

# Дэниел Ергин. "Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть"

## Предисловие

С английского языка название книги Дэниела Ергина "The Prize" можно перевести как награда, находка, неожиданное счастье, предмет вожделений, желанная добыча. Все эти определения, без сомнения, относятся к нефти, ставшей поистине кровью современной экономики.

На страницах своего фундаментального труда автор излагает подробнейшую историю развития нефтяной промышленности на протяжении почти полутора столетий, начиная с пятидесятих годов прошлого столетия, когда "каменное масло" использовалось для производства медикаментов, и до вторжения Ирака в Кувейт в 1990 году. Написанная живым языком, книга полна исторических, страновых и политических экскурсов, психологических портретов основных участников нефтяного рынка, а также неизвестных широкому кругу читателей закулисных интриг политической жизни различных государств и экономических аспектов мировой экономики.

Книга разделена на пять частей, каждая из которых охватывает определенный этап в процессе превращения нефти из малозначимого природного ресурса в мощнейший инструмент борьбы за мировое господство.

В первой части освещается самый бурный период развития нефтяной промышленности - с начала пятидесятих годов до Первой мировой войны. Большой интерес представляет история зарождения первых нефтяных империй - корпорации "Стандард ойл" Дж. Рокфеллера в США и компании братьев Нобеле в России, явившихся мощнейшим катализатором развития мирового капитализма. Начав работать в конкурентной среде и осуществив стратегию охвата всей цепочки бизнеса от добычи до сбыта готовой продукции, обе компании добились поразительных успехов. Этот процесс через много лет мы назовем "вертикальной интеграцией". На рубеже веков политические цели великих стран в отношении потенциальных стран-источников нефти главенствовали над экономическими. Нефть в то время еще не была жизненной энергией экономики и использовалась в ограниченных областях, являясь инструментом давления на бедные страны, обладавшие потенциальными запасами нефти. Примечательно, что уже через несколько десятков лет произойдет обмен ролями между Востоком и Западом.

Вторая часть книги охватывает период с Первой до Второй мировой войны. Первая мировая война впервые в истории показала роль и значение нефти для военных целей. В конце войны было справедливо сказано, что победа была в некотором смысле победой грузовика над локомотивом. С целью регулирования ограниченных ресурсов Конференция союзников координировала распределение нефти и явилась прообразом ОПЕК. После успешного применения нефти во время войны мир требовал все большие объемы нефти для целей экономического процветания и наращивания национального могущества, поэтому нефть стала основным элементом национальных стратегий. Автор ярко описывает хаос "безбензиновых воскресений" в США, что подчеркивает драматизм проблемы недостатка нефти в современном государстве. Выражение "нефть - это власть" постоянно подтверждалось во время Первой мировой войны. Нефть стала символом и могущества, и независимости. Установились связи между целями нефтяных компаний и интересами государства. Эта связь стала впоследствии постоянной составляющей мировой политики.

В третьей части повествуется о роли нефти в ходе Второй мировой войны и предшествовавших ей событиях. Ни у Германии, ни у ее союзниц не было значительных собственных источников нефти, что и явилось основной причиной их военного поражения. Главной экономической целью Германии в походе на восток, как и во время Первой мировой войны, был захват кавказских нефтяных месторождений. Но немцы просчитались в своих будущих потребностях в нефти, в результате чего осуществление захватнических планов стало невозможным. США долго не вводили эмбарго против союзницы Гитлера Японии. Эту мудрую политику проводил Т. Рузвельт, считавший, что нефть следует использовать как инструмент дипломатии, а не как курок оружия. Сверхресурсы США, образовавшиеся в результате реализации довоенной государственной программы по ограничению добычи, стали неоценимым стратегическим ресурсом во время войны. Без него развитие истории могло бы пойти совсем по другому пути. Четвертая часть книги носит название "Углеводородный век" и повествует о величайших открытиях месторождений нефти на Ближнем Востоке, первых энергетических кризисах, образовании Организации стран-экспортеров нефти. С середины 1940-х годов центр мировой нефтедобычи стал перемещаться из Карибского бассейна в район Персидского залива. Вместе с ним и центр политических и экономических интересов не только нефтяных компаний, но и западных государств сместился на Ближний Восток. Поток дешевой ближневосточной нефти кардинально изменил жизнь в Европе. В то же время нефть стала центром растущего национализма, "мощнейшим оружием арабов", по выражению лидера Саудовской Аравии. Ближневосточные страны требовали увеличения поступлений от нефтяных компаний. Нефть для них означала обретение власти, мирового влияния. Именно это сделало борьбу столь ожесточенной. Компании были вынуждены пойти на уступки и отдавать все большую часть своих доходов государствам-владельцам нефтяных ресурсов с целью поддержания у власти "дружественных" режимов. Последовавшие в конце 1950-х годов падения цен из-за резкого увеличения предложения вынудило страны-экспортеры нефти создать организацию, целью которой было поддержание и выведение цен на прежний уровень. Организация стран-экспортеров нефти ограничила права иностранных компаний и обязала их согласовывать любые крупные изменения объемов добычи и цен.

Как бы ни развивалась международная и национальная политика, в послевоенной истории тренд потребления нефти представлял собой постоянно восходящую линию. Пятидесятые - шестидесятые годы стали ловушкой для стран-импортеров, которые проводили крупномасштабный переход на применение нефти во всех отраслях экономики без использования ресурсосберегающих технологий, резко рос спрос и в частном секторе. По определению автора, наступает эра "углеводородного человека". В это время во время первых Иракского и Суэцкого кризисов первые успешные испытания прошло "нефтяное оружие".

Пятая часть книги посвящена процессу превращения ОПЕК из незаметной организации в колосс мировой экономики, борьбе ее членов за мировое господство. Усиленный экономический рост начала семидесятых годов привел к тому, что спрос на нефть стал превышать предложение. Именно с этого периода наиболее отчетливо проявились негативные факторы десятилетиями нараставшей зависимости европейских стран от ближневосточной нефти. С этого момента нефть стала полноценным оружием Ближнего Востока. В самой ОПЕК это время называют "золотым веком" организации. Хозяевами мировой экономики теперь были страны-члены ОПЕК, полностью контролировавшие свои нефтяные ресурсы и цены на нефть. Они активно избавлялись от своего колониального прошлого, и статус западных нефтяных компаний опустился до уровня наемной рабочей силы. В результате к концу семидесятых годов глобальная нефтяная промышленность изменилась до неузнаваемости. После революции в Иране

поставки нефти этого крупнейшего экспортера прекратились, и нефть стала предметом крупнейших спекуляций, показавших, что под угрозой был не только экономический рост и целостность мировой экономики, но даже и мировое устройство. В результате кризиса страны стали создавать значительные запасы топлива, начался переход на другие источники энергии, наметился экономический спад и рост темпов инфляции. Новые источники нефти в Мексике и Северном море ослабили позиции ОПЕК, и к середине восьмидесятых годов цены начали снижаться. В этой ситуации в развитии нефтяной промышленности ближневосточных стран наметилась естественная в условиях конкуренции тенденция вертикальной интеграции, постепенно превращающая их из оптовых торговцев нефтью в розничных распространителей продукции переработки. В течение десятилетий нефть способствовала ускоренному развитию цивилизации как в положительном, так и в отрицательном направлениях, постоянно находясь в центре международной экономики и политики, являясь одновременно надежным источником благосостояния и политической силы государств. Этот стратегически важный ресурс, вскормивший мировую экономику, которая без него не в состоянии функционировать, еще многие десятилетия будет оставаться объектом интересов и действий компаний и государств как экономическими инструментами, так и с помощью военной силы, меняя направления развития отдельных стран, регионов и всей планеты.

В книге не отражены кризисные явления, возникшие в 1997-1998 годы, связанные с падением цен на нефть. Эти события имели не только экономический, но и геополитический аспект. Они заставили страны ОПЕК принять и реализовать (что оказалось существенно сложнее) меры по лучшей сбалансированности спроса и предложения в нефтяном мире. Более того, проблема координации нефтяного рынка вышла за пределы ОПЕК и приобрела общемировой масштаб.

Очевидно, что эти последние события на мировом нефтяном рынке требуют особого осмысления и изложения. Немалое место в книге уделено этапу развития российской нефтяной промышленности с самого ее зарождения и до 1917 года. В последующие годы наша страна была как бы вычеркнута из мировой промышленной истории, находясь в роли распространителя собственных природных ресурсов по любым ценам с целью получения так необходимой замкнутому государству иностранной валюты.

Нефть и некоторые другие природные ресурсы за всю историю существования СССР были почти единственным связующим звеном между нашей страной и Западом. Неизвестно, как бы сложилась судьба государства, если бы у него не было этого поистине животворного источника. Сразу же после революции на Западе раздавались призывы к компаниям, приобретавшим российскую нефть, остановиться, так как без этого источника дни советской власти сочтены. Но экономический расчет тогда взял верх над политикой. Нефть в очередной раз определила ход мировой истории.

В сегодняшней России нефтяной и топливно-энергетический комплекс в целом оказался наиболее стабильным сектором экономики, болезненно переживающей переход к рыночным условиям. Созданные в 1993-1995 годах вертикально интегрированные нефтяные компании, получившие в наследство от нефтяной промышленности СССР устаревшее оборудование, традиционную организацию труда и производства, стремятся к динамичному развитию, приближению или даже достижению уровня лучших мировых компаний. Ряд из них, включая крупнейшую нефтяную компанию России "ЛУКОЙЛ", уже приближаются к мировому уровню. Вместе с тем предстоят еще долгие годы упорной работы, прежде чем российские компании наверстают упущенные десятилетия и на равных смогут конкурировать на международном рынке с зарубежными гигантами (как это было до революции, когда наши нефтепродукты, а не сырая нефть, продавались

во многих странах Восточного полушария). Только в этом случае Россия сможет обрести так необходимый ей политический и экономический вес, достойный ее масштабов и великой истории.

*Президент НК "ЛУКОЙЛ" В. Алекперов*

## ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Я считаю для себя привилегией издание книги "Добыча" на русском языке и рассматриваю возможность обратиться к вам, ее читателям, как большую честь. Надеюсь, что вас захватит повествование на столь грандиозную тему, что вас заинтригуют и действующие в нем лица. Быть может, вы сочтете мою книгу похожей на роман, хотя поспешу напомнить Вам о том, что это повествование вполне реально и основано на исследовательской работе, длившейся семь лет.

Надеюсь также на то, что данное издание послужит и более конкретной цели, а именно, внесет свой вклад в дело укрепления взаимопонимания и конструктивных отношений между нефтегазовой отраслью России и стран СНГ, с одной стороны, и мировой отраслью, с другой стороны.

Должен с самого начала кое в чем признаться. Эта книга оказалась задачей куда более серьезной, чем я мог себе представить, когда я только приступил к этой работе. Я начал писать ее в тот самый момент, когда мы основали свою консалтинговую фирму "Кембридж энерджи ресерч ассошиейтс". Заниматься двумя этими вещами одновременно было делом достаточно многотрудным. И оказалось, что в силу значимости самой мировой нефтяной отрасли, писать ее историю - это все равно что писать историю современного мира. Но я продолжал работать, и книга поистине зажила своей собственной жизнью. Для меня лично исследовательская работа и писательский труд были процессом непрерывных открытий и неожиданностей, который, в свою очередь, стал источником огромного вдохновения и творческого удовлетворения. Надеюсь, что для читателей мой труд предстанет всеобъемлющим повествованием о данной отрасли, способным создать необходимый контекст для понимания ее нынешних и будущих проблем и задач.

Мне хочется верить, что книга вызовет интерес самого широкого круга читающей публики - всех тех, кому небезразличен ход мировой политики. Я также надеюсь и на то, что книга станет полезным спутником для всех, кто работает в нефтегазовой и смежных отраслях, а также для тех, кто занят политикой и определяющими ее законами. Я питаю особую надежду на то, что мою книгу сочтут полезной те молодые люди, которым предстоит формировать будущее данной отрасли - по сути, будущее своей нации - в предстоящие десятилетия.

Эта книга отражает огромное уважение к великим достижениям нефтегазовой отрасли России и стран СНГ - достижений, которые уже не укладываются в рамки трех различных политических реальностей.

Отрасль зародилась в данном регионе во второй половине девятнадцатого века, когда довольно нехитрый бизнес - добыча нефти из выкопанных вручную колодцев - был преобразован технологией и духом предпринимательства и стал одним из величайших центров мировой нефтедобычи. И в самом деле, в течение нескольких лет район, прилегающий к Баку, занимал по добыче нефти первое в мире место. Он оставался

крупным добывающим районом и после большевистской революции, и был одной из стратегических целей нацистского вторжения в Советский Союз в июне 1941 года.

После Второй мировой войны советские нефтяники освоили новые районы добычи в Волго-Уральском регионе. Затем последовало освоение гигантского месторождения Самотлор, и Западная Сибирь стала одним из крупнейших источников нефти и газа для всего мира. Это стало огромным достижением, на пути к которому были преодолены громадные препятствия и трудности. Этот выдающийся успех заслуживает огромного уважения. К концу восьмидесятых годов нашего века Советский Союз занял место крупнейшего производителя нефти и ведущего экспортера природного газа. Но со временем столь мощные усилия в увеличении добычи сказались на состоянии месторождений.

Третья реальность сформировалась уже по окончании советской эпохи. В России появились нефтяные компании с вертикальной интеграцией и самая крупная газовая компания в мире. "Лукойл", один из спонсоров данного издания, всего за несколько лет снискал известность во всем мире. В странах вокруг Каспийского моря появились крупные национальные компании, в том числе азербайджанская "Сокар", которая также стала одним из наших спонсоров. Преобразование прежних министерств в современные компании - дело не из легких. Потребности в инвестициях очень велики. Инвестиции понадобятся и для восстановления добычи на освоенных месторождениях, и для освоения новых, и для создания систем транспортировки нефти на рынки.

В то же время, рухнули границы, изолировавшие нефтяную и газовую промышленность бывшего СССР от всего мира. За последнее десятилетие западные компании стали партнерами и инвесторами, несущими капитал, широкий выбор технологий и доступ к мировым рынкам. Этот опыт в разных странах складывается по-разному, но во всех случаях новые взаимоотношения носят сложный характер, подвергаются самым разнообразным факторам давления и переживают многочисленные трудности.

И все же, несмотря на все трудности, поразительными кажутся и глубина диалога, и взаимопонимание. Стало совершенно ясно, что нефтегазовая отрасль России и ее соседей будет процветать и пользоваться благами партнерства с мировой отраслью. В свою очередь, это требует двустороннего обмена знаниями.

Мы с коллегами по "Кембридж энерджи ресерч ассошиейтс" пытаемся постичь то, как эволюционирует нефтегазовая отрасль во всем мире. Мировая отрасль, с которой вы сталкиваетесь сегодня, продолжает претерпевать огромные перемены. Отчасти движущей силой этих перемен стали выдающиеся технологические достижения, которые открывают новые горизонты для предпринимательства, а отчасти - общемировая тенденция все больше полагаться на рыночные силы. По мере чтения, вы заметите, сколь значительная часть истории определяется не только трениями и борьбой, но и сотрудничеством между правительствами и отраслью.

Сегодня все больше правительств приходят к пониманию того, что для решения государственных задач им нет нужды держать отрасль под жестким контролем. Традиционная забота о безопасности отходит на задний план с увеличением источников снабжения и все большей доступностью технологии. По всему миру торговля нефтью в наши дни ведется на открытых рынках. Европа, которая столь важна для экспорта российского газа, продвигается в сторону развития конкуренции. В разведке и добыче компании ведут активную конкурентную борьбу, но конкуренция существует и между



странами, которые стремятся привлекать новые инвестиции в мире, где открывается все больше возможностей. Сегодня правительства понимают, что одна из их самых насущных задач - своевременное содействие инвестициям, а это подразумевает создание положительных условий для работы отрасли - как для отечественных, так и для международных компаний. Ведь лучше переложить бремя коммерческих рисков и коммерческих решений на компании, действующие в широких рамках стабильного правопорядка и надежных договоров. Интересам правительств - и стран - служит более высокий уровень добычи и более высокий уровень поступлений в государственную казну, которые можно было бы использовать для нужд столь важных отраслей, как здравоохранение и образование.

Взаимопонимание можно укреплять посредством лучшего понимания того, как развивалась мировая отрасль. Именно это является главным в повествовании. Как вы, возможно, уже догадываетесь, на страницах книги вам откроется широкая картина. И это очень длинная история. История, значение которой перешагнет и за XXI век.

*Дэниел Ергин*

*27 октября 1999 года*

## Пролог

*Посвящается Анжеле, Александру и Ребекке*

За одну лишь ночь Уинстон Черчилль изменил свои взгляды. Вплоть до лета 1911 года 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 значительно обостряло растущий антагонизм между двумя нациями. Но Черчилль горячо оспаривал неотвратимость войны с Германией, а также то, что намерения Германии необязательно носят агрессивный характер. Он настаивал на выделении средств на внутренние социальные программы, а не на дополнительные военные корабли.

Но 1 июля 1911 года кайзер Вильгельм направил военное судно "Пантера" в порт Агадир, на атлантическом побережье Марокко. Целью рейда был сбор сведений о французском проникновении в Африку, и поиск ниши для Германии. Но хотя "Пантера" была всего лишь канонерской лодкой, а Агадир - портом второстепенной важности, прибытие военного судна вызвало глубокий международный кризис. Рост немецкой военной мощи уже вызывал беспокойство у соседей по Европе; теперь Германия в поисках "места под солнцем", казалось, бросила прямой вызов мировому господству Франции и Британии. 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 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 склонялся к мнению о неизбежности войны, о том, что она лишь вопрос времени.

Возглавив сразу же после события в Агадире адмиралтейство, Черчилль обещал сделать все для подготовки вооруженных сил Великобритании к неизбежному столкновению. Он отвечал за то, чтобы британский 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 британского флота на нефть вместо традиционного угля. Вопрос казался техническим, но на деле он имел огромное значение для двадцатого века. Многие считали такой переход нецелесообразным, поскольку вместо надежных поставок уэльского угля флот должен был зависеть от уязвимых поставок нефти из Персии, как тогда называли Иран. "Чтобы полностью перевести флот на нефть, следовало быть во всеоружии против моря беспорядков", - сказал Черчилль. Но стратегические преимущества нового топлива - увеличение скорости судов и эффективности использования людских ресурсов - были для него столь очевидными, что вопрос был решен. Великобритания должна была положить "нефть в основу своего господства на море", и он посвятил все свои силы и энергию на достижение этой цели.

Альтернативы не было, по словам Черчилля, "Господство - вот цена этого предприятия"

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

В начале девяностых годов этого столетия - почти восемьдесят лет спустя после того, как Черчилль отдал предпочтение нефти, после двух мировых войн и затяжной холодной войны, и в то время, когда, казалось, началась новая, более мирная эпоха - нефть вновь стала центром мирового конфликта. 2 августа 1990 года еще один из диктаторов этого столетия, Саддам Хусейн в Ираке, вторгся в соседний Кувейт. Его целью было не только покорение суверенного государства, но также и захват его богатств. Добыча была громадной. В случае успеха Ирак стал бы ведущей нефтяной державой мира, и господствовал в арабском мире и в 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 с устремлениями Саддама Хусейна. Таким образом, господство само по себе было наградой.

Но ставки были явно столь велики, что вторжение в Кувейт не было принято остальным миром как свершившийся факт, как того ожидал Саддам Хусейн. Оно не было встречено той пассивностью, как это было при оккупации Рейна и нападением Муссолини на Эфиопию. Вместо этого Объединенные Нации установили эмбарго, и множество государств в западном и арабском мире мобилизовали военные силы с тем, чтобы защитить сопредельную Саудовскую Аравию от Ирака и встать на пути устремлений Саддама Хусейна. Это был беспрецедентный случай как сотрудничества США с СССР, так и быстрого и массированного развертывания сил в этом регионе. За несколько лет до этого стало чуть ли не модным говорить о том, что нефть больше не имеет "такой важности". Действительно, весной 1990 года, всего за несколько месяцев до вторжения Ирака, высшим чинам американского центрального командования, которые впоследствии встанут во главе мобилизации в США, говорилось о том, что нефть утратила стратегическую важность. Но оккупация Кувейта рассеяла иллюзии. В конце двадцатого века нефть по-прежнему оставалась основой безопасности, процветания и самой сущности цивилизации.

Хотя современная история нефти ведет начало со второй половины девятнадцатого века, именно двадцатый век коренным образом изменился благодаря нефти. История нефти разворачивается на фоне трех великих проблем.

Первая - 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 девятнадцатого века. Компания "Стандарт ойл", доминирующая в американской нефтяной промышленности к концу девятнадцатого века, была одним из первых и самых крупных в мире транснациональных предприятий. Расширение бизнеса 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 двадцатом веке. На протяжении всей истории нефти заключались сделки принимались молниеносные решения и между людьми, компаниями и нациями, 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 двадцать первое столетие, то осознаем, 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 число двадцати ведущих корпораций мира по сведениям "Fortune 500" входит семь нефтяных компаний. Пока не будет открыт альтернативный источник 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, отведенных экономике, но и на первой полосе. Как и в прошлом, она источник благосостояния для отдельных людей, фирм, и целых стран. По словам одного из магнатов, "Нефть - это уже почти деньги".

Вторая проблема - то, что нефть как товар непосредственно связана с национальной стратегией и мировой политикой и властью. Поля сражений Первой мировой войны подтвердили важность нефти, как элемента национальной мощи в эпоху, когда двигатель внутреннего сгорания пришел на смену лошади и паровозу. Нефть лежала в основе развития событий и результата Второй мировой войны как на Дальнем Востоке, так и в Европе. Японцы атаковали Перл-Харбор для защиты своего фланга, при захвате нефтяных ресурсов Восточной Индии. Среди наиболее важных стратегических целей Гитлера при вторжении в Советский Союз были нефтяные месторождения на Кавказе. Но американское нефтяное превосходство было убедительным, и к концу войны топливные баки Германии и Японии были пусты. 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 года, ставший конечной вехой на дороге старых европейских империй, был в такой же степени связан с нефтью, как и с другими факторами. В семидесятые годы "Власть нефти" была всеохватывающей, выводя государства, ранее находившиеся на периферии международной политики, на позиции, позволяющие обладать огромным богатством и влиянием, создавая при этом глубокий кризис доверия в индустриальных державах, чей экономический рост был основан на нефти. И нефть стала ядром первого после холодной войны кризиса в девяностых годах - вторжения Ирака в Кувейт.

Но нефть также показала, что она может быть дурцким золотом. Шаху Ирана было даровано желанное нефтяное богатство, и оно погубило его. Советский Союз - второй в мире экспортер - растратил свои огромные доходы от нефти семидесятых и восьмидесятых годов на гонку вооружений, а также на ряд бесполезных, а порой и



имевших катастрофические последствия международных авантюр. И США, бывшие когда-то одним из главных нефтедобытчиков в мире, а сейчас самый крупный потребитель, вынуждены импортировать половину необходимой им нефти, ухудшая свое общее стратегическое положение и увеличивая уже обременительный торговый дефицит - рискованное для великой державы положение.

С концом холодной войны складывается новый мировой порядок. Экономическая конкуренция, региональные конфликты, этнические столкновения идут на смену идеологии в качестве основы интернациональных и национальных конфликтов, чему способствует распространение современного вооружения. Но независимо от эволюции нового международного порядка, нефть останется стратегическим товаром, имеющим решающее значение для национальной стратегии государств, и международной политики.

Третья проблема в истории нефти - это то, как мир стал "Обществом углеводородов", а мы, на языке антропологов, "людьми углеводородов". 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 девятнадцатого столетия Джон. Д. Рокфеллер стал самым богатым человеком в США, в основном, благодаря торговле керосином. Бензин в то время был практически бесполезным побочным продуктом, который иногда удавалось продать по цене два цента за галлон, а если нет, то его просто выливали в реку по ночам. Но как только изобретение лампы накаливания, казалось бы, стало первым шагом к моральному старению нефтяной индустрии, то с разработкой двигателя внутреннего сгорания, работающего на бензине открылась новая эра. Нефтяная индустрия получила новый рынок, и родилась новая цивилизация.

В двадцатом веке нефть совместно с природным газом свергла с престола "Его Величество Уголь" в качестве источника энергии для индустриального мира. Нефть также стала основой для распространения великой послевоенной "пригородизации", которая преобразила и нынешний ландшафт и наш современный образ жизни. Сегодня мы настолько зависим от нефти, а нефть так внедрилась в наши повседневные дела, что мы уже не осознаем ее широкое значение. От нефти зависит где мы живем, как мы живем, как мы работаем, как мы путешествуем, даже -где мы ухаживаем. Нефть - это кровь в сосудах урбанизированных сообществ. Нефть (и природный газ) являются существенными компонентами удобрений от которых зависит мировое сельское хозяйство; нефть позволяет перевозить продукты питания к мегаполисам, которые не в состоянии удовлетворить свои потребности. Нефть дает нам пластмассу и химикаты, которые являются кирпичиками и цементирующим раствором фундамента сегодняшней цивилизации - цивилизации, которая рухнет, если нефтяные скважины всего мира внезапно высохнут.

В продолжение большей части этого столетия, растущая зависимость от нефти практически повсюду отмечалась как нечто хорошее, как символ человеческого прогресса. Теперь дела обстоят иначе. С развитием движения за охрану окружающей среды основным принципам индустриального общества был брошен вызов; и нефтяная промышленность во всех ее аспектах стоит во главе списка тех, кого надо изучать, критиковать и с кем бороться. Во всем мире ведется работа по сокращению сжигания всех типов ископаемого топлива - нефти, угля и природного газа, вызывающего смог, загрязнения воздуха, кислотные дожди, и уничтожение озона, а также ведущего к изменению климата. Нефть, которую мы привыкли считать центром мира, сейчас называют пособником в деградации окружающей среды; а нефтяная индустрия,

гордившаяся своим технологическим совершенством и вкладом в формирование нового мира, вынуждена защищаться от обвинений в угрозе нынешнему и будущему поколениям.

Тем не менее человек эпохи углеводородов не проявляет намерений отказаться от автомобилей, дома в пригороде, и от того, что он считает не просто удобствами, а самой сутью своего образа жизни. Жители развитых стран не предполагают отказаться от преимуществ экономики, основанной на нефти, несмотря на экологические проблемы. И любое упоминание об уменьшении потребления нефти в мире вызовет в будущем чрезвычайный рост населения. В девяностых годах прирост населения ожидался в один миллиард человек - т. е. в конце этого десятилетия на 20% больше чем в его начале - при том, что большинство людей в мире требуют права на "потребление". Вопросы глобальной охраны окружающей среды в индустриальном мире будут соотноситься с величиной этого роста. А пока подготовлена почва для одного из самых значительных и бескомпромиссных столкновений девяностых годов: с одной стороны - мощная растущая поддержка в пользу защиты окружающей среды, и с другой стороны - стремление к экономическому росту и удобствам "Углеводородного Века", и осознание надежности энергетики.

Эти три проблемы вызывают к жизни события, которые разворачиваются на этих страницах. Масштаб охвата - весь мир. Повествование - это 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. Эти страницы населены магнатами и предпринимателями этой отрасли - конечно, Рокфеллер, а также Генри Детердинг, Калуст Гульбенкян, Пол Гетти, Арманд Хаммер, Т. Пикенс и многие другие. Не меньше важны для повествования такие личности, как Черчилль, Адольф Гитлер, Иосиф Сталин, Ибн Сауд, Мухаммед Мосаддык, Дуайт Эйзенхауэр, Энтони Идеи, Генри Кисинджер, Джордж Буш и Саддам Хусейн.

Двадцатый век по праву заслуживает названия "век нефти". Тем не менее при всех конфликтах и сложностях, всегда существовало некое единообразие в событиях вокруг нефти, эпизоды, происходившие много лет назад воспринимаются по-современному, и, соответственно, мы слышим отзвук прошлого в нынешних обстоятельствах. Это одновременно и история отдельных 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 того, что наш мир связывает свои надежды с нефтью, высветит прошлое, позволит нам лучше понять настоящее и поможет предугадать будущее.

## Часть I. Отцы-основатели. - Глава 1 "Нефть на уме": начало

Все началось с "уплывших" 526,08 доллара.

Жалованье университетского преподавателя в пятидесятые годы девятнадцатого столетия лишь с большой натяжкой можно было назвать щедрым, поэтому в поисках дополнительного заработка Бенджамин Силлиман-младший, сын выдающегося американского химика, ведущий преподаватель химии Йельского университета, взялся за исполнение стороннего заказа, за который ему было обещано 526,08 доллара. Заказ был поручен ему в 1854 году группой предпринимателей, однако, несмотря на своевременное его выполнение, выплата обещанного гонорара задерживалась. В пылу нарастающего

возмущения Силлиман добивался ответа на вопрос, куда девались деньги. Гнев его был нацелен на руководство группы инвесторов, и в первую очередь, - на Джорджа Бисселла, нью-йоркского юриста, и Джеймса Таунсенда, президента банка в городке Нью-Хейвен. Что касается Таунсенда, то он старался держаться как можно более незаметно, опасаясь потерять лицо перед клиентами банка, если вдруг они прознают о его причастности к столь спекулятивному предпринятию.

Дело в том, что, питаемые непомерным честолюбием, Биссел и Таунсенд затеяли проект, целиком основанный на их видении грандиозной будущности вещества, известного как "горное масло" и названного так в отличие от растительных масел и жиров животного происхождения. "Горное масло" было замечено в горных ручьях в виде пузырьков, а также оно просачивалось через соляные скважины в районе реки Сил-Крик, протекающей в отдаленных лесистых холмах на северо-западе Пенсильвании. В этих глухих местах нефть, то самое "горное масло", в очень ограниченном количестве собиралась весьма примитивными способами: сцеживанием с поверхности ручьев, либо отжиманием вымоченного в нефтесодержащей воде одеяла или иного тряпья. Основная часть добытой таким образом нефти использовалась для изготовления лекарств.

Новоявленные предприниматели полагали, что, во-первых, можно добывать нефть в гораздо больших количествах, а во-вторых, перерабатывать ее в жидкое вещество, которое может быть использовано в качестве источника света в фонарях. Они ничуть не сомневались в том, что их продукт сможет составить конкуренцию завоевавшему в пятидесятые годы девятнадцатого столетия рынок низкосортному "керосину", являвшемуся продуктом переработки угля. Иными словами, предприниматели считали, что если им удастся добывать нефть в достаточных количествах, они могли бы насытить рынок недорогим и высокоэффективным источником света, столь необходимым в ежедневном обиходе того времени. Они были убеждены, что им удастся осветить города и фермерские поселки Северной Америки и Европы. Не менее важным было и то, что "горное масло" могло быть использовано для смазки движущихся частей механизмов, уже начавших распространяться на заре зарождавшейся эры механизации труда. И как все предприниматели, поверившие в осуществимость собственной мечты, они были уверены, что благодаря достигнутым успехам их ждет перспектива настоящего богатства. Немало насмешек в свой адрес пришлось услышать начинающим предпринимателям, но тем не менее, доведя затеянное дело до успешного завершения, именно они заложат фундамент совершенно новой эры в истории человечества - эры нефти.

### **"ЧТОБЫ УТЕШИТЬ НАШУ СКОРБЬ"**

Идея нового предприятия зародилась в результате серии случайных событий, а также благодаря решимости и упорству одного-единственного человека по имени Джордж Биссел, которому больше, чем кому-либо принадлежат лавры создания нефтяной индустрии. Широколобый, с длинным вытянутым лицом, Биссел производил впечатление мощного интеллектуала. Но, кроме того, этот человек был весьма практичен, поскольку опыт научил его не упускать подвернувшуюся возможность. Вынужденный с 12 лет самостоятельно заботиться о себе, Биссел получил образование в Дартмутском колледже, зарабатывая на жизнь репетиторством и написанием статей. В течение непродолжительного времени после окончания колледжа Биссел преподавал греческий язык и латынь, а затем отправился в Вашингтон, где ему была предложена журналистская вакансия. Наконец судьба привела его в Новый Орлеан, где он стал директором одной из средних школ, а затем инспектором частных школ. В свободное время он изучал юриспруденцию и самостоятельно выучил несколько языков. Он

свободно владел французским, испанским и португальским, мог читать и писать на иврите, санскрите, древнем и современном греческом, латинском и немецком. В 1853 году по состоянию здоровья он был вынужден отправиться обратно на север и, проезжая Западную Пенсильванию по пути домой, он видел места, где нефть собиралась вручную с поверхности нефтеносных пятен. Вскоре после этого, навещая мать в Ганновере, штат Нью-Гэмпшир, он заглянул в свою альма-матер - Дартмутский колледж, где увидел хранящийся в кабинете одного из профессоров сосуд с образцом той самой нефти, которая добывалась в Пенсильвании. Этот образец был привезен несколькими неделями ранее другим выпускником колледжа - врачом, имевшим практику в Западной Пенсильвании.

Биссел знал, что нефть использовалась как патентованное и народное средство для лечения всевозможных недугов - головной и зубной боли, глухоты, нарушений пищеварения, глистов, ревматизма, водянки, а также для заживления ран на спине лошадей и мулов. Средство носило название "масло сенека" - в честь вождя племени сенека по прозвищу Красная Шкура, который видимо передал сведения о лечебном действии этой нефти белым людям. Один из приверженцев "масла сенека" так рекламировал "чудесное лечебное действие" лекарства в стихах:

**"Целительный бальзам из тайного источника Природы Жизнь и цветущее здоровье принесет народу;**

**Струится он из глубин мироздания, Чтобы утешить нашу скорбь и облегчить страдания".**

Бисселл знал, что эта вязкая черная жидкость огнеопасна. Увидев тот образец в Дартмуте, он внезапно подумал, что эта жидкость должна использоваться не для лечения, а для освещения, и в этом качестве она могла бы вполне "утешить его скорбь", вызванную пустым кошельком. Она позволила бы ему распрощаться с бедностью и стать богатым. Снизошедшее на него тогда озарение станет его принципом и верой, которые будут подвергнуты суровому испытанию в течение последующих шести лет, когда очередная надежда будет всякий раз сменяться разочарованием.

## **ПРОПАВШИЙ ПРОФЕССОР**

Но можно ли было использовать нефть в качестве средства освещения? Биссел сумел заинтересовать своей идеей инвесторов и в конце 1854 года привлек к работе профессора Силлимана из Йельского университета для проведения анализа использования нефти в качестве как осветительного, так и смазочного материала. Возможно, имя Силлимана было даже важнее, так как оно служило своеобразным свидетельством одобрения проекта, что позволяло продавать акции и накапливать капитал для последующей реализации этого проекта.

Трудно было найти лучшую кандидатуру для этой цели. Плотного телосложения, энергичный, с "добрым, веселым лицом", Силлиман слыл одним из самых замечательных и уважаемых ученых XIX века. Сын основателя химической науки в Америке, он сумел и сам стать выдающимся ученым своего времени и автором ведущих учебных пособий по физике и химии. Йельский университет был научным центром Америки в середине XIX века, а центром университета были отец и сын Силлиманы.

Силлимана интересовали не столько абстрактные, сколько практические идеи, что и привело его в мир бизнеса. Кроме того, несмотря на высокую репутацию в научных

кругах, он постоянно нуждался в дополнительных средствах к существованию. Профессорская зарплата была невелика, а растущая семья требовала расходов, поэтому он постоянно подрабатывал в качестве консультанта по геологической и химической экспертизе. Его вкус к практической работе приведет его к непосредственному участию в спекулятивных сделках, которые в случае успеха, по его словам, "давали бы массу простора... для науки". Его зять был настроен более скептически: "Бенджамин бросает одно дело ради другого и - прощай, Наука!"

Когда Силлиман взялся за анализ нефти, он обнадежил своих новых клиентов. "Я могу заверить вас, - заявил он в самом начале исследований, - что результат будет соответствовать вашим ожиданиям относительно ценности материала". Спустя три месяца, ближе к концу исследований, он был настроен еще более оптимистично, сообщая о "неожиданном успехе использования дистиллята нефти в качестве средства для освещения". Инвесторы с нетерпением ожидали окончательного отчета. И вдруг - какой удар! Профессор ставит ультиматум. Они должны были Силлиману 526, 08 доллара (что эквивалентно сегодняшним 5000 долларов), и он настоял, чтобы первый взнос в размере 100 долларов был переведен на его счет в Нью-Йорке. Счет, представленный Силлиманом был гораздо больше, чем ожидали инвесторы. Они не стали переводить деньги, и профессор был очень огорчен и рассержен. В конце концов, он взялся за этот проект не только из научного интереса. Ему нужны были деньги, и как можно скорее. Он дал понять, что закончит работу только после того, как ему 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 не смогли бы отыскать.

Инвесторы были в отчаянии. Окончательный отчет был абсолютно необходим, если они хотели привлечь дополнительный капитал. Они метались в поисках денег - безуспешно. Наконец один из партнеров Биссела дал деньги под собственное поручительство, жалуясь при этом на "самые трудные времена", которые он когда-либо переживал. Отчет, датированный 16 апреля 1855 года, был выдан инвесторам и спешно отправлен в печать. Хотя инвесторы возмущались огромным размером гонорара Силлимана, они получили гораздо больше денег, чем вложили. Исследование Силлимана, по выражению одного историка, было не менее чем "поворотом в развитии всего нефтяного бизнеса". Силлиман опроверг все сомнения относительно новых способов использования горного масла. Он сообщил в своем отчете, что его можно довести до различных уровней кипения и таким образом перегонять в различные фракции, состоящие из углерода и водорода. Одной из таких фракций было высококачественное масло для освещения. "Господа, - писал Силлиман своим клиентам, - мне представляется весьма вероятным, что ваша компания обладает таким сырьем, из которого при помощи простого и недорогого процесса можно изготавливать весьма ценные продукты". Будучи полностью удовлетворенным результатами деловых отношений, он был готов к работе над новыми проектами.

Имея на вооружении отчет Силлимана, который оказался самым эффективным средством рекламирования нового предприятия, участники проекта без большого труда сумели привлечь и других инвесторов. Сам Силлиман взял двести акций, тем самым упрочив престиж компании, получившей название "Пенсильвания рок ойлкомпани". Однако потребовалось еще полтора года, чтобы инвесторы оказались готовы к новому рискованному шагу.

Благодаря докладу Силлимана они знали, что из нефти можно извлечь приемлемое количество жидкого вещества для освещения. Но были ли достаточны запасы нефти? Некоторые утверждали, что это были лишь "капли" из подземных угольных пластов.



Разумеется, прочное предприятие нельзя строить на нефти, собираемой вручную с поверхности пятна при помощи ветоши. Надо было доказать, - и ради этого было создано предприятие, - что запасы нефти довольно велики и доступны, чтобы иметь достаточные финансовые вложения в дело.

## ЦЕНА И ИННОВАЦИИ

Надежды, которые возлагались на все еще неизвестные свойства нефти, были следствием чистой необходимости. Стремительный рост населения и развитие экономики вызвали потребность в более сильном искусственном освещении, нежели тусклый свет от лампадки с животным или растительным жиром. Те, кто побогаче, столетиями довольствовались светом, который давала при горении ворвань, считавшаяся лучшим источником яркого освещения. Однако 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 не для потребителей, которые не желали платить 2, 50 доллара за галлон. К тому же не было уверенности, что цена не поднимется еще выше. Появились более дешевые жидкие вещества для освещения. Увы, все они были несовершенными. Самым популярным был камфин - производное скипидарного масла, которое давало яркий свет, но было чрезвычайно пожароопасным, и могло привести к взрыву в жилом доме. Существовал еще так называемый городской газ, получаемый путем перегонки угля - его закачивали по трубам в фонари уличного освещения и в городские дома представителей растущего среднего и высшего класса. Но "городской газ" стоил дорого, а потребности в более дешевом и надежном освещении резко возросли. Существовала еще одна потребность - в смазочных материалах. Появившиеся благодаря достижениям в машиностроении механические ткацкие станки и паровые печатные машины создавали такое трение, с которым не справлялась обычная смазка типа свиного сала.

Предприниматели пытались найти пути для удовлетворения потребностей производства. Уже в конце сороковых и начале пятидесятих годов, получая масло для освещения и смазки машин из угля и других углеводородов. Неумное племя искателей нового, как в Британии, так и в Северной Америке, шло вперед, формируя рынок и разрабатывая технологию, на основе которой будет создаваться нефтяная индустрия.

Подвергавшийся суду военного трибунала британский адмирал Томас Кокрейн (как полагают, прототип байроновского Дон-Жуана) был одержим навязчивой идеей о возможностях применения асфальта и, развернув бурную рекламную кампанию, стал собственником огромного предприятия по производству гудрона в Тринидаде. Некоторое время Кокрейн сотрудничал с канадцем по имени Авраам Геснер. Будучи еще молодым человеком, Геснер пытался наладить экспорт лошадей в Центральную Америку, но после двух кораблекрушений своих судов отказался от этой идеи и отправился в лондонскую больницу Гайз Хоспитал изучать медицину. Возвратившись в Канаду, он вновь переменил род занятий и занялся геологией в Нью-Брансуике. Он разработал процесс выделения масел из гудрона и подобных ему материалов с целью получения высококачественных продуктов для освещения. Полученный им новый продукт получил название "керосин" - от двух греческих слов Keros и elaion, означающих, соответственно, "воск" и "масло". При этом второе слово было изменено с тем, чтобы вызвать в памяти потребителей уже знакомый продукт - камфин. В 1854 году он подал заявку на патент для производства "нового жидкого углеводорода, который я называю керосином, и который может быть использован для освещения и прочих целей".

Геснер принял участие в создании в Нью-Йорке завода по производству керосина, который к 1859 году производил ежедневно пять тысяч галлонов этого продукта. Такое же предприятие было открыто в Бостоне. Шотландский химик Джеймс Янг независимо от него сделал открытие подобного процесса на основе использования горючих сланцев. Еще одно производство с использованием сланцев открылось во Франции. К 1859 году 34 компании в США производили керосина или "угольного масла", как их тогда называли, на сумму 5 миллионов долларов в год. Рост производства угольного масла, как писал редактор одного технического журнала, свидетельствовал о "бурной энергии, с которой американцы берутся за разработку любой отрасли промышленности, если она обещает хорошие прибыли". Небольшая часть керосина получалась из пенсильванской нефти, собранной традиционными способами, и этот керосин время от времени появлялся на нефтеперерабатывающих заводах Нью-Йорка.

Нельзя сказать, что человечество впервые услышало о нефти. В различных районах Ближнего Востока тягучее полужидкое вещество, названное битумом, просачивалось на поверхность сквозь трещины в земле, причем первые свидетельства об этом явлении были сделаны в Месопотамии еще в XXX веке до нашей эры. Наиболее известен был источник битума, располагавшийся в районе поселения под названием Хит недалеко от Вавилона, на месте современного Багдада. В первом веке до нашей эры греческий историк Диодор весьма эмоционально описал это явление: "Множество невероятных чудес можно увидеть в Вавилонии, однако ни одно из них не сравнимо с обнаруженным здесь источником огромного количества битума". В отдельных местах, где выход нефти на поверхность земли сопровождался выделением нефтяного газа, постоянно горели "факелы", породив у народов Ближнего Востока поклонение огню.

Уже тогда битум имел товарное хождение в странах Ближнего Востока и использовался в качестве цементирующего состава в строительстве. Именно битум применялся при возведении стен Иерихона и Вавилона. Можно предположить, что водонепроницаемость Ноева ковчега и корзин Моисея обеспечивалась за счет обмазывания их, как тогда практиковалось, битумным составом. Кроме того, битум использовался при строительстве дорог и, хотя весьма ограниченно и неэффективно, для освещения. Применялся битум и в древней медицине. Описание его фармацевтических достоинств, составленное в первом веке нашей эры римским ученым Плинием, во многом схоже с рекламой нефти как лечебного средства, распространявшейся в США в пятидесятые годы прошлого века. Плиний утверждал, что нефть останавливает кровотечение, заживляет раны, излечивает катаракты, в качестве мази снимает подагру, облегчает зубную боль, успокаивает хронический кашель, устраняет одышку, способствует сращиванию мышечной ткани и приносит облегчение при ревматизме и лихорадке. Кроме того, она, по словам Плиния, "полезна для выравнивания ресниц, мешающих нормальному зрению".

Этим, однако, перечень применения нефти не ограничивается: зажженная она широко использовалась при ведении боевых действий, нередко определяя их исход. В гомеровской "Илиаде" читаем:

**"... 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 также есть немало смолы и пакли. Мы быстро распространим повсюду пламя, и занявшие крыши домов воины противника либо покинут их, либо сгорят вместе с ними". Начиная с VII в. н. э., византийцы активно

использовали *oleum incendarium* - 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 при отбивании морских атак противника, наносилась на кончики стрел или входила в состав начинки примитивных фанат для поджигания крыш и стен домов в осажденных городах. В течение многих столетий нефть считалась гораздо более грозным оружием, чем даже порох.

Как мы видим, нефть имеет долгую и богатую историю на Ближнем Востоке. Тем не менее, неким таинственным образом сведения о различных способах применения нефти были неведомы Западу. Может быть, потому, что все основные известные источники "битума" находились за пределами Римской империи, что препятствовало распространению его использования на Запад. Так или иначе, но и во многих частях Европы - в Баварии, на Сицилии, в долине реки По, в Эльзасе, Ганновере, Галиции и многих других местах - люди наблюдали выход нефти на земную поверхность, свидетельства о чем дошли до нас из средневековья. А вот способы переработки нефти дошли до Европы благодаря арабам, хотя область ее применения, закрепленная в разработанных учеными монахами и ранними врачами рецептах, ограничивалась в большинстве случаев медициной.

И все-таки задолго до предпринимательского озарения Джорджа Биссела и доклада Бенджамина Силлимана в Восточной Европе уже существовала скромная нефтяная индустрия, изначально зародившаяся в Галиции (попеременно являвшейся частью то Польши, то Австрии, то России), а затем распространившаяся до Румынии. Здесь местные крестьяне вручную выкапывали в земле колодцы, где скапливалась сырая нефть, из которой впоследствии получали керосин. Вскоре некий львовский фармацевт с помощью местного же водопроводчика изобрел лампу, пригодную для сжигания керосина. К 1854 году керосин стал одним из основных товаров в Вене, а в 1859 году в Галиции уже действовала полноценная нефтяная промышленность, охватывавшая более 150 деревень и поселков, живших за счет нефтедобычи. Общий объем добывавшейся в 1859 году в Европе - преимущественно в Галиции и Румынии - сырой нефти оценивается в 36 тысяч баррелей. Основным же недостатком восточноевропейской нефтедобывающей индустрии было отсутствие технологии и оборудования для бурения скважин.

Распространение керосина в США в пятидесятые годы натолкнулось на два существенных препятствия: во-первых, объемы добычи и переработки были явно недостаточны, во-вторых, отсутствовала конструкция дешевой лампы, приспособленной для сжигания керосина. Используя в быту лампы чадили едким дымом. И вот однажды до неизвестного нам нью-йоркского торговца керосином дошел слух о том, что в Вене производятся лампы со стеклянной колбой, специально предназначенные для сжигания галицийского керосина. Разработанная фармацевтом и водопроводчиком из Львова конструкция керосиновой лампы успешно решала проблему дыма и неприятного запаха. И тогда наш торговец начал импортировать эти лампы в США, где они быстро нашли своего покупателя. Несмотря на внесенные позже в конструкцию "венской" лампымногочисленные усовершенствования, именно этой лампой долгое время торговали в США, а впоследствии она была реэкспортирована по всему миру.

Итак, к моменту, когда Биссел приступил к реализации своего предприятия, на рынке уже появились и недорогое светильное масло - керосин, производившийся путем переработки сырой нефти, и недорогая лампа для его сжигания. По сути, Бисселу и его компаньонам предстояло найти новый источник сырья, которое можно было бы перерабатывать в рамках уже существовавшего технологического процесса. Теперь все

сводилось к цене. Если бы новоявленным предпринимателям удалось отыскать источники нефти, позволявшие добывать ее в изобилии и поставлять на рынок по низким ценам, тогда они получали бы контроль над рынком светильных масел, вытеснив с него более дорогую и менее качественную продукцию конкурентов.

Уже тогда было ясно, что копать в поисках источников нефти бесперспективное занятие. Нужно было искать альтернативное решение. Более тысячи пятисот лет назад древние китайцы научились бурить в земле скважины глубиной до трех тысяч футов. Из этих скважин они извлекали на поверхность поваренную соль. В начале тридцатых годов метод "соляного" бурения стал известен в Европе, а затем добрался и до Северной Америки. И вот однажды жарким летним днем 1856 года Джордж Биссел, пытаясь укрыться от невыносимо палящего нью-йоркского солнца, сел за столик под навесом аптечного кафетерия на Бродвее. Рассматривая витрину заведения, Биссел увидел в ней объявление, рекламировавшее лекарство на основе "горного масла". На заднем плане рекламного плаката виднелось изображение буровой установки, подобной тем, что применялись для добычи соли. Вкупе со странными предыдущими совпадениями (помните Западную Пенсильванию и колледж в Дартмуте?) этот случайный эпизод чудодейственным образом, как в детской мозаике, восполнил недостававшую часть в общей картине. А что если попытаться добраться до нефти через пробуренные в земле скважины? В случае успеха было бы снято последнее препятствие на пути к достижению заветной цели.

Таким образом интуиция привела Биссела и его товарищей по "Пенсильванския рок ойл компани" к решению применить технику "соляного бурения" для добычи нефти. Именно бурить, а не копать. Нужно сказать, что наши предприниматели были не единственными, кто решил прибегнуть к бурению: и в США, и в Канаде уже предпринимались попытки пробного бурения нефтяных скважин. Тем не менее, Биссел с товарищами решили действовать. В их распоряжении был отчет профессора Силлимана, с помощью которого они надеялись раздобыть нужный капитал. Поначалу, однако, никто их план серьезно не воспринимал. Предложение банкира Джеймса Таунсенда обсудить проект "Пенсильвания рок ойл компани" не вызвало у коллег-банкиров ничего, кроме высокомерных насмешек: "Качать нефть из-под земли, как воду? Чушь! Безумие!" Это не поколебало решимости предпринимателей. Они были убеждены в собственной правоте. Но кому же доверить свой безумный проект.

### "ПОЛКОВНИК"

Одним из кандидатов был некто Эдвин Л. Дрейк, причем выбор остановился на нем практически по чистой случайности, поскольку никакими особыми способностями он не обладал. Служивший некогда кондуктором на железной дороге и имевший репутацию мастера на все руки, Дрейк заболел, и ему пришлось перейти к оседлому образу жизни. Теперь он снимал вместе с дочерью номер в старой гостинице "Тонтина" в Нью-Хейвене. По случайному совпадению там же жил банкир Джеймс Таунсенд. Гостиница, о которой идет речь, служила местом регулярного времяпрепровождения мужского общества Нью-Хейвена: здесь обменивались новостями, просто беседовали о том о сем. Такая гостиница была оптимальным местом для тридцативосьмилетнего Дрейка - дружелюбного словоохотливого весельчака "без определенных занятий".

Все вечера он просиживал в баре гостиницы, развлекая товарищей по компании бесконечными историями из своей богатой событиями жизни. Дрейк имел живое воображение, поэтому все его байки носили драматический характер и изобиловали всевозможными преувеличениями, призванными подчеркнуть ключевую, героическую

роль самого рассказчика. Таунсенд нередко делился с Дрейком своими проектами в отношении добычи нефти и даже ухитрился продать ему часть акций компании. Дальше - больше. Дрейк был приглашен участвовать в реализации проекта, чему благоприятствовали несколько обстоятельств. Находясь в бессрочном отпуске как работник железной дороги, Дрейк имел право бесплатного проезда, а это было существенным благом для испытывавшей финансовые трудности компании Таунсенда. Кроме того, Дрейк имел еще одно достоинство, которое впоследствии окажется весьма ценным, - упорство.

Отправляя Дрейка в Пенсильванию, Таунсенд мудро позаботился о "верительных грамотах" для своего посланца. Будучи наслышан о возможных неприятностях при пересечении границ штатов, а также желая впечатлить местное население, Таунсенд заблаговременно отправил в место назначения несколько сопроводительных писем, в которых Дрейк именовался не иначе как "полковник Э. Л. Дрейк". Так был изобретен несуществующий полковник, которому по прибытии в декабре 1857 года в крошечную обнищавшую деревушку Тайтусвилль был оказан теплый, радушный прием. Путешествие, нужно сказать, оказалось достаточно 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 поселение лесорубов, насчитывающее 125 жителей, большая часть которых жила в долг у местной лесозаготовительной компании. К моменту появления здесь Дрейка ожидалось, что вскоре, когда близлежащие леса будут вырублены, Тайтусвилль опустеет и будет возвращен законной владелице этих мест - природе.

В этот приезд перед Дрейком ставилась довольно простая задача - 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. Как позже рассказывал сам Дрейк: "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 не так-то просто было отговорить Дрейка от новой затеи. Весной 1858 года он вновь объявился в Тайтусвилле с намерением продолжить начатое дело. Группа нанявших его предпринимателей основала к этому времени новую компанию, "Сенека ойл компани", в которой Дрейк выступал в качестве генерального представителя. Работы по нефтедобыче были развернуты на участке в двух милях от Тайтусвила вниз по течению Сил-Крик. После нескольких проведенных в Тайтусвиле месяцев Дрейк написал Таунсенду: "Я оставляю попытки докопаться до нефти вручную, поскольку убежден, что бурение обойдется дешевле", и попросил его незамедлительно отправить еще денег: "Если мы хотим чего-то добиться, нужно иметь деньги... Прошу немедленно сообщить о факте их отправки. Здесь денег практически нет". Спустя некоторое время Таунсенду удалось перевести тысячу долларов, на которые Дрейк попытался нанять буровых рабочих, "соледобытчи-ков", без которых дело стояло на месте. Однако "соледобытчики" славились крайне пристрастным отношением к виски и перманентно пребывали в состоянии, далеком от трезвости, поэтому Дрейк весьма требовательно отнесся к найму работников. Более того, оплата труда бурильщиков осуществлялась по жестким расценкам - доллар за каждый пройденный фут грунта. Первые двое рабочих просто ушли. В действительности им не хватило духа открыто заявить Дрейку, что он



сумасшедший. На пороге стояла суровая зима, которую нашему нефтедобытчику предстояло прожить с сознанием того, что целый год пропал впустую. В Нью-Хейвене делегировавшие его предприниматели с раздражением ожидали результата, а Дрейк тем временем приступил к установке парового двигателя, который приводил бы в движение буровую штангу.

Наконец весной 1859 года Дрейку удалось найти нужного человека. Им оказался слесарь по имени Вильям А. 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. В обновленном составе бригада приступила к возведению буровой установки и оснащению ее необходимым оборудованием. По их предположениям, бурить предстояло на глубину нескольких сот футов. Работа продвигалась медленно, и руководство компании, следившее за ее ходом из Нью-Хейвена, все больше нервничало. Дрейк тем не менее не сдавал позиции и продолжал следовать своему плану. Наконец наступил момент, когда из всех веривших в успех проекта остался один Таунсенд. Теперь он оплачивал все расходы Дрейка из собственного кармана. Но однажды и он, отчаявшись, отправил "полковнику" последний денежный перевод, велел расплатиться по всем счетам, законсервировать проект и возвращаться в Нью-Хейвен. Случилось это в конце августа 1859 года.

27 августа 1859 года - Дрейк еще не получил рокового письма - на глубине шестидесяти девяти футов бур провалился в пустое пространство и, пройдя еще шесть футов, остановился. Работы в этот день были приостановлены. На следующее утро, в воскресенье, "дядюшка Билли" пошел осмотреть скважину. Заглянув в трубу, он увидел отблески темной жидкости, плавающей на поверхности воды. Взяв с помощью жестяной водосточной трубы ее образец, "дядюшка Билли" с волнением с ним ознакомился. Вернувшийся в понедельник из поездки Дрейк увидел необычное зрелище - "дядюшку Билли" с сыновьями посреди целой батареи всевозможной посуды от кастрюль до бочек, до краев заполненных нефтью. Приспособив к скважине обычный ручной насос, Дрейк приступил к многократно осмеянной противниками процедуре - выкачиванию нефти. В тот же день пришел денежный перевод Таунсенда с указанием закрыть предприятие. Еще неделю назад, лишенный каких бы то ни было средств, Дрейк без промедления выполнил бы приказ руководства. Тогда - но не теперь. Упрямство Дрейка окупилось, причем вовремя. Он нашел нефть. Фермеры, чьи хозяйства располагались вдоль по течению Ойл-Крик, мгновенно донесли до Тайтусвилла новость: "Этот янки нашел нефть". Новость распространилась со скоростью лесного пожара и вызвала безумный ажиотаж среди желающих немедленно приобрести участки в районе ручья и начать добычу нефти бурением скважин. Чуть ли не за одну ночь крошечное население Тайтусвиля увеличилось в несколько раз, а стоимость земельных участков стремительно подскочила.

Однако открытие источника нефти не гарантировало финансового успеха. Наоборот, оно привнесло новые трудности. Что Дрейк и "дядюшка Билли" должны были делать с не прерывающимся ни на минуту потоком нефти? Они выкупили все до единой бочки из-под виски, которые только можно было найти в окрестностях, а когда и они были заполнены, нефтяники своими силами соорудили несколько огромных деревянных чанов. К несчастью, однажды ночью от огня лампы воспламенился газ, выходивший вместе с нефтью на поверхность. Все импровизированное нефтехранилище взлетело на воздух и в одночасье было поглощено неукротимой огненной стихией. Тем не менее, в окрестностях бурились все новые скважины, количество добываемой нефти росло с каждым днем. Единственное, в чем новоиспеченные нефтяники испытывали потребность, были бочки

из-под виски, цена на которые выросла настолько, что почти вдвое превышала стоимость хранившейся в них нефти.

## "СВЕТ НОВОЙ ЭРЫ"

Потребовалось совсем немного времени, прежде чем пенсильванское "горное масло" пробило себе дорогу на рынок уже в виде керосина. "Как осветительное масло 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 его, скажу, что это - не лунный свет во мраке ночи, а нечто сродни сильному, слепящему, прозрачному дневному свету, далеко отбрасывающему границы тьмы... Горное масло дарит божественный свет - самый яркий и самый дешевый в мире; свет, достойный королей и роялистов который теперь доступен всем".

Джордж Биссел, затеявший это предприятие, был одним из тех, кто не терял времени и добрался до Тайтусвиля. Он потратил сотни тысяч долларов, неистово скупая и беря в аренду фермы поблизости от Ойл Крик. "Мы испытываем здесь ни с чем не сравнимое чувство волнения, - писал он своей жене. - Все население близко к помешательству... Я никогда не видел такого волнения. Весь запад страны скучился здесь и за те участки, где есть перспективы найти нефть, предлагают фантастические цены". Бисселу потребовалось шесть лет, чтобы найти нефть, а все перипетии его путешествия давали основание писать: "У меня все хорошо, но я очень обносился. У нас было очень трудное время. Наши перспективы - самые радужные, это точно... Мы должны заработать огромное состояние".

Биссел действительно стал очень богатым человеком. И среди прочих благотворительных акций он пожертвовал деньги 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 боулинга "в память о тех дисциплинарных проблемах, которые возникали у него во время учебы из-за пристрастия к этому греховному спорту". О Бисселе в последние годы его жизни говорилось, что "его имя и его слава не сходят с языка у всех нефтяников от одного края континента до другого". Джеймсу Таунсенду, банкиру, который взял на себя огромный финансовый риск, было отказано в том уважении, которое, по его мнению, он заслуживал. "Весь план был предложен мной, и выполнялись мои предложения, - с горечью писал он позднее. - Я находил деньги и отправлял их. Я говорю это не из эгоистических соображений, а просто констатирую правду, что если бы я не сделал того, что я сделал для разработки нефти, то в это время ее не разрабатывали бы совсем". И он добавлял: "Ни за какие богатства я не захотел бы испытать такие страдания и неприятности еще раз".

Что касается Дрейка, дела у него складывались неважно. Он скупал нефть, потом стал партнером в одной из фирм на Уолл-Стрите, специализирующейся на нефтяных акциях. Он был расточительным, не очень хорошим бизнесменом, скорее игроком, когда дело касалось коммерции. К 1866 году он растерял все свои деньги, потом 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. - Мне очень они нужны, поскольку я болен". В конечном итоге, в 1873 году власти штата Пенсильвания назначили ему небольшую пожизненную пенсию за его службу, облегчив тем самым если не проблемы со здоровьем, так хотя бы финансовые проблемы последних лет его жизни.

К концу своей жизни Дрейк пытался отметить свое место в истории. "Я заявляю, что это я изобрел забивную трубу, и я забивал ее, без этого никто не смог бы бурить в низинах, где земля подтоплена. И я заявляю, что пробурил первую скважину для нефти в Америке, и могу показать эту скважину". Он был категоричен: "Если бы я этого не сделал, то этого не сделали бы до сегодняшнего дня".

## ПЕРВЫЙ БУМ

К тому моменту, когда Дрейк, начав бурение, обеспечил доступность сырья последнее требование к новой отрасли, все остальные элементы - переработка, опыт обращения с керосином и подходящий тип лампы - были уже отработаны. Все это вдруг позволило человеку заставить ночь отступить. А это было только начало. Ведь открытие Дрейка, когда придет время, даст мобильность и энергию людям планеты, сыграет ключевую роль в подъеме и падении стран и империй и станет основным элементом преобразования человеческого общества. Но все это, конечно, еще впереди.

А то, что последовало сразу за открытием, напоминало золотую лихорадку. Равнинные места в узкой долине Ойл-Крик спешно арендовались, и к ноябрю 1860 года, спустя пятнадцать месяцев после открытия Дрейка, добыча велась из семидесяти пяти скважин, не считая огромного количества сухих, избороздивших землю. Тайтусвилль "сейчас представляет собой место встречи жаждущих наживы чужаков", - отмечал один из писателей уже в 1860 году. "Они играют ценами на участки и акции, покупают и продают участки, докладывают о глубине, нефтепроявлении и производительности скважин и так далее, и так далее. Те, кто уезжают сегодня, говорят о скважине, которая давала 50 баррелей нефти в день-Завтра история добавит к этому еще... Никогда еще рой пчел не был таким беспокойным и не жужжал так громко".

Маленький городок Корнплантер, названный в честь вождя племени сенека, находящийся вблизи устья Ойл-Крик, там, где он впадает в реку Аллеганы, был переименован в Ойл-Сити, и стал, как и Тайтусвилль, основным центром территории, которая получила название Нефтяной район. Установки для переработки сырой нефти в керосин были дешевыми в изготовлении, и к 1860 году как минимум пятнадцать таких установок работали в Нефтяном районе, и еще пять - в Питтсбурге. Предприниматель, занимавшийся переработкой угля в жидкое топливо, посетил нефтяные месторождения в 1860 году с тем, чтобы понять уровень конкуренции. "Если этот бизнес добьется успеха, - говорил он, - то мой просто рухнет". И он оказался прав, к концу 1860 года предприятия подобного рода либо выходили из бизнеса, либо срочно переоборудовались для переработки сырой нефти.

Однако объем добычи на этих скважинах был весьма скромным, и нефть нужно было выкачивать насосами. Ситуация изменилась в 1861 году, когда бурильщики столкнулись с первой фонтанирующей скважиной, которая выбрасывала нефть вверх с потрясающей скоростью - 3 тысячи баррелей в день. Когда произошел выброс нефти из этой скважины, каким-то образом воспламенились сопутствующие газы, что вызвало сильный взрыв, а стена огня, которая поглотила девятнадцать человек, бушевала на протяжении трех дней. Несмотря на то, что эта новость потерялась на фоне грозных новостей предыдущей недели о том, что Юг открыл огонь по Форт-Самтер, начав Гражданскую войну, тот взрыв возвестил миру о наличии обильных запасов для новой отрасли.

Добыча в Западной Пенсильвании быстро росла: от почти 450 тысяч баррелей в 1860 году до 3 миллионов баррелей в 1862. Рынок не успевал поглощать растущее количество нефти. Цены, которые составляли 10 долларов за баррель в январе 1861 года опустились

до 50 центов к июню и до 10 центов к концу 1861 года. Множество нефтедобытчиков было разорено. Но такие низкие цены привели пенсильванскую нефть к быстрой и уверенной победе на рынке, завоевывая потребителей и вытесняя с рынка угольную нефть и другие осветительные вещества. Вскоре потребность поднялась до уровня предложения, и к концу 1862 года цены поднялись до 4 долларов за баррель и затем к сентябрю 1863 года до 7, 25 доллара за баррель. Несмотря на резкие колебания цен, истории о молниеносном обогащении продолжали притягивать толпы к Нефтяному району. Менее чем за два года одна из замечательных скважин дала 15 тысяч долларов прибыли на каждый вложенный доллар.

Гражданская война незначительно отразилась на неистовом буме в Нефтяном районе, напротив, она стала основным стимулом развития бизнеса. Ведь война препятствовала отгрузкам скипидара с Юга, создавая острый дефицит камфина, дешевого осветительного масла, получаемого из скипидара. Керосин, который получали из пенсильванской нефти, быстро заполнил пустоту, развивая рынки на Севере гораздо быстрее, чем это могло бы быть при прежнем положении дел. Война оказала и иное значительное последствие. Когда Юг откололся, Север больше не полагался на выручку от продажи хлопка, что ранее было одной из основных статей американского экспорта. Быстрый рост экспорта нефти в Европу помог компенсировать эти убытки и обеспечил новый весомый источник поступлений валюты.

Конец войны и связанный с ней бурных событий и перемещений, высвободил тысячи и тысячи ветеранов, которые потянулись в Нефтяной район, с тем, чтобы начать жизнь заново и нажить богатство во время нового бума спекуляции, которому способствовал подъем цен до 13, 75 доллара за баррель. Влияние этого безумия ощущалось по всему восточному побережью, когда его наводнили сотни нефтяных компаний. Офисов в финансовой части Нью-Йорка не хватало, и акции распродавались так быстро, что новая компания могла избавиться от всех своих акций за какие-то четыре часа. Некий английский банкир был удивлен тем, что "сотни тысячи расчетливых работников предпочитали прибыль от нефти небольшим процентам, которые предлагали банки на сберегательные вклады". Вашингтон, округ Колумбия, больше не мог устоять перед сумасшествием Нью-Йорка. Конгрессмен Джеймс Гарфилд, ставший одним из крупных инвесторов в нефтеносные земли, а позднее - президентом Соединенных Штатов, сообщал одному из агентов по аренде нефтеносных участков о том, что он обсуждал вопросы нефти с несколькими членами Конгресса, "которые также участвуют в этом бизнесе, и Вам следует знать, что лихорадка, которая охватила Конгресс, протекает никак не в легкой форме".

Вряд ли что сможет более убедительно продемонстрировать спекулятивную лихорадку, чем странная история городка Питхоул, находящегося у Питхоул-Крик, на расстоянии пятнадцати миль от Тайтусвиля. Первая скважина была пробурена в густом лесу в январе 1865 года; к июню там было четыре фонтанирующих скважины, которые давали две тысячи баррелей в день - третью часть общей добычи в Нефтяном районе - и люди устремились по дорогам, уже забитым телегами с бочками. "Вся местность, - говорил один из свидетелей, - смердела как полк солдат, больных поносом". Спекуляции землей, казалось, не знали пределов. Одна из ферм, практически ничего не стоившая всего несколько месяцев назад, была продана за 1, 3 миллиона долларов в июле 1865 года, а затем, в сентябре того же года, перепродана за 2 миллиона долларов. В сентябре добыча в районе Питхоул-Крик достигла 6 тысяч баррелей в день - две трети от общей добычи Нефтяного района. И в этом же месяце то, что раньше было безвестной точкой в глуши, стало городом с населением в пятнадцать тысяч человек. "Нью-Йорк Геральд" сообщала, что основными видами бизнеса в Питхоул было "спиртное и аренда", а

"Нейшн" добавляла: "С уверенностью можно утверждать, что здесь гораздо больше отвратительного пьянства, чем в любом другом городе подобного масштаба". Тем не менее Питхоул уже встал на путь респектабельности, там имелось два банка, два телеграфа, газета, система водоснабжения, пожарная команда, несколько пансионатов, офисов и более пятидесяти гостиниц, из которых как минимум три дотягивали по элегантности до столичного уровня, а почта обрабатывала до пяти тысяч писем в день.

Но затем, пару месяцев спустя, добыча нефти прекратилась также быстро, как и началась. Для жителей Питхоула это была напасть сродни библейской чуме, и к январю 1866 года, всего год спустя после открытия нефти, тысячи людей покинули город в поисках новых надежд и возможностей. Город, который однажды возник в глуши, опустел. Участок земли в Питхоул, проданный за 2 миллиона долларов в 1865 году, был продан с аукциона за 4,36 доллара в 1878. Несмотря на то, что Питхоул вымер, бум спекуляций захватил и другие районы. Добыча в Нефтяном районе подскочила до 3,6 миллионов баррелей в 1866 году. Казалось, что энтузиазм в отношении нефти не ведает пределов, и она стала не только источником освещения и смазкой, но и частью культуры. Америка танцевала под "Американскую нефтяную польку" и "Галоп нефтяной лихорадки" и пела такие песни, как "Знаменитые нефтяные компании" и "Все мысли о нефти".

**По соседству жил юноша - бедняк Смит,**

**которому не удавалось заработать и цент,**

**А одежда его видела лучшие времена. Но он вовремя урвал.**

**И теперь он одет как денди, бриллианты, детки и тросточка**

**И он преуспел благодаря "Всем мыслям о нефти".**

## **БУМ И БАНКРОТСТВО**

Гонки в поисках нефти в скором времени стали сопровождаться и другими гонками - стремлением добывать как можно быстрее и возможно в больших объемах. Стремление добывать нефть лишь за счет природного давления газа, зачастую вызывало разрушения в нефтеносных пластах, что вело к утечке газа и снижению вероятности восстановления нефтедобычи. Однако было несколько причин тому, что это стало повсеместной практикой. Одна из причин - отсутствие познаний в геологии. Другая причина - крупное и быстрое обогащение, которого хотели добиться. И третья - условия аренды, которые поощряли добычу в возможно короткие сроки.

Но что было самым важным в формировании юридического аспекта американской нефтедобычи, а также самой структуры отрасли в дни ее зарождения, так это было "правило захвата" - доктрина, в основе которой лежало английское общее право. Если дикое животное или птица из одного поместья перебирается в другое, то владелец последнего имел полное право подстрелить дичь на своей земле. Подобным образом владельцы земли имели право извлекать из-под земли богатство в любом объеме, поскольку, по приговору одного из английских судей, никто не может быть уверен в том, что в действительности происходит "в этих тайных венах земли".

Применительно к добыче нефти, правило захвата означало, что владельцы разных земельных участков на одном месторождении вправе 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 близлежащих скважин, в погоне за добычей в возможно короткие сроки, пока месторождение не будет опустошено остальными. Психология временщиков породила нестабильность как объема добычи, так и цен. Нефть это не совсем то, что дичь, поскольку правило захвата приводило к большому объему отходов и к серьезному ущербу для конечного объема добычи из данного месторождения. Но была и другая сторона этого правила. Оно позволило гораздо большему числу желающих попробовать свои силы и набраться опыта в этой отрасли, нежели это могло бы быть при более жестких правилах. Более быстрый рост добычи также позволял расширять рынки.

Дикое стремление добывать, подогреваемое правилом захвата и погоней за богатством породило в Нефтяном районе хаотичную картину из мигрирующего населения, лачуг и построенных на скорую руку деревянных зданий, гостиниц с четырьмя, пятью или шестью соломенными матрасами в одной комнате, вышек и емкостей, когда каждый заряжался надеждой и слухами и острым запахом нефти. И везде была одна неизбежная характерная черта - вечная грязь. "Ойл-Крик славился своей грязью в первые и последующие годы, и она навсегда останется в памяти тех, кто видел ее и кому приходилось пробираться через нее", - писали как-то два обозревателя. "Грязь, глубокая и неопишимо отвратительная, покрывала все основные и объездные дороги в дождливую погоду, а улицы городов, включающие основные пункты отгрузки, имели вид жидких озер или дорожек грязи".

Были и те, кто смотрели на ажиотаж и сутолоку, и на мошенников, погнавшихся за легкими деньгами, и вспоминали тихие пенсильванские холмы и деревни до того, как в эту жизнь ворвалась нефть. Они спрашивали о том, что случилось, и удивлялись тому, что человеческая натура может так быстро измениться и унизиться под воздействием навязчивой идеи богатства. "Озабоченность насчет нефти и земли стала уже своего рода эпидемией, - писал редактор местного издания в 1865 году. - Она охватила людей всех сословий, возрастов и состояний. Они уже не говорят, не выглядят, не делают так, как это было шесть месяцев назад. Земля, аренда, контракты, отказы, сделки, соглашения, проценты и прочие разговоры подобного рода - это все, что они теперь понимают. Незнакомые лица встречаются нам на каждом углу, и половину наших жителей можно было бы легко встретить в Нью-Йорке или Филадельфии, нежели дома. Суд бездействует, адвокатура развращена, общество расколото, святилище заброшено и все наши привычки, понятия и связи, сложившиеся за полвека, перевернулись вверх дном в отчаянной погоне за богатством. Бедные становятся богатыми, богатые становятся еще более богатыми, бедняки и богачи теряют все сбережения. Вот так мы и живем". Редактор заключал: "Этот большой пузырь рано или поздно лопнет". Пузырь лопнул - неизбежная реакция на спекуляции и безумное перепроизводство. Депрессия поглотила отрасль на период с 1866 по 1867 год, цена на нефть упала до 2, 40 доллара за баррель. Несмотря на то, что многие прекратили бурение, кто-то 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 запределные цены, стоимость перевозки бочки на несколько миль по грязной дороге до железнодорожной станции была выше, нежели железнодорожный тариф на ее отправку от Пенсильвании до Нью-Йорка. Мертвая хватка извозчиков в вопросе транспортировки привела к попытке разработать альтернативный способ - транспортировке по трубопроводу. На отрезке

между 1863 и 1865 годами, несмотря на сарказм и общественное осмеяние, деревянные трубопроводы доказали, что могут пропускать больше нефти за меньшую стоимость. Извозчики, видя угрозу своему положению, ответили угрозами, вооруженными нападениями, поджогами и саботажем. Но было слишком поздно. К 1866 году трубопроводы соединили большинство скважин в Нефтяном районе, отводя нефть в более крупный трубопровод, ведущий к железной дороге.

Переработчикам нужна была нефть, и эта потребность также носила слишком хаотичный характер. Вначале покупка нефти шла по принципу "угадал - не угадал", когда покупатель, сидя на лошади, объезжал скважины. Но по мере роста отрасли появилась более упорядоченная система. Неофициальная нефтяная биржа, где продавцы и покупатели могли встретиться и договориться о ценах, появилась в одной из гостиниц Тайтусвила, и на придорожной бирже около железной дороги в Ойл-Сити. Начиная с семидесятых годов девятнадцатого столетия появились официальные биржи в Тайтусвиле, в Ойл-Сити, повсюду в Нефтяном районе и в Нью-Йорке. Нефть покупалась и продавалась на трех условиях. "Спот" - продажа с немедленной поставкой и оплатой. "Обычная" продажа требовала выполнения условий сделки в течение десяти дней. И продажа "фьючерса" устанавливала, что определенное количество будет продано по указанной цене в определенное время в будущем. Цены на фьючерсы были предметом для спекуляций, и нефть стала "самым интересным спекулятивным товаром в это время". Покупатель был обязан либо получить нефть и оплатить контрактную цену, или оплатить и получить разницу между контрактной ценой и "обычной" ценой на момент выполнения обязательств. Таким образом, покупатель мог получить изрядную прибыль или потерпеть сокрушительные убытки даже не получив нефти.

К тому моменту, когда в 1871 году в Тайтусвиле открылась нефтяная биржа, нефть уже становилась большим бизнесом, таким, который преобразует повседневную жизнь миллионов людей. За десятилетие с безумного эксперимента Дрейка был совершен невероятный прогресс. Здесь было верное доказательство "бурной энергии, с помощью которой американские умы возьмутся за любую отрасль промышленности, которая будет хорошо окупаться". Интуиция Джорджа Биссела и открытие Эдвина Дрейка, упорство этих двух людей положили начало бурной эпохе - времени изобретательства и новшеств, сделок и обманов, состояний обретенных и потерянных, состояний никогда так и не обретенных, сурового, изнурительного труда и горьких разочарований, и невероятного роста.

Что может ожидать нефть в будущем? Были те, кто смотрел на быстро меняющиеся события в Западной Пенсильвании и видел великое будущее. Они предвидели размах отрасли, который мало кто в Нефтяном районе мог себе представить, но при этом их отталкивали хаос и беспорядок, неустойчивость и безумие. У них были собственные идеи по поводу того, как следует организовать и развивать нефтяной бизнес. И они уже работали, придерживаясь собственных планов.

## Глава 2. "Наш план": Джон Рокфеллер и объединение американской нефти

Конец Гражданской войны, бурный расцвет американской промышленности. В городе Кливленд, штат Огайо, процветавшем, благодаря нефтяному буму, февральским днем 1865 года состоялся любопытный аукцион. Два старших партнера одной из самых преуспевающих нефтеперерабатывающих компаний города возобновили непрекращавшийся спор о том, какие шаги им следует предпринимать для расширения своей деятельности. Морис Кларк, человек более осторожный, стал угрожать

расторжением договора о партнерстве, но, к его удивлению, другой партнер, - а это был Джон Д. Рокфеллер, - не стал возражать. Таким образом, оба бизнесмена приняли решение устроить между собой приватный аукцион, с тем чтобы предложивший большую цену стал полновластным владельцем компании. При этом они решили провести аукцион безотлагательно, прямо в конторе.

Ставки начались с 500 долларов и росли очень быстро. Вскоре Морис Кларк оказался у отметки 72 тысячи долларов. Рокфеллер преспокойно предложил 72500. И тут Кларк сдался. "Я не стану повышать ставок, Джон, - сказал он. - Дело переходит к тебе". Рокфеллер хотел выписать чек прямо на месте, но Кларк отказался, предложив сделать все так, как это будет удобнее Рокфеллеру. Пожав друг другу руки, партнеры расстались.

"Я всегда указываю на этот день, - говорил Рокфеллер спустя полстолетия, - как на начало того успеха, которого я добился в жизни".

То рукопожатие положило начало современной нефтяной индустрии. В дикий пенсильванский бум был привнесен определенный порянок. Организационно это вылилось в создание "Стандард ойл" - компании, которая в погоне за мировым господством в торговле нефтью выросла в предприятие мирового масштаба и принесла дешевое освещение, этот "новый свет", в самые дальние уголки земли. Компания действовала беспощадными методами и изменила роскошное лицо капитализма конца прошлого века. Она открыла новую эпоху, поскольку выросла в одну из самых сильных и крупных транснациональных корпораций в мире.

### "МЕТОДИЧНЫЙ ДО КРАЙНОСТИ".

Лидером и руководителем этой компании был тот самый юноша, что выиграл памятный аукцион в Кливленде в 1865 году. Даже тогда, в возрасте двадцати шести лет, Джон Рокфеллер производил отталкивающее впечатление. Худощавый и высокий, он выглядел одиноким молчаливым аскетом. Его непреклонное спокойствие в сочетании с холодным пронизывающим взглядом, угловатым лицом и острым подбородком создавало у окружающих ощущение неловкости и легкого страха. Иногда людям казалось, что он смотрит сквозь них.

Рокфеллер был единственным наиболее важной личностью, заложившей основы нефтяной промышленности. То же самое можно сказать и о его роли в истории индустриального развития Америки и появления корпораций современного типа. Вызывая у одних восхищение своим гением управления и организации, он в то же время был самым ненавистным и презираемым дельцом в глазах других - отчасти вследствие своей безжалостности, отчасти из-за своего успеха.

Рокфеллер родился в 1839 году в сельскохозяйственном в то время штате Нью-Йорк и прожил почти целое столетие - до 1937 года. Его отец Вильям Рокфеллер торговал лесом и солью, а переехав со своей семьей в Огайо, превратился в "доктора Вильяма Рокфеллера", продававшего лекарственные травы и патентованные препараты. Рокфеллеру-отцу приходилось часто подолгу бывать в разъездах. Некоторые утверждают, что это было вызвано в какой-то мере и тем, что он содержал еще одну семью в Канаде.

Характер сына проявился уже в самом раннем возрасте - благочестивый, себе на уме, упрямый, аккуратный, внимательный к деталям, одаренный любовью к числам, в особенности же к тем числам, что соотносились с деньгами. В семь лет он осуществил

свое первое успешное предприятие - продажу индюшек. Отец рано стал прививать ему и братьям меркантильные навыки и взгляды. "Я торговался с ними по всякому случаю, - рассказывал он хвастливо впоследствии. - И я драл их за промахи всякий раз, когда это мне казалось необходимым". 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 шестнадцать лет Рокфеллер начал работать в одной торговой фирме в Кливленде. В 1859 году они с Морисом Кларком организовали товарищество, занимавшееся оптовой торговлей. Фирма процветала из-за растущего спроса, вызванного Гражданской войной и открытием Запада. Позднее Морис Кларк вспоминал, что Рокфеллер был "методичен до крайности". По мере роста фирмы у Рокфеллера все больше и больше развивалась привычка к "уединенным разговорам с самим собой". Он советовался с собой, повторяя увещевания, предупреждая себя об опасностях и огораживая от возможных падений, как моральных, так и практических. Фирма торговала пшеном из Огайо, свининой из Иллинойса, солью из Мичигана. Через пару лет после открытия полковника Дрейка Кларк и Рокфеллер уже всю занимались пенсильванской нефтью и выкачивали из нее деньги.

Нефть и многочисленные истории о быстром обогащении уже поразили воображение предприимчивых людей в Кливленде, когда в 1863 году новая железная дорога "подключила" город к этому бизнесу. На пути в Кливленд возникало одно нефтеперерабатывающее предприятие за другим. Многие из этих предприятий почти не имели никакого капитала, но это ни в коей мере не относилось к бизнесу Рокфеллера и Кларка. Сначала Рокфеллер думал, что переработка нефти будет лишь побочной линией бизнеса, но менее чем через год, когда она стала весьма прибыльным делом, он стал думать совершенно иначе. Теперь, в 1865 году, Рокфеллер, будучи относительно состоятельным молодым человеком, стал безраздельным хозяином своего собственного дела, которое представляло собой самую крупную нефтеперерабатывающую компанию Кливленда.

## БОЛЬШАЯ ИГРА

Свою первую игру в переработке нефти Рокфеллер выиграл в нужное время. Ибо конец Гражданской войны в том же 1865 году открыл в Америке эпоху широкомасштабной индустриальной экспансии, стремительной и беспринципной спекуляции и жестокой конкуренции, приводившей к созданию альянсов и монополий. Рост предприятий шел рука об руку с технологическими новшествами в таких отраслях как сталелитейная и мясоперерабатывающая промышленность и системы коммуникаций. Интенсивная иммиграция и открытие Запада привели к стремительному росту рынков. Действительно, три с половиной десятилетия уходящего девятнадцатого века в Америке были временем настоящего и неповторимого бизнеса, и к этому магниту притягивались амбиции, энергия и умы молодых американцев. Все они вовлекались в то, что Рокфеллер называл тогда "большой игрой" - в борьбу за осуществление и строительство всевозможных предприятий с неустрашимой тягой к деланию денег, как ради них самих, так и ради измерения достигнутого успеха. Эта игра по правилам новых технических открытий и новых методов организации превратила аграрную республику, еще недавно раздираемую гражданской войной, в самую большую индустриальную державу в мире.

По мере того, как прогрессировал нефтяной бум, Рокфеллер, целиком отдавшись этой большой игре, продолжал вкладывать прибыль и заемные средства в нефтепереработку. Он построил еще одно предприятие. Ему нужны были новые рынки, соответствующие

растущим возможностям его компании, и в 1866 году он организовал в Нью-Йорке еще одну фирму для торговли на Атлантическом побережье и экспорта керосина. Он привлек к своему бизнесу брата Вильяма. В тот год объем продаж компании перевалил за два миллиона долларов.

Хотя рынки потребления керосина и смазочных материалов неуклонно росли их рост оказался недостаточным для того, чтобы обеспечить сбыт всем растущим как грибы заводам по переработке нефти. Слишком многие компании 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, "люди всех мастей принялись за это: булочник, бакалейщик и продавец церковных свечей 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 за водившко, чтобы вернуть его к булочному бизнесу. Рокфеллер целиком посвятил себя укреплению своего дела, расширяя сферу бизнеса, повышая качество и одновременно тщательно контролируя расходы. Он предпринял первые шаги и интеграции процесса организации поставок и дистрибуции внутри своей организации, стремясь обезопасить все свои операции на шатком, подверженном перепадам рынке и укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами. Фирма Рокфеллера покупала в собственность наделы земли, где рос белый дуб, необходимый для производства бочек, закупала цистерны и склады в Нью-Йорке и суда на Гудзоне. Рокфеллер установил один принцип, которому с религиозным рвением следовал всю жизнь, - выстроить и удерживать сильную финансовую позицию. Уже к концу шестидесятых годов ему удалось аккумулировать достаточные финансовые ресурсы, чтобы его компания не была в зависимости от банкиров, финансистов и спекулянтов, в такой степени в какой находились тогда железнодорожные компании и другие участники нефтяного бизнеса. Финансовый капитал не только защищал компанию от банкротства и экономических кризисов, от чего страдали их конкуренты, но также позволял 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 вся индустрия в целом, и в то же самое время не прекращал ни на минуту контролировать каждодневные операции, вдаваясь в самые мелкие подробности. "Я начинал мой бизнес как бухгалтер, - говорил он позднее. - И я научился уважать цифры и факты независимо от того, насколько они малы". Рокфеллер лично погружался в детали и различные аспекты бизнеса, даже в самые неприятные и рутинные. Он надевал все тот же старый костюм, когда отправлялся рыскать по Нефтяному району, где скупал нефть. В результате такой работы к концу шестидесятых годов Рокфеллер владел самой крупной в мире нефтеперерабатывающей компанией.

В 1867 году к Рокфеллеру примкнул молодой человек, Генри Флеглер, чье влияние на создание "Стандард ойл" едва ли было меньшим, чем влияние самого Рокфеллера. Начав работать в четырнадцать лет в качестве служащего одного из магазинов, в двадцать с лишним лет Флеглер сколотил небольшой капитал, занимаясь производством виски в Огайо. В 1858 году он продал свое дело по моральным соображениям - если и не своим собственным, то своего духовного отца. Затем он принялся за добычу соли в Мичигане. Но в условиях хаотичной конкуренции и перепроизводства он потерпел крах. Это был горький опыт для человека, к которому с самого начала деньги так и плыли в руки.

Тем не менее Флеглер всегда оставался человеком неунывающим, просто самой судьбою предназначенным для преуспевания, а теперь получившим закалку на дорогом



обошедшихся ему жизненных уроках. Банкротство вселило в него веру в "кооперацию" среди производителей и не менее глубокое отвращение к "разнузданной конкуренции". Кооперация и сотрудничество, заключил он, были необходимы, чтобы свести к минимуму риск в непредсказуемом мире капитализма. Он получил и еще один урок. Как сам он говорил позднее: "Держите голову над водой и делайте ставку на рост благосостояния вашей страны". Флеглер был готов принять участие в возрождении Америки после Гражданской войны.

Ему предстояло стать самым приближенным сотрудником Рокфеллера, а также одним из самых его близких друзей. Его отношения с замкнутым Рокфеллером послужили основанием для еще одного афоризма: "Дружба, основанная на бизнесе, лучше бизнеса, основанного на дружбе". Энергичный и целеустремленный Флеглер нашел общий язык со сдержанным, осторожным Рокфеллером, который был рад получить партнера, полного "изобретательности и напора". Но для критиков Флеглер выглядел несколько иначе - "наглый, беспринципный эгоист, который никогда не терзался муками совести. Для достижения успеха он не пренебрегал никакими средствами". Через много лет, сколотив огромное состояние с Рокфеллером, Флеглер предпримет вторую попытку завоевания - на этот раз штата Флорида. Он построит железные дороги, ведущие к восточному побережью Флориды, дабы открыть то, что он называл "Американской Ривьерой", а также ему было суждено открыть Майами и Вуэст Палм-Бич.

Но все это ему предстояло совершить в будущем. А сейчас, в эти годы строительства, Рокфеллер и Флеглер работали в одной упряжке. Они сидели в конторе, спина к спине, передавая друг другу наброски писем к потребителям и поставщикам, доводя каждое высказанное в них предложение до максимальной точности. Их дружба была бизнесом, который они постоянно и одержимо обсуждали - в офисе, за обеденным столом в клубе или же во время прогулки из конторы домой. "Во время этих прогулок, - говорил Рокфеллер, - когда нас ничто не отвлекало, мы размышляли, беседовали и вместе строили планы".

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

Размеры, эффективность ее работы и финансовая устойчивость организации Рокфеллера позволили ей добиваться скидок в отношении тарифов на железнодорожные услуги, что в итоге вело к снижению транспортных расходов, а это в свою очередь давало преимущество над конкурентами в вопросах цены и прибыли. Эти самые скидки позднее стали предметом самых жарких разногласий. Многие утверждали, что "Стандард ойл" вынуждала транспортников к этим скидкам, 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 того, кто мог гарантировать крупные регулярные заказы на доставку. Флеглер, имея за плечами мощную "Стандард ойл", очень хорошо использовал все эти возможности.

Но "Стандард ойл" не остановилась на скидках. Она стала использовать свое положение для того, чтобы ввести практику "уступок". Конкурирующая фирма могла платить перевозчику доллар за баррель нефти, отправленной в Нью-Йорк. А железнодорожная компания, обернув эти деньги, выплачивала двадцать пять центов с

этого доллара ее конкуренту - "Стандард ойл"! Что, конечно же, в свою очередь давало огромную финансовую поддержку "Стандард ойл", которая и так платила по более низким расценкам. На самом деле все это означало, что конкуренты, сами того не зная, субсидировали "Стандард ойл". Мало что из остальных приемов, практикуемых "Стандард ойл", вызывало такую бурю протеста у публики, как эти самые уступки, по мере того как они постепенно становились известными.

### "ИСПЫТАЕМ НАШ ПЛАН"

В то время, как число потребителей нефти росло с невероятной быстротой, количество желающих купить нефть росло еще быстрее, результатом чего становились безумные скачки цен и частые их обвалы. К концу шестидесятых годов, когда перепроизводство в очередной раз сотрясло цены, новая индустрия погрузилась в депрессию. Причина была проста - слишком много скважин и слишком много нефти. Переработчики оказались в не менее тяжелой ситуации, чем производители. Между 1865 и 1870 годами цена, по которой продавался керосин, снизилась более чем наполовину. Было подсчитано, что перерабатывающие мощности в три раза превышают потребности рынка.

Цена такого переизбытка мощностей была совершенно очевидна для Рокфеллера, в условиях, когда большинство переработчиков теряли деньги, он сосредоточил усилия на объединении отрасли под своей властью. Он и Флеглер хотели привлечь дополнительный капитал, но при этом не подвергать риску контроль над делом. Они сумели сделать это, превратив свое товарищество в акционерное общество. 10 января 1870 года пять человек с Рокфеллером и Флеглером во главе основали "Стандард ойл компани". Такое название должно было подчеркнуть "стандартное качество продукта", на которое потребитель может полностью полагаться. В то время в продаже встречался керосин, качественные характеристики которого были весьма разнообразны. Если керосин содержал слишком много горючих веществ, как иногда случалось, попытка покупателя зажечь его могла стать последним действием, которое он совершал в этой жизни. Рокфеллеру принадлежала четверть акций новой компании, которая в 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 это вырастет до таких размеров?"

Только что созданная и обладающая гораздо большими средствами, "Стандард" использовала свою мощь, чтобы добиться увеличения железнодорожных скидок, что давало дополнительное преимущество над конкурентами. Но в целом условия для бизнеса ухудшались, и к 1871 году перерабатывающая отрасль пребывала в полной панике. О прибыли речь уже не шла, большинство переработчиков теряли деньги. Даже Рокфеллер, глава самой мощной компании, был встревожен. К этому времени он стал самой заметной фигурой в деловых кругах Кливленда и опорой тамошней баптистской церкви. В 1864 году он женился на Лауре 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, она даже просматривала наиболее важные из его 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. Теперь, в 1872 году, в самый разгар спада в отрасли, он счел необходимым еще раз заверить ее: "Ты знаешь, мы богаты, независимо от судьбы инвестиций в нефть".

Это было в те беспокойные времена, когда Рокфеллер формулировал свое видение объединения почти всей переработки нефти в одну гигантскую систему. "Было совершенно необходимо что-то сделать, иначе бы бизнес погиб", скажет он позже. Такая система должна была 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 они 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 сохранилась, несмотря на возражения некоторых, у кого тряслись поджилки от масштабов предпринимаемого и от того, что эти масштабы постоянно росли".

"Стандарт ойл" ускорила кампанию, она увеличивала капитализацию, с тем чтобы упростить процесс поглощения других компаний. Но события тем временем развивались в противоположном направлении. В феврале 1872 года местные железнодорожные чиновники в 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 "Саут импрувмент компани". Что за мистическая компания? Кто стоит за ней? Независимые производители и переработчики в Нефтяном районе были озадачены и встревожены.

"Саут импрувмент компани" была олицетворением новой схемы стабилизации нефтяной отрасли и стала символом попытки добиться монопольного контроля. Имя Рокфеллера часто связывается с ней, но, хотя он и был основным исполнителем 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 разделить рынки. Переработчики, таким образом, должны были не только получить скидки при доставке, но вместе с этим и "уступки" - скидки с полных тарифов, которые заплатят 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".

Однако все еще окутанная тайной "Саут импрувмент компани" приводила в ярость нефтепромышленников. Местная питтсбургская газета предостерегала, что "в результате останется всего лишь один покупатель нефти на весь Нефтяной район", в то время как тайтусвильская газета сообщала, что это не менее чем попытка "задушить Тайтусвиль". В конце февраля разъяренная трехтысячная толпа, с транспарантами в руках, собралась в Оперном театре Тайтусвиля, чтобы осудить "Саут импрувмент компани". Так было положено начало тому, что впоследствии будут называть "Нефтяной войной". Железнодорожные компании, Рокфеллер и другие переработчики - все стали непримиримыми врагами. Нефтедобытчики маршировали от города к городу, разоблачая "монстра" и "сорок воров". Теперь, объединенные борьбой с монополией, они бойкотировали переработчиков и железные дороги. В результате перерабатывающие заводы "Стандарт" в Кливленде, которые обычно нанимали до 1200 рабочих, получали сырой нефти столь мало, что работы хватало только на семьдесят человек. Но у Рокфеллера не было абсолютно никаких сомнений по поводу того, что он делал. "Легко писать газетные статьи, но у нас есть другие дела, - говорил он жене во время Нефтяной войны. - У нас все получится, и не обращай внимания на то, что пишут газеты". Когда война еще продолжалась, в письме к жене он изложил один из своих неизменных принципов: "Это не в компетенции общественности - влиять на наши частные контракты". Тем не менее к апрелю 1872 года и железные дороги, и переработчики, включая Рокфеллера, решили, что пришло время отречься от "Саут импрувмент

компани" и спастись бегством. "Нефтяная война" завершилась победой нефтедобытчиков. Позже Рокфеллер скажет, что всегда ожидал провала "Саут импрувмент компани", но продолжал идти вперед по своим собственным соображениям. "Когда она потерпит неудачу, самое время будет сказать: "Теперь испытаем наш план". Но Рокфеллер даже не стал ждать краха "Саут импрувмент компани". К весне 1872 года он уже захватил контроль над большей частью кливлендских перерабатывающих заводов и некоторыми важными перерабатывающими заводами в Нью-Йорке, что сделало его хозяином самой большой перерабатывающей группы в мире. Он был готов возглавить всю нефтяную промышленность.

Семидесятые годы были отмечены существенным ростом производства. Нефтедобытчики неоднократно пытались ограничить добычу, но безуспешно. Нефть вытекала из переполненных резервуаров, покрывая землю черной пленкой. Избыток становился настолько большим, и цены падали так низко, что сырую нефть уже некуда было девать - она стекала в реки и на соседние фермы. Был момент, когда цена упала до сорока восьми центов за баррель - на три цента ниже, чем домохозяйки в Нефтяном районе платили за питьевую воду.

Периодические попытки ограничить добычу неизменно проваливались. Бурильщики непрерывно открывали все новые и новые месторождения, которые подрывали всякую стабильность в отрасли. Более того, существовало слишком много нефтедобытчиков, и невозможно было ввести какие-либо разумные ограничения. По некоторым оценкам, в последней четверти девятнадцатого столетия в Нефтяном районе работало не менее шестнадцати тысяч добывающих предприятий. Многие из нефтедобытчиков раньше были спекулянтами, другие фермерами, и большинство из них, каким бы ни было их прошлое, были индивидуалистами в высшей степени и вряд ли смотрели далеко вперед или думали об общем благе, даже если рабочий план у них сам по себе и присутствовал. Рокфеллер с его гипертрофированной любовью к порядку с отвращением взирал на хаос и беспорядок в рядах нефтедобытчиков. "Нефтяной район, - говорил он позже с едким сарказмом, - был минным полем для переработчиков".

### "ВОЙНА ИЛИ МИР"

Целью смелого и вызывающего плана Рокфеллера было, по его словам, положить конец "этой убийственной политике, не приносящей прибыли" и "сделать нефтяной бизнес надежным и прибыльным" - под его контролем. Рокфеллер был и стратегом, и главнокомандующим, приказывающим своим лейтенантам действовать тихо и быстро и обдумывать свои действия. Неудивительно, что его брат Вильям описывал отношения с другими переработчиками в терминах "война или мир".

"Стандард" начнет с попытки выкупить в каждом районе ведущие перерабатывающие заводы и фирмы. Рокфеллер и его коллеги будут вежливо, уважительно и лстыиво обхаживать свои намеченные жертвы. Они будут демонстрировать, насколько прибыльна "Стандард ойл" по сравнению с другими переработчиками, для многих из которых наступили тяжелые времена. Даже сам Рокфеллер для убедительности будет использовать весь свой большой талант для оболыщения. Если все это не даст результата, "Стандард" станет наступать на пятки упорному конкуренту, вызывая у него "чувство тошноты", как выражался Рокфеллер, заставит его "хорошенько попотеть". "Стандард" станет снижать цены на рынке, вынуждая соперника работать в убыток. Бывало, что "Стандард" инсценировала "нехватку баррелей", дабы оказать давление на непокорных переработчиков.

В одной схватке, "пытаясь наступить противнику на пятки", Генри Флеглер давал инструкции: "Если вы считаете, что с конкурента стекает недостаточно пота, закутайте его в шерстяные одеяла. Я скорее лишусь большого количества денег, чем уступлю ему тогда хоть пинту нефти".

Люди из "Стандард", действуя секретно, работали через фирмы, которые казались независимыми внешнему миру, но в действительности были частью "Стандард групп". Многие переработчики даже не догадывались, что их местные соперники, понижающие цены и оказывающие на них давление, был и на самом деле частью растущей империи Рокфеллера. На всех этапах кампании люди из "Стандард" использовали секретные коды при общении - сама "Стандард ойл" именовалась "Угрюмцем". Рокфеллер никогда не сомневался в надежной секретности своих операций. "Так оно и есть! - сказал он однажды. - Но интересно, разве генерал Антанты приказом о наступлении присылает духовой оркестр, предупреждая неприятеля о том, что скоро начинается атака".

К 1879 году война была фактически окончена. "Стандард ойл" праздновала триумф. Она контролировала 90 процентов американских перерабатывающих мощностей, а также трубопроводы и систему хранилищ в нефтяных регионах и доминировала в перевозках. Рокфеллер встретил победу бесстрастно. Он не держал ни на кого зла. В самом деле, некоторые из побежденных были введены во внутренние советы управленческого аппарата "Стандард" и стали союзниками на разнообразных стадиях кампании. Но когда "Стандард ойл" заняла командные позиции в конце семидесятых годов, ей был брошен неожиданный вызов.

## НОВЫЕ УГРОЗЫ

В самом конце семидесятых годов, именно в тот момент, когда Рокфеллер думал, что объединение уже закончено, производители из Пенсильвании сделали последнюю попытку вырваться из удушающих объятий "Стандард" с помощью рискованного эксперимента - впервые в мире они опробовали трубопровод большой длины. У проекта, названного "Прибрежный трубопровод" не существовало прецедентов, и не было уверенности в том, что все это технически выполнимо. Нефть должна была перемещаться в восточном направлении на 110 миль от Нефтяного района до Пенсильвании и к Редингской железной дороге. Строительству трубопровода сопутствовали быстрота и секретность. Создавались даже фальшивые карты, неправильно указывающие направление трубопровода для того, чтобы избавиться от "Стандард". Многие до самого последнего момента сомневались в том, что трубопровод будет работать. Тем не менее к маю 1879 года по нему потекла нефть. Это стало весомым технологическим достижением, сопоставимым со строительством Бруклинского моста четырьмя годами ранее, и открыло новый этап в истории нефти. Трубопровод отныне станет основным конкурентом железной дороги в области транспортировки на дальние расстояния.

Однако в итоге многочисленные разоблачения оказали влияние на общественное мнение, нанесли серьезный ущерб компани, и последствия этого скандала сказывались еще долго. Завеса тайны была сорвана, публика оскорбилась тем, что увидела. Все обвинения против "Стандард" впервые были собраны и представлены общественности в серии редакционных материалов Генри Ллойда для "Чикаго Трибьюн", а затем в статье, озаглавленной "История великой монополии", которая была опубликована в журнале "Атлантик монели" в 1881 году. Интерес читателей был так велик, что тираж допечатывался семь раз. Ллойд утверждал, что "Стандард ойл компани" сделала все возможное, чтобы законодательные власти Пенсильвании не захотели вдаваться в суть дела. Все же статья не оказала непосредственного влияния на бизнес "Стандард". То, что



сделал Ллойд, было первым серьезным разоблачением "Стандард ойл", но далеко не последним. Мистическая фигура Джона Д. Рокфеллера не могла больше оставаться в тени. Теперь в Нефтяном районе матери будут пугать своих непослушных детей: "Если будешь плохо себя вести, тебя заберет Рокфеллер". Полная победа "Прибрежного трубопровода" - и свершившийся в результате этого переворот в области транспортировки - не только застала врасплох "Стандард", но и означала, что контроль последней над отраслью вновь может быть утерян. У нефтедобытчиков появилась альтернатива. "Стандард ойл" вступила в сражение, построив за короткий срок четыре длинных трубопровода из Нефтяного района до Кливленда, Нью-Йорка, Филадельфии и Буффало. В течение двух лет "Стандард" приобрела пакет акций "Прибрежного трубопровода" и заключила с новой трубопроводной компанией соглашения об объединенных доставках, целью которых было ограничение конкуренции. Тем не менее "Прибрежный трубопровод" сохранял определенную независимость в действиях. Объединение нефтеперерабатывающей отрасли завершилось, развитие этих трубопроводов обозначило следующую важную стадию в интеграции нефтяной индустрии под эгидой "Стандард". Частично исключая "Прибрежный трубопровод", "Стандард" контролировала почти каждый дюйм трубопровода, входящего и выходящего из Нефтяного района.

Итак, оставался только один способ сдерживать этого гиганта, и такую возможность давали политическая система и суды. В конце семидесятых годов нефтедобытчики из Нефтяного района предприняли серию судебных атак против дискриминационных тарифов в Пенсильвании. Они обличали "самонадеянный контроль "Стандард ойл компани" над нефтяным бизнесом", подвергали компанию суровой критике, называя ее "автократом" и "шайкой воров", и требовали вынести обвинительный приговор ее руководителям, "вступившим в преступный сговор". Тем временем законодательные слушания по железным дорогам в штате Нью-Йорк сосредоточились на системе скидок "Стандард ойл". Расследования и судебные дела в двух штатах стали первым публичным обсуждением деятельности "Стандард", ее широты и размаха, а также манипуляций со скидками и "уступками". Большое жюри Пенсильвании предъявило Рокфеллеру, Флеглеру и нескольким их компаньонам обвинение в сговоре с целью создания монополии и в неуважении к конкурентам. Были предприняты энергичные попытки "сдать" Рокфеллера властям Пенсильвании. Встревоженный Рокфеллер вытребовал у губернатора Нью-Йорка обещание не выдавать ордер на арест, и эти попытки в конце концов провалились.

## ТРЕСТ

В то время как судьи и общественное мнение удерживались на почтительном расстоянии, в обширной империи Рокфеллера был создан особый внутренний порядок. Прежде всего не было четких юридических оснований объединения разнообразных перерабатывающих заводов по всей стране. Таким образом, Рокфеллер под присягой с чистой совестью мог позже сказать, что "Стандард ойл" сама по себе не владела всем множеством компаний и не контролировала их, как это утверждалось. Один из управляющих группы объяснял комиссии законодательных властей штата Нью-Йорк, что отношения среди 90 процентов перерабатывающих предприятий в стране построены на "доброй воле" и для того, чтобы работать "в гармонии". А другой уверял ту же самую комиссию, что его собственная фирма не имеет никакого отношения к "Стандард ойл", и что только он сам имеет в ней дивиденды. Это и был ключ к построению организации. Только держатели акций "Стандард ойл", а не сама компания как таковая владели акциями других фирм. Сами по себе корпорации по закону не имели права владеть

акциями других корпораций. Акции держались в доверительном управлении, но не в интересах "Стандард ойл", а в интересах акционеров этой корпорации.

Юридическая концепция "треста" была усовершенствована и формализована Трстовым соглашением "Стандард ойл", которое было подписано 2 января 1882 года. Это было ответом на судебные разбирательства и политические атаки конца семидесятых - начала восьмидесятых. Кроме того, существовала и причина личного характера: Рокфеллера и его партнеров стали посещать мысли о смерти. Их начали заботить вопросы наследования, и они пришли к заключению, что смерть одного из них при существующей системе компании может привести к неразберихе, спорам, судебным процессам, злобе и горечи. Трест делает вопросы собственности ясными и определенными, не оставив места будущим дебатам. При подготовке Трстового соглашения "каждый фут трубопровода был перемерен, каждый кирпичик оценен". Был учрежден попечительский совет, и в руки попечителей переданы акции всех фирм, контролируемых "Стандард ойл". Трест в свою очередь выпустил 700 000 акций, из которых 191 700 принадлежали Рокфеллеру, 60 000 - Флеглеру. Попечители управляли акциями отдельных компаний для соблюдения интересов 41 владельца акций треста "Стандард ойл" и были облечены полномочиями "присматривать" за 14 предприятиями, находящимися в полном владении, и за 26 - в частичном. В их ответственность входил подбор директоров и управляющих, которыми они могли становиться и сами. Это был первый великий "трест", и он был совершенно законен. Но именно в этих событиях коренится причина того, что слово "трест", формально созданный для защиты вдов и сирот, стал ассоциироваться с ущемлением прав и ненавистью. Тем временем конторы "Стандард ойл" возникли в каждом штате, их задачей стал контроль над предприятиями, которые там находились. Трстовое соглашение сделало возможным основание центрального офиса для координации и упорядочения действий различных юридических сил. Это стало насущной задачей в связи с растущими масштабами бизнеса. Трест дал Рокфеллеру и его коллегам "щит законности и административную гибкость", в которых они "так нуждались для более эффективного управления, и это стало его основной характеристикой".

Все это касалось юридической стороны дела. Но каковы были практические проблемы управления новой структурой? Как интегрировать в новый трест такое количество независимых предпринимателей и так много предприятий, производящих керосин, топливо и еще около трех сотен сопутствующих продуктов? Была разработана система управления и координации с помощью комитетов. Возникли Комитет внутренней торговли, Экспортный комитет, Комитет по производству, Комитет по персоналу, Комитет по трубопроводам и прочие. Ежедневные отчеты текли в эти комитеты со всей страны. На вершине всей этой громады был Исполнительный комитет, состоящий из руководителей верхнего звена, который определял общую политику и направления. Исполнительный комитет не так часто выпускал распоряжения, чаще это были запросы, предложения и рекомендации. Но никто не сомневался в том, что власть и контроль принадлежат именно ему. Намек на отношения между штаб-квартирой и подразделениями на местах встречается в одном из писем Рокфеллера: "Вы, джентльмены, будучи ближе к конкретным делам, имеете больше возможности судить о сути дела, но избавьте нас от таких вещей, которые мешают нам контролировать политику".

Основная стратегия, которой руководствовалась "Стандард" в семидесятых годах, стала еще более ясной и определенной в восьмидесятых - быть производителем с самой низкой себестоимостью. Это требовало эффективности действий, контроля над ценами, стремления к масштабности, постоянного внимания к технологиям, непрерывных усилий

по расширению рынков. Деятельность по переработке нефти была объединена ради эффективности. К середине восьмидесятых годов всего лишь три предприятия "Стандард" - в Кливленде, Филадельфии и Байоне, штат Нью-Джерси - давали почти четверть всех мировых поставок керосина. "Стандард" никогда не упускала из вида вопросы стоимости, которая подчас высчитывалась до третьей цифры после запятой. "Это всегда было моим первым правилом в делах - все считать", - сказал однажды Рокфеллер. Используя свои превосходные коммуникации, "Стандард" всегда имела преимущества и играла на расширении в Нефтяном районе, Кливленде, Нью-Йорке и Филадельфии так же, как и в Антверпене или еще где-то в Европе. Компания также использовала уникальную корпоративную систему расследований и шпионажа для сбора сведений о конкурентах и состоянии рынка. Она вела картотеку, содержащую сведения практически о каждом покупателе нефти в стране, она отражала, куда пошел каждый баррель, поставляемый независимыми дилерами и где покупает керосин каждый бакалейщик от Мэна до Калифорнии.

В основе менеджмента Рокфеллера всегда лежала одна главная идея; он верил в нефть, и его вера была нерушима. Любое падение цены на сырую нефть было для него не поводом к беспокойству, но удобным случаем для покупки. "Надеюсь, что если сырая нефть вновь пойдет вниз... никакая статистика или другая информация не заставит наш Исполнительный комитет... отказаться от покупки", - инструктировал он в 1884 году. "Мы, в отличие от других людей, должны пытаться действовать, а не нервничать, когда рынок ложится на дно". А потом добавил: "Мы, несомненно, сделаем большую ошибку, не купив нефть".

Высшее руководство осуществляли Рокфеллер, его брат Вильям, Генри Флеглер и еще два человека, и в целом под их контролем было четыре седьмых всего капитала. Но в руководство входила также и дюжина других людей. 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 было согласие. Различные варианты и проекты решений обсуждались и вызывали споры, но действия предпринимались лишь тогда, - и на этом настаивал Рокфеллер, - когда проблемы бывали рассмотрены со всех сторон, возможные случайности предусмотрены и, наконец, соглашение о правильном направлении действия было сформулировано. "Это, я полагаю, первостепенный вопрос любого бизнеса - с какой скоростью следует двигаться вперед, и мы делали это довольно быстро в те дни, разрастаясь и расширяясь во всех направлениях, - вспоминал Рокфеллер. - Мы постоянно сталкивались с новыми опасностями... Как же часто мы обсуждали эти трудные вопросы! Некоторые из нас хотели разом влезть в большие расходы, другие хотели сохранить их на умеренном уровне. Обычно мы приходили к компромиссу и в результате двигались не так быстро, как хотели наиболее прогрессивные, но и не так осторожно, как того хотелось наиболее консервативным". И добавлял, что они "всегда в конце голосовали тайно".

Высшее руководство часто днем и ночью находилось в разъездах, курсируя на поездах между Кливлендом и Нью-Йорком, Питтсбургом и Буффало, Балтимором и Филадельфией. В 1885 году сам трест переехал в новую штаб-квартиру, - девятиэтажное административное здание на Бродвее, 26, в Нижнем Манхэттене, - которая вскоре стала образцом для подражания. Отсюда осуществлялось руководство всем предприятием со стороны Исполнительного комитета, прежде всего теми его членами, 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, которая развивалась с поразительной скоростью. Люди за обеденным столом на Бродвее, 26 были необычайно талантливой группой. "Эти люди намного умнее, чем я, - говорил Конгрессу штата Нью-Йорк Вильям Вандербилт из компании "Нью-Йорк сентрал рейлроуд". - Они весьма предприимчивые. Я никогда не сталкивался с людьми настолько умными и способными, насколько умны и способны они в своем бизнесе".

### **"СТАРАЯ МУДРАЯ СОВА".**

Но самым умным, конечно же, был Джон Д. Рокфеллер. Трест был уже сформирован, Рокфеллер в свои сорок с небольшим входил в десятку самых богатых людей Америки. Он был "мотором" компании, его заботила одна-единственная мысль - идея роста и объединения. Он высокомерно презирал конкуренцию как "пустую трату времени" и был убежден в непогрешимости своей цели. Кроме того, Рокфеллер был нарочито неприступен. Позже он читал наизусть небольшое четверостишие:

**"Старая мудрая сова жила в дупле,**

**Чем больше она видела, тем меньше говорила,**

**Чем меньше она говорила, тем больше слышала,**

**Почему мы не следуем ее примеру?"**

С первых своих шагов в бизнесе он решил "насколько возможно, не выставляться напоказ". Он обладал аналитическим складом ума и, будучи довольно подозрительным, держал людей на дистанции. Его отстраненность, холодность и пронизательный взгляд лишали присутствия духа любого. Однажды Рокфеллер встречался в Питтсбурге с группой представителей нефтеперерабатывающих предприятий. После встречи несколько из них пошли обедать. Предметом их обсуждения был молчаливый, необщительный, грозный человек из Кливленда "Интересно, сколько ему лет?" - спросил один. Остальные предложили свои догадки. "Я наблюдал за ним, - сказал наконец другой. - Он позволял каждому говорить, в то время как сам сидел, откинувшись, и не произносил ни слова Но он, кажется, все запоминает и когда начнет говорить, то расставляет все по местам.... Я полагаю, ему 140 лет, и, должно быть, ему было 100 лет, 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. Семидесятые и восьмидесятые годы были временами, когда "наш план" был осуществлен. Но эти годы объединения и интеграции с неожиданными политическими атаками и нападками со стороны прессы стоили Рокфеллеру огромного напряжения. "Все состояние, которое я сделал, не искупит беспокойства и тревоги того периода", - сказал он однажды. Его жена тоже будет вспоминать то время как "тревожные дни", а сам Рокфеллер будет рассказывать, что у него "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 принимал участие

в дискуссии, лежа на спине. В своем офисе он поставил примитивный тренажер. У Рокфеллера была особенная любовь к лошадям, быстрым лошадям, и он приобрел их для вечерних прогулок в экипаже. Часы быстрой езды - "рысью, шагом, галопом, повсякому", следующие за обедом и отдыхом, омолаживали его. "Я брал в дорогу вечернюю почту и прочитывал десяток писем".

В Кливленде, вне работы, его жизнь сосредоточилась на баптистской церкви. Он был заведующим воскресной школой, где произвел неизгладимое впечатление на одну из студенток, подругу его детей. Много лет спустя она вспоминала: "Я представляю себе мистера Рокфеллера таким, каким я его видела за кафедрой в воскресной школе - длинный острый нос, выступающий подбородок, бледно-голубые глаза, никогда не меняющие выражения. Он всегда говорил с такой осторожностью, что казалось, будто он специально растягивает слова. Но никто не сомневался, что он при этом наслаждается своим положением. Отнимите у него набожность, и вы лишите его самого главного увлечения".

Рокфеллер любил свое имение Форест-Хилл на окраине Кливленда и подробно интересовался всем: строительством камина, сконструированного из специального кирпича и покрытого красной глазурью, посадкой деревьев, прокладкой новой дороги через глухие леса. Он еще более страстно отдался своему любимому занятию, когда переехал в обширное имение в горах Покантико, к северу от Нью-Йорка. Там он управлял работами по созданию ландшафта, придумывал пейзажи и сам устанавливал столбы и указательные флажки на новых прокладываемых дорогах, иногда занимаясь этим до полного изнеможения. Его страсть к изменению ландшафта основывалась на том же самом таланте организации и концептуализации, которые сделали его такой значительной фигурой в бизнесе.

Тем не менее, становясь самым богатым человеком в Америке, он все же сохранял удивительную бережливость. Он настаивал, приводя этим в отчаяние свою семью, чтобы старая одежда носилась до тех пор, пока наконец не станет настолько лоснящейся, что необходимость в ее замене будет неизбежна. Одним из его любимых блюд оставались 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 шестьсот долларов за питание.

Рокфеллер был человеком не без чувства юмора, даже игривости, однако проявлял его только в самом близком кругу. "Был у дантиста, - докладывал он однажды своему коллеге Генри Флеглеру. - Думаю, приятней было бы написать тебе или хотя бы прочитать твои письма, но деваться было некуда". Он развлекал собственную семью за обедом пением или клал печенье на нос, а затем 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 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 маленькие пожертвования своей церкви с того самого времени, как стал зарабатывать деньги. Время шло, суммы увеличивались. Он подходил к филантропии с того же сорта систематичностью и тщательностью расчета, которую применял в бизнесе. Позже его пожертвования будут распространяться на науку,



медицину и образование. В девятнадцатом столетии тем не менее большая часть его благотворительности распространялась на баптистскую церковь, чьим могущественным мирянином он стал.

В конце восьмидесятых годов он принял на себя обязательства по созданию большого баптистского высшего учебного заведения и во исполнении этого учредил фонд на свои средства и участвовал в организационной работе по созданию Чикагского университета. Но и после этого Рокфеллер по-прежнему оставался самым крупным жертвователем. Он обращал особое внимание на развитие университета, но не вмешивался в его академические работы, настаивая тем не менее на соблюдении бюджета. Он был против того, чтобы какое-либо здание было названо в его честь, пока он жив, и посетил университет только дважды за первые десять лет его существования. Первый визит состоялся в 1896 году 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 ему:

Джон Д. Рокфеллер - удивительный человек, Он потратил все свои сбережения на университет в Чикаго.

К 1910 году "лишняя мелочь", которую отдал университету Рокфеллер, составили 35 миллионов долларов, в то время как поступления из всех остальных источников - 7 миллионов долларов. А в целом на благотворительные цели он раздал более 550 миллионов.

Рокфеллер перенес свои деловые привычки в частную жизнь. Это были десятилетия "позолоченного века", когда мафиози делали огромные состояния и создавали экстравагантный и пышный стиль жизни. Его городской дом в Нью-Йорке и имение в Покантико действительно были пышными, но Рокфеллер и его семья каким-то образом остались в стороне от показухи, хвастовства и вульгарности своего времени. Он и его жена старались внушить собственное понимание честности своим детям, и это позволило избежать того, чтобы богатое наследство развратило их. Так, у детей был один велосипед на всех, и им пришлось научиться делиться. В Нью-Йорке юный Джон Д. Рокфеллер-младший ходил в школу и обратно пешком, в то время как других детей богачей везде возили на экипажах в сопровождении конюхов, и он зарабатывал карманные деньги, работая в имениях своего отца за то же жалование, что и рабочие.

В 1888 году Рокфеллер вместе со своей семьей и двумя баптистскими священниками уехал в Европу на три месяца. Хотя он не знал французского языка, но тщательно исследовал каждый пункт счетов. "Poulets!" - восклицал он. "Что такое poulets?" - спрашивал он у своего сына Джона-младшего. Получив ответ, что это цыплята, он продолжал читать следующий пункт и задавал следующий вопрос. "Отец, - позже будет вспоминать Джон-младший, - никогда не хотел оплачивать счет, пока не был уверен в правильности каждого пункта. Такая тщательность в незначительных вещах казалась некоторым людям скупостью, но что касается его самого, это было выражением жизненных принципов".

## ЧУДЕСНАЯ ВЕЩЬ

Компания Рокфеллера, которую он основал и вел к беспримерному богатству, продолжала развиваться в течение восьмидесятых и девяностых годов. Научные исследования стали частью бизнеса. Огромное внимание уделялось как качеству

продуктов, так и аккуратности и чистоте операций - от переработки до местной дистрибуции. Развитие системы рынка - вниз к конечному потребителю - было крайне важной задачей. Компании нужны были рынки, соответствующие ее огромным возможностям, и это заставляло ее агрессивно завоевывать "самые отдаленные рынки, где бы они ни находились", - так определял это Рокфеллер. "Мы нуждались в просторе", - говорил он. И компания уверенно и настойчиво двигалась в этом направлении. Потому что рост использования нефти, по большей части в виде керосина, был колоссальным.

Нефть и керосиновые лампы меняли 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 "Стандард ойл". Еще в 1864 году химик из Нью-Йорка описывал воздействие этого нового средства освещения: "Керосин, в некотором смысле, увеличил продолжительность жизни сельского населения, - писал он, - тех, кто из-за дороговизны или неэффективности китового жира были вынуждены сразу после захода солнца идти в постель и проводить там почти половину своей жизни. Теперь они могли посвятить часть ночи чтению и другим развлечениям, и это особенно верно, если говорить о зимнем сезоне".

Практический совет по использованию керосина, демонстрирующий его быстрое и повсеместное распространение, был предложен в 1869 году автором "Хижины дяди Тома", когда она помогала своей сестре в написании книги, озаглавленной "Дом американской женщины или Принципы домашней науки". "Хороший керосин дает такой свет, что лучшего желать и не приходится", - писали они, когда советовали своим читательницам, какого типа лампы покупать. Но они предостерегали от плохого и "грязного" керосина, который был виновником "этих ужасных взрывов". В середине семидесятых годов от пяти до шести тысяч смертей ежегодно были связаны с подобными происшествиями. Контроль за качеством был нерегулярным и внедрялся медленно, вот почему Рокфеллер настаивал на систематическом контроле и поэтому назвал свою компанию "Стандард".

В больших городских районах керосин все еще конкурировал с искусственным или "городским" газом, получаемым теперь из угля или нефти, одной из фракций сырой нефти. Но керосин был значительно дешевле. Как писала одна из нью-йоркских газет в 1885 году, керосин мог удовлетворять потребности семьи за десять долларов в год, в то время как "месячные счета за газ у большинства домовладельцев составляли большую сумму". В сельской местности подобной конкуренции не существовало. "Одного взгляда на товары приличного, полного жизни сельского магазина в 1867 году 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 чудесной вещью для глаз, которые мало что могли рассмотреть в ночи при помощи зажженной тряпки, пропитанной бычьим жиром и свешивающейся с края тарелки".

Керосин был самым важным продуктом, выпускаемым перерабатывающими заводами, но не единственным. Среди других были нефть, газолин, использующийся как растворитель или перерабатываемый в газ, которым освещали отдельные здания, мазут; смазочные вещества для движущихся частей паровозов и железнодорожных вагонов, сельскохозяйственных орудий, хлопковых веретен и позже велосипедов. Кроме этого, производились нефтяное желе, известное под торговой маркой "Вазелин" и используемое как основа для фармацевтической продукции, и парафин, который использовали не

только для свечного производства и сохранения продуктов, но также и в качестве "парафиновой жевательной резинки", которая "рекомендовалась для постоянного употребления женщинам, занятым в швейном производстве".

Стремясь дойти до потребителя, "Стандард ойл" старалась развивать маркетинг. К середине восьмидесятых годов она контролировала почти восемьдесят процентов рынка переработки и сбыта. Тактика завоевания такой огромной доли рынка была безжалостна. Торговый персонал компании будет "грозить кулаком" и стараться запугать как конкурентов, так и розничных торговцев, рискующих предлагать конкурентный товар. "Стандард" введет ряд новшеств, чтобы сделать свою систему маркетинга 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 надобность нагромождать бочки в товарные вагоны. "Стандард" также заменила бочки на улицах Америки повозкой-цистерной, запряженной лошадьми, заставив торговцев раскошелиться за все от пинты до пяти галлонов керосина. Деревянные бочки, - хотя они и оставались по-прежнему основной мерой для нефти, - были в конечном счете сохранены лишь для доставки нефти в те места, откуда они не будут возвращены.

### "СКУПАЕМ ВСЕ, ЧТО МОЖНО"

Но у "Стандард" отсутствовала одна из решающих сторон бизнеса - добыча нефти. Это было так рискованно, так непостоянно, так спекулятивно. Кто знал, когда какая-либо отдельная скважина могла иссякнуть? Лучше предоставить нефтедобытчикам взять на себя этот риск и придерживаться того, что могло быть рационально организовано и управляемо - переработки, транспортировки и сбыта. Один из членов Исполнительного комитета писал Рокфеллеру в 1885 году: "Наш бизнес - это предпринимательство, и вот моя точка зрения: неблагодарная вещь для любого предпринимателя или торговца забивать свою голову заботами и трениями, которые сопровождают рискованные спекулятивные затеи".

Но в огромной, опоясывающей земной шар системе "Стандард" сохранялось ощущение неопределенности. Всегда существовал страх, что нефть закончится. Этот дар недр земли мог исчезнуть с той же внезапностью, с какой и появился. Бурное производство быстро истощило выработку скважин. До тех пор, пока речь шла о добыче нефти в Америке, Пенсильвания была сплошной игрой, только лишь забавой; и, возможно, то, что произошло в разных районах штата, могло сыграть огромную роль в судьбе всего Нефтяного района. Взлет и падение Пит-хоул были наглядным предвестником того, что могло произойти в будущем. Разве кто-нибудь мог знать? Переживет ли отрасль хотя бы еще одно десятилетие? А без сырья какой прок будет от всей этой техники и всех капиталовложений - перерабатывающих заводов, трубопроводов, цистерн, судов, систем сбыта? Многие специалисты предостерегали, что запасы Нефтяного района будут в скором времени исчерпаны. В 1885 году 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 тот же год Джон Арчбольд, главный управляющий "Стандард", беседовал с одним из специалистов компании и услышал, что упадок в американском производстве был практически неизбежен, и что шансы на обнаружение других больших месторождений были "по крайней мере, один против ста". Эти предупреждения были настолько убедительными для Арчбольда, что он продал часть своих акций "Стандард ойл" по 75-80

центов при номинале в доллар. Приблизительно в то же самое время Арчбольду рассказывали о признаках нефти в Оклахоме. "Вы в своем уме? - отвечал он. - Ну что ж, я выпью каждый галлон, добытый западнее Миссисипи!"

Но как раз именно в тот момент отрасль внезапно оказалась на пороге выхода за границы Пенсильвании. Местом действия стал северо-западный Огайо, где выбросы горючего газа в окрестностях Финдли были известны со времен самых ранних поселений. Открытие там нефти в середине восьмидесятых годов вызвало огромный бум в регионе, который стал известен после этого под названием Лайма-Инди-ана, почти пополам разделенный границей штатов Индиана и Огайо. Новые открытые месторождения были такими изобильными, что к 1890 году оказались на третьем месте по добыче в США!

Рокфеллер взвешивал все за и против принятия последнего великого стратегического решения - немедленно заняться добычей нефти. В нем самом, не меньше, чем в его коллегам, жило большое 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, "Стандард" представился удобный случай установить контроль над сырьем в особо крупных масштабах, внедрить оптимальные методы нефтедобычи, сопоставить поставки, запасы и нужды рынка. Одним словом, "Стандард" имела возможность в значительной степени защитить себя от колебаний и непостоянства нефтяного рынка, а также от беспорядочного "минного поля". И это было направление, в котором, - и Рокфеллер определенно хотел этого, - должна была пойти "Стандард".

Признаки истощения запасов в Пенсильвании были предупреждением, пришло время что-либо предпринимать, и Лайма представляла бесспорное доказательство того, что нефтяная отрасль имела будущее за пределами Пенсильвании. Но тут возникали два больших препятствия. Одним было качество нефти. Здешняя нефть имела отличия от пенсильванской, в том числе и весьма неприятный серный запах, похожий на запах испорченных яиц. Некоторые называли сырье из Лаймы "скупсовым соком". В то время не знали способа устранить этот запах, и до тех пор, пока эту проблему не решили, нефть Огайо имела весьма ограниченный сбыт.

Второе препятствие обнаружилось на Бродвее, 26 - упрямство более осторожных коллег Рокфеллера. Они считали, что риск неоправданно велик. Прежде всего Рокфеллер доказывал, что компании следует скупать всю нефть, какую только можно, и хранить ее в цистернах по всему региону. Нефть добывалась из земли Огайо в таких громадных объемах, что цена упала с 40 центов за баррель в 1886 году до 15 центов за тот же баррель в 1887 году. Но многие из коллег Рокфеллера усердно противились политике скупки нефти, для которой до сих пор не существовало какого-либо подходящего применения. "Наши консервативные собратья в Совете, - как Рокфеллер называл их, - занудно вскидывали свои руки вверх и отчаянно сражались с некоторыми из нас". В конечном счете Рокфеллер так или иначе победил, и "Стандард" поместила в хранилища более 40 миллионов баррелей лаймской нефти. Затем в 1888 и 1889 годах Герман Фрэш, химик из Германии, работавший на "Стандард", сделал открытие, что если сырую нефть перегонять в присутствии окиси меди, сера испаряется, ликвидируя проблему запаха испорченных яиц и таким образом лаймская нефть становится приемлемым сырьем для получения керосина. Рискованная затея Рокфеллера с нефтью из Лаймы оказалась вполне стоящим делом; после открытия Фрэша цена на нефть из Лаймы моментально удвоилась с 15 центов за баррель, которые "Стандард" платила за нее, до 30, - и продолжала подниматься.

Рокфеллер привел компанию к заключительному шагу - скупке большого количества добывающих мощностей. Нефтедобытчики были самыми грубыми и неорганизованными участниками новой отрасли, и соответствующим образом они обращались со своими месторождениями и участвовали в деловых отношениях. Здесь был шанс внедрить более дисциплинированную, более устойчивую структуру. Коллеги, как и до этого, подходили к решению вопроса с неохотой, даже противостояли Рокфеллеру. Рокфеллер был настойчив - и победил. Он просто приказал: "Скупаем все, что можно". К 1891 году фактически не имевшая несколько лет назад собственной добычи, "Стандард" владела четвертью всей американской сырой нефти.

"Стандард" 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 "Стандард", который в конечном счете сыграет не последнюю роль в разрушении этой организации. Было совершенно очевидно, что "Стандард" соорудила нефтеперерабатывающий завод. Тем не менее для репортера из "Чикаго Трибьюн" оказалось невозможным вывести какую-либо информацию у управляющего строительным проектом. Сэр Маршалл держал "рот на замке". "Он был совершенно не осведомлен о том, что происходит в Уайтинге, - писал репортер. - Они, может быть, возводят пятимиллионный нефтеперерабатывающий завод, а может, строят предприятие по упаковке свинины. Он не думает, что это будет предприятие по упаковке свинины, но не уверен в этом наверняка".

Кроме того, возник вопрос о цене как таковой. В течение многих лет цены прямо зависели от лихорадочной торговли нефтяными сертификатами на различных биржах в Нефтяном районе и Нью-Йорке. В течение восьмидесятых годов агентство Джозефа Сипа - "скупающая рука "Стандард" - покупало нефть на свободном рынке, как и все остальные, приобретая сертификаты на этих биржах. Когда агентство Сипа покупало нефть прямо из скважины, то цена покупки определялась средней ценой на бирже в этот день. Сип увеличивал масштабы закупок напрямую у нефтедобытчиков, и независимые переработчики последовали этому примеру. С начала девяностых годов количество сделок на биржах начало неуклонно падать.

В январе 1895 года Джозеф Сип положил конец эре нефтяных бирж своим историческим документом "Вниманию производителей нефти". Он объявил, что сделки на биржах более "не являются приемлемым показателем 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 процентов нефти Пенсильвании и месторождения Лайма-Индиана, Сип и "Стандард ойл" теперь определяли цену на сырую американскую нефть, хотя и всегда в границах, основанных на спросе и предложении. Как сказал один из коллег Рокфеллера: "Ежедневно мы имеем перед собой наиболее достоверную информацию, которую только можно собрать со всех мировых рынков. И мы приходим на основании этого к наилучшему из возможных соглашений о цене".

## СТРОИТЕЛЬ

Масштабы деятельности "Стандард" были впечатляющими - они подавляли конкурентов. Все же это не была в полном смысле монополия даже в области переработки. Примерно от 15 до 20 процентов нефти продавали конкуренты, и



директоры "Стандард" охотно мирились с этим. Контроль более чем над 85 процентами рынка был достаточен для "Стандард", чтобы сохранять заботливо взлелеянную стабильность. Размышляя над своими ландшафтами и деревьями, Рокфеллер замечал в старости: "Во всех вещах открывается преимущество работы в большом масштабе". "Стандард ойл", конечно же, могла возглавить список этих "вещей". Рокфеллер создал вертикально интегрированную нефтяную компанию. Много лет спустя, один из преемников Рокфеллера в "Стандард ойл оф Огайо", работавший с ним в качестве начинающего юриста, размышлял над одним из великих достижений Рокфеллера. "Он инстинктивно 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. Принадлежавшая правительству Соединенных Штатов авторитетная "Минерэл Ресорсиз" заявляла в 1882 году: "Не может быть никаких сомнений в том, что компания проделала огромную работу, и переработка нефти превратилась в настоящий бизнес, а транспортировка была значительно упрощена; но как много дегтя было в этой бочке меда, определенно сказать практически невозможно".

Для других - конкурентов "Стандард" и значительной части публики - приговор был бесспорным и полностью негативным. Для слишком многих производителей и независимых переработчиков "Стандард ойл" 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 критиков. "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 году. - Мы олицетворяем все то, что зло, бессердечно, тягостно, жестоко (думается, это несправедливо)... Это не очень приятно писать, ибо я дорожу честным именем в деловой жизни". Но самого Рокфеллера это не очень беспокоило. Он считал, что лишь действует соответственно духу капитализма. Он даже хотел привлечь к защите "Стандард ойл" религиозные круги. По большей части он игнорировал критику и оставался уверенным в себе и в том, что "Стандард ойл" была инструментом совершенствования человечества, превращающим хаос и легкомыслие в устойчивость, делающим возможным общественный прогресс и несущим дар "нового света" в мир темноты. Она обеспечивала капитал, организацию и технологию и брала на себя большой риск, необходимый, чтобы создать и обслуживать глобальный рынок. "Дайте бедному человеку дешевый свет, джентльмены", - говорил Рокфеллер своим коллегам в Исполнительном комитете. Насколько он мог судить, успех "Стандард ойл" был значительным шагом в будущее. "Объединение остается в силе, - сказал Рокфеллер, когда оставлял активное руководство компаний. - Индивидуализм канул в небытие и никогда не возродится". "Стандард ойл", - добавил он, - была одним из величайших, возможно самым великим из "строителей", которые когда-либо существовали в этой стране".

Марк Твен и Чарльз Дадли Уорнер в своем романе "Позолоченный век" верно схватили характер десятилетий после Гражданской войны - как времени "построения гигантских схем и спекулянтов всех мастей... и горячего желания внезапного богатства". Рокфеллер в некотором смысле - истинное воплощение своего века. "Стандарт ойл" была безжалостным конкурентом, и ее хозяин стал богаче всех. В то время как многие разбогатели на спекуляциях, финансовых махинациях и мошенничестве, Рокфеллер построил свое состояние, поставив на молодую, дикую, непредсказуемую и ненадежную отрасль, неустанно превращая ее в соответствии со своей собственной логикой в высоко организованный, масштабный бизнес, удовлетворяющий потребность в свете во всем мире.

"Наш план" в конечном счете провалится. В Соединенных Штатах общественное мнение и политика с возмущением отвернутся от объединения и монополии, и происшедшее будет рассматриваться как неприемлемая надменность и недопустимое поведение в бизнесе. В то же самое 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, поднимутся и покажут себя бесстрашными и живучими бойцами. И некоторые из них больше чем выживут - они преуспеют.

### Глава 3. Коммерция в условиях конкуренции

Хотя весь остальной мир с нетерпением ожидал "новые светильники" из Америки, организация первых поставок нефтепродуктов в Европу оказалось делом нелегким. Моряков охватывал ужас от одной мысли о возможности пожаров и взрывов на борту судна, везущего керосин. Наконец в 1861 году одному филаделфийскому судовладельцу удалось сформировать команду из матросов, которые попадали на уже готовое к отправке судно пьяными до бесчувствия, следовательно, не совсем по своей воле. Первый груз без происшествий был доставлен в Лондон. Дверь для торговли в мировом масштабе была открыта, и американские нефтепродукты быстро завоевала мировые рынки. Керосин нашел повсеместное употребление. Поэтому практически с самого начала нефтяная индустрия приобрела международный характер. Американская нефтяная индустрия не смогла бы достичь своих настоящих размеров и стать тем, чем она стала, 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 консистентных и жидких смазочных материалов, который континентальная Европа испытывала на протяжении уже не одного поколения. Расширению рынков сбыта немало способствовали даже консулы Соединенных Штатов в европейских странах, которые, как могли, рекламировали это, по выражению одного из них, новое "изобретение янки", а в некоторых случаях покупали нефть на собственные средства и сбывали ее потенциальным клиентам.

Попытаемся выяснить, что означало в то время понятие "глобальный спрос". Вещество, использовавшееся в осветительных средствах, завоевавших популярность во всем мире, производилось не просто в одной стране, а в одном штате, а именно - в Пенсильвании. Никогда больше ни в одном регионе не было такой концентрации запасов сырья. Почти сразу же для новой американской нефтяной индустрии и экономики страны в целом чрезвычайную важность приобрел экспорт. На протяжении семидесятых и восьмидесятых годов керосин, идущий на экспорт, составлял более половины от общего объема его производства в Америке. По общей стоимости керосин занимал четвертое

место среди предметов экспорта из США и первое - среди промышленных товаров. А Европа была самым крупным рынком его сбыта.

К концу семидесятых годов в индустрии доминировал не только один штат, но и одна компания - "Стандард ойл". В общей сложности около 90 процентов экспортировавшегося керосина проходило через руки "Стандард". В "Стандард" были удовлетворены сложившейся системой, при которой ее роль заканчивалась доставкой продукта в американский порт и погрузкой там на судно. Компания не сомневалась в своем подавляющем превосходстве и была готова к завоеванию планеты со своей американской базы. Джон Д. Рокфеллер совершенно серьезно намеревался навязать "наш план" всему миру. В то же самое время компания чрезвычайно гордилась своим продуктом. Как сказал главный представитель "Стандард ойл" в зарубежных странах, нефть "пробила себе путь в большее число самых дальних уголков цивилизованных и нецивилизованных стран, чем любой другой продукт, поставляемый из одного источника, за всю историю бизнеса".

Существовала, конечно, опасность потенциальной зарубежной конкуренции. Но люди с Бродвея, 26 не брали эту возможность в расчет. Единственное, на основе чего могла возникнуть такая конкуренция, - новый обильный источник сырой нефти. В Пенсильванском геологическом отчете за 1874 год с гордостью констатировалось, насколько основательно нефть, добытая в этом штате, доминировала на мировых рынках. Отчет всего лишь мимоходом касался вопроса, могут ли "буровые работы в других странах... завершиться обнаружением нефти", и отмечал, что этот вопрос "сможет представить для нас интерес лишь какое-то время спустя". Авторы отчета были настолько уверены в доминирующей роли Америки, что даже не считали на текущий момент необходимым проводить дальнейшие исследования. Однако они глубоко заблуждались.

### "ОРЕХОВЫЕ ДЕНЬГИ"

Среди наиболее перспективных для "новых светильников" рынков была огромная Российская империя, в которой как раз начиналась индустриализация, для проведения которой искусственное освещение имело чрезвычайно важное значение. Санкт-Петербург, столица империи, был расположен так далеко на севере, что в зимнее время световой день составлял едва лишь шесть часов. Еще в 1862 году американский керосин достиг России и быстро завоевал широкое признание в Санкт-Петербурге, где керосиновые лампы сразу же пришли на смену жировым свечам, от которых население целиком зависело. Консул Соединенных Штатов в Санкт-Петербурге радостно сообщал в своем отчете в декабре 1863 года, что можно "с полной уверенностью на несколько лет вперед рассчитывать на большой ежегодный прирост спроса на товар из Соединенных Штатов". Но в своих расчетах он не мог учитывать событий в далекой и недоступной части империи, которые не только предрешили судьбу российского рынка сбыта американской нефти, но также послужили предвестником грядущего 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 масло, которое, хотя и "не годилось в пищу", но "годилось для поддержания огня", а также использовалось как средство от чесотки верблюдов. Баку было 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 было частью независимого ханства, которое было аннексировано Российской империей лишь в самом начале девятнадцатого столетия. К тому времени уже начала развиваться примитивная нефтяная промышленность, и в 1829 году в этом районе насчитывалось восемьдесят два 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 индустрией в рамках государственной монополии. Наконец в начале семидесятых годов российское правительство отменило монополию и открыло регион для действующих на конкурентной основе частных предприятий. Итогом этого стал настоящий взрыв предпринимательской активности. Время вырытых вручную колодцев закончилось. Первые скважины были пробурены в 1871 - 1872 годах, а в 1873-м действовали уже более двадцати мелких нефтеперегонных заводов.

Вскоре после этого в Баку прибыл химик по имени Роберт Нобель. Он был старшим сыном Эммануэля Нобеля, талантливого шведского изобретателя, эмигрировавшего в 1837 году в Россию, где военная верхушка с энтузиазмом приняла его изобретение - подводную мину. Эммануэлю удалось создать значительную промышленную компанию, однако в конце концов она потерпела крах, когда российское правительство в очередной раз решило производить закупки за рубежом, а не в самой России. Один из его сыновей, Людвиг, построил на обломках отцовского предприятия новую компанию - крупный оружейный концерн. Он также разработал "колесо Нобеля", специально приспособленное для российских дорог, находившихся в ужасном состоянии. Другой сын, Альфред, талантливый химик и финансист, обративший, по совету своего санкт-петербургского учителя, внимание на проблему нитроглицерина, создал всемирную динамитную империю, которой управлял из Парижа. Но Роберту, старшему сыну, не удалось добиться такого успеха. Различные его предприятия заканчивались неудачами, и ему пришлось вернуться в Санкт-Петербург, чтобы работать на брата Людвиг.

Людвиг получил огромный контракт на производство ружей для российского правительства. Для ружейных лож ему было нужно дерево, и он послал Роберта на юг, на Кавказ, чтобы приобрести ореховую древесину. В марте 1873 года маршрут путешествия Роберта привел его в Баку. Хотя Баку был крупным многоязычным городом, центром торговли между Западом и Востоком, но он являлся частью Азии со всеми своими минаретами и старинной мечетью персидских шахов, а его население состояло из татар, персов и армян. Но начавшееся недавно развитие нефтедобычи уже внесло в его жизнь большие изменения, и Роберт сразу же по прибытии был заражен "нефтяной лихорадкой". Не посоветовавшись с братом (все-таки он был старше и, следовательно, имел некоторые привилегии), Роберт взял двадцать пять тысяч рублей, которые Людвиг выдал ему на покупку дерева, "ореховые деньги", и приобрел на них небольшой нефтеперегонный завод. Нобели занялись нефтяным бизнесом.

**ПОДЪЕМ РОССИЙСКОЙ НЕФТЕПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Роберт быстро приступил к модернизации и повышению эффективности нефтеперегонного завода, купленного им на деньги Людвиг. Получив от брата дополнительные средства, он завоевал репутацию самого компетентного промышленника, занимавшегося нефтепереработкой в Баку. В октябре 1876 года первая партия нефти для осветительных приборов с завода Нобеля прибыла в Санкт-Петербург. В том же году в Баку, чтобы ознакомиться с ситуацией на месте, приехал и Людвиг.

Обладая опытом сотрудничества с имперской системой, Людвиг завоевал доверие Великого Князя, брата царя и наместника на Кавказе. Но Людвиг Нобель также был крупным организатором промышленности, способным на разработку плана рокфеллеровского масштаба. Он занялся анализом каждого этапа нефтяного бизнеса и разузнал все, что мог, об американском опыте нефтедобычи. Для повышения эффективности и прибыльности он использовал последние достижения науки, различные изобретения, а также методы планирования добычи и сбыта продукции; кроме того, он лично возглавил все предприятие. В течение нескольких последующих лет российская нефть завоевала популярность и даже превзошла по этому показателю американскую, по крайней мере на какое-то время, а швед Людвиг Нобель стал "нефтяным королем Баку".

Решающее значение имела проблема дальних перевозок. Нефть перевозилась из Баку в деревянных бочонках по неэффективному и очень длинному маршруту - шестьсот 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 она перегружалась в вагоны и отправлялась дальше. Затраты на погрузочно-разгрузочные работы были огромны. Да и сами бочонки были недешевы. Запасов местного дерева было недостаточно, и древесину приходилось доставлять из удаленных уголков империи или импортировать из Америки, а кроме того, в ход шли уже использованные американские бочонки, закупавшиеся в Западной Европе. Людвиг решил проблему транспортировки, что имело далеко идущие последствия. Решение заключалось в том, что нефть можно было перевозить "наливом", т. е. в больших резервуарах, установленных на судах.

Данная идея имела много преимуществ, но на практике возникали серьезные проблемы балласта и безопасности. Капитан судна, потерпевшего крушение при перевозке нефти в резервуарах, объяснял: "Трудность в том, что нефть движется быстрее воды, а при сильном волнении, когда судно погружалось носовой частью, нефть устремлялась вниз и судно еще больше зарывалось в волны". Людвиг нашел решение проблемы балласта и построил первый удачный нефтеналивной танкер "Зороастр", который был спущен на воду в 1878 году на Каспийском море. В середине восьмидесятых годов концепция Людвига нашла свое подтверждение и в Атлантике, что способствовало настоящей революции в транспортировке нефти. Тем временем Людвиг постоянно стремился к тому, чтобы его бакинский нефтеперегонный завод был в числе самых передовых и технически оснащенных в мире. В его компании впервые в мире была введена штатная должность для профессионального геолога, специализирующегося на нефти.

Крупный интегрированный нефтяной концерн, созданный Людвигом, вскоре завоевал господство на рынке российской нефти. Присутствие нефтедобывающего товарищества "Братья Нобель" было заметно на всей территории империи: скважины, трубопроводы, нефтеочистительные заводы, танкеры, баржи, хранилища, собственные железные дороги, розничная сбытовая сеть, а также заграничные рабочие, отношение к которым было значительно лучше, чем к любой другой группе рабочих в России, и которые гордо называли себя "нобелевцами". Ускоренное развитие нефтяной империи Людвиг Нобеля в течение первых десяти лет ее существования признавалось "одним из величайших триумфов предпринимательской деятельности за весь девятнадцатый век".

Объем добычи сырой нефти в России, составлявший в 1874 году шестьсот тысяч баррелей, десятилетие спустя достиг 10, 8 миллиона, что равнялось почти трети от объема добычи в Америке. В начале восьмидесятых годов в новом промышленном пригороде Баку, который и именовался соответствующе - Черный город, действовали около двухсот нефтеперерабатывающих заводов. Над ними постоянно висело настолько плотное облако темного, зловонного дыма, что один из побывавших там сравнил жизнь в



Черном городе с "сидением в дымоходе". Такова была развивающаяся отрасль, в которой господствовали Нобели. Принадлежавшая им компания производила половину всего выпускавшегося в России керосина, и они с воодушевлением сообщали акционерам, что "к настоящему времени американский керосин 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 ищущим пути расширения, и это приводило к тому, что компания "Братья Нобель" постоянно испытывала недостаток нового капитала. Альфред хорошо помнил, что их отец потерпел крах вследствие непомерного расширения и чрезмерной активности, и поэтому был значительно осторожнее. "Главный объект критики в том, - ворчал Альфред на Людвига, - что ты сначала что-то организуешь, а затем оглядываешься по сторонам в поисках необходимых средств". Он советовал Людвигу в целях приобретения дополнительного капитала спекулировать акциями компании на фондовом рынке. В ответ Людвиг порекомендовал Альфреду "бросить спекуляцию, потому что это дурное занятие, и оставить его тем, кто не способен к более полезной работе". Несмотря на разногласия, Альфред предоставил брату решающую помощь в виде собственных денег, а также договорился о предоставлении кредитов, в том числе о весьма существенном займе от банка "Лионский кредит". Данная сделка создала важный прецедент - это был первый случай, когда кредит выдавался под обеспечение еще не добытой нефти.

Если на просторах Российской империи "Братья Нобель" практически подчинили себе сбыт нефти, то за границами России компания едва ли воспринималась в качестве конкурента. Географическое положение заперло ее в пределах империи. Например, для того, чтобы достичь Балтийского моря, было необходимо пересечь "2000 миль по западной части России по водному пути и по железной дороге" попеременно. Ситуация усугублялась еще и тем, что суровые зимние условия делали невозможной транспортировку керосина по Каспию с октября по март, в результате чего многие нефтеперерабатывающие предприятия просто закрывались на полгода. Даже внутри империи некоторые районы были недоступны - например, дешевле было импортировать керосин из Америки в Тифлис за 8000 миль, чем доставлять его из Баку, что был на 341 мили к востоку. Кроме того, существовали ограничения и на самом внутрироссийском рынке: освещение было далеко не самой необходимой потребностью широких слоев крестьянства, да они и не могли позволить себе такую роскошь. Непрерывный рост объемов добычи заставлял бакинских нефтепромышленников жадно искать рынки сбыта за границами империи. В поисках альтернативы северному маршруту, монополизированному Нобелями, два других нефтепромышленника - Бунге и Палашковский - добились согласия правительства на строительство железной дороги, которая шла бы из Баку на запад через Кавказ к Батуму, порту на Черном море, который был включен в состав России в 1877 году 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, помимо многочисленных правительств, войн и различных отраслей промышленности, финансировала также строительство многих европейских железных дорог. Представители этой семьи владели нефтеперерабатывающим заводом в Фиуме, на побережье Адриатического моря, и поэтому были заинтересованы в приобретении дешевой российской сырой нефти. Они выделили средства на завершение строительства железной дороги, начатого Бунге и Палашковским, а взамен приобрели закладные на

российские нефтяные сооружения. Они также договорились о гарантированных поставках российской нефти в Европу по выгодным для них ценам.

Для России данный период был характерен проявлениями яростного антисемитизма. В 1882 году 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 году и считавшемся одним из самых информированных людей во всей Европе (о нем говорили, что у него самые лучшие усы 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 году, что почти сразу же превратило Батум в один из крупнейших нефтяных портов в мире. В 1886 году Ротшильды образовали "Батумское нефтеперерабатывающее товарищество", известное впоследствии лишь по его русской аббревиатуре "БНИТО". Они построили в Батуме нефтехранилища и предприятия по сбыту. "Братья Нобель" быстро последовали их примеру. Железная дорога Баку - Батум открыла российской нефти дверь на Запад и именно из-за нее развернулась яростная тридцатилетняя борьба за мировые нефтяные рынки.

### ВЫЗОВ, БРОШЕННЫЙ "СТАНДАРД ОЙЛ"

С появлением на арене Ротшильдов, Нобели внезапно столкнулись с крупным конкурентом, который вскоре занял второе место в России по объемам нефтедобычи. Хотя обе конкурировавшие группы и обсуждали возможности объединения, тем не менее, несмотря на выражение дружественных намерений, результат так и не был достигнут, и соперничество между ними сохраняло острый характер. Но были и другие конкуренты, чьи намерения были откровенно враждебны. "Стандард ойл" не могла себе позволить просто проигнорировать российскую нефтяную индустрию. Российский керосин конкурировал теперь с американским осветительным маслом во многих странах Европы. В ответ на это в "Стандард ойл" 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, которые также состояли на содержании у "Стандард". Данные разведки были тревожны. "Стандард" больше не могла благодушно рассчитывать на свое подавляющее превосходство.

Руководство "Стандард ойл" понимало, что царское правительство никогда не позволит ей целиком выкупить предприятие Людвиг Нобеля. Но вместо этого она могла попытаться приобрести значительный пакет акций Нобеля, сохранив при этом неопценимого Людвиг на посту руководителя точно так же, как она сохранила лучших из конкурентов, которых она выкупила в Соединенных Штатах. В 1885 году переговоры с Нобелями в Санкт-Петербурге начал главный дипломат "Стандард" и посол по специальным поручениям У. Х. Либби. Людвиг Нобель не проявил заинтересованности. Вместо этого он сосредоточил свои усилия на укреплении своей собственной сети сбыта и увеличении объемов продаж в Европе. У него не было выбора. Захватывающий рост объемов нефтедобычи в России заставил Нобеля, как и других российских нефтепромышленников, искать новые рынки сбыта за пределами империи. В Баку забил ряд крупнейших нефтяных фонтанов, носивших такие имена, как "Кормилица", "Золотой базар" или "Чертов базар". Один фонтан, имевший название "Дружба", бил на протяжении пяти месяцев с мощностью сорок три тысячи баррелей в день, причем большая часть добытой нефти была потеряна. К 1886 году действовало одиннадцать

фонтанов, а затем на только что открытом месторождении забило большое количество новых. Всего за период с 1879 по 1888 год объем нефтедобычи в России увеличился в десять раз, достигнув 23 миллиона баррелей, т. е. более четырех пятых от объема добычи в Америке. На протяжении восьмидесятих годов объем добываемой нефти резко возрос, и возникла настоящая проблема поиска для нее новых рынков сбыта.

Столкнувшись с агрессивной сбытовой кампанией, проводимой Нобелем в Европе, глубоко обеспокоенная ростом добычи бакинской нефти компания "Стандард" пришла к выводу, что от простого обсуждения пора переходить к делу. В ноябре 1885 года она снизила свои цены на европейских рынках - точно так же, как она это делала в ходе конкурентной борьбы в Соединенных Штатах. Агенты компании на местах стали распространять в разных европейских странах слухи о низком качестве и безопасности российского керосина. Кроме того, они прибегли к саботажу и подкупу. Несмотря на яростное наступление "Стандард", и Нобель, и Ротшильды нанесли столь же сильный контрудар и добились успеха, а руководители "Стандард" с ужасом наблюдали за тем, как область, которой они присвоили зловещий ярлык "Зона русской конкуренции", все более расширялась на карте.

Некоторые члены Исполнительного комитета "Стандард", располагавшегося на Бродвее, 26 настаивали на том, что в целях придания большей агрессивности сбыту своей продукции, а следовательно, для повышения конкурентоспособности "Стандард", также необходимо организовать свои собственные компании по сбыту в зарубежных странах, а не пользоваться услугами независимых посредников. Более того, приход нефтеналивных танкеров на смену сухогрузам вывел нефтяной бизнес на абсолютно новый уровень. Сам Джон Д. Рокфеллер, рассерженный медленностью принятия решений в Исполнительном комитете, даже написал в 1885 году ворчливое стихотворение:

**"Мы не старые и не сонные, и должны быть**

**постоянно на ногах, отважно встречать любой поворот судьбы**

**Достигая, добиваясь, учиться трудиться и**

**ждать".**

В 1888 году Ротшильды пошли на очередное обострение конкурентной борьбы - они организовали свои собственные компании по импорту и сбыту нефтепродуктов в Британии. "Братья Нобель" поступили подобным же образом. Это побудило к действию "Стандард", которая наконец организовала свой первый зарубежный "филиал" - "Англо-Америкэн ойл Компани". Это произошло спустя двадцать четыре дня после официального открытия нового предприятия Ротшильдов в Британии. Кроме того, и на континенте были организованы новые филиалы - совместные предприятия, которыми "Стандард" владела совместно с ведущими местными компаниями, занимавшимися сбытом нефти. "Стандард ойл" превратилась в поистине многонациональную корпорацию.

Но конкурентов тем не менее остановить не удалось. Ротшильды ссужали деньгами мелких российских нефтепромышленников в обмен на гарантии приобретения добытой ими нефти по выгодным для себя ценам. На железной дороге Баку - Батум были постоянные заторы: семидесятивосьмимильный отрезок пути через горный хребет высотой в три тысячи футов был настолько труден, что в любое время по нему можно было перевезти лишь полдюжины вагонов. В 1889 году "Братья Нобель" завершили

прокладку через горы трубопровода протяженностью в сорок две мили. Исход дела решило использование четырех тонн динамита Альфреда. С наступлением новой эры, которую посол "Стандард" по особым поручениям Либби прозвал "коммерцией в условиях конкуренции", доля Америки в мировой торговле осветительными маслами упала с 78 процентов в 1888 году до 71 - в 1891-м, тогда как доля России выросла с 22 до 29 процентов.

Все новые и новые фонтаны начинали бить на богатом бакинском месторождении, вынося на поверхность все большее количество нефти. Но в российской нефтяной индустрии произошла одна важная перемена. Хотя терпение Людвиг Нобеля и его решимость противостоять бесконечным трудностям оставались неизменными, здоровье его было подорвано. В 1888 году во время отпуска на французской Ривьере "нефтяной король Баку" умер от сердечного приступа в возрасте всего пятидесяти семи лет.

Некоторые европейские газеты перепутали братьев Нобель и сообщили вместо этого о смерти Альфреда. В этих преждевременных некрологах о себе самом 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 свою последнюю волю, завещав свои деньги на организацию премии, которая увековечила бы его имя, и которой удостаивались бы лучшие проявления человеческой деятельности. Но держали в своих руках Нобели. Но для других, а в особенности для Ротшильдов, серьезность проблемы сбыта росла с каждым годом. Каким-то образом Ротшильдам нужно было обойти "Стандард ойл" и выйти на мировой рынок. Особенный интерес они проявляли к Азии, где жили сотни миллионов потенциальных потребителей "нового освещения". Но каким образом доставить им нефть?

У парижских Ротшильдов в Лондоне был свой человек - маклер по фрахтованию судов по имени Фред Лейн, который приглядывал там за их нефтяными интересами, и они поделились с ним своими проблемами. Хотя Лейн и был преимущественно закулисной фигурой, тем не менее он являлся одним из важных пионеров нефтяного бизнеса. Это был крупный дородный человек, обладавший большим умом и талантом завоевывать друзей, умевший представлять чужие интересы и быть посредником. Он стремился подкреплять дружеские отношения и деловые союзы, зачастую бывшие одним и тем же, своим капиталом. "Посредник par excellence", он позднее получил прозвище "Шейди\* Лейн", и не из-за жуликоватости, ему, кстати, совершенно не присущей, а потому, что в одной и той же сделке, как иногда выяснялось, он представлял интересы стольких сторон, что становилось непонятно, на кого же он все-таки работает.

Лейн был настоящим экспертом в области судоходства, и у него уже было готово решение проблемы, стоявшей перед Ротшильдами. Просто он знал некоего торговца по имени Маркус Сэмюель, звезда которого только восходила. Он познакомил с Маркусом Сэмюелем Ротшильдов. В результате родился дерзкий план, который мог не только решить проблему российской нефти, но также перерасти в настоящую всемирную нефтяную революцию, которая, в случае удачи, ослабила бы железную хватку Рокфеллера и "Стандард ойл" на мировой керосиновой торговле.

## СЫН ТОРГОВЦА РАКОВИНАМИ

К концу восьмидесятых годов Маркус Сэмюель уже добился значительного положения в лондонской городской администрации. Это было большое достижение для еврея,

выходца не из старинных сефардских семей, а из Ист-Энда, потомка иммигрантов, которые прибыли в Британию в 1750 году из Голландии и Баварии. У Маркуса Сэмюеля было такое же имя, как и у отца, что очень необычно для религиозного еврея. Маркус Сэмюель-старший начал карьеру бизнесмена с торговли в лондонских доках, где он покупал редкостные вещицы у возвращавшихся моряков. Во время переписи 1851 года он назвался "торговцем раковинами": среди товаров, пользовавшихся наибольшим спросом, были маленькие коробочки-безделушки, покрытые морскими раковинами, известные под названием "Подарок из Брайтона", которые продавались девочкам и девушкам, посещавшим морские курорты в викторианские времена. В шестидесятых годах старший Маркус уже имел некоторый капитал и в дополнение к морским раковинам занялся ввозом всякой всячины - от страусиных перьев до мешков с перцем. Кроме того, он занимался экспортом все большего числа различных товаров, в том числе механических ткацких станков, отправлявшихся в Японию. Помимо этого (что оказалось очень важно для его сына), старший Сэмюель установил доверительные отношения с крупными британскими торговыми домами, которыми в большинстве владели выходцы из Шотландии, - в Калькутте, Сингапуре, Бангкоке, Маниле, Гонконге и других уголках Восточной Азии.

Младший Маркус родился в 1853 году. А уже в 1869 году, в возрасте шестнадцати лет, после непродолжительного обучения в Брюсселе и Париже, он поступил к своему отцу в бухгалтерию. В это самое время в Америке Джон Рокфеллер, который был старше Сэмюеля на четырнадцать лет, был готов начать борьбу за консолидацию нефтяной индустрии, которой было суждено продлиться целое десятилетие. Во всем мире новые технологии радикально меняли международную коммерцию. В 1869 году был открыт Суэцкий канал, что сократило маршрут путешествия в Восточную Азию на четыре тысячи миль. Пароходы пришли на смену парусникам. В 1870 году 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 мировую сеть связи посредством телеграфных проводов. Быстрая доставка информации стала повсеместной, придя на смену месяцам ожидания и неизвестности. Судостроение больше не было спекулятивным предприятием, и реальные сделки стало возможным заключать заранее. Всем этим Маркус Сэмюель-младший воспользуется для приобретения своего богатства.

После смерти отца Маркус, в качестве партнера своего брата Сэмюеля Сэмюеля, развил крупную торговую деятельность. В течение нескольких лет Сэмюель Сэмюель жил в Японии, и братья имели две фирмы - "М. Сэмюель энд К°" в Лондоне и "Сэмюель Сэмюель энд К°" в Иокогаме, а позднее в Кобе. Братья играли важную роль в индустриализации Японии, и, еще не достигнув тридцати лет, Маркус сколотил свой первый капитал на торговле с этой страной. Оба брата занялись бизнесом в масштабах всей Восточной Азии, 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, занимавшими важное значение в торговле на Востоке.

Маркус Сэмюель всегда был генератором идей, а Сэмюель Сэмюель, который был на два года моложе, - верным его сторонником и закадычным другом. Характер у Маркуса был более сложный, и с годами на смену обаянию приходила некая отстраненность, которая, судя по всему, была всего лишь маской. Небольшого роста, крепко сбитый, с густыми бровями, он обладал совершенно нерасполагающей наружностью. Способный на смелые проекты и целеустремленный, когда ему это было нужно, он был предприимчив, изобретателен, легок на подъем. Говорил он очень тихо, иногда едва



слышно, заставляя своих собеседников напрягать слух, что делало его еще более убедительным. Он внушал людям доверие до такой степени, что на протяжении двух десятилетий его кредит зависел не от банкиров, а от уже упоминавшихся шотландских торговцев в Восточной Азии. Маркусу было мало просто нажать состояние как таковое. У него было страстное желание занять соответствующее положение в обществе. Будучи аутсайдером, евреем из лондонского Ист-Энда, он приложил всю свою недюжинную энергию для того, чтобы добиться признания своего имени в самых высших сферах британского общества и удержать это признание.

Сэмюэль Сэмюэль, в противоположность своему брату, был человеком сердечным, щедрым, общительным, но при этом всегда и всюду опаздывал. Он обожал глупые загадки, некоторые из которых повторял по полвека или более. Гостю, пришедшему на ланч в солнечный день, Сэмюэль говорил: "Прекрасный день для скачек". - "Каких скачек?" - "Для рода человеческого", - отвечал Сэмюэль торжествующе.

Маркус не придавал большого значения накладным расходам - по правде сказать, он ими откровенно пренебрегал. Он располагался в маленьком офисе на Ха-ундсдич в Ист-Энде, тут же находился склад, заваленный до потолка японскими вазами, импортной мебелью и шелками, морскими раковинами и перьями, и различными другими безделушками и редкими вещами. От скоропортящегося товара избавлялись сразу же после его прибытия. Персонала у Маркуса было, мягко выражаясь, немного, можно сказать, что сотрудников у него фактически не было. Капитал у него был небольшой, и он целиком зависел от кредитов, предоставлявшихся ему восточно-азиатскими торговыми домами. Также он использовал торговые дома как своих зарубежных агентов, экономя таким образом еще больше на организационных и административных расходах. Для найма судов Маркус пользовался услугами специализированной маклерской фирмы "Лейн энд Макэндру", чьего старшего партнера Фреда Лейна можно было часто встретить в тесном офисе, принадлежавшем фирме "М. Сэмюэль энд Компани"

## ПЕРЕВОРОТ 1892 ГОДА

Деловой опыт научил Маркуса Сэмюэля не упускать ни одной представившейся возможности, а та возможность, которую предоставили ему Ротшильды, была удивительной. Они вместе с Лейном быстро взялись за работу. Оба совершили в 1890 году разведывательную поездку на Кавказ, и именно там Сэмюэль впервые увидел примитивный нефтеналивной танкер сразу же пришел к выводу, что нефтеналивные танкеры - корабли, напоминающие плавающие бутылки, - были бы гораздо более эффективны. Затем Сэмюэль совершил путешествие в Японию, возвратившись обратно через страны Восточной Азии, где пытался убедить шотландские торговые дома, с которыми он постоянно имел дело, принять участие в его новом предприятии. Без них он не смог бы двигаться дальше. Ему было нужно больше, чем простое сотрудничество с их стороны, - им пришлось бы также финансировать новое начинание. И все они согласились принять участие в реализации его плана. Маркус Сэмюэль изучил все обстоятельства дела с тщательностью, совершенно нехарактерной для этого, обычно очень быстрого в принятии решений, торговца. Но он сознавал, как велик риск и каковы ставки. Он понимал, что не имеет смысла врываться на рынок до тех пор, пока он и его партнеры не будут в состоянии продавать нефть дешевле, чем "Стандард ойл", или, по крайней мере, необходимо избежать того, чтобы "Стандард ойл" продавала нефть дешевле их. Чтобы достичь этого результата, запланированная акция должна была быть проведена одновременно на всех рынках, в противном случае "Стандард ойл" смогла бы снизить цены на тех рынках, где группа Сэмюэля конкурировала с ней, субсидировав это снижение за счет повышения цен там, где конкуренции не было. И, наконец, были

необходимы быстрота - и в максимально возможной степени - секретность. Он знал, что готовится к войне с беспощадным противником.

Но все-таки каким образом собирался Сэмюель вести эту войну? Он мог выдвинуть длинный и устрашающий список требований. Ему были нужны танкеры для того, чтобы не перевозить керосин в бочках. Экономия места и веса и выигрыш в объеме значительно снижали затраты на транспортировку в пересчете на галлон. Сэмюель признавал абсолютную необходимость решения проблемы транспортных расходов, как в свое время и Рокфеллер, когда перед ним встал вопрос о контроле над железными дорогами. Танкеры, которые применялись в то время, просто не подходили для выполнения возлагавшейся на них задачи. Сэмюелю был нужен новый, более крупный, технически более совершенный тип танкера, и он дал заказ на разработку и строительство таких судов. Ему были нужны гарантированные поставки из Батума больших объемов керосина по цене, в которую была бы заложена экономия, полученная при переходе на новую форму транспортировки. Ему необходимо было получить доступ в Суэцкий канал, что сокращало путь на четыре тысячи миль, и таким образом еще более снижало цены и увеличивало преимущество над "Стандард", чья нефть перевозилась на парусных судах вокруг мыса Доброй Надежды. Но Суэцкий канал был закрыт для танкеров по соображениям безопасности; танкеры "Стандард" уже получили отказ в проходе. Это не остановило Сэмюеля - он пошел ва-банк. Кроме того, Сэмюелю требовались большие нефтехранилища-резервуары во всех крупных азиатских портах. Ему были нужны повозки или вагоны для того, чтобы транспортировать керосин вглубь от прибрежной полосы. Наконец он и его партнеры по предприятию - торговые дома - должны были построить удаленные от моря склады, где можно было разделить поступившие партии керосина и разлить его в соответствующую тару для нужд розничной и оптовой торговли. И всю эту тщательно разработанную акцию, включая детальную организацию дальних перевозок и координацию рынков, технические и политические вопросы, необходимо было держать в секрете!

Большую трудность для Сэмюеля составила выработка соглашения с Ротшильдами и "БНИТО". Ротшильды пребывали в нерешительности: они так и не были уверены, хотят ли они конкурировать со "Стандард" или достичь с ней соглашения. Для М. Арона, отвечавшего в империи Ротшильдов за нефтедобычу, "Стандард" всегда была *"cette puissante compagnie"* ("этой могущественной компанией"), с которой не шутят. Но наконец в 1891 году после долгих переговоров, перед лицом неминуемого падения цен, Сэмюелю удалось выбить из Ротшильдов контракт, который давал ему сроком на десять лет (т. е. до 1900 года) исключительное право продавать керосин, добытый "БНИТО", к востоку от Суэца. Именно такой контракт был ему нужен, он всегда был уверен, что ему удастся получить его, поэтому он не прекращал активные действия и на остальных фронтах.

Танкеры, которые он уже заказал, представляли собой значительный шаг вперед в техническом отношении. Для дальнейшего снижения расходов его танкеры очищались паром, а затем загружались в обратную дорогу различными товарами с Востока, в том числе продуктами питания, которые по определению могли испортиться под действием остатков нефти. Кроме того, данные танкеры должны были отвечать требованиям безопасности Суэцкого канала. Боязнь взрывов, полностью оправданная, исходя из опыта перевозки нефтепродуктов на первых танкерах, сделала проблему безопасности очень важной. В отличие от танкеров "Стандард", курсировавших между восточным побережьем Соединенных Штатов и Европой, танкеры Сэмюеля проектировались таким образом, что имели множество различных приспособлений, повышавших степень

безопасности. Так, например, их конструкция учитывала свойство керосина расширяться и сжиматься при различных температурах, что снижало риск возгорания и взрыва.

Попытки Сэмюеля добиться права пропуска своих танкеров через Суэцкий канал сразу же встретил сопротивление. Уже летом 1891 года 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 Лондоне адвокатских фирм "Рассел энд Арнхолц" начала сильную лоббистскую кампанию против предоставления Сэмюелю такого разрешения и даже вела по этому поводу длительную переписку с самим министром иностранных дел. Адвокаты были очень обеспокоены (даже слишком) проблемами безопасности канала. Что могло случиться с судами, что могло случиться в жаркую погоду, что могло случиться во время песчаной бури? Существовало так много причин для беспокойства, что было трудно начать с чего-то одного. Они отказывались сообщить, кто был их клиентом, даже когда министр иностранных дел пытался выяснить у них, чьи интересы в Британии они представляют. Но едва ли кто сомневался, что клиентом была "Стандард ойл". Вскоре "Рассел энд Арнхолц" поторопилась предупредить британское правительство о новой опасности: если британским купцам будет позволено проводить свои танкеры через канал, то российские судоходные концерны, конечно, сразу же добьются такого права и для себя. А если российские военно-морские офицеры и матросы, которые, несомненно, будут составлять экипажи этих судов, предпримут всевозможные козни, включая попытки "заблокировать навигацию в канале" и "разрушить все судоходство по нему"?

Но у Сэмюеля были могущественные союзники как в семействе Ротшильдов, чья английская ветвь финансировала в 1875 году приобретение Бенджамином Дизраэли акций Суэцкого канала, так и во влиятельном французском "Банк Вормс". Более того, министр иностранных дел считал, что проход британских танкеров через канал отвечает британским интересам, и не собирался позволить адвокатской фирме, какое бы красноречие она ни проявляла, поколебать его уверенность в этом. Лондонская страховая корпорация "Ллойд" сочла конструкцию нового танкера Сэмюеля отвечающей требованиям безопасности

Тем временем компания "М. Сэмюель энд К°" уже приступила к постройке резервуаров для хранения нефти по всей Азии. Братья Сэмюели послали своих племянников Марка и Джозефа Абрахамсов для выбора мест и наблюдения за строительством резервуаров, а также для налаживания системы сбыта с помощью торговых домов. Джозефу досталась Индия, а Марку - Восточная Азия. Марк получал пять фунтов в неделю и постоянно испытывал на себе вмешательство своих дядьев, выражавшееся в виде придиорок, критики и оскорблений с их стороны. Они придирались к нему как за придерживание цен на низком уровне, так и за ускорение работ - одно противоречило другому. Они не выражали ему никакого сочувствия, хотя Марку приходилось вести длительные переговоры и беспрерывно торговаться с бесконечным числом консульских работников, начальников портов, торговцев и азиатских монархов. Когда Марк, с целью снижения расходов, нанял постоянного рикшу, он так и не смог добиться одобрения со стороны братьев Сэмюелей. И как будто для того, чтобы затруднить его и без того тяжелую жизнь, они поручили ему, помимо основной деятельности, также и продажу угля, который они пытались экспортировать из Японии. Однако, несмотря на все это, Марк продолжал покупать по всей Восточной Азии места под строительство и устанавливать резервуары, в том числе и на острове Фрешуотер, недалеко от Сингапура, вне юрисдикции своего противника - началька порта.

5 января 1892 года, несмотря на все возражения со стороны знаменитых лондонских адвокатов, администрация Суэцкого канала дала официальное согласие на пропуск танкеров, построенных в соответствии с новым проектом Маркуса Сэмюеля. "Новый план отличается исключительной смелостью и большим размахом, - писал "Экономист" четыре дня спустя. - Правда ли, как исподволь внушают его противники, что это все инспирировано евреями, - мы не собираемся выяснять. Но нам не кажется, что подобное обстоятельство должно повредить ему... Если простота - залог успеха, то данный план кажется очень многообещающим. Поскольку вместо того, чтобы отправлять груз нефти в ящиках, производство которых недешево, а погрузочно-разгрузочные работы - дороги, да к тому же ящики легко повреждаются и всегда могут протечь, сторонники данного плана предлагают транспортировку товара на пароходах-танкерах через Суэцкий канал, и разгрузку их там, где спрос больше, в большие резервуары, откуда его 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 "так может быть дешевле, поскольку китайцам нужно вернуть все долги в течение уходящего года, и они нуждаются в деньгах". Закончив непрерывные поездки туда и обратно по различным портам Восточной Азии, он наконец в марте 1892 года прибыл в Сингапур, где его дожидалось еще одно оскорбительное письмо от Сэмюелей, в котором они настаивали на том, что все надо ускорить и еще раз ускорить. Отсчет времени уже начался. Никто не мог сказать, когда и как "Стандард ойл" нанесет ответный удар.

Постройка первого танкера близилась к завершению в Уэст-Хартлспуле. Он получил имя "Мурекс" - по названию вида морских раковин, что стало традицией для всех последующих танкеров Сэмюелей. Это был памятник Маркусу-старшему, торговцу раковинами. 22 июля 1892 года "Мурекс" отплыл из Уэст-Хартлспула и направился в Батум, где он загрузился керосином "БНИТО". 23 августа он прошел через Суэцкий канал и направился на восток. Часть своего груза он оставил на острове Фрешуотер, что рядом с Сингапуром, затем, когда его нагрузка значительно уменьшилась, что позволило ему миновать трудную песчаную отмель, он отплыл по направлению к новому месту, где Марком было установлено нефтехранилище - к Бангкоку. Революция началась.

Застигнутые врасплох быстротой действий Сэмюеля, представители "Стандард" ринулись в Восточную Азию, чтобы оценить опасность. Последствия были огромны, поскольку, как отмечал "Экономист", "если оптимистические прогнозы сторонников данного шага реализуются, то для торговли нефтью на Востоке больше не понадобятся бочки". Агенты "Стандард ойл" опоздали: керосин Сэмюеля был уже повсюду. Таким образом, "Стандард" не смогла снизить цены на одном рынке и субсидировать их за счет повышения где-либо еще.

Переворот был блестяще задуман и великолепно осуществлен - за одним исключением. Сэмюель и восточно-азиатские торговые дома допустили маленькую оплошность, причем такую, которая чуть было не расстроила все их начинание. Они предполагали, что стоит им лишь доставить керосин в танкерах, а горящие желанием потребители выстроятся со своей собственной посудой. Ожидалось, что они принесут с собой старые жестяные банки "Стандард ойл". Но они так не поступили. Во всей Восточной Азии голубые жестяные банки "Стандард" стали опорой всей местной экономики, их использовали для строительства всего - от кровли и клеток для птиц до опиумных чашечек, хибати\*, ситечек для чая и веничков для взбивания яиц. Потребители не собирались расставаться с таким ценным продуктом. Весь план оказался под угрозой

срыва - не вследствие махинаций Бродвея, 26 и не из-за политики администрации Суэцкого канала, но из-за привычек и пристрастий азиатских народов. В каждом порту возникал кризис местного масштаба, керосин оставался непроданным и в Хаундсдич отправлялись отчаянные телеграммы.

Быстрота и изобретательность, с которой Маркус разрешил этот кризис, свидетельствовали о его предпринимательском гении. Он выслал зафрахтованный корабль, груженный белой жестью, в Восточную Азию, и просто дал своим азиатским партнерам указание начать производство посуды для керосина. Не имело значения, что никто не знал, как это сделать, не важно, что ни у кого не было соответствующего оборудования. Маркус убедил их в том, что они могут это сделать. Инструкции были посланы. "Какой цвет вы предлагаете?" - телеграфировал агент в Шанхае. Марк, не задумываясь, дал ответ: "Красный!"

Все торговые дома в Восточной Азии быстро организовали местные заводы по производству жестяных контейнеров, и по всей Азии блестящая ярко-красная новенькая посуда Сэмюеля составила конкуренцию голубым жестяным банкам "Стандард", погнутым и битым после длительной перевозки через половину земного шара. Возможно, некоторые потребители покупали керосин Сэмюеля больше из-за полезной 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, венички для взбивания яиц - начали приходить на смену голубым.

Положение было спасено. Революция Сэмюеля удалась, причем в рекордные сроки. В конце 1893 года Сэмюель спустил на воду десять новых судов, каждое из которых было названо именем морской раковины - "Конк", "Клэм", "Элак", "Каури" и так далее. К концу 1895 года через Суэцкий канал прошло шестьдесят девять танкеров и, за исключением четырех судов, все они были зафрахтованы Сэмюелем или принадлежали ему. К 1902 году 90 процентов всей нефти, транспортировавшейся через Суэцкий канал, принадлежало Сэмюелю и его группе.

### "ОЛДЕРМЕН"

Маркус Сэмюель находился не только на пороге крупного успеха в бизнесе, но и добился определенного положения в британском обществе. В 1891 году в разгар подготовки к мировому перевороту, он взял на какое-то время отпуск, чтобы участвовать в выборах олдерменов города Лондона - и победил. Хотя пост ему достался по большей части почетный, он упивался своей победой. Но затем в 1893-м, год спустя после переворота, все его успехи - и деловые, и общественные - казалось, пошли прахом. Сэмюель серьезно заболел: врач диагностировал у него рак и дал ему от силы шесть месяцев жизни. Прогноз оказался немного неточным - всего на каких-то тридцать четыре года. Тем не менее угроза неминуемой смерти стала причиной, по которой Сэмюелю пришлось каким-то образом упорядочить свои дела. В результате была создана новая организация - "Тэнк синдикейт", включавшая братьев Сэмюелей, Фреда Лейна и торговые дома Восточной Азии. Они разделили между собой прибыли и убытки в масштабе всего земного шара; такое соглашение было необходимо, если они хотели иметь возможность бороться со "Стандард ойл", где бы она ни нанесла удар, и брать на себя расходы. "Тэнк синдикейт" быстро рос и добивался все больших успехов.

Богатство Маркуса Сэмюеля увеличивалось быстрыми темпами, причем не только за счет нефти и танкеров, но также за счет долголетних торговых связей с Восточной Азией, преимущественно с Японией. Братья Сэмюели заработали большие деньги, будучи



основными поставщиками оружия и провианта для Японии во время ее войны с Китаем в 1894-1895 годах. И так случилось, что через несколько лет после первого прохода танкера "Мурекс" 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 парком площадью в пятьсот 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 его соперника Рокфеллера, у него не было талантов организатора и администратора. Если у Рокфеллера было природное стремление к порядку, то у Сэмюеля -склонность к импровизации. Для него организационные вопросы всегда оставались на потом, он руководствовался лишь требованиями текущего момента и собственной интуицией, что делало его продолжавшиеся успехи еще более удивительными. Помимо прочего, в рамках своего нефтяного предприятия он управлял также и крупной паровой компанией, и тем не менее в его офисе не было ни единого человека, обладавшего необходимыми знаниями или опытом в управлении такой крупной организацией. Он во всем зависел от Фреда Лейна. Ежедневное руководство флотом осуществлялось из маленькой комнаты в Ха-ундсдиче, в котором не было ничего, кроме стола, двух кресел, 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 суждения и добивался консенсуса, с дикими ссорами (с драками, яростью и взаимными оскорблениями), в результате которых Маркус и Сэмюель приходили к общему решению. Иногда в офис Сэмюеля, для того чтобы принести какие-то необходимые бумаги, приглашался клерк, и пока он ожидал, как впоследствии вспоминал один из сотрудников, "оба брата всегда отходили к окну, спиной к комнате, тесно прижавшись друг к другу, обняв друг друга за плечи, наклонив головы, говоря тихими голосами, как вдруг между ними разразился очередной спор. Причем г-н Сэм говорил громко и яростно, а г-н Маркус тихим голосом, но оба называли друг друга дураками, идиотами, слабоумными, пока внезапно, без видимой причины, они снова не достигали согласия. Происходил короткий решающий обмен окончательными мнениями. Затем г-н Маркус говорил: "Сэм, поговори с ним по телефону", и стоял рядом со своим братом, пока тот говорил по телефону". Таким вот образом они и принимали решения.

## "БОРЬБА НАСМЕРТЬ"

Стремительный рост объемов добычи нефти в России, преобладание "Стандард ойл", борьба за старые и новые рынки при постоянном росте обнаруженных запасов - все эти факторы повлияли на то, что впоследствии получило наименование Нефтяных войн. На протяжении девятидесятых годов продолжалась постоянная борьба трех главных соперников - "Стандард", Ротшильдов и Нобелей, а также других российских нефтепромышленников. В какой-то момент они ведут яростные битвы за рынки, снижают цены, стараясь продать дешевле других; затем они уже заискивают друг перед другом, стараясь добиться соглашения о разделе между собой мировых рынков; а потом вдруг изучают возможность объединения и выкупа. Зачастую все трое действовали одновременно в атмосфере подозрительности и недоверия, вне зависимости от того, насколько сердечными были их отношения на данный момент. И при любом стечении обстоятельств "Стандард ойл траст", - этот удивительный организм, - была всегда готова щедро поглотить самых яростных своих соперников - или, по выражению руководителей "Стандард", "ассимилировать" их.

В 1892 и 1893 годах Нобели, Ротшильды и "Стандард" близко подошли к тому, чтобы организовать глобальную систему нефтедобычи и поделить мир между собой. "По моему мнению, - отметил М. Арон, представлявший на переговорах интересы Ротшильдов, - кризис закончился, потому что все в Америке и в России до смерти устали от этой борьбы, которая тянется так долго". Барон Альфонс, глава французских Ротшильдов, сам стремился к урегулированию спорных вопросов, но, смертельно боясь огласки, он отказывался от приглашения прибыть в Нью-Йорк, на чем настаивала "Стандард". Наконец Либби из "Стандард ойл" заверил барона Альфонса в том, что, поскольку на Чикагскую международную ярмарку в Америку намеревается прибыть большое количество иностранцев, то и приезде группы Ротшильда не будет уделено много внимания. Успокоенный барон отправился в Нью-Йорк на Бродвей, 26. После встречи один из руководителей "Стандард ойл" сообщал Рокфеллеру, что барон был очень учтив и замечательно говорил по-английски, добавив, что Ротшильды "немедленно предпримут шаги по установлению контроля в России, и совершенно уверены в том, что они в состоянии добиться этого". Но барон так же вежливо, но твердо настаивал на том, чтобы "Стандард ойл" допустила к подписанию контракта американских независимых нефтепромышленников. Ценой больших усилий, затруднявшихся не только соперничеством, но и эпидемией холеры, охватившей Баку, Ротшильдам совместно с Нобелями удалось заставить всех российских нефтепромышленников согласиться на создание общего фронта как необходимой предпосылки для больших переговоров со "Стандард". Но, несмотря на то, что "Стандард" контролировала от 85 до 90 процентов добычи американской нефти, ей так и не удалось привлечь к планировавшемуся большому соглашению решающий отсутствующий элемент, а именно - независимые американские компании, занимавшиеся добычей и переработкой нефти, и поэтому данное соглашение так и не дождалось подписания.

В ответ на это осенью 1894 года "Стандард" приступила к очередной кампании снижения цен. Ротшильды рассматривали Сэмюеля как средство для усиления их позиции на переговорах со "Стандард" и очень жестко интерпретировали контракт с ним. Разумеется, Сэмюель жаловался горько и громко - настолько громко, что его слышали даже в "Стандард ойл". Подозревая, что Сэмюель может стать слабым местом в позиции Ротшильдов, "Стандард" вступила в переговоры с ним. Ему было сделано предложение, очень сильно напоминавшее те предложения, которые делались конкурентам в Америке, после чего они прекратили войну и присоединились к братству. За исключением того лишь факта, что предложение, сделанное Сэмюелю, было гораздо большего масштаба. Его покупали за огромную сумму, его предприятие должно было стать частью "Стандард ойл", а он сам - директором "Стандард" с правом заниматься своей гражданской карьерой. В целом это было очень привлекательное предложение. Но Сэмюель отверг его. Он хотел сохранить независимость своего предприятия и своего флота, ходившего под флагом "М. Сэмюель энд Компани", а еще он хотел, чтобы все это осталось британским. Потому что он был полон решимости добиться именно британского успеха на британских условиях, а не включения в американскую компанию.

"Стандард ойл" немедленно обратила свой взор на российских нефтедобытчиков, и 14 марта 1895 года был подписан долгожданный большой союз с Ротшильдами и Нобелями "от имени нефтяной промышленности США" и "от имени нефтяной промышленности России". Американцам доставалось 75 процентов мировой продажи на экспорт, а русским - 25 процентов. Но соглашение так никогда и не вступило в силу. Причиной этого стало отрицательное отношение российского правительства. И снова почти уже заключенный великий союз рухнул. "Стандард" ответила новыми кампаниями снижения цен.

Если "Стандард ойл" была не в состоянии вернуть контроль над мировым нефтяным рынком и договориться с международными конкурентами, заключив союз с российскими нефтепромышленниками, то оставалась альтернатива, а именно -разбить русских в навязанной ими игре. Значительное преимущество российской нефти заключалось в том, что Батум находился на расстоянии 11500 миль от Сингапура, а Филадельфия - 15000 миль. Но все могло измениться, если бы "Стандард" удалось найти источники сырой нефти, которые были бы ближе к азиатскому рынку или даже в самой Азии. Тогда внимание "Стандард" обратилось на Суматру, что в Нидерландской Ост-Индии, откуда пароходом до Сингапура можно было добраться за несколько часов. И ее внимание привлекла одна голландская компания, которая после нескольких лет борьбы успешно наладила прибыльную добычу в джунглях Суматры. Эта компания начинала оказывать существенное влияние на рынки по всей Азии, продавая свою собственную марку "Краун ойл", а это знаменовало собой открытие третьей нефтяной провинции в мире. Компания называлась "Ройял Датч"

### "РОЙЯЛ ДАТЧ"

Уже в течение столетий в Нидерландской Ост-Индии наблюдались выходы нефти на поверхность, и небольшие количества "земляного масла" применялись для облегчения страданий при "несгибаемости конечностей" и для прочих нужд традиционной медицины. К 1865 году на островах архипелага было обнаружено ни много, ни мало - пятьдесят два выхода нефти на поверхность. Но это предприятие постепенно захирело, когда американский керосин завоевал мир. Однажды в 1880 году случилось так, что Айлко Яне Зейклер, управляющий Восточно-Суматранской Табачной Компании, приехал на одну плантацию, расположенную на болотистом прибрежном участке на острове Суматра. Младший сын в семье фермеров из Гронингена, Зейклер из-за несчастной любви отправился в Ост-Индию, где в течение двадцати лет жил одиноко. Во время его утомительных походов по плантации начался мощный шторм, и ему пришлось спрятаться в темном неиспользовавшемся сарае для сушки табака, где он и заночевал. Его сопровождал мандур, местный надсмотрщик, который зажег факел. Его яркий свет и привлек внимание насквозь промокшего Зейклера. Он подумал, что пламя такое яркое вследствие того, что древесина необычайно смолиста. Зейклер спросил, как мандур приобрел факел. Тот ответил, что факел обмазан неким сортом минерального воска. Уже в течение долгого времени, - так давно, что никто уже не упомнит, когда это началось, - местные жители снимали этот воск с поверхности маленьких колодцев, а затем применяли его для разных нужд, в том числе для конопачения лодок.

На следующее утро Зейклер взял с собой мандура, для того чтобы тот показал ему один из колодцев. 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 Зейклера в восторг, потому что в образцах содержалось от 59 до 62 процентов керосина. Зейклер решил заняться разработкой данного месторождения и со всем жаром бросился в это новое предприятие. Его новая страсть потребовала от него полного самопожертвования в течение следующего десятилетия.

Первым его шагом стало получение концессии от правителя местного султаната Лангкат. Концессия, получившая название Телага-Саид, была расположена на северо-западе Суматры в джунглях в шести милях от реки Балабан, которая впадала в Малаккский пролив. Но лишь в 1885 году была пробурена первая успешная скважина. Технология бурения была устаревшей и плохо соответствовала рельефу местности, поэтому в течение последующих нескольких лет результаты были очень скромными.

Зейклеру постоянно не хватало средств. Но наконец ему удалось получить престижное спонсорство на родине, в Нидерландах, - от бывшего главы Центрального банка Ост-Индии и бывшего генерал-губернатора. Более того, благодаря усилиям этих могущественных спонсоров сам голландский король Биллем III даровал право использования слова "Рой-ял" в названии этого спекулятивного предприятия - право, которое обычно предоставлялось уже развитым и стабильным компаниям. Высочайшее одобрение оказалось долговременной ценностью. Компания "Ройял Датч" была основана в 1890 году и первый выпуск ее акций был размещен с превышением лимита подписки в четыре с половиной раза.

Зейклер торжествовал победу. Впереди его ждало заслуженное вознаграждение за десятилетний труд. "Что нельзя согнуть, то можно сломать, - писал он в одном письме. - В течение всего периода изыскательских работ моим девизом было: кто не за меня, тот против, и я должен вести себя по отношению к нему соответствующим образом. Я хорошо знаю, что этот девиз обеспечил мне много врагов, но я знаю также, что если бы я не поступал так, как я поступал, я никогда бы не добился успеха в бизнесе". Эти слова хорошо подходят в качестве эпитафии самому Айлко Янсу Зейклеру. Потому что, возвращаясь в Восточную Азию осенью 1890 года, несколько месяцев спустя после основания компании, он остановился в Сингапуре, где скоропостижно скончался, так и не дождавшись реализации своих замыслов. Его могила была отмечена неприметным памятником.

Руководство предприятием в нездоровых болотистых джунглях Суматры перешло к Жану-Батисту Августу Кесслеру. Он родился в 1853 году и сделал успешную карьеру в торговом бизнесе в Нидерландской Ост-Индии. Затем его постигла серьезная неудача в делах, и он вернулся обратно в Голландию, сломленный и с подорванным здоровьем. "Ройял Датч" предложила ему шанс начать все сначала, и он им воспользовался. Кесслер был прирожденным лидером, обладавшим железной волей и умением направлять всю свою энергию и энергию всех, кто его окружал, на решение единой задачи.

Прибыв на буровую площадку в 1891 году, он нашел предприятие в состоянии хаоса, и все, от оборудования, доставленного из Европы и Америки, до финансового положения, в полнейшем беспорядке. "Я не испытываю особого энтузиазма в отношении этого бизнеса, - писал он жене. - Огромное количество денег было потеряно вследствие непродуманности решений". Условия работы были ужасны. После нескольких дней непрерывных дождей рабочим иногда приходилось работать по пояс в воде. На площадке закончился рис, и группе в составе восьмидесяти китайских рабочих пришлось вброд и вплавь добираться до деревни, находившейся в пятнадцати милях, за несколькими мешками риса. Кроме того, голландская штаб-квартира постоянно требовала ускорения хода работ и выполнения графиков для того, чтобы не раздражать инвесторов. Каким-то образом, работая днем и ночью, зачастую страдая от лихорадки, Кесслеру удалось ускорить темпы работ.

В 1892 году было завершено строительство шестимильного трубопровода, соединившего скважины в джунглях с нефтеперерабатывающим заводом на реке Балабан. 28 февраля весь персонал собрался, нервно ожидая, когда нефть поступит на нефтеперерабатывающий завод. Было известно, сколько времени это займет, и теперь, с часами в руках, все считали минуты. Расчетный момент миновал, но нефти все не было. Всех собравшихся охватило уныние. Кесслер, предвидя очередное поражение, отвернулся. Но затем все они внезапно замерли. "Грохот, похожий на сильный шторм", возвестил появление нефти, и она быстро забила "с невероятной силой" в первую ректификационную колонну нефтеперерабатывающего завода компании "Ройял Датч".

Толпа разразилась громом аплодисментов и приветственных возгласов, был поднят голландский флаг, а Кесслер и его команда подняли тост за будущее процветание "Ройял Датч".

Теперь компания серьезно занялась нефтяным бизнесом. В апреле 1892 года, когда Маркус Сэмюель готовился послать первый груз через Суэцкий канал, Кесслер самолично отправил на рынок первые несколько банок керосина, названного "Краун ойл". Однако до процветания было еще далеко. Источники финансирования "Ройял Датч" быстро истощились вследствие растущих потребностей, и само существование компании оказалось под угрозой из-за неспособности сформировать оборотный капитал. Кесслер отправился в Голландию и Малайю в безумной попытке найти новые источники финансирования. Хотя компания продавала по двадцать тысяч банок керосина в месяц, она продолжала нести убытки.

Кесслеру удалось добыть необходимый капитал. Он вернулся в Телага-Саид в 1893 году и нашел все предприятие в плачевном состоянии. "Всюду нерешительность, невежество, безразличие, упадок, беспорядок и раздражение, - сообщал он. - И в таких условиях нам нужно расширять предприятие, если мы хотим сводить концы с концами". Он, как мог, повысил эффективность предприятия, сформулировав при этом кратко, но энергично, главную опасность: "Застой означает ликвидацию".

Приходилось преодолевать препятствия самых различных видов, включая даже набег почти трехсот пиратов с другого конца Суматры, которым удалось на время перерезать коммуникации между буровой площадкой и нефтеперегонным заводом, а затем поджечь некоторые служебные здания, причем, по иронии судьбы, при помощи традиционных нефтяных факелов, которые впервые привлекли внимание Зейклера 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, все мои жертвы и усилия будут возмещены лишь осуждением. Избави, Боже, от таких несчастий".

Кесслер упрямо продолжал работать и наконец достиг успеха. За два года он добился шестикратного увеличения объема добычи и "Ройял Датч" стала прибыльной компанией. Она даже получила возможность выплачивать дивиденды. Но одной добычи было явно недостаточно. Если "Ройял Датч" хотела выжить, ей было необходимо организовать свой собственный, без посредников, сбыт по всей Восточной Азии. Кроме того, "Ройял Датч" начала использовать танкеры и строить собственные нефтехранилища вблизи рынков сбыта. Непосредственной угрозой был "Тэнк синдикейт" Сэмюеля, который с его стремительными темпами мог запросто опередить голландцев и отнять у них рынки сбыта. Но голландское правительство вовремя приняло протекционистское решение, запрещавшее судам "Тэнк синдикейт" заходить в порты Ост-Индии, заявив одновременно своим нефтепромышленникам, что "Тэнк синдикейт" "в настоящее время не должен внушать страх" местной промышленности.

"Ройял Датч" развивалась поразительными темпами - с 1895 по 1897 годы объем ее добычи вырос в пять раз. Но ни Кесслер, ни компания в целом не хотели слишком громко ликовать по поводу своих успехов. Однажды Кесслер заявил, что до тех пор, пока "Ройял Датч" не сможет приобрести дополнительные концессии, "мы должны прикидываться, что мы бедны". Он объяснял это тем, что не хотел привлечь к Ост-Индии или к "Ройял Датч" никакие другие европейские и американские компании. Главной причиной беспокойства для него была, разумеется, "Стандард ойл", которая, если ее разозлить,



применила бы свое мощное оружие - снижение цен - и поставила бы "Ройял Датч" в безвыходное положение

## "ГОЛЛАНДСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ"

Но "Ройял Датч" едва ли могла остаться невидимкой для конкурентов. Ее (а также других нефтедобывающих компаний в Азии) стремительный рост послужил еще одной причиной беспокойства для "Стандард ойл" вдобавок к беспокойству, вызванному российскими нефтепромышленниками. В "Стандард ойл" изучили все возможные варианты. Ранее она уже начинала переговоры о получении концессии на Суматре, но отказалась от этой затеи из-за беспорядков в стране. Она изыскивала возможности нефтедобычи буквально в каждом уголке Тихоокеанского бассейна - от Китая и Сахалина до Калифорнии.

В 1897 году "Стандард" отправила в Азию двух представителей для того, чтобы оценить, что можно сделать перед лицом угрозы со стороны "Ройял Датч". В Ост-Индии они встретились с местным менеджером "Ройял Датч" и посетили сооружения компании. Они нанесли визит также голландским правительственным чиновникам; кроме того, им удалось раздобыть кое-какие сведения у тосковавших по родине американских буровиков. Эти представители предостерегали Бродвей, 26 от "беспорядочного поиска на огромных пространствах" влажных джунглей, гораздо лучше, сообщали они в Нью-Йорк, купить уже существующее нефтедобывающее производство и организовать партнерство с настоящим голландским предприятием - не только потому, что "пути голландского колониального правительства неисповедимы, " но также и потому, что "всегда трудно найти здесь американцев, имеющих большие деловые способности, для того, чтобы осуществлять руководство". Целью "Стандард" должна стать "ассимиляция" успешных компаний. А это значило в первую очередь - "Ройял Датч".

Для голландцев "Стандард ойл" могла казаться вселяющим ужас конкурентом. Но в "Стандард", со своей стороны, испытывали уважение к бесстрашной голландской компании. На агентов "Стандард" большое впечатление произвело все, от методов руководства Кесслера до новой системы сбыта "Ройял Датч". "За всю историю нефтяного бизнеса, - писали они в отчете, - не было ничего столь феноменального, как успех и стремительный рост компании "Ройял Датч". Когда представители "Стандард ойл" прощались с менеджерами "Ройял Датч" на Суматре, то в их прощании было что-то грустное. "Как было бы жаль, если бы два таких крупных концерна, как вы и мы, не объединились", - сказал один из них.

Ситуация еще более осложнилась, когда стало ясно, что синдикат Сэмюеля также с жадностью наблюдает за "Ройял Датч". В конце 1896 и начале 1897 года между двумя группами велись интенсивные переговоры. Но их цели были совершенно различны. "Ройял Датч" добивалась заключения соглашения о разделе рынков сбыта в Азии. Маркус и Сэмюель Сэмюели хотели большего - выкупить "Ройял Датч". Обсуждалось много вопросов, представлявших взаимный интерес, и все. После одного такого визита к голландским директорам в Гаагу, запомнившегося, по большей части, молчанием и каменной холодностью, Сэм писал Маркусу: "Голландец сидит и ничего не говорит до тех пор, пока он не получает то, что хочет, но, разумеется, в этом случае он не станет делать даже этого". 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 года. "Мы совершенно уверены, что в

долгосрочной перспективе между нами должно быть заключено соглашение, или же конкуренция станет разрушительной для обеих наших компаний".

В "Стандард ойл" знали об этих переговорах и не могли быть уверены, что в результате против их компании не будет организован какой-либо мощный альянс. Один из руководителей компании предупреждал: "С каждым днем ситуация становится все более серьезной и опасной. Если нам в скором времени не удастся установить контроль над ней, то это сделают русские, Ротшильды или кто-либо другой". "Стандард" уже предпринимала неудачные попытки приобрести компании Людвиг Нобеля и Маркуса Сэмюеля. Теперь, летом 1897 года, У. Х. Либби, главный представитель "Стандард ойл" на зарубежных рынках, вручил Кесслеру и "Ройял Датч" официальное предложение о покупке. Капитал "Ройял Датч" подлежал увеличению в четыре раза, а "Стандард ойл" приобретала дополнительные акции. Либби подчеркнул, что "Стандард ойл" совершенно не намеревается включать "Ройял Датч" "в состав своей державы". Ее цели, убеждал он Кесслера, скромны: "лишь поиск объекта выгодных капиталовложений". Кесслер едва ли верил в искренность обещаний Либби. По настоятельной рекомендации Кесслера правление "Ройял Датч" отвергло предложение.

Разочарованная "Стандард ойл" начала переговоры о приобретении еще одной концессии в Голландской Ост-Индии, но своевременное вмешательство голландского правительства и "Ройял Датч" помешало ей сделать это. "Голландские препятствия почти всегда самые трудные в мире для американцев, - заявил высокопоставленный сотрудник "Стандард ойл", - потому что американцы всегда торопятся, а голландцы - никогда". Тем не менее "Ройял Датч" не чувствовала себя в безопасности. Ее директоры и менеджеры знали, как "Стандард ойл" действовала в Америке - тайком скупая акции сопротивлявшихся компаний, а затем выводя их из обращения. Для предотвращения подобных уловок директоры "Ройял Датч" создали особый класс привилегированных акций, держатели которых контролировали правление компании. Чтобы еще более затруднить приобретение, допуск в состав держателей этих акций осуществлялся только по особому приглашению. Один из агентов "Стандард" печально сообщал, что "Ройял Датч" никогда не объединится с американской компанией. По его словам, не только "сентиментальный барьер" со стороны голландцев блокировал эту возможность, но также и соображения практического свойства. Менеджерам "Ройял Датч" очень нравилось получать по 15 процентов от прибыли компании.

## Глава 4. "Новый век"

"Старый дом" - такое прозвище дали независимые нефтяники "Стандард ойл". Компания возвышалась как огромное величественное здание на нефтяной карте США, покрывая все своей тенью. В то время как за рубежом "Старый дом" сталкивался с конкуренцией, в Соединенных Штатах он добился полной покорности; казалось неизбежным, что "Стандард" в конце концов будет владеть всем и контролировать все. Однако на протяжении девяностых годов и первого десятилетия нового века господству "Старого дома" был брошен серьезный вызов. Рыночная конъюнктура нефтяной индустрии находилась на пороге больших перемен. Почти в то же самое время и в географии нефтедобычи в Соединенных Штатах также произошли резкие перемены - появились новые американские конкуренты, бросившие вызов господству "Стандард". Не только мир, но и сами Соединенные Штаты становились слишком велики даже для "Стандард ойл".

РЫНКИ ПОТЕРЯННЫЕ И ОБРЕТЕННЫЕ

В конце девятнадцатого столетия спрос на искусственное освещение удовлетворялся преимущественно керосином, газом и свечами, если он вообще каким-либо образом удовлетворялся. Газ получался в результате переработки угля с помощью подручных средств или добывался на месторождениях природного газа и транспортировался к месту потребления. У всех этих трех источников света - керосина, газа и свечей - были серьезные недостатки: они коптили и нагревались, они поглощали кислород; и, кроме того, всегда существовала опасность возгорания. Именно поэтому многие здания, в том числе Гор-Холл и библиотека Гарвардского колледжа, не освещались совсем.

Господству керосина, газа и свечей оставалось совсем мало времени. Изобретатель Томас Алва Эдисон, среди крупнейших изобретений которого были мимеограф, биржевой телеграф, фонограф, зарядные батарейки и движущиеся изображения, обратился к проблеме электрического освещения в 1877 году. В течение следующих двух лет он создал лампу накаливания. Для него изобретательство было не хобби, а бизнесом. "Нам нужно разрабатывать вещи, имеющие коммерческую ценность - вот для чего эта лаборатория была создана, - написал он однажды. - Мы не можем поступать как старый немецкий профессор, который, пока у него был черный хлеб и пиво, мог потратить всю жизнь на то, чтобы изучать пушок на брюшке пчелы!" Эдисон сразу же занялся проблемой коммерциализации своего очередного изобретения и в результате создал электроэнергетику как отрасль. До мельчайших подробностей он разработал систему цен за пользование электроэнергией с тем, чтобы повысить ее конкурентоспособность - и эта цена точно соответствовала плате за газ в городе, то есть 2, 25 доллара за тысячу кубических футов. Он построил демонстрационный макет в Нижнем Манхэттэне, в состав которого входил и Уолл-Стрит. В 1882 году, стоя в офисе банкира Дж. П. Моргана, он нажал рубильник, который привел в действие электростанцию, ознаменовав тем самым не просто создание новой индустрии, но и новой энергии, которой было суждено изменить мир. Электрический свет был ярче, от пользователя не требовалось никаких забот, и было очень трудно удержаться от использования его там, где это было возможно. К 1885 году использовалось 250 тысяч электрических лампочек, а к 1902 году - уже 18 миллионов. "Новые светильники" работали теперь на электроэнергии, а не на керосине. Природный газ теперь использовался лишь для отопления и приготовления пищи, тогда как рынок керосина Соединенных Штатов, важнейший в нефтяном бизнесе, сужался и все больше ограничивался сельскими районами Америки.

Новое изобретение также быстро распространилось и в Европе. В 1882 году система электрического освещения была установлена на станции лондонского метро Холборн-Вайэдакт. Электричество и электроэнергетика настолько быстро распространились в Берлине, что этот город стали называть Электрополис. Внедрение электричества в Лондоне носило менее упорядоченный характер. В начале двадцатого столетия Лондон обслуживался шестьюдесятью пятью различными электрическими компаниями коммунального хозяйства. "Лондонцы, которые могли позволить себе электричество, разогревали себе поутру тосты, используя электроэнергию, поставляемую одним поставщиком, освещали свои офисы электроэнергией от другого, посещали партнеров, офис которых находится в соседнем здании, энергия для которого поставлялась третьей компанией, а шли домой по улицам, за освещение которых отвечал уже совершенно другой поставщик".

Тем, кто пользовался электричеством, оно давало большие удобства. Но его быстрое развитие представляло собой серьезную угрозу нефтяной индустрии и, в особенности "Старому дому". Какое будущее могло ожидать "Стандард ойл", вложившую огромные деньги в нефтедобычу, нефтеперерабатывающие предприятия, трубопроводы,

нефтехранилища и сеть распространения, если она потеряла бы свой основной рынок, а именно осветительные системы?

Однако, тогда как один рынок был на грани исчезновения, другой только появлялся - а это были "самодвижущиеся экипажи", известные также под названием автомобиль. Некоторые из этих экипажей передвигались с помощью двигателя внутреннего сгорания, в котором направленный взрыв бензина преобразовывался в движущую силу. Это было шумное, небезопасное и столь же ненадежное средство передвижения, но экипажи на двигателях внутреннего сгорания завоевали признание в Европе после пробега Париж - Бордо - Париж в 1895 году, в ходе которого была достигнута замечательная по тем временам скорость в пятнадцать миль в час. На следующий год в Наррагэнсете, штат Род-Айленд, были проведены первые автомобильные гонки на специальном треке. Они были столь медленны и скучны, что уже тогда впервые послышался крик: "Садитесь на лошадь!"

Тем не менее в Соединенных Штатах, а также и в Европе, самодвижущийся экипаж сразу же завладел умами предприимчивых изобретателей. Одним из них был главный инженер "Эдисон Иллюминэтинг Компани" из Детройта, который бросил работу, чтобы заняться проектированием, производством и сбытом приводимого в движение бензином экипажа, который он назвал собственным именем - "Форд". Первый автомобиль Генри Форда был продан одному человеку, который в свою очередь перепродал его другому, некоему Э. У. Холлу, который признался Форду, что "заболел лихорадкой самодвижущегося экипажа". Холл заслужил себе почетное место в сердцах всех последующих автомобилистов как первый зарегистрированный покупатель подержанного автомобиля.

К 1905 году автомобиль на бензиновом двигателе победил своих конкурентов на рынке самодвижущихся средств передвижения - паровых и электрических - и добился полного господства. Однако, все еще оставались сомнения в отношении прочности и надежности автомобиля. Эти вопросы были похоронены раз и навсегда во время землетрясения в Сан-Франциско в 1906 году. Две сотни частных автомобилей были мобилизованы на спасательные работы, причем в качестве топлива было использовано пятнадцать тысяч галлонов бензина, пожертвованных "Стандард ойл". "До катастрофы я относился к автомобилю скептически, - говорил исполнявший обязанности начальника пожарной службы Сан-Франциско, который командовал группой из трех автомобилей во время их 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 шутников, и уже редко приходится слышать издевательское выражение: "Сядь на лошадь!" Более того, автомобиль превратился в символ высокого социального положения. "Автомобиль - это идол современности, - говорил другой писатель. - Человек, владеющий автомобилем, помимо радости путешествия, завоевывает еще и восхищение толпы пешеходов, а... для женщин он - бог". Рост автомобильной промышленности был феноменальным. Количество зарегистрированных автомобилей в Соединенных Штатах выросло с 8 тысяч в 1900 году до 902 тысяч в 1912-м. Еще через десятилетие автомобиль перестал быть новшеством и превратился в привычное явление, изменившее обличив и нравы современного общества. И все это базировалось на нефти.

До этого бензин представлял собой побочный продукт нефтепереработки, имевший ограниченное применение в качестве растворителя и топлива для печей - и только. В 1892 году нефтепромышленник поздравлял себя, если ему удавалось продать бензин более, чем за два цента за галлон. Ситуация изменилась с появлением автомобиля, и ценность бензина значительно повысилась. Помимо бензина, успешно развивался новый

рынок мазута для котельных на промышленных предприятиях, поездах и кораблях. Однако даже когда тревожный вопрос о будущих рынках нефти был быстро решен, люди стали с растущим пессимизмом задавать Другой вопрос: как же снабжать эти бурно развивающиеся рынки? Очевидно, что Пенсильванские месторождения истощались. Месторождение Лайма в Огайо и Индиане оказалось недостаточным. Удается ли обнаружить новые месторождения? И где? И кто будет их контролировать?

## ПОБЕГИ

Господство "Стандард" в нефтяной индустрии стало ослабевать еще до конца девятнадцатого столетия. Некоторые компании, занимавшиеся добычей и поставками нефти, смогли в конце концов избежать тисков треста, стремившегося вобрать в себя все нефтяные месторождения, трубопроводы и нефтеперерабатывающие предприятия и добиться определенной доли реальной самостоятельности. В начале девяностых годов группа независимых нефтепромышленников Пенсильвании организовала "Продюсер энд Рефайнерс ойл компани", куда вошли как нефтедобывающие, так и нефтеперерабатывающие предприятия. Сознавая, что у них нет никаких шансов противостоять "Старому дому", если они не смогут доставлять нефть, добытую в Нефтяном районе, к морскому побережью по конкурентоспособным ценам, они приступили к строительству своего собственного трубопровода. Рабочие-строители были вынуждены отбивать вооруженные нападения железнодорожников, которые к тому же использовали в качестве оружия пар, кипятки и раскаленные угли из топок локомотивов. Это напоминало руку "Стандард ойл". Тем не менее трубопровод был все-таки построен.

В 1895 году ряд независимых компаний организовал "Пьюр ойл компани", основной целью которой был сбыт нефти на Восточном Побережье и за океаном. "Пьюр ойл" была основана как трест, а доверенные лица были охарактеризованы как "борцы за независимость". "Стандард ойл", по своему обыкновению, упорно старалась скупить акции для установления контроля над отдельными членами "Пьюр", но, хотя подчас она была на волосок от того, чтобы добиться своей цели, это ей так и не удалось. Спустя несколько лет "Пьюр" превратилась в полностью интегрированную компанию, имевшую значительные рынки сбыта. Хотя "Пьюр", по сравнению с огромной "Стандард ойл", была слишком маленькой, но независимые нефтепромышленники, по крайней мере, смогли реализовать свою мечту: им удалось бросить вызов "Стандард ойл" и отгородиться от нее. А "Стандард ойл", хотя и против своей воли, была вынуждена свыкнуться с неприятной действительностью, а именно - со значительной по объемам и длительной по времени конкуренцией на внутреннем рынке<sup>4</sup>.

Но "Пьюр" базировалась исключительно в Пенсильвании. Согласно общепринятому мнению, нефть была чем-то характерным лишь для востока Соединенных Штатов, а потому трудно было избежать пессимизма по поводу того, откуда взять новые запасы. Однако новые месторождения были открыты гораздо западнее, в глубине континента - в Колорадо и Канзасе.

Еще дальше на запад, за Скалистыми горами, лежала Калифорния. Выступления битума на поверхность подсказывали, что где-то здесь должна быть нефть. Широко разрекламированный бум разразился к северу от Лос-Анджелеса в 1860-х годах. Авторитетный йельский профессор Бенджамин Силлимэн-младший, который в пятидесятые годы, благословил предприятие Джорджа Биссела и полковника Дрейка, будучи всегда заинтересованным в дополнительной работе, стал консультантом различных калифорнийских предприятий. Он не скрывал своего энтузиазма. Об одном ранчо он писал, что его ценность состоит в "почти сказочных запасах с самой лучшей



нефти", а о другом, что "количество нефти, которое здесь можно добывать, почти безгранично". Однако исследование, проведенное Силли-мэном, не было исчерпывающими в точном значении этого слова. Если некоторые участки, о которых он вынес свое суждение, он посетил лично, то другие он видел из окна дилижанса, когда ехал в Лос-Анджелес, а на одном из участков он и вовсе не был. Результаты его анализов показали столь высокое содержание керосина потому, что образец, который он исследовал, был пропитан первоклассным пенсильванским керосином с полки магазина в южной Калифорнии. Лос-Анджелесский бум закончился фиаско в конце шестидесятых годов, значительно повредив перспективам нефтедобычи в Калифорнии. Репутация же профессора Силлимэна пострадала еще больше. Унижение и позор были столь велики, что Силлимэн, до того - одна из крупнейших фигур в американской науке, был вынужден отказаться от должности профессора химии в Йельском университете.

Однако лишь десятилетие или около того спустя Силлимэн был оправдан. Добыча нефти в умеренных 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 в то время составляло всего восемь тысяч человек. На каком-то этапе широко распространились страхи, что, благодаря отмене таможенной пошлины на импортную нефть, эта очень дешевая заграничная нефть хлынет в Калифорнию, что приведет к удушению местной калифорнийской нефтедобычи. Но в результате политических интриг таможенный тариф на зарубежную нефть не был уменьшен, а, наоборот, почти удвоился. В начале девятых годов было обнаружено первое крупное месторождение - лос-анджелесское, а затем были разведаны крупные месторождения в калифорнийской долине Сан-Хоакин. Рост добычи в Калифорнии был стремителен - с 470 тысяч баррелей в 1893 году до 24 миллионов баррелей - в 1903-м, и в течение следующих почти двенадцати лет Калифорния лидировала по объемам добычи нефти в стране. В 1910 году объем добычи здесь составил 73 миллиона баррелей, что превышало аналогичные показатели любой зарубежной страны и составляло 22 процента от мирового объема добычи.

Ведущей нефтедобывающей компанией Калифорнии была "Юнион ойл" (ныне "Юнокал"), единственная крупная американская корпорация, помимо "Стандард ойл", которой удалось сохранить независимость, начиная с 1890 года, и остаться крупной интегрированной нефтяной компанией. "Юнион" и другие более мелкие калифорнийские компании доброжелательно относились к профессиональным геологам, что значительно выделяло их на фоне компаний, существовавших в других частях страны. И действительно, первые геологи-нефтяники в Соединенных Штатах появились именно в Калифорнии. С 1900 по 1911 год в различных калифорнийских компаниях работали сорок геологов и инженеров-геологов, что, возможно, превышало общее число геологов, работавших в нефтяной индустрии во всех остальных Соединенных Штатах вместе взятых или в любой другой части земного шара. Хотя "Юнион ойл" и избежала удушающих объятий "Стандард", тем не менее последняя прибрала к своим рукам большую часть сбыта и распределения нефти на Западе. В 1907 году уже в качестве "Стандард ойл оф Калифорния", компания начала непосредственно заниматься нефтедобычей. Хотя Калифорния и оказалось на рубеже веков крупной нефтяной провинцией, она все еще была далека от остальной части страны, изолирована, ее рынки находились в Азии, а не к востоку от Скалистых гор, где проживало большинство населения Соединенных Штатов. С точки зрения бизнеса, с таким же успехом Калифорнию можно было считать иносранным государством. Источник утоления растущей нефтяной жажды остальной части Соединенных Штатов приходилось искать где-то в другом месте

## МЕЧТА ПАТИЛЛО ХИГГИНСА

Патилло Хиггинс - однорукий механик и торговец пиломатериалами, человек, не получивший образования, но восполнивший этот недостаток самообразованием - был по-настоящему одержим одной идеей. Он был убежден, что нефть можно найти под холмом, возвышавшемся над плоской прибрежной равниной рядом с маленьким городком Бомонт, что на юго-востоке Техаса - примерно в девятнадцати милях в глубь побережья от Порт-Артура на озере Сабин-Лейк, соединявшемся с Мексиканским заливом. Впервые эта идея пришла ему в голову, когда он организовал для учеников своей баптистской воскресной школы прогулку на холм. Он наткнулся там на полдюжины источников, в которых пузырился газ. Хиггинс воткнул прут в землю и поджег выходивший газ. Детей это чрезвычайно увлекло, Хиггинс же был озадачен и заинтригован. Холм, на котором паслись дикие быки, назывался Спиндлтоп, 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 извлеченные им из источников мелкие обломки породы и натолкнули его на мысль о существовании здесь нефтяного месторождения. Он так никогда и не смог объяснить, что же именно показалось ему необычным в обломках породы. Но это что-то тем не менее существовало.

Полностью уверенный в том, что в районе Биг-Хилл находится нефть, Хиггинс заказал книгу по геологии и жадно ее прочел. В 1892 году он организовал "Глэдис Сити ойл, гэс энд мэнюфэкчеринг компани", назвав ее в честь одной из маленьких девочек - учениц его воскресной школы. У новой компании был внушительный логотип - очертания двух дюжин нефтяных резервуаров, дымящие трубы, дюжины заводов и несколько кирпичных зданий, но усилия компании так ничем и не завершились. Дальнейшие самостоятельные попытки Хиггинса также ничего не дали.

Кое-где в Техасе уже зарождалась нефтедобыча в небольших масштабах. Отцы одного маленького городка под названием Корсикана пришли к заключению, что все их надежды на развитие добычи в коммерческих масштабах пойдут прахом из-за отсутствия воды. Они организовали компанию по добыче воды и начали бурение в 1893 году. К своей досаде они обнаружили нефть. Однако вскоре досада уступила место радостному возбуждению, 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 - вращательное бурение, заимствованное из арсенала бурильщиков, занимавшихся добычей воды. Но в Корсикане было лишь небольшое месторождение - к 1900 году объемы добычи составили здесь лишь 2300 баррелей в день. Тем временем в Бомонте Патилло Хиггинс так и не отказался от своей мечты и упорно продолжал разведку нефтяного потенциала месторождения Спиндлтоп. Множество геологов прибывало в Бомонт на поезде, они знакомились с изыскательскими работами и называли сообщения Хиггинса чепухой. Один из членов Техасского геологического общества пошел дальше и опубликовал в 1898 года статью, в которой предупреждал потенциальных инвесторов от вложений в реализацию мечтаний Хиггинса. Хиггинс не отступил. Он набрал газ, выходивший из источников на поверхности холма, в пару банок из-под керосина емкостью по пять галлонов и использовал его в качестве топлива для ламп домашнего освещения. По словам соседей, он был близок к помешательству. Но Хиггинс не сдавался.

В последнем порыве отчаяния он поместил в журнале объявление, предлагавшее кому-либо ведение буровых работ. Он получил лишь один ответ - от капитана Антони Ф. Лукаса. Уроженец Далматинского побережья Австро-Венгерской империи, Лукас

получил диплом инженера и поступил на службу в австрийский военно-морской флот, а затем эмигрировал в Соединенные Штаты. У него был значительный опыт исследования таких геологических структур, которые были известны как соляные купола, в поисках одновременно соли и серы. А Биг-Хилл как раз и был соляным куполом.

Лукас и Хиггинс заключили сделку, и в 1899 году капитан приступил к проведению буровых работ. Первые его попытки не дали результата. Профессиональные геологи поднимали все это предприятие на смех. Они говорили ему, что он попусту тратит время и деньги. Не было никаких шансов, что соляной купол содержит нефть. Капитан Лукас был не в состоянии никого убедить - то, что профессионалы отвергали эти, как он их сам называл, "мечты", заметно обескуражило его и поколебало уверенность в удачном завершении дела. Деньги его были на исходе, и для того, чтобы продолжать работы, ему были необходимы дополнительные средства. Он обратился к "Стандард ойл", но вернулся с пустыми руками.

Когда идти больше уже было некуда, Лукас отправился в Питтсбург, в "Гаффи энд Гейли" - самую успешную в стране фирму, занимавшуюся крайне рискованными предприятиями. Это была его последняя надежда. В девяностые годы Джеймс Гаффи и Джон Гейли прославились разработкой первого крупного нефтяного месторождения в глубине континента - в Канзасе, которое они впоследствии продали "Стандард ойл". Гейли был настоящим авантюристом, разведчиком. "Нефть околдовала Джона Гейли", - отзывался о нем впоследствии один его коллега. И правда, Джон Гейли отличался редкостной способностью находить нефть. Хотя он прилежно штудировал модные в то время геологические теории и старался применять их на практике, тем не менее, по мнению некоторых его современников, у него был в буквальном смысле слова нюх на нефть. Обычно тихий и сдержанный, он был неутомимым "охотником", которого ничем остановить было нельзя. Поиск сокровища значил для него гораздо больше, чем само сокровище. По его собственному признанию, единственным геологом, который мог с уверенностью сказать, где найти нефть, был "доктор Бур".

Джеймс Гаффи был более яркой личностью. Когда-то он был председателем Демократической партии, одевался как Буффало Билл и даже носил длинные светлые волосы, ниспадавшие на плечи из-под широкополой черной шляпы. "Пример общепринятого представления об американцах", - сказал о нем один из посетивших его британцев. В одной современной ему американской публикации на нефтяную тематику Гаффи представлен несколько иначе: "Напор и натиск отличали его образ действий с самого начала, и он ни прежде, ни теперь не довольствовался поездкой на почтовом поезде, если к его услугам был экспресс". Гаффи был промышленником и дельцом, занимающимся организацией различных предприятий. В данном случае он заключил с Лукасом соглашение на очень тяжелых условиях: в обмен на финансовую помощь со стороны "Гаффи энд Гейли" капитан Лукас мог получить лишь одну восьмую от стоимости сделки. Что же касается Хиггинса, то ему от "Гаффи энд Гейли" не причиталось ничего, с сожалением заявлял Гаффи. Если Лукас был так сентиментален, и если ему того хотелось, то он мог поделиться своей долей с Хиггинсом.

Джон Гейли отправился в Бомонт на разведку. В качестве площадки для бурения он выбрал место, расположенное рядом с небольшими источниками с выходами газа, которые в свое время обнаружил Патилло Хиггинс. Для того, чтобы отметить 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 этому вашему капитану, что первую скважину нужно заложить прямо здесь. И скажите ему: я уверен, что он найдет здесь самое крупное месторождение нефти после бакинского"<sup>6</sup>.

Буровые работы были начаты осенью 1900 года с использованием методов роторного бурения, впервые опробованных в Корсикане. Жители городка Бомонт почти целиком придерживались мнения, что Лукас и его команда, как и Патилло Хиггинс, совершенно свихнулись, и вряд ли достойны внимания. Почти единственными жителями городка, приходившими взглянуть на ход работ, были мальчишки, занимавшиеся охотой на кроликов. Буровики с трудом продирались через сотни футов песка, в котором увязли все предыдущие попытки. На глубине 880 футов показалась нефть. Капитан Лукас взволнованно спросил старшего бурового мастера Эла Хэмилла, какой мощности может быть данная скважина. "Пятьдесят баррелей в день, запросто", - ответил Хэ-милл, который знал, что скважины в Корсикане могут давать до двадцати пяти баррелей в день.

На Рождество буровики отдыхали и возобновили свою утомительную работу под Новый, 1901-й, год. 10 января случилось незабываемое событие: из скважины с большой силой начала бить грязь. В течение нескольких секунд бурильная колонна весом шесть тонн была катапультирована с поверхности земли выше буровой вышки, пробив верхушку и разлетевшись на части на большой высоте. Затем снова воцарилась тишина. Буровики, попрятавшиеся было от страха и не понимавшие, свидетелями чего они только что стали, подкрались к вышке и перед ними предстала ужасающая картина: от вышки практически ничего не осталось, земля вокруг нее была усеяна обломками и покрыта слоем грязи глубиной в шесть дюймов. Едва они начали разбирать обломки, из скважины вновь началось извержение грязи, сначала сопровождавшееся громом, напоминавшим пушечный выстрел, а затем - долгим оглушительным ревом. Из скважины пошел газ, а потом начала извергаться нефть, зеленая и тяжелая, выталкивая в небо камни на высоту сотен футов. Она фонтанировала все более мощным потоком, достигая высоты, вдвое превосходившей высоту вышки, а затем падала на землю.

Капитан Лукас был в городе, когда услышал новости. Он устремился к холму на своей пролетке, едва не загнав лошадей. Въехав на холм, он вывалился из пролетки и скатился на землю. Поднявшись на ноги, едва отдышавшийся Лукас побежал к вышке: "Эл! Эл! Что это?" - кричал он сквозь грохот. "Нефть, капитан! - отвечал Хэмилл. - Нефть, в каждой капле". - "Слава Богу, - сказал Лукас, - слава Богу". Скважина, получившая наименование "Лукас-1", давала не пятьдесят баррелей в день, а целых семьдесят пять тысяч баррелей. В Бомонте отчетливо слышался рев; некоторые жители считали, что наступил конец света. Это было нечто прежде невиданное - за исключением разве что "нефтяных фонтанов" Баку. В Соединенных Штатах это явление получило название "gusher" (скважина, фонтанирующая с очень высоким давлением). Новость об этом всколыхнула всю страну, а вскоре и весь мир. Начался техасский нефтяной бум.

Далее последовало нечто невообразимое. Сразу же началась бешеная драка за право аренды, и некоторые участки продавались и перепродавались по все более недостижимым ценам. Одна женщина, промышлявшая сбором мусора, была ошарашена тем, что за принадлежавший ей большой выгон ей предложили ни много ни мало - 35 тысяч долларов. Вскоре земля, которая еще за два года до того была куплена по цене менее 10 долларов за акр, стоила уже 900 тысяч долларов за акр. Большинство участков продавалось и перепродавалось по одной маленькой, полной искажений карте, настоящие названия на которой к тому же были напечатаны неясно. Городок оказался забит желающими купить участки, просто жаждавшими разбогатеть, посредниками и рабочими-нефтяниками. Каждый новый прибывающий поезд выгружал все новые толпы тех, кого влекла мечта о несметном богатстве, воплощением которого им представлялся бьющий из-под земли фонтан темной жидкости. Лишь в одно из воскресений экскурсионные поезда высадили в Бомонте около 15 тысяч человек, которые пешком, через грязь и липкий ил потащились на холм лишь для того, чтобы увидеть это новое

чудо света. Сообщалось, что свыше 16 тысяч человек уже жило на самом холме в палатках. На протяжении всего нескольких месяцев население Бомонта выросло с 10 до 50 тысяч.

Палатки, навесы, хижины, салуны, игорные и публичные дома - все это появилось в Бомонте, чтобы удовлетворить самые разнообразные запросы жаждущей публики. По некоторым оценкам, Бомонт выпивал половину всего виски, потреблявшегося в Техасе в эти первые месяцы нефтяной лихорадки. Любимым времяпрепровождением были драки. За ночь случалось два или три убийства, а иногда больше. Однажды из местной речки было выловлено шестнадцать тел жертв ночных разборок с перерезанным горлом. Одним из самых популярных развлечений в салунах стало делать ставки на то, сколько времени потребуется гремучей змее, чтобы съесть птичку, которую пустили в ее клетку. Еще более популярными были проститутки, которыми теперь Бомонт прямо кишел, а имена некоторых бомонтских дам - Хейзел Хоук, Мёртл Беллвю и Джесси Джордж - стали легендарными. В цирюльнях людям приходилось выстаивать в очередях по часу, чтобы, заплатив четверть доллара, помыться в грязной лохани. Люди не хотели терять время, когда нужно было заниматься нефтяным бизнесом, поэтому места в начале очередей к уличным удобствам шли ни много ни мало по доллару. Кое-кто зарабатывал по сорок или пятьдесят Долларов в день, стоя в очереди и продавая места тем, у кого не было времени ждать.

Разумеется, проигравших было гораздо больше, чем выигравших, бесконечные мошенничества подтверждали правило, что деньги быстро меняют хозяев. Число продавцов акций по меньшей мере сомнительной стоимости было столь велико, что Спиндлтоп для некоторых стал известен под названием "Свиндлтоп" [*Прим. пер. Игра слов: spindle - веретено и swindle - надувательство*].

Некая предсказательница судьбы по имени мадам Ла Монт стала сообщать своим клиентам, где могут забить новые нефтяные фонтаны, завоевав тем самым огромную популярность. Еще лучше дела шли у "парня с рентгеновскими глазами", который был в состоянии видеть сквозь землю и находить нефть. Компания, занимавшаяся раскруткой талантливого юноши, продала тысячи своих акций.

Через несколько месяцев на холме было уже 214 скважин, владельцами которых были как минимум сотня различных компаний, в том числе одна, носившая имя "Янг Лейдиз ойл компани" [*Прим. пер. Young Ladies Oil Company - буквально: "Нефтяная компания молодых девушек"*].

Некоторые из этих компаний проводили буровые работы на участках размером с почтовую марку, достаточных для установки лишь одной вышки. По мере того, как все скважины Спиндлтопа продолжали работать, насыщение рынка нефтью наступило очень скоро. К середине лета 1901 года цена нефти упала до трех центов за баррель (для сравнения кружка воды стоила пять центов) и это стало своего рода лебединой песней изначально столь богатого месторождения в районе холма Биг-Хилл, открытого Патилло Хиггинсом.

## СДЕЛКА ВЕКА

Никто так не нуждался в рынках сбыта для своей нефти, как Джеймс Гаффи, который владел крупнейшими нефтеносными участками на Спиндлтопе. Но он совершенно не хотел оказаться проглоченным "Стандард ойл", поэтому ему были нужны другие клиенты. Вскоре он нашел одного, притом очень крупного. Среди тех, кого новости со



Спиндлтопа буквально наэлектризовали, был и некий олдермен города Лондона, следующий по рангу за лордом-мэром Лондона, по имени сэр Маркус Сэмюель. Он лишь недавно переименовал свою быстро растущую компанию в "Шелл Транспорт энд Трейдинг" - снова, как и в случае с именами его танкеров, в честь своего отца, в прошлом торговца морскими раковинами. Теперь Сэмюель и его компания "Шелл", зависевшие до того лишь от российской нефтедобычи, рассматривали техасское месторождение как средство заполучить доступ к нефти, которую можно было бы напрямую экспортировать в Европу. Такое приобретение усилило бы позиции Сэмюеля по отношению к конкурентам. Внимание Маркуса Сэмюеля приковывал также еще один факт: сырая нефть, добытая в Техасе, будучи плохим сырьем для осветительных систем, тем не менее очень хорошо подходила для использования в качестве топлива для судов. У него была всепоглощающая страсть: осуществить перевод судов с угольного топлива на нефть - его нефть. Еще в 1901 году он гордо заявил, что его компания "может с полным основанием претендовать на звание пионера потребления жидкого топлива в открытом океане".

Поэтому, когда новости со Спиндлтопа достигли Лондона, "Шелл" немедленно предприняло отчаянные и комические усилия, чтобы сначала найти, 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 "Шелл" никогда ничего о Гаффи не слышал, и тут потребовалось целое расследование. Гаффи же, со своей стороны, позволил себе никогда ранее не слышать о "Шелл", что для Лондона было настоящим оскорблением, и потребовалось еще множество телеграмм и писем, подтверждавших, что "Шелл" представляет собой крупную фирму, вторую по размерам нефтяную компанию в мире, и "наиболее опасного противника "Стандард ойл". Тем временем информация о том, что танкеры "Стандард ойл" регулярно заполняются в Порт-Артуре нефтью, добытой на Спиндлтопе, только увеличила стремление "Шелл" действовать быстро. Сэмюель отправил в Новый Свет своего двоюродного брата - сначала в Нью-Йорк, затем в Питтсбург, а потом и в Бомонт - для того чтобы добиться заключения контракта с никому не известным Гаффи. Переговоры велись в спешке. "Шелл" не проводила никакого независимого геологического исследования, она даже не потрудились нанять американского адвоката для того, чтобы проверить текст окончательного контракта. Однажды посланному в Америку двоюродному брату Сэмюеля пришлось даже купить настенную карту мира, чтобы рассказать Гаффи о деятельности "Шелл" в других странах. После поездки и переговоров с Гаффи кузен сообщил Сэмюелю в Лондон, что в одном можно быть полностью уверенным - в том, что "ничто не предвещает возможности срыва поставок". Единственное, о чем оставалось беспокоиться, это о чрезмерной добыче.

В июне 1901 года, спустя лишь полгода после того, как на Спиндлтопе забил первый нефтяной фонтан, обе компании завершили переговоры и подписали контракт. Согласно достигнутому соглашению, в течение следующих двадцати лет "Шелл" обязывалась закупать как минимум половину добытой Гаффи нефти по гарантированной цене в двадцать пять центов за баррель - т.е. почти 15 миллионов баррелей. Она могла закупать и больше, если бы того пожелала. Обеим сторонам казалось, что заключена сделка века. Маркус Сэмюель заказал срочную постройку четырех новых танкеров для того, чтобы закрепить еще одну свою грандиозную удачу - получение доступа к техасской нефти.

Спиндлтопу было суждено перекроить карту нефтяной индустрии и за счет своих огромных запасов сдвинуть центр тяжести американских нефтяных резервов из Пенсильвании и с Аппалачей - на Юго-Запад. Спиндлтоп также помог открыть один из главных рынков двадцатого столетия, развитию которого так способствовал Маркус Сэмюель - рынок нефтяного топлива. Последнее, однако, произошло скорее по случайности, чем преднамеренно: техасская нефть была такого низкого качества, что с

помощью применявшихся в то время технологических процессов нефтеочистки керосин из нее получить было нельзя. Поэтому ее и использовали преимущественно не для освещения, а для отопления, а также в качестве горючего для двигателей. Множество промышленных предприятий Техаса почти немедленно перешло с угля на нефть. Если на железной дороге в Санта-Фе в 1901 году был лишь один локомотив на мазутном топливе, то к 1905 году их стало 227. Пароходные компании также поспешили заменить уголь на нефть. Все эти изменения произошли, благодаря появлению спиндлтопской нефти, и указывали на крупный сдвиг в промышленности в целом.

Спиндлтоп также стал тренировочным полигоном для нефтедобывающей промышленности Юго-Запада. Городские и сельские парни, подсобные рабочие с ранчо, постигали здесь науку нефтяного бизнеса. На холме даже зародился новый язык, потому что именно на Спиндлтопе "well borer" (бурильщик колодцев) превратился в "driller" (буровика), квалифицированный рабочий стал называться "roughneck" (рабочий на нефтепромысле), а недостаточно квалифицированный рабочий - "roustabout" (подсобный рабочий). Испытывавший недостаток наличных средств ("shoestring") мог пустить на ветер свою скважину, поделившись со своей командой, с землевладельцем, с снабженцем, владельцем меблированных комнат, хозяином своего любимого салуна и если надо, то также и с наиболее понравившейся мадам.

Буму, имевшему место на Спиндлтопе, со всеми сопутствующими излишествами, неистовством и безумием, было суждено повториться на Юго-Западе множество раз в течение последующих нескольких лет, начиная с того момента, когда на тexasском и луизианском побережье Мексиканского залива также были обнаружены соляные купола. Но вскоре новые месторождения, сходные по размерам с уже упомянутыми нефтепромыслами на побережье Мексиканского залива, были обнаружены также и в Оклахоме. Крупнейшим из оклахомских месторождений стало обнаруженное в 1905 году месторождение Гленн-Пул, около Талсы. Кроме того, нефть была обнаружена в Луизиане. Тем временем владельцы ранчо, расположенных в Северном Техасе, производили буровые работы в поисках воды и наткнулись на нефть, что вызвало к жизни еще один бум. Однако Оклахома, а не Техас, стала крупнейшим районом нефтедобычи, обеспечивавшим в 1906 году свыше половины общего объема нефтедобычи в регионе. И лишь в 1928 году Техасу удалось вернуть себе лидирующее положение, которое он продолжает сохранять в Соединенных Штатах и поныне.

## МЕКСИКАНСКИЙ ЗАЛИВ: НЕ СПРАШИВАЯ РАЗРЕШЕНИЯ

Джеймс Гаффи, оказавший поддержку Лукасу, стал для всей страны олицетворением мгновенного обогащения: говорили, что ему суждено стать новым Рокфеллером. Так, по крайней мере, казалось. Возможно, что Гаффи, со своей стороны, даже поверил в это на какое-то мгновение. Все-таки это он заключил крупнейшую в мире нефтяную сделку с Маркусом Сэмюэлем из "Шелл" сроком на двадцать лет. Но уже в середине 1902 года, спустя лишь полтора года после обнаружения нефти на Спиндлтопе, у Гаффи и его компании возникли серьезные трудности. Подземное давление на Спиндлтопе резко упало вследствие чрезмерной добычи и в особенности из-за работы всех этих вышек на крошечных участках. Соответственно, упали и объемы нефтедобычи на Биг-Хилле. Но у "Гаффи Петролеум" существовали также проблемы внутреннего свойства: Джеймс Гаффи был учредителем, а не менеджером. Как менеджер он был столь же плох, что и качество добываемой им нефти.

Возникшая ситуация сильно встревожила 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 лишь двадцать шесть лет. Братья превратили "Меллон энд Соне" в один из крупнейших банков страны, сыгравший ведущую роль в промышленном развитии Америки в девятнадцатом столетии. Оба брата испытывали особое чувство восхищения и уважения по отношению к Джону Гейли - партнеру Гаффи. Отец Гейли и их отец, Томас Меллон будучи еще мальчишками, прибыли в Америку из Ирландии на одном корабле. Братья знали, что Джон Гейли был крупнейшим разведчиком нефтяных месторождений, хотя их и беспокоила его беспечность в финансовых вопросах. В 1900 году Гаффи, партнеру Гейли, удалось убедить Меллонов вложить триста тысяч долларов в проведение изыскательских работ на Спиндлтопе и потратить еще несколько миллионов долларов на то, чтобы поставить нефтедобычу на Спиндлтопе на промышленную основу. Теперь, в 1902 году, спустя лишь несколько месяцев с тех пор, как напор нефти на Спиндлтопе упал, Меллоны опасались, что Гаффи потеряет не только их собственные средства, но также и средства других инвесторов, которых им удалось привлечь к сделке.

По их мнению, разрешить проблему мог их племянник Уильям Меллон, который был моложе братьев всего лет на десять. На Уильяма можно было положиться. В возрасте девятнадцати лет он прослышал, что в городке под названием Экономи, около Питтсбурга, обнаружена нефть. Дух нефти и деловой азарт захватили его, и он с головой бросился в водоворот нефтяного бизнеса. В течение последующих нескольких лет он обошел все Аппалачи в поисках нефти и нашел ее. Однажды он ввел в эксплуатацию скважину мощностью в тысячу баррелей в день прямо на кладбище рядом с церковью. Церковь изрядно на этом заработала.

Уильям знал, что это лихорадка. "Для большинства нефтепромышленников, - вспоминал он впоследствии, - нефтяной бизнес был больше похож на эпическую карточную игру, в которой азарт стоил больше, чем крупные ставки... Никто из нас не был в состоянии остановиться, вывести свои деньги из нефтедобычи и отправиться домой. Каждая новая пробуренная скважина - неважно, насколько успешной она оказывалась - сама по себе 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 одной компании добычу сырой нефти, ее очистку, производство нефтепродуктов и их сбыт". Любой другой способ неизбежно приведет в лапы "Стандард ойл".

Уильям поступал так, как советовал ему дядя. Несмотря на сопротивление со стороны "Стандард ойл" и Пенсильванской железной дороги, он создал интегрированную нефтяную компанию, в рамках которой были объединены нефтедобыча на западе Пенсильвании, нефтепереработка в обоих концах штата, транспортировка по собственному трубопроводу и продажа в Европу через Филадельфию. В 1893 году компания Меллонов отправляла за рубеж, по различным оценкам, 10 процентов от всего объема нефтяного экспорта Соединенных Штатов, а в ее хранилищах находился миллион баррелей. Затем "Стандард ойл" предложила выкупить компанию у Меллонов. Они не были сентиментальны; они создавали предприятия, а затем продавали их и переходили к чему-либо иному, а тут как раз настало время окупить деньги, вложенные в нефтяную компанию. Меллоны выручили от продажи значительную сумму денег. Уильям занялся развитием трамвайного бизнеса, посчитав, что с нефтью покончено навсегда. Теперь же, семь лет спустя, в возрасте всего двадцати семи лет, Уильям понял, что был не прав. По поручению Меллонов он отправился на Спин-Длтоп для инспекции вложений семейных

денег. В своем отчете он писал, что они никогда не вернут свои деньги, если Гаффи по-прежнему будет у руля. Как и семь лет назад, Меллоны предложили новое предприятие "Стандард ойл". Но "Стандард" ответила отказом из-за судебных преследований, начатых по инициативе властей штата против компании, в особенности, против самого Джона Д. Рокфеллера. "Мы вне игры, - объяснял директор "Стандард". - После того, как власти штата Техас таким образом обошлись с господином Рокфеллером, он не вложит в Техас больше ни цента".

После этого, как говорил разочарованный Уильям Меллон, оставался лишь один выход из ситуации, которая "настолько плоха, что ничего подобного я еще не встречал", а именно: "хорошее управление, тяжелая работа и сырая нефть". Первым препятствием был Джеймс Гаффи, которого Уильям Меллон считал некомпетентным хвастуном. Меллон принял на себя руководство перетекающими друг в друга компаниями "Гаффи петролеум" и "Галф рефайнинг", основанными в 1901 году. Разумеется, Гаффи был до глубины души возмущен - все-таки именно его пресса окрестила крупнейшим нефтепромышленником Соединенных Штатов. Иногда Уильяму Меллону приходилось быть слишком суровым и резким в отношениях с крупнейшим нефтепромышленником Соединенных Штатов.

"Самой трудной проблемой, - говорил Меллон, - было перевести сырую нефть в деньги". Что-то нужно было делать с контрактом между "Гаффи петролеум" и "Шелл", согласно которому американская компания обязывалась продавать "Шелл" половину добытой ею нефти по двадцать пять центов за баррель на протяжении двадцати лет. Этот контракт был составлен, когда нефтедобыча казалась беспредельной, даже неостановимой, когда компания нуждалась в рынках сбыта, и когда нефть продавалась по десять или даже по три цента за баррель - неплохая прибыль при любом раскладе. Хотя срок действия контракта составлял двадцать лет, уже менее, чем через два года мир сильно изменился. В конце 1902-го и в начале 1903 года вследствие падения уровня добычи на Спиндлтопе нефть продавалась уже по тридцать пять центов или более того за баррель. Поэтому для того, чтобы выполнить условия контракта, "Гаффи петролеум" пришлось бы покупать нефть у третьих сторон, а затем продавать ее "Шелл" с убытком для себя. Гаффи мог все еще продолжать считать это сделкой века, но Меллон, конечно же, думал иначе. Он считал эту сделку грабительской и знал, что ему придется как-то от нее избавиться, причем как можно быстрее.

Но Маркус Сэмюэль возлагал на контракт большие надежды. Поэтому плохая новость из Техаса о том, что нефтяные запасы Гаффи истощились, стала для него настоящим ударом. Как бы трудно ни пришлось Гаффи, но у "Шелл" были законные основания требовать от него выполнения условий контракта или, в противном случае, получить солидную компенсацию, если контракт был бы аннулирован. Сэмюэль, старавшийся получить прибыль даже в тяжелой ситуации, распорядился, чтобы четыре новых танкера, специально построенные для транспортировки техасской нефти, были переоборудованы для перевозки техасского скота в лондонский Ист-Энд. Но это рассматривалось лишь в качестве временной меры до момента возобновления поставок нефти. Он приготовился подать иск в суд, но американский судебный эксперт предупредил его, что исход судебной тяжбы был неочевиден, потому что, в первую очередь сам контракт был очень плохо и некомпетентно составлен.

В поисках решения проблемы Эндрю Меллон сам поехал в Лондон, а оттуда отправился в Моут, поместье Маркуса Сэмюэля в графстве Кент, чтобы поговорить с ним лично. Меллона "восхитил парк", - записал Сэмюэль в своем дневнике 18 августа 1903 года. На следующий день Сэмюэль добавил там же: "Уехал в Лондон на поезде,

отправленном в 9.27, по неотложным делам... Целый день был занят на переговорах с г-ном Меллоном, пытаясь избежать судебного разбирательства в отношении Гаффи и К°, но *modus vivendi* так и не был достигнут, после этого консультация с адвокатами". Эндрю Меллон был обходителен, обаятелен, с мягкими манерами, но в то же время настойчив и необыкновенно тверд. К началу сентября обе стороны наконец достигли *modus vivendi*, - заключили новое соглашение. Сделка века, столь важная для планов Маркуса Сэмюеля, была заменена контрактом, не гарантировавшим "Шелл" в отношении нефти практически ничего. "Гаффи петролеум" и Меллоны вздохнули наконец с облегчением<sup>9</sup>.

Тем временем Уильям Меллон реализовывал стратегию, которая оказалась чрезвычайно важной для развития нефтяной промышленности на протяжении всего двадцатого столетия. Стратегия эта с самого начала была отлична от стратегии "Стандард ойл". И целью ее было объединить все разнообразные формы деятельности в рамках одной интегрированной нефтяной компании. По наблюдениям Меллона, мощь "Стандард", защита и укрепление ею своих позиций проистекали из того, что она была практически единственным покупателем сырой нефти, да к тому же контролировала ее транспортировку. "Стандард" устанавливала цену, - говорил Меллон, - и практически любой нефтепромышленник зависел от этой компании". Хотя нефтедобывающие компании и получали от такого соглашения со "Стандард" неплохую прибыль, тем не менее они "находились целиком в ее власти". Меллон опасался, что, по мере обнаружения в Техасе все большего количества нефтяных месторождений и их дальнейшей разработки, "Стандард" проведет в этот штат свои трубопроводы, и предприятия Меллонов окажутся неминуемо втянуты в нефтедобывающую систему "Стандард". Но ему это совсем не было нужно - его амбиции простирались гораздо дальше того, чтобы стать простым придатком "Стандард". Повторяя урок своего дяди, Уильям Меллон пришел к заключению, что "для успешной конкуренции необходимо создать интегрированную компанию, которая должна в первую очередь заниматься добычей нефти. Я считал, что добыча должна стать основанием подобной компании. Очевидно, это был единственный способ функционирования компании, которая не собиралась спрашивать чьего-либо позволения". А Меллоны и не собирались спрашивать позволения у кого-бы то ни было, и в первую очередь у "Стандард ойл".

Одной из крупнейших проблем, стоявших перед Меллоном, было то, что мощность нового нефтеперерабатывающего завода компании в Порт-Артуре была приблизительно равна производству нефтепродуктов всего штата Техас. Более того, он зависел от источников низкокачественной нефти, которые к тому же могли в любой момент иссякнуть. Но затем, после обнаружения в 1905 году 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 приходилось действовать быстро. "Стандард ойл" уже занялась постройкой своего нефтепровода из города Индепенденс в штате Канзас. "Пока мы не сможем зацепиться за это 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 к северу из Порт-Артура, другая - к югу из Талсы и остальные две из промежуточных пунктов навстречу друг другу. Работы шли наперегонки со временем со "Стандардой". С октября 1907 года нефть из Гленн-Пул уже потекла по трубопроводу на порт-артурский нефтеперерабатывающий завод, и Меллоны закрепили свое положение крупных игроков на нефтяном рынке.



Строительство трубопровода совпало по времени с реорганизацией компании. Меллоны не стали вкладывать деньги в уже разваливавшуюся структуру - Уильям затеял реорганизацию "Гаффи петролеум" и "Галф рефайнинг", в результате чего была создана корпорация "Галф ойл". С этого момента она стала принадлежать уже исключительно Меллонам. Эндрю Меллон занял пост президента, Ричард Б. Меллон стал управляющим финансами, а Уильям - вице-президентом. Гаффи был полностью отстранен от руководства. "Они выбросили меня за ненадобностью", - с горечью жаловался он позднее.

А что стало с пионерами Спиндлтопа? "Благодаря тому, что у г-на Гаффи и группы Меллонов было много денег, а у меня - нет, - говорил впоследствии капитан Энтони Лукас, - я принял их предложение и продал им свою долю акций за достаточную сумму". Он обосновался в Вашингтоне, став инженером-консультантом в области геологии. Три года спустя после своего открытия на Спиндлто-пе, Лукас приехал в Бомонт и обследовал холм, весь покрытый вышками, но, к сожалению, уже истощившийся, выработанный. После утомительного лазания по всему нефтеносному холму он был растроган и выдал следующую эпитафию: "Корову чересчур доили . Более того - ее доили бестолково".

Что касается Патилло Хиггинса, то он начал судебный процесс против капитана Лукаса, который, будучи человеком несентиментальным, отстранил его от участия в прибылях. Кроме того, он основал "Хиггинс ойл компани", но распродал ее своим партнерам. Он пытался основать интегрированную нефтяную компанию "Хиггинс Стандарт ойл компани", но это предприятие провалилось потому, что публика начала уставать от растущего числа акций, имеющих отношение к "Свиндлтопу". Тем не менее Хиггинсу, кажется, все же удалось заработать порядочную сумму денег, а однажды тридцать два жителя Бомонта подписали письмо, в котором объявлялось, что он достоин "чести открывателя и разработчика" Спиндлтопа. Все-таки он не был столь сумасшедшим, как это казалось вначале.

Ни Джеймсу Гаффи, ни Джону Гейли не удалось удержать заработанных денег. "Для них обоих наступили тяжелые времена, когда они состарились, а возвращение в крупный бизнес становилось все менее достижимым", - писал племянник Гейли. "Они проворонили множество шансов заработать большие деньги, пожалуй, потому, что им не удалось разыграть козырную карту в нужное время. Такие возможности предоставляются редко. Спиндлтоп стал крупнейшим предприятием Гаффи и Гейли, бывших партнерами. После этого они изо всех сил старались добиться схожих результатов на пустяковых буровых проектах то там, то здесь, причем средства на финансирование этих проектов выделялись преимущественно под их уже убывавший престиж крупнейших открывателей нефтяных месторождений первого пятидесятилетия нефтяной эры в нашем полушарии".

Гаффи провел последние годы своей долгой жизни (он прожил до девяноста девяти лет) в долгах. Его особняк на Пятой авеню в Питтсбурге содержался до самой его смерти за счет любезности его кредиторов. Нашедший нефть Гейли, получил лишь "мелочь" в размере 366 тысяч долларов, которую Гаффи был ему должен в результате их спиндлтопской сделки. Ближе к концу своей жизни Гейли разъезжал по Канзасу в поисках нефти вместе с Элом Хэммилом, который на Спиндлтопе был буровиком. Однажды после сильного снегопада они были не в состоянии двигаться дальше, поэтому оба решили прервать свою поездку и отправиться домой. Тогда Гейли сделал мучительное признание, что за всю свою жизнь он никогда не был так беден, как сейчас. Он спросил Хэммила, может ли тот получить наличными по чеку, подписанному г-жой

Гейли. Вместо этого Хэммил оплатил пребывание Гейли в отеле и посадил его на поезд, отправлявшийся домой. Это был последний ход в нефтяной сделке со стороны Джона Гейли - человека, у которого было чутье на нефть. Спустя некоторое время его не стало.

Что касается Уильяма Меллона, то он многие годы занимал пост президента и председателя правления "Галф ойл", которая стала одной из крупнейших нефтяных компаний мира. В 1949 году, незадолго до смерти, он заметил: "Галф корпорейшн" так разрослась, что я не могу за ней уследить"

### "САН": "ЗНАТЬ, ЧТО СО ВСЕМ ЭТИМ ДЕЛАТЬ"

Среди многих тысяч людей, высадившихся с поезда в Бомонте, штат Техас, после получения известий об обнаруженной капитаном Лукасом нефти, был некий Роберт Пью. Он появился на Спиндлтопе спустя лишь шесть дней после того, как там забил нефтяной фонтан, выполняя поручение своего дяди Дж. Н. Пью. Роберт быстро уяснил для себя не только возможности, предоставляемые обнаружением нефтяного месторождения, но и хорошие перспективы ее транспортировки через Мексиканский залив. Однако ему не пришлось по нутру ни погода, ни городок, ни люди, его окружавшие, ни нефтяной бум, ни даже все остальное, касавшееся штата Техас - он заболел и отбыл обратно. Его заменил родной брат Дж. Эдгар Пью. Он прибыл на место, имея при себе револьвер, который он прихватил по настоянию дяди и брата как средство защиты на время пребывания в Бомонте, славившегося своими уличными драками.

Пью были чужаками в Бомонте, но это не значит, что они были новичками в нефтяном бизнесе - они занимались углеводородами уже четверть века. Еще в 1876 году в западной Пенсильвании Дж. Н. Пью приступил к добыче природного газа, который считался в то время ненужным продуктом, с целью его продажи - сначала в качестве горючего на нефтеразработках. В 1883 году их компания стала первой, начавшей поставлять природный газ в качестве заменителя привычного городского газа для освещения такого крупного города, как Питтсбург. Их бизнес приобрел значительный размах. Но на газовый бизнес обратила свое внимание "Стандард ойл", создавшая в 1886 года "Нэшнл Гэс Траст", и в конце концов Дж. Н. Пью последовал примеру Меллонов, которые в девяностых годах продали свое первое нефтяное предприятие - он продал свое газовое предприятие "Стандард".

Также в 1886 году Пью занялся добычей нефти на месторождении в Лайме. Задавшись целью назвать свою компанию именем какого-нибудь небесного светила, он остановил свой выбор на Солнце, учитывая его выдающееся положение над всеми небесными светилами. "Сан ойл компани" не удалось достичь схожего положения в нефтяной индустрии в течение следующих полутора десятилетий, но ей все же удалось создать солидную нефтяную компанию в тени "Стандард ойл". Прибыв в Бомонт в 1901 году, Дж. Эдгар Пью арендовал для "Сан ойл компани" участки, но по своему прошлому опыту и он, и его семья знали, что одной только добычи недостаточно. "Вы можете купить миллионы баррелей нефти по пять центов за баррель, - позднее говорил Дж. Эдгар, - но ведь с ними еще нужно было что-то делать". Поэтому "Сан" приобрела также местные нефтехранилища. Одновременно она построила в Маркус-Хуке, недалеко от Филадельфии, нефтеперерабатывающий завод, сырая нефть на который должна была привозиться на кораблях из Техаса, а также приступила к созданию долгосрочных рынков. После ставшего очевидным оскудения запасов Спиндлтопа, компания расширила свою деятельность в Техасе, приобретя нефтепромыслы и организовав в регионе систему своих собственных нефтепроводов. К 1904 году "Сан" стала одной из

немногих компаний, доминировавших на рынке нефтяной торговли на побережье Мексиканского залива.

## "БАКСКИН ДЖО" И ТЕКСАКО

В водовороте Спиндлтопа было суждено появиться на свет еще одной крупной нефтяной компании. Она стала делом рук Джозефа Каллинан, одного из выдающихся пионеров техасского нефтяного бизнеса. В 1895 году Каллинан оставил перспективную работу в подразделении "Стандард", занимавшемся нефтепроводами, и основал в Пенсильвании свою собственную компанию по производству и сбыту оборудования для нефтепромыслов. За присущую ему агрессивность и жесткость, а также за энергию, с какой он добивался выполнения поставленной задачи, он заслужил у своих подчиненных прозвище "Бакскин Джо" (т.е. оленья кожа), которым такие черты его характера ассоциировались у них с сырой кожей, которая шла на изготовление специальных перчаток и ботинок для тех, кто работал на нефтепромыслах.

В 1897 году Каллинан был приглашен на короткое время в Корсикану, штат Техас, где отцам города потребовалась срочная консультация в отношении перспектив разработки нефтяного месторождения. 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. Каллинан сразу же понял, что новое месторождение представляет собой нечто совершенно особенное и масштабы его гораздо больше, чем в Корсикане. Первое, что он сделал, это основал компанию по приобретению и сбыту сырой нефти, которую назвал "Тексас фьюэл компани". Здесь как нельзя кстати пришелся его опыт работы с оборудованием для нефтедобычи. К тому времени Каллинан уже построил нефтехранилища всего в двадцати милях от месторождения, и это было большим преимуществом "Тексас фьюэл компани" перед возможными конкурентами. Вскоре Каллинан установил контроль над наиболее ценными участками на Спиндлтопе, которые принадлежали синдикату бывших политиков.

Во главе синдиката стоял Джеймс Хогг, экс-губернатор, весивший три сотни фунтов и лидер прогрессистов в Техасе. Бывший губернатор был также оборотистым бизнесменом: "Хогг [*Прим. пер. Ног - в данном случае "грубиян"*] - так меня зовут, - объяснил он однажды, - грубиян - моя натура". Группа Хогга 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 политическую страховку. "Северян в то время в Техасе не очень любили, - говорил он. - Губернатор Хогг был там силой, и я хотел, чтобы он был на моей стороне, потому что собирался вложить много денег". Кроме всего прочего, у Хогга было одно специфическое преимущество - он был крупнейшим в Техасе противником "Стандард ойл". Будучи губернатором, он даже пытался добиться выдачи Рокфеллера из Нью-Йорка, чтобы доставить того в суд, и участие Хогга гарантировало поддержку против известной тактики "Стандард" по отношению к новым противникам.

За средствами, необходимыми для разработки его участков, он обратился к Льюису Лэфаму из Нью-Йорка, владельцу "ЮС Лезер" - жемчужины кожного треста, и к Джону Гейтсу, эксцентричному чикагскому финансисту, больше известному как "Бет-а-Миллион Гейтс" (т.е. "Гейтс-Ставлю миллион") из-за его готовности держать пари по любому поводу. Своим техасским партнерам, обеспокоенным преобладанием

"заграничного" капитала, Каллинан в утешение заявил: "Ребята из демократической партии найдут себе достойного соперника в лице южан". Его предсказание подтвердилось с удивительной точностью.

Каллинан, с его богатым опытом и природным талантом лидера, быстро стал ведущим нефтепромышленником Бомонта. Когда в сентябре 1902 года на Спиндлтопе вспыхнул крупнейший пожар, он руководил работами по борьбе с огнем, и он занимался этим почти непрерывно в течение недели до тех пор, пока огонь не был потушен, а сам он не свалился от усталости. Его глаза были опалены горячим дымом и он даже потерял зрение на несколько дней, но, даже прикованный к постели с повязкой на глазах, он продолжал проводить совещания и отдавать приказы. Под началом Каллинана работали Уолтер Б. Шарп, который бурил скважины в Спиндлтопе еще в 1893 году во время первой неудачной попытки Патилло Хиггинса, а сейчас был главным буровым мастером, а также другой опытный буровик по имени Хауард Хьюз-старший. Весной 1902 года в целях интеграции различных видов деятельности Каллинан организовал "Тексас Компани". Собственная компания давала ему прекрасную возможность в полной мере проявить свои деспотические наклонности единовластного руководителя.

В отличие от Джеймса Гаффи, Каллинан знал, как руководить нефтяной компанией, и, в отличие от принадлежавшей Гаффи "Галф" его "Тексас компани" стала приносить прибыль с самого начала. Спустя год после своего создания компания она продавала нефть в среднем по шестьдесят пять центов за баррель. Каллинан заполнял хранилища нефтью еще в ту пору, когда запасов ее было более чем достаточно, и цена за баррель составляла в среднем двенадцать центов, так что дела компании шли очень даже неплохо. Меллоны, пытаясь разобраться с проблемами, доставшимися им в наследство от Гаффи, почти договорились об объединении "Галф" с "Тексас компани". Но малые нефтедобывающие компании, размахивая жупелом нового нефтяного треста, раздули вокруг этой сделки большой скандал в законодательном собрании штата Техас. Главные лоббисты каждой из сторон даже устроили по этому поводу потасовку в холле гостиницы в Остине. Наконец тexasское законодательное собрание высказалось против объединения, не оставив ему ни одного шанса. Тогда Каллинан обратил все внимание на расширение "Тексас компани". Он построил свой собственный нефтепровод от Гленн-Пула в Оклахоме до Порт-Артура в Техасе. В 1906 году он зарегистрировал торговую марку "Тексако" и большую зеленую букву Т поверх красной звезды в качестве ее символа. Компания начала выпуск бензина, а в 1907 году, всего шесть лет спустя после своего основания, представила на проводившейся в Далласе ярмарке штата около сорока различных нефтепродуктов. В 1913 году объем производства бензина превысил объем производства керосина для освещения, который до тех пор был основным продуктом компании. Ранее Каллинан предсказывал, что "настанет время, возможно, что уже скоро, когда нам потребуется перенести наш 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 также и из Нью-Йорка.

Деспотический стиль руководства Бакскина Джо начал раздражать инвесторов, что привело к первому из ряда столкновений между Техасом и Нью-Йорком и повлияло на организационную структуру компании. Один из высокопоставленных сотрудников пожаловался в письме Лзфаму, что Каллинан "думает, что он все знает и должен во все вмешиваться... Он глядит на нас, тех, кто в Нью-Йорке, сверху вниз, 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 пытался перевести борьбу в плоскость противостояния Техаса и Востока. В своем обращении к акционерам он объявил, что "первоначальный состав руководства компании, ее корпоративная политика и вся ее деятельность неотделимы от Техаса и техасских идеалов", и что "штаб-квартира и руководящие органы должны находиться в Техасе". Но, разумеется, не это было настоящей причиной начавшейся борьбы. Реальной причиной было самодержавие Каллимана.

В Нью-Йорке прошло голосование, и Каллиман 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 он занялся лишь разведкой и добычей, оставив другим нефтепереработку и сбыт.

В результате взрывного роста нефтедобычи на побережье Мексиканского залива контроль за добычей сырой нефти в Соединенных Штатах также стал ускользать от "Старого дома", как и возможность "устанавливать" цены. В то же время развитие источников сырой нефти за рубежом уменьшало мощь "Стандард" на международном рынке. Конечно, со стороны ее позиции казались нерушимыми, но изнутри, из "Старого дома", положение виделось по-иному. "Взгляните на то, что происходит сейчас - на Россию и Техас, - жаловался одному из посетителей директор "Стандард" Х. Х. Роджерс. - Кажется, что нефти, которая у них там, нет конца. Как мы можем это контролировать? Выглядит так, как будто что-то схватило "Стандард ойл компани" за шиворот. И это что-то, - добавил он зловеще, - гораздо крупнее нас самих".

### "КАК ЭТО КОНТРОЛИРОВАТЬ?"

Развитие новых нефтяных месторождений на побережье Мексиканского залива и в глубине континента подрывало неприступные, казалось бы, позиции "Стандард ойл". Возникновение новых источников нефти в сочетании со стремительно развивающимися рынками мазута и бензина открыли двери большому количеству новых конкурентов, которые, по определению Уильяма Меллона, не нуждались в "разрешении" со стороны "Стандард ойл" или кого-бы то ни было еще. Точнее, объемы продаж "Стандард" продолжали расти в абсолютных значениях. Объемы продаж бензина с 1900-го по 1911 год утроились, что отражало наступление новой эры, и в 1911 году они впервые превысили объемы продаж керосина. В "Стандард ойл" постоянно использовали последние технические нововведения. Когда в 1903 году самолет братьев Райт впервые поднялся в воздух в Китти-Хок, штат Северная Каролина, для его двигателя использовались бензин и смазочные масла, которые торговый агент "Стандард ойл" доставил на пляж в деревянных бочонках и голубых жестяных банках. Однако, если говорить об общей рыночной конъюнктуре цен на нефтепродукты в Соединенных Штатах, то "Стандард" уступила позиции абсолютного лидера. Ее доля в мировой переработке нефти упала с 90 процентов в 1880-м до лишь 60-65 процентов - в 1911 году.

## Глава 5. Поверженный дракон

"Старый дом" находился в осаде. Одержатъ победу над конкурентами как в Соединенных Штатах, так и за рубежом не представлялось возможным. Более того, в самих Соединенных Штатах в разгаре была настоящая политическая и юридическая война против "Стандард ойл" и тех безжалостных методов, посредством которых



компания добивалась своих целей. Это не было новостью - Рокфеллер и его компаньоны подвергались яростной критике и поношениям с самого момента возникновения "Стандард ойл траст". Руководство "Стандард ойл" никогда так и не уразумело существа этой критики. По его мнению, все это была лишь дешевая демагогия, вызванная завистью или недостатком информации, а в основе критики лежала предвзятая односторонняя аргументация. Они были уверены в том, что в своем неустанном стремлении к обогащению и к защите своих интересов "Стандард ойл" не только сдерживала заразу "необузданной конкуренции", но и была, как считал Рокфеллер, самым, пожалуй, крупным "накопителем" со времен зарождения нации.

Однако широкая публика воспринимала все совершенно иначе. Критики "Стандард" представляли ее в виде коварной, жестокой, могущественной, всепроникающей таинственной организации. Управлявшаяся узкой группой высокомерных директоров, она безжалостно уничтожала всякого, кто оказывался у нее на пути. И такой взгляд являлся определяющим для общественного мнения в ту эпоху.

"Стандард ойл" возникла не в вакууме. Ее возвышение происходило на фоне быстрой индустриализации американской экономики в последние десятилетия девятнадцатого столетия. За очень короткий срок на месте децентрализованной системы, где множество малых промышленных фирм вели между собой конкурентную борьбу по правилам свободного рынка, вдруг возникла совершенно другая, качественно новая система. В ней преобладали огромные промышленные группировки, получившие название трестов. Каждый трест доминировал в определенной отрасли, причем директоры многих из них были акционерами других, и наоборот. Такие быстрые перемены глубоко встревожили многих американцев. На самом рубеже девятнадцатого и двадцатого столетий они надеялись, что правительство восстановит конкуренцию, наведет порядок, разберется со злоупотреблениями и укротит экономическое и политическое могущество трестов - этих ужасных громадных драконов, безнаказанно распоряжавшихся страной. Самым же свирепым и страшным драконом была "Стандард ойл".

## ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

Возобновление судебного нажима на "Стандард" началось на уровне штатов с рассмотрения антимонопольных исков, выдвинутых в Огайо и Техасе. Губернатор Канзаса выступил с планом постройки нефтеперерабатывающего завода, который бы находился в собственности штата и был в состоянии соперничать с заводами, принадлежавшими "Стандард", причем работать на нем должны были заключенные. По меньшей мере семь штатов плюс территория Оклахомы выдвинули судебные иски по тем или иным основаниям. Но в "Стандард" не сразу уяснили себе весь размах общественного недовольства методами ее деятельности. "Я считаю, что эта антимонопольная лихорадка, - лишь дань моде, на которую мы должны реагировать с достоинством, - писал Рокфеллеру в 1888 году один из его высокопоставленных сотрудников, - и на каждый вопрос давать ответ, который, будучи совершенно правдивым, был бы уклончивым во всем, что касается действительных фактов". Компания, как могла, продолжала сохранять секретность. Когда Рокфеллер давал свидетельские показания на одном из разбирательств в штате Огайо, он был настолько необщителен, что в одной нью-йоркской газете появился заголовок: "Джон Д. Рокфеллер играет в молчанку".

Пытаясь мобилизовать на битву все имеющиеся ресурсы, "Стандард" наняла самого дорогого адвоката, имевшего репутацию выдающегося профессионала. Также она стремилась оказать влияние и на политические события, доведя до совершенства

искусство вовремя делать взносы на политические цели. "Наши друзья понимают, что Республиканская партия обходится с нами несправедливо, - писал Рокфеллер, направляя соответствующий взнос в партийную казну в Огайо, - но мы надеемся, что в будущем ситуация изменится к лучшему". "Стандард ойл" стала легально выплачивать республиканскому сенатору от Огайо содержание - лишь в 1900 году оно составило 44500 долларов. Также она деликатно предоставила кредиты влиятельному сенатору от Техаса, пользовавшемуся в то время репутацией "ведущего лидера демократов Америки" - сенатор искал деньги для покупки ранчо площадью в шесть тысяч акров невдалеке от Далласа. "Стардард" пользовалась услугами одного рекламного агентства, которое, приобретая рекламную площадь в газетах, помещала новости, в которых деятельность "Стандард ойл" освещалась в положительном свете. Она основывала или приобретала так называемых "слепых тигров" - компании, которые для всего окружающего мира должны были выглядеть совершенно независимыми дистрибьюторами, каковыми, разумеется, в действительности не являлись. Например, в 1901 году для сбыта нефтепродуктов в штате Миссури была образована компания под названием "Рипаблик ойл". Ее рекламные объявления пестрели броскими фразами "не трест", "не монополия" и "совершенно независимая". Но ее отчетность тайно направлялась в Нью-Йорк на Нью-Стрит, 75, куда, как оказалось, выходил черный ход с Бродвея, 26.

Несмотря на то, что некоторые штаты добились временных успехов в борьбе со Стандард", окончательного успеха достигнуть так никому и не удалось. Например, после того, как компании, принадлежавшие "Стандард ойл", были выдворены из Техаса, а их имущество передано в управление, управляющие собрались в отеле "Дрискилл" в Остине, чтобы распродать это имущество. Но все имущество, как оказалось, было продано опять же агентам "Стандард ойл".

Тем не менее судебные преследования способствовали дальнейшим изменениям организационной структуры "Стандард". В 1892 году, в ответ на решение суда в Огайо, трест был распущен, а акции распределены между двадцатью компаниями. Но контрольные пакеты сохранились у тех же владельцев. Компании были объединены в "Стандард ойл интрестс". В рамках такой организации вместо заседаний Исполнительного комитета на Бродвее, 26 стали проходить неформальные встречи президентов различных фирм, составлявших "Стандард ойл интрестс". Письма теперь адресовались не исполнительному комитету, а просто "джентльменам на верхний этаж".

Но "джентльмены" реорганизацией "Стандард ойл интрестс" довольны не были. Давление на компанию продолжалось, и для того, чтобы защитить свои интересы, требовалось перевести ее на более твердую юридическую основу. Решение этой проблемы было найдено в штате Нью-Джерси. В результате пересмотра законодательства здесь было разрешено создание холдинговых компаний - корпораций, которые могли владеть акциями других корпораций. Это был решительный разрыв с традиционным правом, регулирующим деловые отношения в Соединенных Штатах. Администрация Нью-Джерси стремилась также к тому, чтобы конъюнктура в штате способствовала новой форме объединения компаний. Таким образом, владельцы "Стандард ойл интрестс" основали в 1899 году компанию "Стандард ойл оф Нью-Джерси", ставшую холдингом для всех остальных компаний. Ее капитализация была увеличена с 10 до 110 миллионов долларов, ей принадлежали пакеты акций в сорока одной компании, которые контролировали другие компании, а те в свою очередь третьи.

За это время в "Стандард ойл" произошла также очень важная перемена иного рода. Джон Рокфеллер, приобретя огромное богатство, устал и начал подумывать об отставке. Хотя ему было еще лишь пятьдесят с небольшим, но постоянное напряжение на работе и

непрерывные нападки на "Стандард" стали сказываться на его здоровье. Начиная с 1890 года, жалобы на проблемы пищеварения и на утомление участились. Он говорил, что его распирают. Он приобрел привычку брать на ночь в спальню револьвер. В 1893 году от перенапряжения у него началась алоpecia - болезнь, которая не только приносила ему большие физические страдания, но и вызвала выпадение всех волос. Впоследствии он пытался скрыть это, надевая ермолку или парик. Будучи до этого худошавым, он начал полнеть. Его планы уйти на покой пришлось временно отложить вследствие ряда кризисов - паники 1893 года и последовавшей за ней депрессии, а также растущего напряжения конкурентной борьбы - как на родине, так и за границей. Рокфеллер начал постепенно отходить от дел и наконец в 1897 году он, еще не достигнув и шестидесяти лет, ушел на покой, передав административное руководство одному из директоров - Джону Д. Арчболду.

### НАСЛЕДНИК: ЭНТУЗИАСТ НЕФТИ

В том, что наследником станет Джон Арчболд, сомнений было мало. В отличие от прочих старших менеджеров "Стандард" он был настоящим специалистом во всех областях нефтяного бизнеса. Он был одной из самых могущественных фигур в американской нефтяной индустрии на протяжении двух предыдущих десятилетий, на протяжении же последующих двух десятилетий ему предстояло стать самым могущественным. Карьера его была долгой.

Маленького роста, выглядевший моложе своих лет, Арчболд был человеком решительным и неутомимым, всегда готовым "идти за край", полностью поглощенным работой и абсолютно уверенным в правоте своего дела. Еще мальчишкой во время избирательной кампании перед президентскими выборами 1860 года он продавал значки с портретами кандидатов. Его брату достался лучший район, где заработать можно было гораздо больше, но Джон значительно обогнал его по количеству проданных значков. В возрасте пятнадцати лет, с благословения своего методистского священника ("Богу угодно, чтобы он туда поехал"), Арчболд сел в Сейлеме, штат Огайо, на поезд и отправился в Тайтус-вилль на поиски не спасения, но богатства и нефти. Начал он с должности экспедитора грузов, и его зарплата была такой маленькой, что ему приходилось спать под прилавком в офисе. Всегда в движении, он стал нефтяным брокером, заболел на всю оставшуюся жизнь тем, что получило название "нефтяного энтузиазма". Такой энтузиазм оказался незаменим в суматохе нефтяных регионов. "Тяжелый труд был его каждодневным уделом, - вспоминал впоследствии один из коллег молодого нефтяного брокера. - На главных улицах Тайтусвиля всегда был слой пропитанной нефтью грязи глубиной в целый фут или более того, а вокруг скважин вдоль Ойл-Крик было и того хуже - иногда выше колена, но Джону Арчболду все было нипочем. Он пробирался вброд, напевая веселую песенку, если было что купить или о чем поторговаться".

У Арчболда не было иных развлечений, кроме работы. Он научился разряжать напряженную ситуацию смехом, что очень ему пригодилось впоследствии на переговорах и в спорах. Гораздо позднее, когда его спросили, всегда ли "Стандард ойл" добивалась удовлетворения лишь своих собственных интересов, он сухо ответил: "Мы не всегда были филантропами". Он также научился не упускать свой шанс, независимо от того, насколько он был осуществим. Он научился быть очень полезным другим - в особенности Джону Д. Рокфеллеру, и доказывать это на деле. Рокфеллер заметил его еще в 1871 году, когда, регистрируясь в тайтус-вилльском отеле, обратил внимание на подпись, поставленную перед его подписью. Она принадлежала молодому брокеру, занимавшемуся также переработкой нефти и посчитавшему необходимым указать:

"Джон Д. Арчболд, 4 доллара за баррель". Рокфеллеру понравилось такая самоуверенность, - в то время цена на нефть была весьма далека от указанной молодым человеком, - и он взял его на заметку.

Развив бурную деятельность, Арчболд стал секретарем тайтусвилльской нефтяной биржи. Во время аферы с "Саут импрувмент компани" и нефтяной войны 1872 года, когда Рокфеллер и принадлежавшие ему железные дороги пытались монополизировать контроль за добычей нефти, он был одним из руководителей Нефтяного района и клеймил Рокфеллера в самых резких выражениях. Однако Рокфеллер распознал в нем того, кто хорошо усвоил основные принципы Нефтяного района - человека, полностью преданного бизнесу, который мог быть агрессивным и беспощадным, но в то же время был гибок и умел легко приспосабливаться. Это его последнее качество подтвердилось в 1875 году, когда Рокфеллер предложил ему поступить к себе на службу. Арчболд быстро согласился. Его первым поручением стало скупить все нефтеперерабатывающие предприятия вдоль Ойл-Крик, соблюдая полную секретность. Он взялся за поручение с полной решимостью. За несколько месяцев он скупил или арендовал двадцать семь нефтеперегонных предприятий и заработал себе физическое истощение.

Арчболд быстро продвинулся по службе, достигнув высших должностей в иерархии "Стандард ойл". Но ему предстояло устранить еще одно крупное препятствие в отношениях с Рокфеллером - его "несчастную слабость", как это называлось иносказательно. Он слишком любил выпить, а Рокфеллер настаивал, чтобы он подписал обязательство воздерживаться от спиртного и соблюдал его. Он поступил так, как того хотел Рокфеллер. И теперь в возрасте всего пятидесяти лет, будучи уже ветераном нефтяного бизнеса с более чем тридцатилетним стажем, Арчболд, с его энергией и опытом, стал человеком номер один в "Стандард ойл". Рокфеллер же, сохраняя связи с Бродвеем, 26 с этого времени посвятил себя своим имениям, филантропии, гольфу и управлению своими капиталами, которые все увеличивались. С 1893 по 1901 год "Стандард ойл" выплатила дивидендов на сумму более 250 миллионов долларов, причем целую четверть от общей суммы одному Рокфеллеру. Прибыль, добытая "Стандард ойл" была столь велика, что один автор, писавший на финансовые темы, называл компанию "настоящим банком гигантских масштабов, действующим изнутри нефтяной индустрии и финансирующим эту индустрию вопреки всем конкурентам".

Тем временем Рокфеллер, освободившись от выполнения ежедневных обязанностей, постепенно восстановил свое здоровье под действием режима, предписанного врачами. В 1909 году его врач предсказывал, что он доживет до ста лет, поскольку следует трем простым правилам: "Во-первых, он избегает любого беспокойства. Во-вторых, он занимается физическими упражнениями на открытом воздухе. В-третьих, он встает из-за стола с легким чувством голода". Рокфеллера постоянно информировали обо всем, происходившем в компании, но он не вмешивался активно в управление. Да и Арчболд бы ему этого не позволил.

Арчболд посещал Рокфеллера каждую субботу по утрам, чтобы обсудить дела с крупнейшим акционером компании. А Рокфеллер сохранил пост президента, что оказалось крупной ошибкой. Придерживаясь политики абсолютной секретности, "Стандард ойл" не предприняла никаких попыток предать огласке его уход, и поэтому Рокфеллер все еще оставался персонально ответственным за все, что бы ни делала компания. Таким образом для широкой публики Рокфеллер продолжал оставаться синонимом "Стандард ойл". Он был громоотводом для любой критики и любых нападок. Почему он сохранил президентский пост? Его коллеги, должно быть, думали, что его имя необходимо для того, чтобы удержать империю от распада, то есть здесь действовал

фактор страха. Возможно, причиной было уважение к размеру пакета акций, которым он владел. Но вскоре после наступления нового столетия один из старших директоров Х. Х. Роджерс в частной беседе предложил совершенно иное объяснение: "Мы решили, что он должен сохранить свой пост. Против нас продолжались эти судебные тяжбы, и мы сказали ему, что если кому-то из нас придется сесть в тюрьму, то он сядет вместе с нами!"

### "ВОТ ЭТО СОБЫТИЕ!"

В самом конце девятнадцатого столетия нападки на "Стандард ойл" приобрели особенный 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 регулирование большого бизнеса. Последнее стало особенно насущной проблемой, когда Америку захлестнула волна слияний компаний и рост числа трестов. Первый в стране трест - "Стандард ойл трест" - был создан в 1882 году. Но тенденция к объединению особенно усилилась в девяностых годах. По некоторым данным, до 1898 года было образовано 82 треста с общей капитализацией 1,2 миллиарда долларов. А между 1898 и 1904 годами было создано еще 234 треста, общая капитализация их превышала 6 миллиардов долларов. Кое-кто считал тресты (или монополии) наивысшим достижением капитализма. Для других это было извращение системы, несущее угрозу не только фермерам и рабочим, но также и среднему классу, и независимым бизнесменам, которые опасались лишиться экономических прав. В 1899 году война с трестами рассматривалась как неизбежная "моральная, социальная и политическая битва, которая сейчас разгорается в профсоюзе". Вопрос о трестах был одним из самых важных в ходе президентских выборов 1900 года, и вскоре после своей победы президент Уильям Мак-Кинли сказал своему секретарю: "Вопрос трестов требует серьезного и быстрого рассмотрения".

Одним из первых им занялся Генри Демаре Ллойд, который продолжил свои резкие нападки на "Стандард ойл" уже в форме книги "Богатство против общего благосостояния", опубликованной в 1894 году. Вслед за ним группа бесстрашных журналистов приступила к расследованию и преданию гласности пороков и болезней общества. Эти писатели, заложившие основы идеологии прогрессивного движения, получили известность под названием "разгребателей грязи" и оказались в авангарде движения прогрессистов. Потому что, по наблюдению одного историка, "основным критическим достижением американского прогрессизма было выставление напоказ". Первым на всеобщее обозрение оказался выставленным крупный бизнес.

Журнал, лидировавший в кампания "разгребания грязи", назывался "Мак-Клурс". Это был один из ведущих журналов страны с тиражом в сотни тысяч экземпляров. Его издателем был Сэмюэль Мак-Клур, - человек темпераментный, экспансивный, обладавший богатым воображением. Он также был известен своими странностями: например, во время одного путешествия в Париж и Лондон он купил тысячу галстуков для коллекции. Он собрал в Нью-Йорке группу талантливых авторов и редакторов, занимавшихся поиском интересных тем. "Крупная сенсация - это тресты, - писал Мак-Клур одному из них в 1899 году. - Вот это будет событие. А журнал, который подробно опишет развитие событий, о которых люди хотят знать, будет обречен на 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 тресты, но затем эта идея оказалась отброшенной. Один из авторов предложил тогда добычу нефти в Калифорнии. Нет, - возразила редактор Аида Тарбелл. - Нам нужен новый план наступления. Важно не просто дать четкое представление о размерах индустрии, ее коммерческих достижениях и изменениях, произошедших в связи с этим в стране, главное -высветить основные принципы, с помощью которых лидеры индустрии концентрируют ресурсы и контролируют их"

### "ПРИЯТЕЛЬНИЦА" РОКФЕЛЛЕРА

К этому времени Аида Минерва Тарбелл уже имела прочную репутацию первой в Америке женщины, ставшей видным журналистом. Она была высокого роста (шесть футов) и обладала только ей присущей суровой и спокойной властью. Окончив Аллегени-Колледж, она отправилась в Париж, чтобы написать биографию мадам Ролан - одной из руководительниц Великой французской революции, окончившей жизнь на гильотине. Тарбелл посвятила себя карьере и так и не вышла замуж, хотя позднее стала воспевать семейную жизнь и выступать против предоставления женщинам избирательного права. В начале двадцатого столетия ей было уже за сорок, и она уже была известным автором популярных, но тем не менее достаточно серьезных биографий Наполеона и Линкольна. Из-за своей внешности и манеры держаться она казалась старше своих лет. "Всю свою жизнь она в основном держалась особняком, - вспоминала другая женщина, работавшая литературным редактором в "Мак-Клурс". - Невооруженным глазом было видно, что кокетство ей совершенно не присуще".

Поскольку вопрос о трестах постоянно муссировался на страницах "Мак-Клурс", Тарбелл подумывала заняться собственным журналистским расследованием. Очевидной целью расследования была сама "Матерь Трестов", и она приняла решение взяться за дело. Отправившись принимать грязевые ванны на старинный итальянский курорт вместе с Мак-Клуром, она добилась его санкции на расследование. Таким образом Аида Тарбелл и начала свое расследование, которому было суждено расшатать устои "Стандард ойл".

По иронии судьбы книга, вышедшая из-под пера Тарбелл, стала последним орудием мести Нефтяного района тем, кто его захватил. Аида Тарбелл родилась и выросла в Нефтяном районе, в обстановке стремительного обогащения и столь же стремительного разорения. Ее отец Фрэнк Тарбелл вошел в этот бизнес, став производителем емкостей лишь несколько месяцев спустя после открытия Дрейка, а в шестидесятых годах, когда дела его шли в гору, он поселился в большом "бумтауне" под названием Питхоул. Когда нефть на месторождении внезапно закончилась и шумный маленький центр нефтяной деятельности превратился в руины, он заплатил шестьсот долларов за крупнейший отель города, на одну постройку которого в свое время ушло шестьдесят тысяч долларов. Он разобрал его, нагрузил повозки французскими окнами, резными дверьми и прочими деревянными изделиями, брошенной мебелью и железными бра, и перевез это все в Тайтусвилль, что в десяти милях от Питхоула, где и использовал все это при постройке красивого нового дома для своей семьи. В окружении всех этих вещей, постоянно напоминавших об одном из самых крайних проявлений нефтяной лихорадки, Аида Тарбелл и провела свою юность. (Позднее она даже собиралась написать историю Питхоула: "В истории нефтяного бизнеса нет ничего драматичнее Питхоула", - говорила она.)

Во время Нефтяной войны 1872 года Фрэнк Тарбелл выступил против "Саут импрувмент компани" на стороне независимых нефтедобывающих компаний. После этого вся его жизнь, как и жизнь многих обитателей нефтяных регионов, была заполнена

борьбой со "Стандард ойл" и болью постоянных поражений. Позднее брат Айды Уильям занял крупную должность в независимой фирме "Пьюр ойл компани" и организовал сбыт ее продукции в Германии. И от отца, и от брата она прекрасно знала об опасностях нефтяного бизнеса - этой "карточной игры", как говорил ее брат Уильям. "Часто мне хочется заняться каким-нибудь другим бизнесом, - писал он ей в 1896 году, - и если мне когда-нибудь удастся разбогатеть, будь уверена, я вложу большую часть денег во что-нибудь более безопасное". Она помнила душевные страдания и финансовые трудности, которые пришлось перенести ее отцу - заложенный дом, ощущение поражения, очевидную незащищенность перед лицом Спрута, взаимную ожесточенность тех, кто пошел на соглашение со "Стандард ойл", и тех, кто этого так и не сделал.

"Не делай этого, Аида, - увещевал ее престарелый отец, когда узнал, что она занимается расследованием деятельности "Стандард ойл" для "Мак-Клурс". - Они разорят журнал".

Однажды на ужине, который давал в Вашингтоне Александр Грэм Белл, Тарбелл отвел в сторонку вице-президент одного связанного с Рокфеллером банка. Казалось, что он, хотя и вежливо, но угрожает ей - речь шла именно о том, о чем предупреждал ее отец - о финансовом состоянии "Мак-Клурс". "Мне жаль, - ответила она резко, - но для меня это не имеет никакого значения"<sup>5</sup>.

Ее было невозможно остановить. Неутомимый исследователь, стремившийся добиться исчерпывающей правды, она превратилась в ищейку, одержимую своим делом и убежденную, что она на верном пути. Ее помощник, которого она отправила побродить по кливлендским улочкам в поисках тех, у кого были причины что-либо вспомнить, писал ей: "Этот Джон Д. 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. Ярко написанный портрет этого человека даст в руки "Мак-Клурс" мощную козырную карту". И Тарбелл решила разыграть эту карту.

Но каким образом найти непосредственный доступ к "Стандард"? Помощь пришла с совершенно неожиданной стороны - от Х. Х. Роджерса. Роджерс был самым высокопоставленным и могущественным директором "Стандард ойл", уступая в могуществе лишь Джону Арчболду, но, кроме того, он был крупнейшим биржевым спекулянтом. В "Стандард" он отвечал за нефтепроводы и добычу природного газа. Но личные интересы Роджерса не замыкались на бизнесе. Он оказал большую услугу американской литературе, когда десять лет назад взял на себя контроль за расстроенными финансами Марка Твена, который уже был на грани банкротства, поправил их, а после этого управлял средствами известного писателя и осуществлял инвестиции от его имени для того, чтобы Твен мог, по выражению Роджерса, "перестать обивать пороги". Однажды Роджерс объяснил свои действия так: "Когда я устаю от своих собственных дел, я отдыхаю, экспериментируя с делами своего друга". Роджерс любил книги Твена и читал их вслух своей жене и детям. Они с Твеном стали большими друзьями; Твен играл в бильярд на столе, который ему подарил Роджерс.

Но когда дело касалось его собственного бизнеса, Роджерс становился очень жестким, почти лишенным каких-либо сентиментов дельцом. Именно он однажды на заседании комиссии, расследовавшей деятельность "Стандард ойл", произнес ставшую классической фразу: "Мы собрались не в игрушки играть, а деньги зарабатывать". Отвечая на анкету для справочника "Кто есть кто", он назвал себя просто "капиталистом", другие же называли его "Цербер Роджерс" - за его спекуляции 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, которому не терпелось заняться делом, почти всегда усаживался за покер.

Благодаря настойчивости Твена, Роджерс взялся за образование слепоглухонемой Хелен Келлер, направив ее в Рэдклифф. Сам же Твен был чрезвычайно благодарен Роджерсу и называл его самым лучшим другом из всех, которых он когда-либо имел, а однажды сказал, что Роджерс "самый лучший человек из всех, кого я знаю или знал". Однако по иронии судьбы именно Твен, одно время занимавшийся издательским бизнесом, предоставил возможность Генри Дема-ре Ллойдю опубликовать книгу "Богатство против общего благосостояния". "Я хотел сказать, - писал он жене, - что единственный человек в мире, который мне не безразличен, единственный человек, на которого мне не наплевать, единственный человек, который не щадит пота и крови для спасения меня от голода и унижения, оказался негодяем из "Стандард ойл"... Но я не сказал этого. Я сказал, что мне не нужна какая-то книга; я хотел уйти из издательского бизнеса".

Твен мог зайти к Роджерсу в его офис на Бродвее, 26 в любое время и иногда обедал вместе с "джентльменами сверху" в их уютной столовой. Однажды Роджерс сказал, что, по его сведениям, "Мак-Клурс" собирается опубликовать историю "Стандард ойл". Он попросил Твена узнать, что это будет за история. Твен, который был дружен с Мак-Клуrom, навел у издателя нужные справки. И вот сложилось так, что Твен организовал встречу Тарбелл с Роджерсом. Наконец у нее появился так необходимый ей непосредственный доступ в "Стандард".

Ее встреча с Роджерсом состоялась в январе 1902 года. Она очень волновалась перед тем как встретиться лицом к лицу с могущественным магнатом из "Стандард ойл". Но Роджерс тепло ее поприветствовал. Описывая потом свои впечатления от встречи с Роджерсом, она сказала, что он был "вопреки всему самый красивый и самый выдающийся человек на Уолл-Стрит". Они быстро достигли взаимопонимания, поскольку выяснилось, что когда Тарбелл была еще совсем маленькой, Роджерс жил в том же городе Нефтяного региона, что и она, где он владел небольшим нефтеперерабатывающим заводом. Причем его дом находился на склоне того же холма, что и дом семьи Тарбеллов. Он рассказал ей, что арендовал дом (в те времена жизнь в арендованном доме означала "признание неудачи в бизнесе"), чтобы накопить побольше денег для покупки пакета акций "Стандард ойл". Он сказал, что хорошо помнит Тарбелла-отца и вывеску "Емкости Тарбелла". По его словам, никогда он не был так счастлив, как в эти ранние годы. Возможно, он был искренен или просто был очень хорошим психологом, отлично подготовившимся к встрече. Ему удалось очаровать Аиду Тарбелл - много лет спустя она нежно называла его "самым красивым пиратом из всех, что когда-либо поднимали свой флаг на Уолл-Стрите".

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 предоставлялся рабочий стол. Она приносила Роджерсу досье, а он предоставлял документы, цифры, давал необходимые пояснения. Роджерс был на удивление искренним с Тарбелл. Однажды зимой, например, она смело спросила его, каким образом "Стандард" "манипулирует законодательными органами".

"О, разумеется, мы присматриваем за ними! - услышала она в ответ. - Законодатели приходят прямо сюда и просят внести пожертвования на их избирательную кампанию. И

мы делаем это, но как частные лица... Мы опускаем руку в карман и выдаем им кругленькую сумму 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? Кто-то предполагает, что это была месть Рокфеллеру, с которым он поссорился. Сам же он давал более прагматичное объяснение. Работа Тарбелл, считал он, "будет воспринята как истина в последней инстанции о "Стандард ойл компани", а поскольку она собиралась написать об этом в любом случае, то он хотел сделать все, что в его силах, чтобы досье компании было "правильным". Роджерс даже устроил ей встречу с Генри Флеглером, к тому времени уже совершенно поглощенным своими собственными крупными нефте-разработками во Флориде. К раздражению Тарбелл, все, что Флеглер ей сказал: "мы процветали", очевидно благодаря Всевышнему. Роджерс в общих чертах намекнул, что он сможет организовать ей интервью с самим Рокфеллером, но оно все же не состоялось. Роджерс так и не объяснил, почему.

Тарбелл признавалась одному из своих коллег, что ее целью было в самых общих чертах написать "историю-репортаж о "Стандард ойл компани". Это должна быть не полемика, а просто рассказ о крупной монополии, причем я постараюсь сделать его как можно более красочным и драматичным". Что же касается Роджерса, то у него, гордившегося своими достижениями и своей компанией, было точно такое же впечатление.

Но каково бы ни было первоначальное намерение Тарбелл, серия ее статей, которая начала выходить в "Мак-Клурс" в ноябре 1902 года, произвела эффект разорвавшейся бомбы. Месяц за месяцем перед читателем разворачивалась история махинаций и манипуляций, временных уступок и жестокой конкуренции, агрессивности "Стандард" и постоянной войны на уничтожение, которую она вела против независимых нефтедобывающих компаний. Эти публикации были у всех на устах, что дало автору возможность выявить новые источники информации. Несколько месяцев спустя после начала публикации статей Тарбелл приехала в Тайтусвилль навестить семью. "Интересно, что хотя уже вовсю идет публикация, а меня еще не похитили и даже не затаскали по судам, как предсказывали некоторые из моих друзей, - говорила она. - Люди хотят открыто говорить со мной". Даже Роджерс продолжал, несмотря ни на что, сердечно ее принимать по мере выхода новых статей. Но вот она напечатала очередную статью, посвященную тому, как действует разведывательная сеть "Стандард", насколько большое давление оказывается даже на самые маленькие независимые компании, занимавшиеся сбытом. Роджерс пришел в ярость. Он порвал с ней всякие отношения и отказался впредь ее видеть. Она же совершенно не раскаивалась в том, что написала. Позднее она говорила, что "распутывание обвинений в шпионаже" больше, чем что-либо другое, "вызвало у меня отвращение по отношению к "Стандард". Потому что "во всем этом была такая мелочность, которая казалась достойной полного презрения, по сравнению с тем гением и теми огромными способностями, какие лежали у истоков этой организации. Никакой иной факт истории "Стандард" не вызывал у меня подобных чувств как этот". И это чувство более, чем что-либо еще, придавало ее статьям такую огромную разоблачительную силу.

Серия статей Тарбелл печаталась в течение двух лет, а затем в ноябре 1904 года все они были собраны и опубликованы отдельной книгой, под названием "История "Стандард ойл компани" и включавшей в себя также шестьдесят четыре приложения. Эта

работа, написанная очень ясным языком, и представлявшая собой наиболее полное описание истории компании и стала настоящим достижением, особенно если учесть ограниченный доступ к информации о "Стандард". Но за бесстрастным изложением скрывался гнев и яростное осуждение - как Рокфеллера, так и беспощадных методов деятельности Треста. В изображении Тарбелл Рокфеллер, несмотря на его многократно декларируемую приверженность христианским ценностям, представал в виде аморального хищника. "Г-н Рокфеллер, - писала она, - систематически играет краплеными картами, и очень сомнительно, что, начиная с 1872 года, он хотя бы раз в гонках с конкурентами стартовал бы честно".

Публикация книги стала большим событием. Один из журналов назвал ее "наиболее замечательной книгой подобного рода из всех, написанных в этой стране". Сэмюэль Мак-Клур 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 пятидесятых годах нашего столетия историки "Стандард ойл оф Нью-Джерси", вряд ли с сочувствием относившиеся к книге Тарбелл, констатировали, что ее "возможно, раскупали более часто, а ее содержание пропагандировали более широко, чем какую-либо другую работу по истории американской экономики и бизнеса". Вопрос спорный, но эта книга по бизнесу была, пожалуй, уникальной по тому влиянию, какое она оказала из всех когда-либо опубликованных в Соединенных Штатах. "Я никогда не испытывала враждебности к размерам и богатству, ничего не имела против формы их объединения, - объясняла Тарбелл. - Я бы желала, чтобы они объединялись, росли и становились еще богаче - но лишь законными средствами. А они никогда не играли по правилам, и это уничтожило их величие в моих глазах".

Но Аиде Тарбелл было уже мало истории "Стандард". В 1905 году она предприняла заключительную атаку, выпустив журналистский портрет самого Рокфеллера. "Она нашла его виновным, - писал ее биограф, - в плешивости, опухолях и в том, что он сын вероломного нефтяного дилера". Действительно, она приняла его внешность, включая облысевшую в результате болезни голову за признак моральной дряхлости. Возможно, это была последняя месть настоящей дочери Нефтяного района. Когда она заканчивала эту свою последнюю статью, в Тайтусвиле умирал ее отец - один из независимых нефтепромышленников, вступивших в борьбу с Рокфеллером и потерпевший в этой борьбе поражение. Едва закончив свою рукопись, она поспешила к умирающему отцу.

А какова была реакция самого Рокфеллера? Когда выходили статьи, его старый сосед, заглянув навестить нефтяного магната, поднял вопрос об Аиде 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. Как только человек достигнет заметных результатов в какой-либо области бизнеса, они тут же набрасываются на него со своей критикой". Впоследствии этот сосед писал, что Рокфеллер был похож "на игрока, который привык к тому, что его время от времени бьют по голове. Он ни в малейшей степени не волнуется по поводу ударов, которые он может получить. Он продолжает придерживаться мнения, что "Стандард" принесла больше пользы, чем вреда". В другой раз от него слышали кличку, которой он наградил свою "приятельницу" - "Мисс Тар Баррель".

**БОРЕЦ С ТРЕСТАМИ**



Тарбелл ни в коем случае не была социалисткой. Если в ее нападках на "Стандард ойл" и была какая-то программа, то это была потребность в силе, которая уравнивала бы мощь корпораций. Для Теодора Рузвельта, ставшего президентом в 1901 году после убийства Уильяма Мак-Кинли, этим противовесом могло быть только одно - государство.

Теодор Рузвельт был воплощением движения прогрессистов. Будучи самым молодым из всех, кто до тех пор поселялся в Белом доме, он был переполнен энергией и энтузиазмом. Его называли "человеком-паровым катком" и "метеором века". Один журналист писал, что после встречи с Рузвельтом "вы идете домой и выжимаете его из вашей одежды". С одинаковой страстью Рузвельт занимался реформами во всех их проявлениях - от посредничества в окончании Русско-японской войны до введения упрощенного правописания, горячим сторонником которого он был. За первое он удостоился Нобелевской премии мира в 1906 году. Что же до второго, то в том же году он добивался принятия Правительственным издательством нового правописания трехсот привычных слов - например "dropt" вместо "dropped". Верховный суд отказался утвердить подобные упрощения для юридических документов, но Рузвельт непоколебимо придерживался их в своих частных письмах.

Именно он впервые употребил термин "разгребатель грязи" в отношении журналистов - представителей движения прогрессистов. Он назвал их так иронично, потому что считал, что их нападки на политиков и корпорации слишком неконструктивны, и что они слишком уж увлекаются описанием "подлости и унижений". Рузвельт опасался, что написанное ими разожжет пламя революции и подтолкнет людей к социализму и анархизму. Тем не менее он скоро сделал основные пункты их программы своими, включая регулирование дорожного движения, качественные изменения в мясоконсервной промышленности, находящейся в ужасающем состоянии, а также контроль над продуктами питания и лекарствами. В центре его программы было также установление контроля над могуществом корпораций - этим он заработал себе прозвище "борец с трестами". Рузвельт ничего не имел против трестов как таковых. Он рассматривал объединения как логичное и неизбежное следствие экономического прогресса. Однажды он сказал, что законодательными средствами процесс объединения можно остановить с таким же успехом, как и наводнение на Миссисипи. Но, добавил президент, "мы можем регулировать и контролировать этот процесс с помощью возведения дамб", имея в виду общественный контроль и регулирование. Реформа такого рода была необходима, по его мнению, для того, чтобы преградить дорогу революции и растущему радикализму и сохранить тем самым американскую экономическую и политическую систему. Рузвельт различал тресты "хорошие" и "плохие", только последние нужно было разукрупнять. И в этого нельзя было остановить. За годы его президентства возглавляемая им администрация возбудила по меньшей мере сорок пять антитрестовских исков.

Что же касается "Матери всех трестов", то ей предстояло пережить крупнейшую из битв. "Стандард ойл" стала одной из наиболее любимых целей Рузвельта: она превратилась в любимого дракона этого неугомонного рыцаря - лучшего противника для турнира было не найти. Тем не менее когда в ходе избирательной кампании 1904 года Рузвельт искал поддержки крупного капитала, руководители "Стандард ойл" пытались пробиться к нему. После того, как один дружественно настроенный конгрессмен, одновременно занимавший пост председателя одной из дочерних компаний "Стандард", сообщил Арчболду, что, по мнению Рузвельта, "Стандард ойл" является его непримиримым врагом, Арчболд ответил: "Я всегда был поклонником президента

Рузвельта и прочел все написанные им книги, и все они, в прекрасных переплетах, стоят у меня в библиотеке".

У этого конгрессмена появилась блестящая идея: писатель, а к тому же еще и президент, должен быть очень падок на лесть. Особенно столь плодовитый писатель, каким был Рузвельт. Он информировал Рузвельта о том, что Арчболд выразил ему свое восхищение, и использовал этот гамбит для того, чтобы организовать встречу двух деятелей. "Книжные дела" решили исход игры с первого выстрела", - писал Арчболду торжествующий конгрессмен. Но он добавил также и слова предупреждения: "Прежде, чем встречаться с президентом, вам следовало бы прочесть, по крайней мере, названия этих томов, чтобы освежить их в памяти". Лесть могла открыть Арчболду парадную дверь, но этого было мало, чтобы пройти дальше. "Даже с самой темной Абиссинией, - сказал он в раздражении несколько лет спустя, - не обращались так, как с нами обращалась администрация г-на Рузвельта после его переизбрания в 1904 году".

Перед выборами демократы подняли большой шум по поводу пожертвований большого бизнеса на кампанию республиканцев, в том числе упоминались и сто тридцать тысяч долларов, поступивших от Арчболда и Х. Х. Роджерса. Рузвельт распорядился вернуть сто тысяч долларов, а после этого в порыве саморекламы обещал каждому американцу "честную сделку", что стало его лозунгом. Действительно ли деньги были возвращены - это другой вопрос. Министр юстиции Фи-ландер Нокс рассказывал преемнику Рузвельта Уильяму Говарду Тафту, что, когда однажды в октябре 1904 года он вошел в кабинет Рузвельта, то услышал, как тот диктовал письмо с указанием вернуть деньги "Стандард ойл".

"Как, г-н президент, ведь деньги уже потрачены? - сказал Нокс. - Они не могут вернуть деньги, у них их просто уже нет". - "Ладно, - ответил Рузвельт, - все равно это письмо будет хорошо смотреться в официальных отчетах".

Сразу же после переизбрания Рузвельта в 1904 году его администрация начала расследование деятельности "Стандард ойл" и нефтяного бизнеса в целом. Ожесточенной критике был подвергнут контроль треста над транспортом, а, кроме того, Рузвельт лично допустил в адрес компании резкие выпады. Давление столь усилилось, что в марте 1906 года 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 Флэглериу после встречи с Рузвельтом, - но мы можем выдержать это столько же, сколько и остальные в нашем положении. Он внимательно слушал все, что мы ему говорили, и, казалось, нам удалось произвести на него нужное впечатление... Пожалуй, нам удалось добиться положительного решения от президента".

## СУДЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

Арчболд вводил в заблуждение своих коллег и себя самого. В ноябре 1906 года случилось наконец то, чего так долго ожидали и опасались: в федеральном окружном суде Сент-Луиса началось рассмотрение иска администрации Рузвельта против "Стандард ойл". В соответствии с антитрестовским законом Шермана 1890 года компанию обвинили в заговоре с целью ограничения свободы торговли. По ходу процесса Рузвельт разжигал страсти широкой публики. "Эти люди противодействовали любым мерам по обеспечению справедливости ведения бизнеса, которые принимались за последние шесть лет, - публично заявлял Рузвельт. В частной беседе он говорил своему

министру юстиции, что директора "Стандард ойл" являются "крупнейшими преступниками в стране". Военное министерство объявило, что оно не будет больше покупать нефтепродукты у картеля. Стараясь не отставать, вечный кандидат от демократов на президентских выборах Уильям Дженнингс Брайан объявил, что наилучшим выходом для страны было бы заключение Рокфеллера в тюрьму.

В "Стандард ойл" понимали, что это битва на выживание. Роли поменялись, и теперь правительство заставляло компанию "попотеть". Один из высокопоставленных сотрудников "Стандард" писал Рокфеллеру: "Администрация приступила к реализации продуманной программы разрушения компании и всего с ней связанного и использует для достижения этой цели все средства, находящиеся в ее распоряжении". Стремясь защититься, "Стандард" воспользовалась услугами известнейшего адвоката, пользовавшегося репутацией одного из самых выдающихся представителей американской юриспруденции. Государственное обвинение вел специалист по корпоративному праву по имени Фрэнк Биллингс Келлог - тот самый, который два десятилетия спустя стал государственным секретарем США. На протяжении более двух лет показания дали 444 свидетеля, был предоставлен 1371 документ. Полный протокол занял 14495 страниц, объединенных в двадцать один том. Председательствующий 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 на протяжении почти сорока лет".

Одновременно против "Стандард" велись также и другие судебные разбирательства. Время от времени Арчболд старался даже подшутить над этим юридическим и административным наступлением. "В течение почти сорока четырех лет своей жизни, - говорил он публике, собравшейся на банкете, - я предпринимал напряженные усилия по ограничению торговли и коммерции нефтью и ее продуктами в Соединенных Штатах, в округе Колумбия и в других странах. Я делаю вам это признание, друзья, в конфиденциальном порядке, будучи полностью убежден, что вы не выдадите меня Бюро по делам корпораций". Но, несмотря на добродушные подшучивания, и он, и его коллеги были полны мрачных предчувствий. "Федеральные власти предпринимает против нас все возможные усилия, - писал он в частном письме в 1907 году. - Президент назначает судей, которые также являют ся присяжными, и рассматривают эти корпоративные дела... Я не думаю, что они в состоянии съесть нас, но они могут добиться того, что чернь навредит нам. Мы сделаем все возможное для защиты наших акционеров. Сказать более того, что я уже сказал, ни я, ни кто-либо еще не в состоянии".

На другом процессе в том же году федеральный судья с примечательным именем Кинсо Маунтин Лэндис - тот самый, который стал впоследствии первым главой комитета по бейсболу - наложил огромный штраф на "Стандард ойл" за нарушение закона, выраженное в принятии системы скидок. Он также осудил адвокатов "Стандард" за "преднамеренное высокомерие" и сожалел о "неадекватности наказания". Рокфеллер с друзьями играл в гольф, когда появился мальчишка-посыльный с известием о решении судьи. 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. "Высший предел наказания, я полагаю - двадцать девять миллионов долларов, - ответил Рокфеллер. Затем он добавил в раздумье: - Судья Лэндис умрет задолго до того, как этот штраф будет выплачен". Поборов этот единственный всплеск эмоций, он продолжил играть в гольф, оставаясь, казалось, абсолютно бесстрастным, и сыграл одну из лучших игр в своей жизни. Приговор, вынесенный Лэндисом, был в конце концов отменен.

Но в 1909 году в ходе крупного антитрестовского процесса федеральный суд вынес решение в пользу правительства и предписал распустить "Стандард ойл". Теодора Рузвельта, который к тому времени уже не был президентом, эта новость застала на Белом Ниле, когда он возвращался с большого охотничьего путешествия. Он ликовал. По его словам, это решение стало "одним из наиболее выдающихся триумфов порядочности, что когда-либо случались в нашей стране". Со своей стороны, "Стандард ойл", не теряя времени, обратилась в Верховный суд. Верховный суд был вынужден дважды заново рассматривать дело вследствие смерти двух его судей. Промышленные и финансовые круги в волнении ожидали результата. Наконец в мае 1911 года по окончании особенно утомительного дневного заседания председательствующий судья Уайт пробормотал: "Я также должен объявить решение суда за номером 398 по иску правительства Соединенных Штатов против "Стандард ойл компани". Зал судебного заседания, в душной, жаркой атмосфере которого было тихо и сонно, внезапно проснулся, все напряглись, вслушиваясь напряженно в то, что он говорил. Сенаторы и конгрессмены бросились в зал заседаний. Выступление судьи Уайта продолжалось в течение сорока девяти минут, но часто его слова были настолько неразборчивы, что другой судья, сидевший непосредственно по левую руку от него, был вынужден несколько раз наклоняться к нему, прося говорить погромче для того, чтобы наиболее важные слова были слышны. Верховный судья ввел новый принцип - он заключался в том, что судебная оценка ограничений торговли, о которых говорится в законе Шермана, должна базироваться на правиле "разумного подхода". Таким образом, "ограничение" могло подлежать наказанию лишь в том случае, если оно было неразумным и противоречило общественному интересу. Но в этом случае оно ему, разумеется, противоречило. "Любой незаинтересованный человек, - вещал верховный судья, - рассматривая этот период (начиная с 1870 года), неизбежно придет к неопровержимому заключению, что сам гений 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. "Стандард ойл" подлежала окончательной ликвидации.

Директоры собрались в кабинете Уильяма Рокфеллера на Бродвее, 26 и мрачно ожидали вердикта суда. Согласно сохранившейся традиции, сказано было немного. Арчболд с напряженным лицом склонился над биржевым телеграфным аппаратом в поисках какого-нибудь сообщения. Когда новости наконец появились, все были поражены. Никто не был готов к столь уничтожающему решению Верховного суда: "Стандард" предоставлялось шесть месяцев для того, чтобы самораспуститься. "Наш план" разрушался распоряжением суда. Наступила мертвая тишина. Арчболд начал насвистывать какую-то мелодию, так же, как он делал это много лет назад, еще мальчишкой, когда ему приходилось перебираться через грязь в Тайтусвиле, чтобы купить нефть или провести переговоры. Теперь же он подошел к камину. "Ну что ж, джентльмены, - сказал он после минутного размышления, - жизнь - это лишь последовательная смена одной мерзости другой". И снова принялся насвистывать.

## РОСПУСК

Сразу же после решения суда перед директорами "Стандард" возник очень важный вопрос, требовавший немедленного разрешения. Одно дело - суд, которому ничего не стоит вынести решение о роспуске. Но как именно разбить огромную империю, разорвать множество связывающих ее нитей? Масштаб компании был просто невероятным. "Стандард" осуществляла транспортировку более четырех пятых всей нефти, добывавшейся в Пенсильвании, Огайо и Индиане. На принадлежавших ей нефтеперегонных заводах перерабатывалось более трех четвертей всей сырой нефти

Соединенных Штатов; она владела более чем половиной всех автомобилей для перевозки нефти; она осуществляла сбыт более четырех пятых всего отечественного керосина и столько же керосина, идущего на экспорт, также проходило через ее руки; она продавала железным дорогам более девяти десятых от всего объема смазочных масел. Также "Стандард" торговала широким диапазоном сопутствующих товаров, например, 300 миллионов свечей семиста видов. Она имела даже свой собственный флот - семьдесят восемь пароходов и девятнадцать парусных судов. Как можно было все это раздробить? Бродвей, 26 хранил молчание, а слухи множились. Наконец в конце июля 1911 года компания объявила о планах самороспуска.

"Стандард ойл" разделялась на несколько отдельных корпораций. Самой крупной из них становилась бывшая материнская компания "Стандард ойл оф Нью-Джерси", к которой отходила почти половина от общей суммы чистых активов. Впоследствии на ее основе была образована компания "Экссон", и она впоследствии не потеряла своей ведущей роли. Следующей по величине, получившей 9 процентов стоимости чистых активов, была "Стандард ойл оф Нью-Йорк", которая в конце концов превратилась в "Мобил". Также были созданы следующие компании: "Стандард ойл (Калифорния)", которая впоследствии стала "Шевроном"; "Стандард ойл оф Огайо", которая стала "Сохайо", а затем американским отделением "Бритиш петролеум"; "Стандард ойл оф Индиана", которая впоследствии стала "Амоко"; "Континентал ойл", которая стала "Коно-ко"; и "Атлантик", которая стала частью "Арко", а затем в конце концов частью "Сан". "Нам даже пришлось послать нескольких ребят из офиса для того, чтобы возглавить компании на местах", - угрюмо прокомментировал один из руководителей "Стандард". Эти новые корпорации, хотя и независимые друг от друга, с непересекавшимися структурами руководства, тем не менее в целом соблюдали разграничение рынков и сохраняли свои старые коммерческие связи. Каждая из них характеризовалась быстро растущим спросом в пределах своей территории, и конкуренция между ними возникла нескоро. Такая вялость усиливалась одним судебным недосмотром, выявившимся в ходе раздела. По-видимому, никто на Бродвее, 26 не придал никакого значения праву владения торговой маркой и фирменными названиями. Поэтому все новые компании начали продавать товары под старыми фирменными названиями - "Поларайн", "Перфекшн ойл", бензин "Ред краун". Это очень 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 был мертв, то вознаграждение за расчленение должно было быть значительным. Мир для "Стандард ойл" менялся слишком быстро; ее централизованный контроль оказался чересчур жестким, в особенности для нефтедобытчиков на местах. После раздела они получили возможность руководить так, как они считали нужным. "Молодые люди получили шанс, о котором они могли только мечтать", - вспоминал человек, который должен был возглавить "Стандард оф Индиана". Для руководителей различных компаний-наследников это также означало освобождение от необходимости получать согласие Бродвее, 26 на любые капиталовложения, превышавшие пять тысяч долларов, или пожертвования на больницы свыше пятидесяти долларов.

## ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Среди прочих последствий роспуска был также и неожиданный всплеск различных изобретений и усовершенствований технологических процессов, которые до того сдерживались жестким контролем с Бродвее, 26. Особенно в этом преуспела "Стандард оф Индиана", ставшая пионером в области нефтепереработки. В этой отрасли произошел



настоящий переворот, который способствовал развитию автомобильной индустрии, находившейся еще в зачаточном состоянии. Таким образом компания смогла сохранить за собой рынок, ставший впоследствии самым важным в Соединенных Штатах.

При использовании существовавших технологий нефтепереработки из сырой нефти можно было получить 15 - 18, а в лучшем случае - 20 процентов натурального бензина от общей массы продукта. Прежде это не имело большого значения, потому что бензин в то время был фактически лишь побочным продуктом, легковоспламеняющейся и взрывчатой фракцией, практически не имевшей рынка сбыта. Но ситуация резко изменилась в связи с быстрым ростом числа автомобилей, в качестве топлива для которых и применялся бензин. Некоторым представителям нефтяной индустрии стало очевидно, что проблему снабжения нового транспорта бензином необходимо решать как можно скорей. Среди тех, кто особенно ясно представлял себе всю сложность нынешней ситуации, был и Уильям Бёртон, руководитель производственного подразделения "Стандард оф Индиана". Он получил степень доктора наук по химии в Университете Джонса Хопкинса и таким образом был одним из немногих ученых, работавших в американской промышленности. Он поступил в "Стандард" в 1889 году для того, чтобы решить проблему избавления лаймской сырой нефти от "запаха скунса". В 1909 году, за два года до решения суда о роспуске, в ожидании грядущей нехватки бензина, Бёртон дал указание находившейся в его распоряжении небольшой группе исследователей, состоявшей также из докторов наук Университета Джонса Хопкинса, разобраться с проблемой увеличения объема получаемого бензина. Он принял это важное решение самостоятельно, приступив к исследованиям без согласия на то Бродвея, 26 и даже не поставив в известность чикагских директоров индианской дочерней компании. Он говорил своим ученым, что лаборатория должна проверять любую возможную идею. Целью было "расщепить" большие молекулы углеводородов менее пригодных продуктов на более мелкие молекулы, из которых можно было бы составить автомобильное топливо.

Тупиковых путей было много. Но наконец испытатели начали эксперименты по "термическому крекингу", в процессе которых, относительно дешевый продукт -газойль, обрабатывался одновременно под высоким давлением и при высокой температуре - до 650 градусов и выше. Ранее этого никто не делал. Ученые проявляли осторожность, и, надо сказать, оправданно, потому что угроза всегда присутствовала. Было очень мало данных в отношении того, как поведет себя нефть при таких условиях. Те, кто занимался нефтепереработкой на практике, были напуганы. По ходу эксперимента ученым приходилось возиться вокруг раскаленного докрасна дистиллятора, замазывая течи с большим риском для жизни, потому что рабочие, занятые в аппаратной, отказались выполнять эту работу. Но идея Бёртона оказалась верной: из газойля был получен "синтетический бензин", что почти вдвое увеличило выход полезного бензина из одного барреля сырой нефти - до 45 процентов. "Открытие процесса термического крекинга суждено стать одним из самых великих открытий нашего времени, - писал один из историков этой отрасли. - В результате нефтяная промышленность стала первой отраслью, революционизированной посредством достижений химии".

Но одно дело изобретение - нужно было еще решить проблему коммерческого использования данного новшества. Бёртон обратился в штаб-квартиру "Стандард ойл" в Нью-Йорке за миллионом долларов, необходимых для постройки сотни дистилляторов для термического крекинга. Но Бродвей, 26 ответил отказом, даже не пытаясь дать какие-либо объяснения. В Нью-Йорке всю эту идею посчитали безрассудной. В частной беседе один из директоров говорил: "Бёртон хочет разнести весь штат Индиана и смыть его в озеро Мичиган". Однако сразу же после роспуска "Стандард ойл" директоры

независимой теперь "Стандард оф Индиана", у которых был прямой контакт с Бёртоном и большая уверенность в нем, дали ему зеленый свет, хотя один из директоров сказал ему в шутку: "Вы разорите нас".

Помощь пришла как раз вовремя. Вследствие необычайного роста автомобильного парка, мир находился уже на пороге бензинового голода. В 1910 году объемы продаж бензина впервые превысили продажу керосина, а спрос продолжал галопировать. Наступал век бензина, но растущая нехватка его составляла большую угрозу для нарождавшейся автомобильной индустрии. Цены на бензин выросли с девяти с половиной центов в октябре 1911 года до семнадцати центов в январе 1913 года. В Лондоне и Париже автомобилисты платили по пятьдесят центов за галлон, а в других частях Европы - до одного доллара.

Но в начале 1913 года, спустя год после роспуска "Стандард ойл", в эксплуатацию были пущены первые дистилляторы Бёртона, и "Индиана" объявила о создании 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 того у нее не было. Процесс нефтепереработки больше не подвергался случайным воздействиям температур перегонки различных компонентов сырой нефти. Теперь можно было манипулировать молекулами и увеличивать выход нужных продуктов. Более того, бензин, полученный крекингом, имел лучшие характеристики, чем полученный обычной перегонкой бензин, что означало большую мощность и давало возможность использовать двигатели с повышенной компрессией.

Успешное внедрение термического крекинга поставило "Стандард оф Индиана" перед дилеммой. Разгорелась горячая дискуссия, лицензировать ли его патенты или нет. По мнению некоторых, владение подобной лицензией просто усилило бы конкурентов. Но в 1914 году "Стандард оф Индиана" все же начала выдачу лицензий на этот метод компаниям, находившимся вне ее рынков сбыта, исходя из того, что полученные поступления все равно будут "к общей выгоде". Выгода оказалась значительной, потому что между 1914 и 1919 годами лицензионные пошлины поступали от четырнадцати компаний. "Индиана" лицензировала метод на одних и тех же условиях для всех компаний. Но одна из компаний - "Стандард ойл оф Нью-Джерси" - пыталась добиться для себя лучших условий. Бывшая материнская компания считала, что достойна более лакомого куса и попыталась вынудить "Индиану" на это. Однако "Стандард оф Индиана" и пальцем не пошевелила. Наконец, в 1915 году "Джерси" капитулировала и получила лицензию на условиях "Индианы". И даже много лет спустя самым неприятным делом для президента "Джерси Стандард" было выписывание чеков на огромные роялти - на счет "Стандард оф Индиана" 12-миллионный его наследников - частей прежней "Стандард" превышал вскоре уже капитал целого. В течение года после распада "Стандард ойл" акционерный капитал вновь возникших компаний в большинстве случаев удвоился, что же касается "Индианы", то он даже утроился. Никто не получил в результате этой перемены столько, сколько человек, владевший четвертью всех акций, то есть Джон Д. Рокфеллер. После распада, вследствие увеличения цены различных акций, его личный капитал увеличился до 900 миллионов долларов (что эквивалентно 9 миллиардам долларов в настоящее время).

В 1912 году Теодор Рузвельт, четыре года назад покинувший Белый дом, предпринял очередную попытку вновь его занять, и вновь его целью стала "Стандард ойл". "Стоимость акций выросла более, чем на сто процентов, поэтому г-н Рокфеллер и его

компаньоны фактически удвоили свои капиталы, - гремел он в ходе избирательной кампании. - Не удивительно, что теперь молитва Уолл-Стрита такова: "О, милосердное провидение, даруй нам еще один роспуск"

## ПОБЕДИТЕЛИ

На рубеже столетий в нефтяной индустрии быстро настала новая эра. Получилось так, что по времени совпало несколько событий: быстрый рост парка автомобилей; открытие новых нефтяных месторождений в Техасе, Оклахоме, Калифорнии и Канзасе, появление новых конкурентов, и прогресс технологии нефтепереработки. К этому, конечно же, необходимо добавить далеко идущие последствия роспуска "Стандард ойл" и последовавшую за этим реструктуризацию всей отрасли.

Непосредственно перед разделом, один из советников Джона Д. Рокфеллера высказал мнение, что Рокфеллеру нужно продать некоторые из принадлежавших ему акций "Стандард ойл", потому что их цена на этот момент была самой высокой и могла упасть после развала. Рокфеллер отказался - ему было виднее. Акции компаний-наследниц распределялись среди акционеров "Стандард ойл оф Нью-Джерси" пропорционально. Но если дракон был расчленен, то акционерный капитал был в одних руках.

## Глава 6. Нефтяные войны: возвышение "РойялДатч" и закат имперской России

Осенью 1896 года в Сингапуре, по пути из Британии в Кутей, никому не известный, забытый Богом уголок в джунглях на восточном берегу острова Борнео, остановился один молоджавый человек, имевший за плечами большой опыт работы на Дальнем Востоке и заслуженную репутацию среди тех, кто занимался нефтяным бизнесом. О его путешествии очень скоро стало известно, и агент "Стандард ойл" в Сингапуре столь же быстро отправил сообщение в Нью-Йорк: "Некий г-н Абрахаме, по слухам, племянник М. 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 Абрахаме является именно тем человеком, который начал строительство нефтяных резервуаров по русскому образцу в Сингапуре и Пенанге и установил в обоих городах необходимое оборудование, то его визит в Кутей должен что-то означать". Так оно и было. Потому что Марк Абрахаме был послан своими дядями организовать разработку нефтяной концессии, в которой концерн Сэмюеля чрезвычайно нуждался для сохранения своего положения, а возможно, и для обеспечения самого существования компании.

В этом предприятии Маркус Сэмюель руководствовался императивом нефтяного бизнеса. Те, кто был с ним связан, всегда находились в поисках определенного равновесия. Инвестиции в одном секторе бизнеса влекут за собой новые инвестиции в другой сектор, в целях обеспечения безопасности уже инвестированных средств. Те, кто добывают нефть, должны обеспечить рынки сбыта, чтобы их нефть имела цену. Маркус Сэмюель сказал однажды: "Добыча нефти сама по себе почти ничего не стоит и ничего не приносит. Необходимы рынки сбыта". Тем же, кто занят переработкой нефти, необходимы не только рынки сбыта, но и предложение - неиспользуемый нефтеперерабатывающий завод представляет собой лишь склад металлолома и ржавеющих труб. А тем, кто занимается сбытом, необходима нефть, в противном случае они будут иметь лишь убытки. Степень остроты данных требований может быть различной, но сам императив, на котором базируется работа данного сектора экономики, остается неизменным. К концу девяностых годов Маркус Сэмюель, вложивший

значительные средства в танкеры и нефтехранилища, совершенно определенно нуждался в надежных поставках нефти. Положение его как торговца, купца было уязвимым. Контракт на принадлежавшую Ротшильдам русскую нефть истекал в октябре 1900 года. Могли он надеяться на его продление? Его отношения с Ротшильдами были в лучшем случае неустойчивыми, и семейство знаменитых банкиров могло всегда отвернуться от него и заключить сделку со "Стандард ойл". Кроме того, зависеть лишь от русской нефти было слишком опасно. Сэмюель жаловался, что произвольные изменения железнодорожных тарифов создавали постоянную неразбериху в экономике, что превращало торговлю русской нефтью в очень скудный источник доходов и "ставило занятых торговлей российской нефтью в очень невыгодное положение по сравнению с могущественными американскими конкурентами". Были и другие опасности: рост объемов нефти, добывавшейся в Нидерландской Ост-Индии и перевозившейся по более коротким маршрутам и с меньшими тарифными ставками, угрожал его конкурентоспособности на Дальнем Востоке: "Стандард ойл" могла в любой момент мобилизовать свои ресурсы и начать против "Шелл" полномасштабную войну на уничтожение. Естественно, Сэмюель понимал, что ему нужна своя нефтедобыча, своя сырая нефть для защиты рынков сбыта и инвестиций, а фактически - для обеспечения выживания своего предприятия. По словам его биографа, "он едва не сошел с ума в поисках нефти".

## ДЖУНГЛИ

В 1895 году усилиями одного престарелого голландца, горного инженера - энтузиаста своего дела, который провел почти всю свою сознательную жизнь в джунглях Ост-Индии, Сэмюель смог приобрести права на концессию в районе Кутей на востоке острова Борнео. Концессия включала в себя более чем пятьдесят миль побережья и джунгли в глубине острова. Именно сюда, на этот заброшенный, безлюдный участок суши и был в качестве представителя фирмы направлен Марк Абрахаме. У Абрахамса совершенно не было опыта проведения буровых работ и переработки нефти - у него был опыт организации строительства нефтехранилищ на Дальнем Востоке, но это едва ли помогло бы ему в том новом и гораздо более трудном предприятии, к выполнению которого он сейчас приступал.

То, что опыта и знаний Абрахамса было явно недостаточно, являлось отражением такого же несоответствия у самого Маркуса Сэмюеля. Способ, с помощью которого он вел свое дело, характеризовала антипатией к организации, систематическому анализу и планированию, а также отсутствием крепкой администрации и компетентных сотрудников, что, естественно, еще больше затрудняло работу в джунглях Борнео. Суда всегда приходили не по расписанию, на оборудование, которое они привозили, отсутствовали даже декларации судового груза, да и само оборудование нередко было не тем, которое заказывали. Грузы сваливались на берегу, и рабочие были вынуждены бросать всю остальную работу, чтобы собрать, как-то разложить груз и разобраться в том, что же все-таки было им сброшено. Заканчивалось все тем, что различное оборудование оставалось лежать и ржаветь прямо в траве.

Но, помимо бессистемного характера руководства из Лондона, и сама работа оказалась чрезвычайно тяжелой. Остров Борнео был гораздо более 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 через случайные корабли, которые могли заходить на остров с интервалом в одну-две недели. Группы рабочих, изолированные друг от друга на различных участках концессии, были вынуждены вести

постоянную войну с джунглями. Им с огромным трудом удалось расчистить в джунглях дорогу длиной в четыре мили к месту, именовавшемуся Черное Пятно, где находился выход нефти на поверхность, но эта дорога снова заросла уже через несколько недель. В отношении рабочей силы приходилось полностью зависеть от завозившихся из Китая кули; местные жители - охотники за головами, не очень-то стремились к постоянной работе. Различные болезни, в том числе лихорадка, были постоянным бичом всех, кто работал на участках. Частенько, когда Абрахаме садился ночью писать отчет домой, он сам находился в полубреду. Смертность среди всех сотрудников - китайцев, европейцев-менеджеров и канадцев-буровиков - была высокой. Некоторые умирали еще на корабле, до прибытия на остров. Любое дерево, из которого они пытались построить что-либо, будь то дом, мост или пирс, вскоре гнивало. Постоянным спутником был "горячий, парящий, гнилой тропический дождь".

И вновь между братьями Сэмюелями в Лондоне и Марком Абрахамсом на Борнео возобновилась бурная переписка, обе стороны не стеснялись в выражениях, как и во время строительства нефтехранилищ на Дальнем Востоке. Бедный Марк Абрахаме - что бы он ни делал и как бы тяжел ни был его труд, все не устраивало его родственников. Оба они были не в состоянии понять реалий жизни и работы в джунглях. Когда Маркус Сэмюель сердился, что дома, построенные для европейцев, были в действительности роскошными "виллами", как "на курорте", Абрахаме раздраженно ответил что "эти, как вы их называете, "виллы" настолько непрочны что "малейший порыв ветра или сильный дождь сносят крышу полностью. Дома, в которых мы жили сразу по прибытии, были пригодны лишь для свиней".

Тем не менее, несмотря ни на что, в феврале 1897 года было открыто первое месторождение, а в апреле 1898 года забил первый фонтан. Однако, для того чтобы перейти к стадии коммерческой разработки, потребовалось еще много усилий. Кроме того, химические характеристики добывавшейся на Борнео сырой нефти были таковы, что из нее было невозможно получить достаточное количество керосина. Зато ее можно было использовать в неочищенном виде в качестве топлива. Это свойство тяжелой нефти с Борнео послужило причиной возникновения мнения, которого рьяно придерживался впоследствии сам Сэмюель, - имелась 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 двадцатого века, он высказал пророчество, подтвердившееся впоследствии, что у нефти большое будущее, но в качестве не средства освещения, а источника энергии. Маркус Сэмюель стал наиболее горячим сторонником перевода флота с угля на мазут.

Начало этому историческому процессу было положено еще в семидесятых годах, когда впервые в качестве топлива для судов, ходивших на Каспийском море, были использованы остатки, как 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 областях империи было недостаточно. Впоследствии 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 девяностых годах 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, при перевозке 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. Также он был главным топливом всех торговых и военных флотов мира. И Сэмюель натолкнулся на ожесточенное сопротивление того самого рынка, который интересовал его больше всего, - речь идет о королевском военно-морском флоте. Ему предстояло биться в эту дверь более десятилетия, и почти безрезультатно.

## ЗАРОЖДЕНИЕ "ШЕЛЛ"

У Маркуса Сэмюеля было, по крайней мере, одно утешение. В то время как на Борнео дела, хоть и мучительно, но продвигались, сам он довольно быстро шел вперед по пути к признанию и положению. Он стал мировым судьей в Кенте, а в Лондоне - мастером Компании устроителей зрелищ, одной из самых почтенных старинных гильдий. Он также был возведен в рыцарское достоинство после того, как один из его буксиров, считавшийся одним из наиболее мощных судов такого класса в мире, снял с мели британский военный корабль на входе в Суэцкий канал. В 1897 году Сэмюель сделал важный шаг в деле организационного оформления своего бизнеса. Это был оборонительный ход. Он хотел добиться лояльности от различных торговых домов, составлявших Синдикат нефтехранилищ в Восточной Азии. Для достижения этой цели он сделал их всех акционерами новой компании, которая включала все его нефтедобывающие предприятия и танкерный флот, а также нефтехранилища, принадлежавшие различным торговым домам. Новая компания получила название "Шелл транспорт энд трейдинг компани".

Тем временем Сэмюель развернул вокруг нефтяной концессии на Борнео шумиху, совершенно не оправданную 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 было необходимо представить дело так, будто он вскоре получит новые запасы нефти со своего собственного месторождения Кутей на Борнео. Эта его уловка удалась. Ротшильдов удалось убедить, и они возобновили контракт на поставку "Шелл" русской нефти, причем на условиях более выгодных для "Шелл", чем ранее. Однако в тот момент, когда положение "Шелл", казалось, упрочилось, в действительности ее судьба зависла на волоске. Бизнес Маркуса Сэмюеля поднялся на гребне волны роста рыночных цен, но она, как и всякая волна, должна была неминуемо упасть.

Конец девятнадцатого 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 году, еще более подтолкнула рост цен. Но осенью 1900 года цены на нефть стали падать. Ужасающе низкий урожай привел к голоду и общему экономическому кризису в Российской империи. Спрос на нефть на отечественном рынке упал и российские нефтеперерабатывающие фирмы начали экспортировать все большее количество керосина, что вызвало пресыщение мирового рынка. Произошел обвал цен. В Китае, одном из наиболее перспективных рынков для "Шелл", вспыхнуло антиимпериалистическое Боксерское восстание, что привело к разрухе в стране и подрыву всей китайской экономики. Принадлежавшие "Шелл" предприятия подверглись разграблению, а Китай перестал быть активным рынком сбыта.

Все эти неблагоприятные события непосредственно ударили по Сэмюелю. Когда цены упали, танкеры "Шелл" уже были заполнены дорогостоящей нефтью. "Шелл" продолжала расширение своего танкерного флота, а теперь поползли вниз также и тарифы на грузовые перевозки. В довершение всего на Борнео дела шли значительно

хуже, чем ожидалось. Нефтедобыча увеличивалась очень медленно. Нефтеперерабатывающий завод был построен по неудачному проекту, и это усугубляло катастрофичность ситуации. Пожары, взрывы, технические неисправности и несчастные случаи постоянно прерывали его работу, были жертвы среди рабочих. Несмотря на плохие новости, Сэмюель сохранял достоинство и спокойствие, а также, - что необходимо предпринимателю в трудное время, - присутствие духа. Почти каждое утро его можно было встретить в Гайд-Парке верхом на своем любимом коне по имени Дюк. Один британский нефтяной магнат, который время от времени встречал Сэмюеля верхом, заметил не без проницательности, что Сэмюель ездил верхом так же, как он вел свои дела - всегда казалось, что он вот-вот свалится, но он никогда не падал.

## "РОЙЯЛ ДАТЧ" В БЕДЕ

Тем временем конкурирующая компания "Ройял Датч" продолжала значительно увеличивать объемы нефтедобычи на Суматре и капиталовложения в танкеры и нефтехранилища. Новогодний праздник 31 декабря 1897 года 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 "Султан Лангката" в присутствии самого султана. Но торжества были испорчены распространившимся к ночи слухом, что в баках для нефти содержалось большое количество воды. Это означало, что со скважинами что-то не в порядке.

Слухи подтвердились - из скважин "Ройял Датч" вместо нефти пошла соленая вода. Принадлежавшее компании богатое месторождение истощилось. К июлю 1898 года информация просочилась, и паника охватила нефтяную секцию амстердамской фондовой биржи. Стоимость акций "Ройял Датч" упала. "Стандард ойл" упустила шанс приобрести "Ройял Датч" по дешевке. Это сделал Маркус Сэмюель, о чем, однако, он впоследствии пожалел.

"Ройял Датч" отчаянно старалась найти новое месторождение. Ни много, ни мало - 110 раз она производила буровые работы на Суматре, и все эти 110 раз нефть так и не удалось обнаружить. Но компания не сдавалась. Примерно в восьмидесяти милях к северу от своей концессии на Суматре компания присмотрела новую буровую площадку в месте выхода нефти на поверхность - в маленьком княжестве Перлак, на пограничной территории, где происходило восстание местных жителей. Местный властитель, живший за счет торговли перцем, очень обрадовался возможности добавит поступления от нефтедобычи к своим доходам. Экспедицию в Перлак возглавлял Хуго Лаудон, молодой инженер, который уже успел продемонстрировать 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 "Ройял Датч" не только перед раджей Перлака, но также и перед руководителями местных повстанцев, объявивших радже священную войну.

Лаудон включил в состав своей группы несколько профессиональных геологов и 22 декабря 1899 года начал буровые работы. Проведение предварительной геологической экспертизы выгодно отличало его экспедицию от других подобных, и уже спустя шесть дней ей удалось найти нефть. Как раз вовремя - к самому началу нового столетия "Ройял Датч" снова добилась большого успеха, и это позволило ей вернуться в ряды крупнейших нефтедобывающих компаний. Вскоре компания пригласила для обнаружения и

разработки нефтяных месторождений в других местах Ост-Индии множество талантливых геологов. Теперь, имея большие запасы высококачественной нефти, "Ройял Датч" была готова выйти на европейский рынок бензина, считавшийся наиболее перспективным.

## "ПРОБИВНОЙ ПАРЕНЬ"

В ноябре 1900 года Жан-Батист Август Кесслер, человек, который более чем кто-либо нес ответственность за возрождение "Ройял Датч", телеграфировал в Гаагу из Восточной Азии, что он находится "в состоянии нервного истощения". Измученный напряженной работой, он направился домой в Нидерланды. Но добрался он лишь до Неаполя, где в декабре 1900 года и умер от сердечного приступа. На следующий день "временным управляющим" был назначен энергичный тридцатичетырехлетний человек по имени Генри Детердинг. Понятие "временный" оказалось очень долговечным - Детердингу было суждено царствовать в мире нефтяного бизнеса на протяжении трех с половиной десятилетий.

Генри Вильгельм Август Детердинг родился в Амстердаме в 1866 году в семье капитана дальнего плавания, который умер, когда мальчику было шесть лет. Семейные средства пошли на образование старших братьев Генри, в то время как ему самому было суждено на себе испытать всю тяжесть углублявшейся нищеты. В школе он выделялся особыми способностями - как и Рокфеллер он очень быстро в уме решал математические задачи. По окончании школы, вместо того, чтобы, как он ранее намеревался, уйти в море и стать капитаном, как и его отец, он выбрал более прозаическую карьеру банковского служащего и вскоре изучил бухгалтерию и финансовое дело. В качестве хобби он занялся анализом балансов разных компаний, стараясь определить, у какой из них дела идут хорошо, у какой нет, и почему, и какой стратегии разные компании должны придерживаться. Так у него постепенно развился, как это впоследствии называли его коллеги по бизнесу, острый глаз на балансы и цифры". Гораздо позднее он давал следующий совет начинающим молодым людям: "Вам предстоит долгий путь в бизнесе, если вы научитесь оценивать цифры почти так же быстро и проницательно, как хороший знаток характеров распознает своих собеседников".

Когда продвижение Детердинга стало не таким быстрым, как, по его мнению, он того заслуживал, он поступил так, как поступали многие молодые голландцы в то время - отправился в Ост-Индию в поисках удачи. Он устроился на работу в "Нидерландское торговое общество" - знаменитый старинный банковский концерн. Руководя его офисом сначала в Медане, затем в Пенанге у западного побережья Малайи, он и научился делать деньги. "Опрокидывая рюмочку везде, где может завариться какое-либо предприятие, - говорил он позднее, - а без особого нюха на то, где нужно опрокинуть рюмочку, не обойдется никто, кто хочет выбиться из низов и заработать большие деньги, - я обнаружил массу новых способов, за счет которых в кассу банка потекли дополнительные барыши". Детердинг заработал для банка значительные суммы за счет разницы в обменных курсах и процентных ставках между различными городами Восточной Азии.

"Опрокидывание рюмочки" привело его на нефть, на которой в результате своего первого рискованного предприятия он заработал для банка большие деньги. Когда в начале девяностых годов "Ройял Датч" 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 обоими в Амстердаме. Детердинг придумал оригинальное решение: он согласился предоставить недостающий

оборотный капитал в виде кредита, взяв в качестве обеспечения товарные запасы керосина. "Ройял Датч" 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 "Ройял Датч" необходимо организовать собственное торговое подразделение в Восточной Азии, он написал Детердингу, попросив его посоветовать, кто, по его мнению, смог бы руководить этим подразделением. Кесслер точно знал, какого сорта человек ему нужен: "первоклассный бизнесмен, пробивной парень с наметанным глазом и богатым опытом". Кто соответствовал выставленным Кесслером требованиям лучше, чем его адресат, т.е. сам Генри Детердинг? В 1895 году Кесслер предложил Детердингу перейти к нему на работу, и тот, разочаровавшись к тому времени в банковской деятельности, согласился. Он незамедлительно и весьма агрессивно приступил к организации системы сбыта по всему восточноазиатскому региону. Его целью было подтянуть "Ройял Датч" до уровня конкурентов и сделать ее неуязвимой. Его целью было стать, согласно его собственному позднему признанию, "международным нефтяным магнатом".

Генри Детердинг был очень подвижным человеком маленького роста, с широко открытыми глазами. Смеясь, он показывал все свои 32 зуба. Дерзкий и энергичный, Детердинг свято верил в пользу физической подготовки, как ради ее самой, так и в качестве одного из способов решения деловых проблем. Позднее в Европе, когда ему было уже далеко за шестьдесят, каждое утро перед работой, и зимой и летом, он плавал в бассейне, а затем устраивал сорокапятиминутную верховую прогулку. Он производил сильное впечатление на всех, с кем ему приходилось встречаться. Он обладал, как считалось, "неотразимым магнетизмом" и "почти агрессивным обаянием", которыми он пользовался для того, чтобы убеждать других людей включиться в его дело или поддержать его предприятия. Но, в отличие от Маркуса Сэмюеля, у него не было стремления к повышению своего социального статуса, к достижению положения. Голландский историк Ф. К. Гер-ретсон - летописец "Ройял Датч" и в течение многих лет личный секретарь Детердинга - так охарактеризовал его настоящую цель: "Теперь Детердинг не стремился к чему-то возвышенному и прекрасному - к служению общественной пользе, созданию нового экономического порядка, созданию могущественного коммерческого концерна. Его цель, как и у любого другого купца, крупного или мелкого, была чрезвычайно прозаична: заработать больше денег". Кем бы ни становился Детердинг, он всегда оставался "купцом в душе и в сердце".

Со временем Детердинг стал шутя называть себя "Сверхпростаком". Разумеется, он не высмеивал самого себя, но лишь иллюстрировал свою рабочую теорию - свести проблему к простейшим терминам, к основным элементам. "Простота правит всем, что чего-нибудь стоит, и когда я сталкивался с деловым предложением, которое, по зрелом размышлении, я не мог свести к простейшему, я понимал, что оно безнадежно, и отказывался от него".

Когда Детердинг начинал карьеру в "Ройял Датч", его умом владела одна такая "простая" идея - он считал необходимым объединение новых нефтяных компаний. Он видел в этом единственный способ защитить "Ройял Датч" от "Стандард Ойл". "Eendracht maakt macht" - в единстве сила. Так гласила старинная голландская поговорка, которую он взял себе в качестве девиза. Также он стремился к сотрудничеству, которое считал средством добиться стабильности нефтяной индустрии. Как и Рокфеллер, он не хотел подчиняться свободным колебаниям цен. Но, в отличие от Рокфеллера и "Стандард ойл", он не хотел использовать снижение цен в качестве инструмента конкуренции. Напротив, он стремился выработать договоренности о ценообразовании и заключить соглашения о

мире между воюющими компаниями. Он 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 эффективности. Но этой простой идее об объединении сопутствовала другая, хотя едва ли он трубил о ней повсюду - в результате любого объединения "Ройял Датч" должна была неминуемо занять главенствующее положение. Тем не менее намерения Детердинга не воспринимались другими как миротворческие. Нобелям, например, он представлялся впоследствии вовсе не миротворцем, а прямо-таки "ужасным существом, стремящимся только зарезать первого встречного и забрать себе тушу".

## ПЕРВЫЙ ШАГ К ОБЪЕДИНЕНИЮ

"Шелл" и "Ройял Датч" вместе контролировали свыше половины экспорта нефти из Восточной Азии и России. "Разрушительная конкуренция" этих двух компаний и стала тем отправным пунктом, с которого Детердинг начал чрезвычайно важные переговоры об объединении со своим главным соперником Маркусом Сэмюелем. Характер этого глобального предприятия определялся длительной борьбой этих двух людей, каждый из которых был бизнесменом большого таланта и бесстрашия, оба сильные личности, но один из них - Маркус Сэмюель - был падок на лесть, подвержен переменам настроений и озабочен своим социальным положением, другой же - Генри Детердинг, руководствовался больше стремлением к грубой власти и к деньгам ради денег. По фундаментальному вопросу - кто из них станет во главе нового объединения - оба занимали диаметрально противоположные позиции. У Маркуса Сэмюеля не было сомнений, кто должен возглавлять новую компанию - он сам, благодаря видимому превосходству "Шелл" и ее обширной деятельности. Но Детердинг вовсе не намеревался играть, как он сам говорил, вторую скрипку при ком бы то ни было.

Оба они не собирались ехать куда-либо для того, чтобы непосредственно вести переговоры друг с другом. Они очень нуждались в посреднике, а кто мог лучше справиться с этой ролью, как не посредник во всем, что касалось нефти, каковым был маклер по фрахтованию судов Фред Лейн? В конце концов "Шей-ди" Лейн представлял в Лондоне нефтяные интересы Ротшильдов; и одновременно был другом, консультантом, доверенным лицом Сэмюеля, а десятилетием ранее - надежным заговорщиком, участником великого нефтяного переворота. Он лишь недавно познакомился с Детердингом, но они сразу желадили друг с другом и впоследствии стали близкими друзьями. Лейн начал с обсуждения перемирия в ценовой войне в Восточной Азии между "Ройял Датч" и "Шелл" и с прекращения того, что он называл "игрой в волаи взаимных обвинений" между Сэмюелем и Детердингом, наносившей ущерб обеим сторонам. Его усилия способствовали началу переговоров. Однако у сторон существовало различие в основном подходе к теме переговоров. Сэмюель хотел лишь заключения простого соглашения о разделе рынков между двумя фирмами. Детердинг же стремился к полному "совместному управлению". Лейну пришлось сообщить Детердингу, что, несмотря на то, что "в долгосрочной перспективе совместное управление неизбежно", в данный момент сопротивление Сэмюеля "непреодолимо". Положение еще более усложнилось, когда в середине октября 1901 года 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 "Стандард ойл". "Здесь находится сэр Маркус Сэмюель, - писал Рокфеллеру Джон Арчболд. - Его компания представляет собой самое крупное предприятие по сбыту переработанной нефти 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 не смогли договориться о том, сколько же стоит



"Шелл". В "Стандард ойл" со скептицизмом отнеслись к стоимости, которую назвал Сэмюель. Но Сэмюель совсем не был никудышным предпринимателем. По возвращении в Лондон он произвел впечатление грядущего триумфа, с огромным талантом нагнетая шумиху вокруг "Шелл", которая как раз в это время испытывала большие трудности.

### "БРИТИШ ДАТЧ" И "ЭЙШИЭТИК"

В то время как Сэмюель находился в Нью-Йорке, Лейн прилежно старался сконструировать основу для будущих переговоров между "Ройял Датч" и "Шелл". Но основной вопрос так и оставался без ответа: будет ли это всего лишь соглашение о разделе рынков или полное объединение? Наконец 4 ноября 1901 года Лейн отправился к Сэмюелю, как оказалось впоследствии, на решающее обсуждение. Лейн упорно настаивал на одном: простое соглашение о разделе рынков сбыта окажется бессмысленным, если на рынок будет поступать все больше нефти, что собьет цены. Под контролем должна находиться также и добыча нефти. Это в свою очередь приводило к ясному выводу: "Другого решения, за исключением абсолютного слияния компаний не существует". Как только Сэмюель также согласился с этим мнением, он стал воплощенной любезностью и "от всего сердца" объявил, что склоняется на сторону Лейна - придется создать новую организацию, которая будет способна ограничить добычу. С этого судьбоносного дня пошел отсчет времени процесса до создания группы "Ройял Датч/Шелл".

Детердинг спешил завершить сделку - он опасался, что "Стандард ойл" опередит его в отношении "Шелл". Его опасения были небезосновательны. За два дня до Рождества 1901 года, несмотря на свое прежнее нежелание, "Стандард ойл" все-таки официально назвало свою цену приобретения "Шелл". И эта цена была огромной для того времени - 40 миллионов долларов (порядка 500 миллионов долларов сегодняшними деньгами). Семья Сэмюеля настаивала на том, чтобы он принял это предложение. Сам же Сэмюель, раздираемый сомнениями, какое решение ему принять, удалился на праздники в Моут - свое имение в графстве Кент. Ему предстояло одно из самых мучительных решений в жизни: принять фантастически крупную сумму, приобрести почти невысказанное богатство и стать одним из важнейших людей в структуре управления империи "Стандард ойл" или попытаться счастья с Детердингом и "Ройял Датч". Его нерешительность и колебания были легко объяснимы. Но сразу после Рождества размышления Сэмюеля были внезапно прерваны срочной телеграммой от Лейна, который призывал его назад в Лондон. Лейн сообщил ему, что Детердинг сдался по основному пункту. После полудня 27 декабря 1901 года Сэмюель подписал наскоро составленное соглашение с "Ройял Датч". На ночном пароходе оно было с нарочным доставлено Детердингу. В тот же вечер Сэмюель послал в Нью-Йорк телеграмму с отказом от предложения "Стандард ойл" и от дальнейших переговоров.

Сэмюель хотел добиться равенства. "Стандард ойл" могла быть очень щедрой в отношении денег, 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 слишком большим патриотом. Однако и соглашение с Детердингом у него еще не было проработано в деталях, а лишь в самых общих чертах. Что касается Детердинга, то он с присущей ему целеустремленностью смог добиться объединения остальных крупных нефтедобывающих компаний Нидерландской Ост-Индии в новое объединение, руководимое "Ройял Датч". Теперь у Детердинга была половина того, чего он добивался - эффективный контроль над всеми нефтедобывающими предприятиями голландской Ост-Индии. Но какого рода сделку

предстояло заключить с "Шелл"? Детердинг говорил о "совместном управлении", которое должны были осуществлять Детердинг и Сэмюель. Но как только опасность со стороны "Стандард ойл" была устранена, Детердинг сосредоточился на другой своей очень простой идее, которая его чрезвычайно привлекала. Она заключалась в том, что во главе должен находиться лишь один человек - он сам, Генри Детердинг. Детердинг поставил ультиматум. Он заявил Сэмюелю, что либо тот должен принять предлагаемую им организационную схему, ограничивавшую контроль "Шелл" 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 новой компании, но управляющим и директором, осуществлявшим ежедневное руководство делами, стал Детердинг. Детердинг и не мог просить о большем. Вскоре после этого были подписаны два ключевых документа. Согласно одному из них был образован Комитет нефтедобывающих компаний Нидерландской Ост-Индии, а согласно другому - новая компания, получившая название "Шелл транспорт Ройял Датч петролеум компани", которую вскоре стали называть "Бритиш Датч". Таким образом было положено начало компании, которой было суждено стать настоящим соперником "Стандард ойл" в мировом масштабе.

После этого третья сторона, то есть Ротшильды, решила, что, несмотря на их неприязнь к Сэмюелю и "Шелл", они не могут позволить себе 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 предоставится. После того, как мы объединимся с Ротшильдами, все поймут, что за нами будущее, но мы не можем действовать без их имени". В конце концов Сэмюеля удалось убедить.

В июне 1902 года укрощенный Сэмюель подписал новое всеобъемлющее соглашение с Детердингом и Ротшильдами. "Бритиш Датч" была поглощена новой, более крупной компанией "Эйшиэтик петролеум". Сэмюель обещал акционерам, что в результате сделки дела пойдут гораздо лучше, потому что "организация в целом" не будет больше базироваться лишь на сбыте российской нефти, что было сопряжено со значительным риском. "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, но заключением оборонительного и наступательного союза".

### ТРИУМФ ДЕТЕРДИНГА

Образование сначала "Бритиш Датч", а затем "Эйшиэтик" было первыми большими шагами на пути к объединению. Но на основе этого первоначального соглашения еще предстояло выработать настоящий контракт. Тем временем финансовое положение "Шелл", а также ее положение на рынке, продолжало ухудшаться и стало угрожающим своим, в результате чего Детердинг даже пригрозил выйти из всего предприятия. Перед Сэмюелем маячила реальная возможность потерять все.

Такая неудача была тем более постыдной, что 29 сентября 1902 года Сэмюель, как старший олдермен, должен был быть избран лорд-мэром Лондона. В конце августа он попросил Детердинга прибыть к нему в Моут. На голландца английское сельское поместье произвело большое впечатление. Никогда прежде он ничего подобного не видел и поэтому решил, что когда-нибудь и у него будет такое имение. Сэмюель

откровенно говорил о текущих проблемах. Детердинг понимал слабости "Шелл", но он также сознавал, что для такого глобального предприятия, какое он задумал, голландского флага будет явно недостаточно; флаг был нужен более могущественный, а именно "Юнион Джек". Поэтому он уверил Сэмюеля, что он будет стараться восстановить прежнее положение "Шелл" за счет вновь созданной "Эйшиэтик компани".

Для руководства новой компанией Детердинг обосновался в Лондоне (хотя еще начиная с 1897 года он пользовался лондонским телеграфным адресом "Безбрачие"). Из лондонского офиса "Эйшиэтик" Детердинг осуществлял контроль над объединенными ресурсами "Ройял Датч" и "Шелл", над значительной частью российского экспорта нефти, принадлежавшего Ротшильдам, а также руководил деятельностью независимых нефтедобывающих компаний в Нидерландской Ост-Индии. Он начал покупать и продавать нефть в крупных масштабах, проявляя при этом коммерческий талант и добиваясь больших успехов. За счет того, что он был также председателем Комитета нефтедобывающих компаний Нидерландской Ост-Индии, он начал проводить политику ограничений нефтедобычи и приступил к введению системы квот.

В то время как Детердинг посвятил все свои силы развитию новорожденной компании "Эйшиэтик", Маркус Сэмюель был полностью поглощен делами, не имевшими ничего общего с нефтяным бизнесом - официальным вступлением на пост лорд-мэра Лондона, которое состоялось 10 ноября 1902 года. Этот день должен был без сомнения стать самым выдающимся в его жизни, так как он должен был удостоиться самой высокой чести, к которой только мог стремиться лондонский коммерсант. И тем более важным это было для Маркуса Сэмюеля, еврея из Ист-Энда и сына торговца морскими раковинами. Когда настал этот великий день, то в маршрут процессии экипажей, в которых ехал он сам, его семья и различные сановники, был включен и еврейский квартал Портсокен-Уорд, где он появился на свет. Кульминацией дня стал грандиозный банкет в Гилдхолле и чествование Маркуса Сэмюеля, на которых присутствовали многочисленные вельможи. Среди гостей находился и Детердинг, который дистанцировался от самого события, как будто наблюдал некий причудливый туземный ритуал. "Я, разумеется, не думаю, что это стоит того, чтобы снова надеть белый галстук и попридти здесь второй раз, - с насмешкой писал он одному из своих коллег. - Все это шоу лорда-мэра было прекрасным, в соответствии со здешним мнением, но для меня, голландца, это было не более, чем цирковой парад".

После этого Сэмюель был полностью занят своими новыми церемониальными обязанностями - прием за приемом, речь за речью. Прошел почти месяц, пока он снова не обратил свой взор на нефтяной бизнес. Но даже после этого он был вынужден постоянно заниматься своей новой должностью лорд-мэра со всеми многочисленными официальными визитами и приемом всех прибывавших в столицу сановников. Одной из его обязанностей было личное собеседование с каждым сумасшедшим, которого должны были официально освидетельствовать в Мэншн-Хаусе, и некоторые считали, что он проводил больше времени с сумасшедшими, чем с нефтепромышленниками. Сэмюель наслаждался ритуалами и положением Лорд-мэра, но напряжение сказалось и на нем. В течение года, когда он занимал пост лорд-мэра, он страдал от различного рода недомоганий и непрекращавшихся головных болей и в добавок ко всему прочему ему пришлось удалить все зубы. Были также огорчения и иного рода. В последнюю субботу декабря 1902 года Сэмюель на раннем утреннем поезде 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, привезенную лордом Робертсом с полей сражений Англо-бурской войны. В понедельник утром он председательствовал в Сити и только после этого

наконец он 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 "Шелл". Это произошло не только из-за перенапряжения, вызванного тем, что он стал заместителем директора-распорядителя компании "Эйшиэтик". Лейн обрушился на Маркуса Сэмюеля с резкой критикой его методов руководства компанией. "Ты всегда был и сейчас остаешься чрезвычайно озабочен тем, чтобы продолжать возглавлять такое предприятие, - писал он. - Кажется, ты всегда действуешь по одной и той же схеме: невыгодно поместить капитал, развернуть большую шумиху и надеяться на Провидение. Такой беспечности я никогда не наблюдал ранее... Бизнесом, таким как этот, нельзя заниматься от случая к случаю в свободное время или время от времени делать какой-то блестящий удачный ход. Это тяжелая кропотливая работа". Если только "не будет никаких радикальных перемен, - пророчествовал Лейн, - пузырь лопнет" и тогда уже ничто "не сможет спасти компанию". Сэмюель встретился с Лейном, они побеседовали, потом обсудили эту проблему в письмах и так далее. Взаимное раздражение росло, они обменивались упреками и обвинениями. Разрыва было не избежать. Наконец Лейн покинул совет директоров. У каждой из сторон надолго осталось ощущение предательства.

Тем временем "Эйшиэтик" все еще находилась в стадии организации. Окончательная сделка еще не была заключена, и это порождало постоянные споры в отношении политики создаваемой компании и власти над ней. Историк "Ройял Датч" писал, что Детердинг лишь хотел, чтобы все действовали "должным образом и справедливо". У биографа Сэмюеля было другое мнение на этот счет: Детердинг настолько стремился добиться своего, что он всецело отдался "безрассудной ярости и неразумной злобе" до такой степени, что был "близок к слабоумию". Уверенный в том, что победа близка, Детердинг не желал идти ни на какие компромиссы. В какой-то момент он даже заявил: "Я чувствую себя достаточно бодрым и здоровым и готов противостоять десяти лорд-мэрам".

Наконец в мае 1903 года были заключены десять контрактов в отношении организации "Эйшиэтик", ставшей третьей компанией, которой владела каждая сторона. Новая компания должна была регулировать добычу нефти в Ост-Индии, осуществлять ее сбыт в Восточной Азии, а также контроль за сбытом ост-индского керосина и бензина в Европе. Самым же большим достижением, заверил Детердинг членов Совета директоров, было то, что "Ройял Датч" во всех частях соглашения получила преобладающее влияние. Возможно, важнее было, что директором-распорядителем "Эйшиэтик" и директором-распорядителем "Ройял Датч" было одно и то же лицо - Генри Детердинг. Сэмюель настаивал на том, чтобы срок пребывания на посту директора-распорядителя был ограничен тремя годами. Детердинг же этому резко противился. "Двадцать один год, и не днем меньше", - заявил он, тем самым еще раз подтвердив, что назначение будет пожизненным. В этом вопросе он также добился своего. Первое заседание совета директоров "Эйшиэтик" состоялось в июле 1903 года, и Маркус Сэмюель занимал на нем председательское кресло. Детердинг, выступавший без тезисов, казалось, знал, где находится в данный момент каждый корабль, а также место его назначения, груз и цены в каждом порту. Это произвело на Маркуса Сэмюеля огромное впечатление.

## СОЗДАНИЕ ГРУППЫ И КАПИТУЛЯЦИЯ СЭМЮЕЛЯ

Детердинг со всей своей неукротимой энергией бросился в новое предприятие. Когда председатель совета директоров "Ройял Датч" заметил ему, что он слишком надрывается, Детердинг ответил следующим образом: "Случается, что в нефтяном бизнесе приходится быстро использовать предоставившуюся возможность, иначе ее можно потерять". Он не

был игроком, но расчетливо шел на риск, и этот метод оказался оправданным. Очень скоро "Ройял Датч" поглотила большинство независимых нефтедобывающих компаний в Ост-Индии, где добывавшаяся нефть особенно подходила для производства бензина. Автомобили становились привычными средствами передвижения на дорогах Британии и континентальной Европы, и под кнутом Детердинга "Эйшиэтик" добилась завоевания большей части растущего европейского рынка бензина.

Тогда как положение "Ройял Датч" становилось все лучше, положение "Шелл" продолжало ухудшаться. Иссякло месторождение нефти Спиндлтоп в Техасе, а британское Адмиралтейство сохраняло приверженность угольному топливу и отказалось серьезно рассматривать проекты Сэмюеля о переводе Королевского военно-морского флота на мазут. Таким образом, огромный рынок, на который Сэмюель возлагал такие большие надежды - военно-морской флот - так и остался не завоеван. Затем "Ройял Датч" обнаружила на Борнео месторождения нефти, пригодной для получения мазута, что разрушило надежды Сэмюеля на монопольную добычу. Ценовые войны со "Стандард ойл" продолжали наносить "Шелл" ощутимый урон. К этому добавилась враждебность Фреда Лейна, который, разозлившись на "Шелл", использовал свое положение заместителя директора-распорядителя "Эйшиэтик" для сведения персональных счетов. Детердинг, занимавший две должности, делал все, что мог, чтобы добиться улучшения положения "Ройял Датч" за счет и без того разоренной "Шелл". "Хромающая" "Шелл", находившаяся на грани краха, была едва в состоянии выплачивать пятипроцентные дивиденды, в то время как "Ройял Датч" выплачивала по 50 - 65 процентов, а затем, в 1905 году, даже 73 процента (что по тем временам было чрезвычайно много).

Что же оставалось делать "Шелл"? Время Маркуса Сэмюеля истекало. Зимой 1906 года его самый талантливый сотрудник - молодой человек по имени Роберт Уэйли Коэн - сообщил ему неприятные новости: сбытового картеля, было уже недостаточно. Единственный способ сохранить "Шелл" состоял в полном объединении с "Ройял Датч" на оптимальных, по мнению Сэмюеля, условиях. Эта идея ютрясла Сэмюеля. Все-таки именно он практически в одиночку создал крупнейшую мировую нефтяную компанию. Но у него почти не оставалось выбора. Примирившись с неизбежным, он поставил перед Детердингом вопрос об объединении. Детердинг согласился. Да, это желательно. Но на какой основе? Наравных, ответил Сэмюель, в соответствии с исходным соглашением о "Бритиш Датч". Детердинг категорически отказался. Он говорил без обиняков: "Дни "Бритиш Датч" сочтены, соотношение двух компаний резко изменилось". По его мнению, соотношение должно было быть следующим: 60 процентов для "Ройял Датч" и 40 для "Шелл". "Имуществом и интересами "Шелл" отныне будет распоряжаться иностранец!" - воскликнул Сэмюель. Ему никогда не найти оправдания этому перед своими акционерами.

Затем на несколько месяцев этот вопрос был оставлен, но в положении "Шелл" тенденция к улучшению так и не наметилась, и Сэмюель был вынужден вновь вернуться к проблеме объединения. "Я готов, - заявил Сэмюель, - передать руководство в руки "Ройял Датч", если вы, Детердинг, сможете предоставить абсолютные гарантии, что правильно руководя "Шелл", вы будете действовать в интересах "Ройял Датч".

Детердинг мог предоставить только одну гарантию: "Ройял Датч" приобретет четверть акций "Шелл" и, таким образом, как акционер будет соблюдать интересы "Шелл". Сэмюель попросил время на обдумывание, но Детердинг отказал. "Я сейчас настроен щедро. Я сделал вам это предложение, но если вы покинете эту комнату, не приняв его, предложение отменяется". У Сэмюеля не оставалось никакой очевидной альтернативы.



Он принял предложение. Его борьба с Детердингом заняла половину десятилетия. Но наконец она была завершена. Детердинг победил.

Союз был скреплен в 1907 году, и из него возникла группа "Ройял Датч/Шелл". Первая совместная компания по сбыту, созданная четыре года назад, называлась "Бритиш Датч" - порядок имен отражал старшинство. Но теперь название "Ройял Датч" шло впереди. Изменение названия было преднамеренным - все же Детердинг был победителем. Многие годы новое объединение некоторые называли просто "Группой". Все активы компании, как нефтедобывающие, так и нефтеперерабатывающие, были переведены в голландскую компанию "Батаафсе Петролеум Маатсхапей", а все транспортные средства и нефтехранилища - в английскую компанию "Англо-Сэксон Петролеум Компани". И "Ройял Датч", и "Шелл" стали холдингами, причем "Ройял Датч" держала 60 процентов акций дочерних компаний, а "Шелл" - 40 процентов. Не существовало никакого Совета директоров "Ройял Датч/Шелл", как не существовало юридического лица, носившего такое имя. "Комитет директоров-распорядителей" не имел никакого особого юридического статуса, скорее он состоял из активных членов советов директоров двух компаний-холдингов. "Ройял Датч" приобрела четверть акций "Шелл" в качестве гарантии добросовестности, которой потребовал Сэмюель, но с годами она избавилась от всех акций, за исключением одной последней, имевшей символическое значение.

Детердинг устроил свой офис в Лондоне, который стал финансовым и коммерческим центром "Ройял Датч/Шелл". Он также приобрел загородный дом в Норфолке, где он начал вести жизнь английского сельского сквайра, которой он так завидовал. Технический центр компании, занимавшийся вопросами добычи и переработки нефти, разместился в Гааге. Как показали дальнейшие события, существовавшие до того границы между компаниями исчезли. Не имело значения, в каком подразделении группы получались прибыли, поскольку они все равно делились в соотношении шестьдесят к сорока.

В действительности всеми подразделениями руководили одни и те же люди, трое из которых занимали ведущее положение. Первым, конечно, был Детердинг. Вторым - Хуго Лаудон, голландский инженер, спасший в свое время "Ройял Датч", обнаружив новые месторождения нефти на Суматре, когда прежние скважины иссякли. Третье место занимал молодой Роберт Уэйли Коэн. Выходец из старинной англо-еврейской семьи, Уэйли Коэн окончил Кембриджский университет с дипломом химика, устроился на работу к Маркусу Сэмюелю в 1901 году, а затем был переведен представителем "Шелл" в "Эйшиэтик". После объединения он играл ведущую роль в соединении вместе отдельных составных частей. Детердинг сосредоточился на деловой стороне своего бизнеса, беспрестанно разъезжая и ведя переговоры, Лаудон же занимался техническими вопросами. Уэйли Коэн был фактическим заместителем Детердинга по коммерческим вопросам, принимал решения в отсутствие Детердинга, доводя до завершения одни переговоры после того, как Детердинг переключился на ведение других, а также "встряхиал" Детердинга в те моменты, когда голландец начинал испытывать опасения или хотел изменить решение.

Потерпев поражение в борьбе с Детердингом и будучи вынужден оставить свои позиции, Сэмюель вначале считал себя неудачником. Никакой славы для него в объединении не было. "Я разочарованный человек", - говорил он газетным репортерам. Сразу же после объединения, чтобы смягчить горе, Сэмюель отправился в море на яхте водоизмещением 650 тонн. Но унижение быстро вылечилось. Два магната предприняли усилия для примирения друг с другом. Детердинг консультировал Сэмюеля, сделал его значительно богаче, а после его смерти называл его "наш председатель". В свою очередь

Сэмюелю потребовалось не так много времени для того, чтобы понять, чего может достичь Детердинг, - уже в 1908 году он говорил акционерам "Шелл", что Генри Детердинг "никто иной как гений". Уже не осуществляя руководства, Сэмюель более десятка лет был председателем "Шелл транспорт энд трейдинг" и активно участвовал в различных проектах "Группы". Он стал еще более богатым, активно занимался благотворительностью, газеты продолжали прославлять его или изображать в карикатурном виде, в зависимости от хода событий, а он продолжал заниматься любимым делом, выступая в поддержку перевода судоходства на мазутное топливо. Во время своего председательства он поддерживал с Детердингом дружественные отношения. Но никакого вопроса о характере этих отношений никогда не возникало. Детердинг был хозяином.

### "В АМЕРИКУ!"

Завершение, объединения в 1907 году означало, что на мировом нефтяном рынке отныне господствовали два гиганта - существующая "Стандард ойл" и нарождающаяся "Ройял Датч/Шелл". "Если бы три года назад "Стандард" попыталась уничтожить нас, то ей бы это удалось", - говорил Детердинг в 1910 году. И добавлял гордо: "Теперь же положение изменилось". Между двумя гигантами, однако, продолжалась яростная конкуренция, и в том же году он совершил паломничество на Бродвей, 26 для того, чтобы добиться примирения. Вместо этого он получил предложение продать "Ройял Датч/Шелл" за 100 миллионов долларов. К сожалению, придется занести в протокол, что мой визит в этот город... был совершенно бесполезным", - был его язвительный ответ. Он испытывал унижение, потому что, по его словам, вопросы сотрудничества "в настоящее время не считаются Достойными обсуждения с управляющим и председателем нескольких компаний, которые, уступая лишь вашей компании, являются крупнейшими в мире по объему торговли нефтью".

"Стандард ойл" ответила на отказ Детердинга новой кампанией снижения цен, начав тем самым новый этап нефтяных войн. Как будто этого было недостаточно, она также образовала голландскую дочернюю компанию, чтобы получить нефтяную концессию на юге Суматры. У "Группы" больше не было выбора - оставалось переходить в контрнаступление, а это означало лишь одно: "В Америку!" Таков был лозунг политики "Ройял Датч/Шелл" в период между 1910 и 1914 годами. Если бы "Группа" не проявляла активности в Америке, то она оказалась бы уязвимой перед снижением цен, проводившимся "Стандард", потому что "Стандард" имела возможность сбывать в Европе излишки бензина по сниженным ценам так же, как она сбывала излишки керосина, сохраняя в то же время в Америке более высокий уровень цен, а следовательно - и прибыли. Такое положение обеспечило "Стандард" 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 продвигался в двух направлениях. Первым было Западное побережье, где в 1912 году он основал дочернее предприятие по сбыту бензина с Суматры, а на следующий год он начал непосредственную добычу нефти в Калифорнии. Вторым направлением экспансии Группы были центральные районы континента. Стремясь поучаствовать в оклахомском буме, Детердинг послал в Соединенные Штаты нового специального агента для того, чтобы тот быстро все организовал. Этот агент уже имел опыт организации сети нефтехранилищ в Восточной Азии в начале девяностых годов, а также нефтедобычи на Борнео в конце девяностых. Это был не кто иной, как Марк Абрахаме, племянник Маркуса Сэмюеля, непосредственно перед этим занимавшийся от имени Группы организацией компании по разведке нефти в Египте.

Оклахома, конечно, не Борнео, но тем не менее Абрахаме не знал, что его ожидает, когда отправлялся из Нью-Йорка в Талсу в июле 1912 года. Поэтому маленькая группа сопровождавших его несла с собой его собственную печатную машинку на тот случай, если в Талсе их не окажется, а кроме того, он припрятал 2500 долларов в специальный пояс на тот случай, 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 включил их в новую компанию "Роксана Петролеум". Теперь Детердинг достиг более крупной цели, которую можно было назвать оборонительной экспансией. Он закрепился на родной земле "Стандард". Когда Марк Абрахаме, выполнив свою задачу, вернулся в Лондон, Детердинг послал Хуго Лаудону торжествующее письмо: "По крайней мере мы уже в Америке!"

## БЕСПОРЯДКИ В РОССИИ

Как бы ни было тяжело Сэмюэлю уступить контроль Детердингу при объединении "Шелл" с "Ройял Датч", тем не менее позднейшие события подтвердили мудрость этого решения, учитывая зависимость "Шелл" от российской нефти. Российская промышленность переживала стремительный рост, благодаря политике протекционизма, проводившейся графом Сергеем Витте, могущественным министром финансов, с 1892 по 1903 год. Математик по образованию, Витте из железнодорожного чиновника невысокого ранга поднялся до ранга руководителя российской экономики, благодаря лишь своим способностям - весьма необычный способ возвышения человека в царской империи. Находясь на посту министра финансов, Витте осуществлял руководство быстрой широкомасштабной индустриализацией России, а особенно развитием ее нефтяной промышленности за счет широкого привлечения иностранного капитала. Консервативные круги яростно критиковали его программу. Военный министр жаловался на "слишком поспешное развитие" нефтяных регионов, тем более с помощью "иностраных капиталистов, иностранного капитала и евреев". Но Витте жестко придерживался своей стратегии.

Витте был человеком больших талантов, что являлось исключением в правительстве, состоявшем в основном из людей невысоких способностей. Вся государственная система была пронизана коррупцией, предрассудками и некомпетентностью. Источником некомпетентности был сам царь. Николай II был падок на лесть, что очень опасно для самодержца, а кроме того, и он, и его двор погрязли в мистицизме, будучи поглощены модными религиозными учениями, и окружили себя, по словам Витте, "привозными медиумами и доморощенными "юродивыми", считавшимися святыми". Царь не мог "отказаться от своих "византийских" привычек", - пророчески говорил Витте. "Но ввиду того, что он не обладает талантами Меттерниха или Талейрана, он обычно падает в грязную лужу или в лужу крови". Витте мог только молиться, чтобы Господь избавил "нас от этого переплетения трусости, слепоты, хитрости и глупости".

Николай II высокомерно относился ко всем нерусским меньшинствам в своей многонациональной империи и санкционировал репрессии против них, что в свою очередь делало их потенциальными бунтовщиками. К началу века вся империя была охвачена беспорядками. В 1903 году сам министр внутренних дел был вынужден признаться Витте, что царствование Николая II уже привело к колоссальным провалам. "За мелкими исключениями, - заявил министр, - все население империи было недовольно или откровенно враждебно настроено по отношению к власти предержащим". Кавказ - родина российской нефтяной промышленности - был одним из наиболее плохо управлявшихся регионов во всей империи, и без того управлявшейся крайне неумело.

Условия жизни и труда в этом регионе были плачевными. Большинство рабочих жило в Баку без семей, а в Батуме рабочий день продолжался четырнадцать часов с двумя часами обязательных сверхурочных.

Баку стал "рассадником революции на Каспии". В самом центре татарского квартала находился большой подвал, располагавшийся под несколькими зданиями. Здесь находилась "Нина" - такое имя было дано крупной подпольной типографии, куда контрабандой из Европы через Персию доставлялись матрицы революционной газеты Владимира Ильича Ленина "Искра", и где они печатались. Источник постоянной головной боли царской полиции, "Нина" распространяла по всей стране широкий поток материалов революционного содержания. Нефтяная промышленность стала, не сознавая того, ее пособником в этом деле; система Доставки нефти превратилась в прекрасное средство подпольного распространения пропаганды. Баку и нефтяная промышленность стали учебным полигоном для множества будущих большевистских лидеров, включая будущего Председателя Президиума Верховного Совета СССР Михаила Калинина и будущего Маршала Советского Союза Климента Ворошилова. Среди питомцев была также еще одна, более важная фигура - молодой грузин, бывший семинарист, сын сапожника. Его имя было Иосиф Джугашвили, хотя в подполье он пользовался кличкой "Коба", что по-турецки значит "неукротимый". Лишь позднее он станет называть себя Иосифом Сталиным.

В 1901 и 1902 годах Сталин стал главным организатором социалистов в Батуме, тайно руководя забастовками и демонстрациями против местных нефтепромышленников, в том числе длительной забастовкой на предприятиях, принадлежавших Ротшильдам. Сталин был в числе многих задержанных после этих забастовок, и этот арест стал первым из его восьми арестов. Он многократно бежал из ссылки, чтобы вновь и вновь попадать за решетку царской тюрьмы. В 1903 году рабочие Баку начали 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 источника поставок нефти.

Царскому режиму было необходимо отвлечь внимание населения, и, как это делалось и прежде, внимание было решено отвлечь военной авантюрой за границей, в надежде объединить нацию и восстановить престиж ее правителей. И, как нередко бывало, царь выбрал не того противника, в данном случае - Японию. Соперничество за контроль над Маньчжурией и Кореей, в особенности над долиной реки Ялу, значительно увеличило риск войны с Японией, начиная с 1901 года. Царь, который был ранен десять лет назад в результате неудавшегося покушения в ходе своего визита в Японию, не питал к японцам никакого уважения, даже в официальных документах он именовал их "обезьянами". В Петербурге отвергали любые попытки японцев добиться какого-либо компромисса. Граф Витте пытался помешать дальнейшему нарастанию конфликта; его удаление с поста министра финансов в 1903 году убедило 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 война не за горами.

Русско-японская война началась в январе 1904 года внезапным нападением японцев на русский флот в Порт-Артуре. После этого русские войска терпели одно поражение за другим, а кульминацией войны стала гибель всего русского флота в Цусимском сражении. Война не остановила волны революции, но, напротив, лишь ускорила ее. В

декабре 1904 года бакинские рабочие снова начали забастовку и добились заключения первого коллективного трудового соглашения. Несколько дней спустя после завершения забастовки революционеры выпустили прокламацию "Рабочие Кавказа, настал час расплаты". На следующий день в Петербурге полиция открыла огонь по толпе рабочих, которые направлялись к Зимнему дворцу, чтобы подать петицию своему царю. Это было Кровавое воскресенье, начало революции 1905 года, Великой репетиции, как назвал ее Ленин.

Когда известие об этом достигло Баку, рабочие-нефтяники снова поднялись на забастовку. Правительственные чиновники, опасаясь революции, раздали оружие татарам-мусульманам, которые устроили резню всех христиан-армян, включая и нефтепромышленников. Впоследствии возникла легенда об одном из богатейших армянских нефтепромышленников - некоем Адамове. Отличный стрелок, он занял позицию на балконе своего дома и вместе со своим сыном выдержал трехдневную осаду, пока сам не погиб. Дом его был подожжен, а сорок его служащих либо погибли в огне, либо были растерзаны толпой.

Забастовки и восстания вновь вспыхнули по всей империи в сентябре и октябре 1905 года. На Кавказе движущей силой конфликтов был не социализм, а расовые и этнические конфликты. Татары вновь напали на объекты нефтяной промышленности в Баку и его окрестностях, убивая каждого армянина, которого они могли обнаружить, поджигая дома, в которых армяне находили убежище, грабя любое имущество, которое попадалось им под руку. "Пламя горящих буровых вышек и нефтяных скважин тонуло в ужасной дымовой завесе, нависшей над этим адом", - впоследствии напишет один из тех, кому удалось спастись. "Впервые в жизни я осознал, что могут означать слова "ад крошечный". Люди выползали или выбегали из огня только для того, чтобы погибнуть под пулями татар... Я думал, что увиденные мною сцены могут смело соперничать с последними днями Помпеи. Но ко всему тому, что можно было увидеть в Помпеи, нужно было добавить свист ружейных и револьверных пуль, ужасающий 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, как будто для того, чтобы подтвердить, что действительно наступают последние дни, весь район пострадал от ужасного землетрясения.

Известия из Баку произвели глубокое впечатление на остальной мир. Кроме того, впервые вспышка насилия прервала поток нефти, создав реальную угрозу обесценения значительных инвестиций. "Стандарт ойл" поспешила воспользоваться беспорядками в России - быстро и успешно она вновь завоевала для американского керосина восточно-азиатские рынки, потерянные в борьбе с русской нефтью. Что касается самой российской промышленности, то результат был ужасающим: две трети от общего числа нефтяных вышек было уничтожено, а экспорт оказался сведен к нулю.

К концу 1905 года революция выдохлась. Русско-японская война также завершилась, и на переговорах о заключении мира, которые проходили в Портсмуте, штат Род-Айленд, роль посредника между воюющими сторонами выполнял президент Соединенных Штатов Теодор Рузвельт. В октябре 1905 года царь вынужден был ввести конституционное правительство, причем подразумевался созыв парламента - Думы. Хотя революция закончилась, район нефтедобычи был охвачен беспорядками. Рабочие-нефтяники Баку выбрали в Думу большевиков. В Батуме прямо на улице был убит глава представительства компании Нобеля. В 1907 году Баку охватили забастовки, снова грозя перерасти во всеобщую стачку, тогда как царь сделал еще одну глупость - отменил конституцию, которая могла в конце концов сохранить и его самого, и его династию. В



1907 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 одним из немногих периодов, когда Сталин по-настоящему участвовал каждодневной борьбе рабочего класса. В 1910 году в самый разгар приготовлений к очередной всеобщей забастовке он был арестован, заключен в тюрьму и сослан в тоирь. Но именно в Баку он оттачивал свои качества революционера и заговорщика, а также амбиции и цинизм, которые впоследствии так сильно помогли ему.

## ВОЗВРАЩЕНИЕ В РОССИЮ

Но не одни лишь политические неурядицы, расовая и классовая напряженность подрывали российскую нефтяную промышленность. Самым большим преимуществом России были большие масштабы добычи при сравнительно невысокой себестоимости. Но хаотичное и небрежное бурение и эксплуатация скважин привели к снижению производительности нефтедобычи и 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 новых 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 еще менее конкурентоспособными. Таким образом, преимущество в цене превратилось в недостаток. Все чаще российская нефть не пользовалась спросом и раскупалась, лишь когда другой нефти уже не оставалось.

К тому же происходили и важные перемены в общей структуре европейской нефтяной промышленности. В самой Европе появился крупный источник нефти - Румыния, где нефть издавна добывалась вручную из выкопанных колодцев на склонах Карпатских гор, правда, в очень незначительных количествах. В девяностых годах девятнадцатого столетия 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 нового века "Стандард ойл", "Дойче банка" и "Ройял Датч". В конце концов эти три группы поделили между собой контроль над большинством румынской промышленности, и их воздействие на экономику стало преобладающим. За первое десятилетие двадцатого века объем добычи в Румынии возрос семикратно. "Дойче банк" и его румынское дочернее предприятие по добыче нефти образовали в 1906 году совместно с Нобелями и Ротшильдами Европейский нефтяной союз (ЕНС). В течение двух последующих лет ЕНС удалось заключить с дистрибьюторами "Стандард ойл" соглашения о разделе рынков во всей Европе, в результате чего ЕНС получил от 20 до 25 процентов различных рынков, а остальное отошло к "Стандард ойл". Сходное соглашение о разделе рынков было разработано для Британии.

Хотя бакинские нефтяные месторождения вследствие бессистемной их эксплуатации были близки к истощению, примерно в это 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, что в пятидесяти милях от побережья Черного моря. Другое - в Грозном, в Чечне. Но даже и с учетом новых месторождений Ротшильды уже устали от ведения нефтяного бизнеса 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 причины сиюминутного конъюнктурного характера. Прибыли были низки или их вообще не было. Все принадлежавшие Ротшильдам нефтяные активы зависели от российской добычи. Почему бы вместо этого не обезопасить свой бизнес с помощью концерна, диверсифицированного в глобальном масштабе?

В 1911 году Ротшильды начали переговоры с "Ройял Датч/Шелл" о продаже всего своего нефтяного бизнеса в России. Сделка совершалась не без труда. Вездесущий Фреди Лейн представлял на переговорах интересы Ротшильдов. "Смею уверить вас, что подвигнуть Детердинга сделать что-то - задача не из легких, - писал "Шейди" Лейн обеспокоенному главе представительства нефтяных компаний Ротшильдов. - У него есть привычка как можно дольше оставлять дело без решения, в то время как сам он, усевшись как сова над всем этим, раздумывает, правильно ли он поступил или не так хорошо, как ему представлялось, и не может ли он сделать что-нибудь лучше. И никогда нельзя угадать, каково решение, до тех пор, пока все не будет окончательно "подписано". Наконец в 1912 году сделка была заключена. "Группа" в качестве оплаты передала Ротшильдам акции, причем как в "Ройял Датч", так и "Шелл", сделав их крупнейшими акционерами в обеих компаниях. Тем самым Ротшильды перевели свои ненадежные и непрочные российские активы в значительные пакеты акций в стремительно растущей диверсифицированной международной компании, имевшей многообещающие перспективы.

На рубеже столетий неистовый Маркус Сэмюэль сделал все, что было в его силах, чтобы обезопасить "Шелл" от ненадежных поставок нефти из России. Теперь же, спустя десятилетие, Детердинг затеял широкомасштабное возвращение "Ройял Датч/Шелл" в Россию. В результате этой сделки "Группа" приобрела самые крупные в России, после принадлежавших Нобелям, мощности добычи, переработки и сбыта 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 процента из Ост-Индии, 17 - из Румынии и 29 процентов 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 же 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, продолжала находиться в упадке. Технология нефтедобычи отставала от западной, в техни-ском оснащении наблюдался застой. Времена, когда она была динамичным элементом мирового рынка - ее лучшие годы - миновали. За период с 1904 по 1913 год доля России в общем объеме мирового экспорта нефти упала с 31 до 9 процентов. 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 стало источником огромного богатства и значительного могущества. 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 практического бойца и одного из местных практических лидеров, - скажет Сталин в двадцатых годах перед тем, как взойти на большевистский трон. - Я впервые обнаружил, что значит возглавлять большие массы

рабочих. Там, в Баку, я получил, таким образом, второе крещение в революционной борьбе. Там я стал поденщиком революции".

Хотя революционные беспорядки, начавшиеся в 1905 году, породили дальнейшие события, которые превратили Баку в коммерческое захолустье мирового нефтяного рынка на целых два десятилетия, он остался наиболее важным источником нефти для окраины Европы. По этой причине, несмотря на революцию, Баку по-прежнему был одним из крупнейших, имевших решающее значение трофеев в глобальных конфликтах, ожидавших мир в будущем.

## Глава 7. "Забавы и развлечения в Персии"

В конце 1900 года в Париже появился щегольски одетый джентльмен из Персии по имени Антуан Китабджи. Китабджи был, по одним источникам, армянского, а по другим - грузинского происхождения, имел чин генерала и занимал несколько постов в персидском правительстве, включая должность генерального директора таможенной службы. По словам одного британского дипломата, он был "очень сведущ в европейских делах - он мог заключить договор о концессии и вызвать тем самым оживление на рынке". Упомянутые качества соответствовали цели 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 ему было необходимо найти европейского инвестора, который приобрел бы нефтяную концессию в Персии. Китабджи преследовал не только свои собственные интересы (разумеется, он ожидал соответствующего вознаграждения), но выполнял также и задание персидского правительства, связывавшего с его миссией решение важных политических и экономических проблем. Несмотря на царившую в Персии постоянную неразбериху с правительственными финансами, одно оставалось очевидным: правительство испытывало отчаянную нехватку денежных средств. Причина? Ответ, данный премьер-министром, был краток - "расточительность шаха".

Результатом усилий генерала Китабджи стала сделка исторического значения. Хотя ее судьба годами висела на волоске, эта сделка открыла эру нефти на Ближнем Востоке и в результате превратила этот регион в эпицентр политического и экономического противостояния глобального масштаба. А что касается Персии - или Ирана, как она стала называться с 1935 года, то она приобрела на мировой арене такое значение, какого не имела со времен древних Персидской и Парфянской империй.

### "КАПИТАЛИСТ ВЫСШЕГО РАНГА"

Париже Китабджи обратился за помощью к одному отставному британскому дипломату, который, по зрелом размышлении, ответил ему следующим образом: "Что ся нефти, то я имел беседу с одним капиталистом высшего ранга, который заяв-ет, что он склонен рассмотреть данный вопрос". Капиталистом, о котором шла речь, был Уильям Нокс Д'Арси. Он родился в 1849 году в Англии, в Девоне, затем эмигрировал в Австралию, где работал адвокатом в одном маленьком городке. Кроме того, у него была неутолимая страсть к скачкам. Будучи авантюристом по натуре, Д'Арси всегда старался поймать свой шанс, и однажды он затеял рискованное предприятие, организовав синдикат по восстановлению старой заброшенной золотой шахты. Как оказалось, запасы золота в шахте еще далеко не иссякли, и спустя некоторое время Д'Арси возвратился в Англию уже чрезвычайно богатым человеком. После смерти своей первой жены он женился на знаменитой актрисе Нине Бусико, которая устраивала пышные приемы, на их званых вечерах даже пел Энрико Карузо. Помимо особняка в Лондоне, Д'Арси владел

также двумя загородными имениями, а также имел единственную частную ложу, за исключением королевской, на бегах в Эпсоме. Он был инвестором, биржевым дельцом, организатором синдикатов, но не менеджером, и как раз в этот момент подыскивал себе новый объект для инвестиций. Перспективы разработки персидских нефтяных месторождений привлекали его, он снова решил воспользоваться шансом, а сделав это, стал основателем нефтяной индустрии на Ближнем Востоке.

Выход нефти на поверхность наблюдался в Персии веками. В этой стране выступавшая нефть использовалась для смоления лодок и для кладки кирпичей. В 1872 году, а затем и в 1889 году барон Юлиус де Рейтер, основатель информационного агентства Рейтер, покупал персидские концессии, которые предполагали, помимо прочего, добычу нефти. Но обе концессии вызвали волну протестов в самой Персии и значительное сопротивление со стороны Российской Империи, а также большие расходы при бессистемных и неудачных попытках найти нефть. В результате обе концессии были аннулированы. В девяностые годы один французский геолог опубликовал серию сообщений, в которых, основываясь на результатах 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 неисчислимого богатства". Как было не заинтересоваться? Но сперва концессию нужно было заполнить.

25 марта 1901 года личный представитель Д'Арси выехал из Парижа, а 16 апреля он уже прибыл в Тегеран из Баку. Переговоры в персидской столице шли медленно и с перерывами, и посланец Д'Арси проводил время, скупая ковры и украшения. Неутомимый посредник Антуан Китабджи был более активен. По сообщению британского посла сэра Артура Хардинга, Китабджи "старательно заручился поддержкой всех основных шахских министров и придворных, не забыв даже про личного слугу, который подает Его Величеству трубку и утренний кофе".

## РОССИЯ ПРОТИВ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

История персидского государства уходит в глубь веков ко временам древней империи Кира Великого и Дария I, которая в V веке до нашей эры 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 сама по себе была перекрестком важных торговых путей, но в то же время всегда была лакомой добычей для завоевателей, шедших как с Запада, так и с Востока. Волна за волной армии и целые народы проходили через нее, а в некоторых случаях оседали на ее территории. Александр Великий пришел сюда с Запада, Чингисхан и монголы - с Востока. В конце восемнадцатого столетия представителям алчной династии Каджаров удалось установить контроль над страной, которая к тому времени была раздроблена на ряд фактически независимых княжеств во главе с враждовавшими между собой военачальниками, не считая конфедераций различных племен. Беспокойное правление шахов династии Каджаров продолжалось полтора столетия. В девятнадцатом веке страна, привыкшая к иноземным вторжениям, испытала новую форму иностранного давления, вызванную дипломатическим и коммерческим соперничеством России и Великобритании за господство над Персией, и это стало главной заботой шахов Каджарской династии, которые стремились к тому, чтобы срабатывать обе мировые державы друг с другом.

Соперничество Великобритании с Россией превратило персидский вопрос в один из главных в политике великих держав. Вице-король Индии лорд Керзон назвал Персию

"одной из шахматных фигур, с помощью которой разыгрывается партия, ставка в которой - мировое господство". Начиная с шестидесятых годов девятнадцатого века Россия начала политику неустанной экспансии и аннексий в Средней Азии. Но устремления русских распространялись значительно далее - 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 сказал в 1871 году, что любые средства, брошенные на то, чтобы настроить Персию против продвижения России, были ничем иным, как "чем-то вроде премии при страховании Индии". Россия продолжала политику экспансии в регионе. В 1885 году она напала на соседний Афганистан, что чуть было не спровоцировало войну между Россией и Великобританией.

Россия возобновила давление на Персию в самом конце XIX века. Перед лицом этого нового нажима британцы изыскивали способы для сохранения неприкосновенности Персии как буфера между Россией и Индией. Две великие державы боролись за влияние в Персии посредством концессий, займов и иных средств экономической дипломатии. Но с началом нового столетия позиция Великобритании стала непрочной, потому что Персия оказалась под непосредственной угрозой подпасть под господство России. Россия стремилась добиться присутствия своего военно-морского флота в Персидском заливе, в то время как экономика Персии была уже в значительной степени интегрирована с российской экономикой. Шах Музаффар од-Дин был, по словам английского посла Хардинга, "лишь престарелым ребенком", а "персидская монархия сама по себе была старым, плохо управляемым имением, готовым сразу же продаться той иностранной державе, которая предложит наибольшую цену или громче всех запугает его выродившихся и беззащитных правителей". Хардинг опасался, что этой иностранной державой скорее всего окажется 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 нам прок от торговли с семьей или восемью миллионами ленивых оборванцев?" Русские скорее хотели установить свое политическое господство в Персии и вытеснить оттуда другие великие державы. По мнению Хардинга, "наиважнейшей" целью британской политики должно было стать сопротивление этому "отвратительному" нашествию.

Вот в чем Д'Арси и его нефтяное предприятие могли принести пользу. Британская нефтяная концессия должна была оказать помощь в выравнивании соотношения 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 в гневе он попытался сорвать их. Ему удалось лишь замедлить темп переговоров. Но тогда посланец Д'Арси бросил на стол еще пять тысяч фунтов, 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 свою роль, и 28 мая 1901 года шах Музаффар од-Дин подписал историческое соглашение. В результате он получил 20 тысяч фунтов наличными, еще столько же в виде акций, а также 16 процентов от "ежегодной чистой прибыли". Однако данное условие еще нуждалось в точном определении. (А уточнение вызвало множество споров.) В свою очередь Д'Арси получил концессию, охватывавшую три четверти 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 едва ли можно было считать законченным.



Русские теперь стремились построить трубопровод от Баку до Персидского залива, который не только увеличил бы объемы экспорта российского керосина на рынки Индии и Азии в целом, но, что более важно, 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 так и не будет никогда построен, "даст предлог для того, чтобы наводнить всю южную Персию изыскателями, инженерами и охранными подразделениями казаков, готовящими завуалированную оккупацию". Британское противодействие сыграло свою роль - трубопровод не был построен<sup>3</sup>.

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 и будет иметь "далеко идущие последствия, как коммерческие, так и политические, для Великобритании и не сможет не увеличить в значительной степени 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, находясь 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 не подававшую никаких надежд историю недавних концессий в стране. Он советовал проявить осторожность: "Земля Персии, содержит она нефть или нет, усыпана с давних пор обломками такого количества многообещающих планов и проектов коммерческого и политического переустройства, что было бы преждевременным пытаться предсказать будущее нашего предприятия". Что же подвигло Д'Арси на это крайне рискованное предприятие - "колоссальную авантюру в далекой необжитой стране", как называл его 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 рудником), и это принесло ему огромный успех. Несомненно, если бы Д'Арси мог точно предугадать, что ждет его впереди, он бы воздержался от этой новой авантюры. Это была очень крупная игра, гораздо большего масштаба, чем его австралийский рудник, с числом игроков, во много раз превосходившим то, на которое он мог рассчитывать, а также 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 тысяч фунтов. В течение четырех лет ему предстояло потратить свыше 200 тысяч фунтов.

## ПЕРВАЯ ПОПЫТКА

У Д'Арси не было ни организации, ни компании как таковой, лишь секретарь для ведения деловой переписки. Для организации и ведения дел он пригласил выпускника Королевского Индийского инженерного колледжа Джорджа Рейнолдса, имевшего опыт работы на буровых на Суматре. Первая площадка, выбранная для разведки, находилась в районе Чиа-Сурх, на недоступном плато в горах на северо-востоке Персии, рядом с будущей ирано-иракской границей, ближе к Багдаду, чем к Тегерану, в трехстах милях от побережья Персидского залива. Местность была недружелюбной, дорожная сеть всей страны едва ли превышала восемьсот миль, значительные площади региона контролировались воинственными племенами, едва признававшими власть Тегерана, не говоря уже о каких-то концессиях, которые тегеранские власти могли кому-то выдать.

Командиры персидской армии отдавали своих солдат в качестве садовников или работников местным землевладельцам, а заработанные ими деньги клали себе в карман.

У населения почти полностью отсутствовали технические навыки, а враждебность местности дополнялась враждебным отношением местных культурой к западным идеям, технике и просто присутствию. В своих мемуарах Хардинг достаточно подробно останавливается на преобладающих шиитских верованиях с их религиозным фанатизмом, сопротивлением политическим властям и яростным неприятием всего, связанного с внешним миром - независимо от того, идет ли это от христиан или от мусульман-суннитов. "Ненависть шиитов к первым штырем халифам была - и все еще остается - настолько сильной, что некоторые наиболее горячие члены секты пытались, время от времени, ускорить свое попадание в рай, оскверняя гробницы этих узурпаторов, и в особенности гробницу Омара - главный объект их ненависти в Мекке. Эту ненависть можно обуздать лишь доктриной "Кетмана" или благочестивого притворства... которая признает законным для доброго мусульманина лицемерие или даже ложь, если это необходимо для благочестивой цели". Далее Хардинг поясняет, почему он уделил такого внимания столкновениям между шиитами и суннитами и тому влиянию, которое оказывает шиитская вера на политическую систему Персии: "Я уделил этому вопросу, пожалуй, чрезмерно много места, но он играл - и думаю, продол жает играть - важную роль в политике Персии и в развитии ее мысли". И действительно, эта роль все еще велика.

Стоявшая перед Д'Арси задача была пугающей. Каждую деталь оборудования приходилось доставлять морем до Басры, что на побережье Персидского залива, затем триста миль вверх по реке Тигр до Багдада, а затем на мулах или вручную через Месопотамскую равнину и далее через горы. Как только оборудование наконец достигало нужного места, Рейнолдс со своей разношерстной командой, состоявшей из поляков, канадцев и азербайджанцев из Баку, с трудом собирал его и приводил в более или менее рабочее состояние. Для азербайджанцев даже использование более низкой тачки было удивительным новшеством.

Сам же Д'Арси негодовал в Лондоне, что дела идут недостаточно быстро. "Задержки серьезны, - телеграфировал он Джорджу Рейнолдсу в апреле 1902 года. - Умоляю ускорить". Но задержки были в порядке вещей. Собственно бурение началось лишь полгода спустя, в конце 1902 года. Оборудование продолжало выходить из строя, насекомые были вездесущи, снабжение питанием и запасными частями было вечной проблемой, и в целом условия работы были губительны. Жара в жилых помещениях рабочих доходила до 120 градусов по Фаренгейту.

Кроме того, существовали проблемы политические. Компания вынуждена была содержать отдельную "магометанскую кухню", вследствие частых появлений местных чиновников, которые, по словам Рейнолдса, "страстно желали получить от нас значительный подарок, особенно в виде какого-то числа акций нашей компании". Помимо всего прочего, Рейнолдсу приходилось быть первоклассным дипломатом, чтобы улаживать мелкие споры и открытую войну между различными племенами. Небольшой военный отряд при буровом лагере был постоянно начеку из-за угрозы со стороны шиитских фанатиков. "Муллы с севера как могут возмущают население против иностранцев, - предупреждал Д'Арси заместитель Рейнолдса. - В настоящее время идет настоящая война между шахом и муллами за контроль над общественной жизнью".

**"БЕЗДОННЫХ КОШЕЛЬКОВ НЕ БЫВАЕТ"**

Даже в таких тяжелых условиях работы продолжались, и в октябре 1903 года, одиннадцать месяцев спустя после того, как начались буровые работы, были обнаружены первые признаки нефти. Но Д'Арси скоро пришел к выводу, что он ввязался во что-то значительно более трудное и гораздо более дорогое, чем он мог себе представить: в финансовую борьбу, которая угрожала его предприятию на каждом шагу. "Бездонных кошельков не бывает, - писал он озабоченно в 1903 году, - и я уже вижу дно моего собственного кошелька". Расходы продолжали расти, и он понял, что в одиночку ему не справиться. Он нуждался в поручителе. В противном случае концессия будет потеряна.

Д'Арси обратился за займом к британскому Адмиралтейству. Идея займа не была его собственной, а была внушена ему неким Томасом Бовертоном Редвудом, "который был накануне Первой мировой войны серым кардиналом британской нефтяной политики" и оказал огромное влияние на развитие международной нефтяной политики в первые два десятилетия этого столетия. Всегда безукоризненно одетого, с орхидеей в петличке, Редвуда часто принимали за одного известного красавца-актера того времени, и ему такая путаница доставляла очевидное удовольствие. Вклад Редвуда в развитие нефтяного бизнеса был многогранен. Будучи по образованию химиком, он получил патент на один из технологических процессов нефтепереработки, который впоследствии оказался очень ценным. В 1896 году он опубликовал "Трактат о нефти", который, правда с неоднократными переработками оставался образцовой монографией о нефти на протяжении двух десятилетий. Уже на рубеже столетия он был ведущим экспертом Великобритании в области нефти, услугами открытой им консалтинговой фирмы пользовались почти все британские нефтяные компании, не исключая и предприятия Д'Арси. Редвуд также стал ведущим советником британского правительства по нефтяным проблемам. Он хорошо сознавал преимущества использования королевским военно-морским флотом нефтяного топлива вместо угля, и, испытывая сильные подозрения в отношении как "Стандард ойл", так и "Шелл", он был сторонником такой схемы, при которой британские компании разрабатывали бы нефтяные запасы, находящиеся под британским контролем.

Редвуд состоял членом адмиралтейского комитета по нефтяному топливу. Он не просто знал о концессии Д'Арси и был в курсе трудностей, ею испытываемых, но и консультировал каждый шаг Д'Арси, и поэтому, естественно, именно он рассказал комитету о положении Д'Арси, а председатель комитета в свою очередь рекомендовал Д'Арси представить заявление о предоставлении займа. В своем заявлении Д'Арси вкратце описал трудности финансового характера, с которыми он столкнулся: к тому времени он уже истратил на проведение изыскательских работ 160 тысяч фунтов стерлингов, а требовалось еще по меньшей мере 120 тысяч фунтов. Д'Арси был уведомлен, что прошение о предоставлении займа будет принято, но взамен ему следует предоставить Адмиралтейству контракт на поставки нефти. И Адмиралтейство, и министерство иностранных дел поддержали это предложение. Но министр финансов Остин Чемберлен считал, что никаких шансов на то, что оно будет принято палатой общин, нет, и поэтому отверг его.

Д'Арси был в отчаянии. "Это все, что я могу сделать, чтобы успокоить банк, но что-то сделать необходимо", - писал он после того, как прошение о займе было отклонено. К концу 1903 года сумма превышения его кредитного лимита в "Ллоиде банке" составила 177 тысяч фунтов стерлингов, и он был вынужден внести некоторое количество акций своей австралийской золотой шахты в качестве залога. Но в середине января 1904 года уже вторая скважина на Чиа-Сурх начала давать нефть. "Славные новости из Персии, - объявил торжествующий Д'Арси, добавив к тому очень личный комментарий, - и величайшее облегчение для меня". Но вне зависимости от того, была ли обнаружена

нефть или нет, для продолжения дел нужны были еще десятки, а возможно, сотни тысяч фунтов, а у Д'Арси уже не было таких средств.

В поисках новых инвесторов Д'Арси попытался договориться о займе у "Джозеф Лайонс энд К°" - но безрезультатно. Некоторое время он обхаживал "Стандард ойл", но так и не добился никакого результата. Он отправился в Канн, чтобы встретиться с бароном Альфонсом де Ротшильдом, но Ротшильды решили, что им доста-очно вновь установленных связей с "Шелл" и "Ройял Датч" в консорциуме Эйшиэтик петролеум". Затем, как назло, количество добываемой на Чиа-Сурх ефти упало почти до нуля, и Бовертону Редвуду выпала тяжелая задача 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 '04 года превышение кредитного лимита Д'Арси еще больше увеличилось и "Ллойде Банк" потребовал в качестве залога всю концессию. Спустя неполных три года после начала работ персидское предприятие было на грани краха.

### "СИНДИКАТ ПАТРИОТОВ"

Но были в британском правительстве и такие, кого известия о том, что Д'Арси может быть 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 года 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 этому противодействие всеми имеющимися у нас силами". Эта декларация, заявил восхищенный вице-король Индии лорд Керзон, стала "нашей "доктриной Монро" для Ближнего Востока". Для Адмиралтейства проблема носила более специфический характер: речь шла о возможности получения источника безопасного снабжения британского флота нефтяным топливом. На линейных кораблях, составлявших основу королевского военно-морского флота, в качестве топлива использовался уголь. На меньших по рангу боевых кораблях, однако, уже применялся мазут. Уже тогда высказывались опасения в отношении наличия в мире достаточного количества нефти, для обеспечения британского военно-морского могущества. Многие испытывали на этот счет сомнения. Те же в Адмиралтействе, кто отдавал предпочтение нефти как топливу перед углем, рассматривали ее лишь как дополнение к углю - по меньшей мере, до тех пор, пока не будут найдены более значительные по объему безопасные запасы нефти. Персия могла стать таким источником, и поэтому предприятие Д'Арси следовало поддержать.

Отказ министерства финансов в займе Д'Арси казался министерству иностранных дел ужасающим по близорукости шагом, и лорд Лэнсдаун немедленно выразил свою озабоченность, заявив: "Существует угроза того, что вся нефтяная концессия в Персии попадет в руки русских". Посол в Тегеране Хардинг, выражая аналогичное мнение, предупреждал, что русские вполне могут захватить контроль над концессией и воспользоваться ею для расширения зоны своего господства, что вызовет тяжелые политические осложнения. 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 во французские руки заставили Адмиралтейство вновь вступить в борьбу. Председатель комитета по нефтяному 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 как раз вовремя. Возглавить "синдикат патриотов" было предложено лорду Стратконе, восьмидесятичетырехлетнему миллионеру с безупречной "имперской" репутацией. После того, как его уверили в том, что предприятие действует в интересах королевского военно-морского флота, и, кроме того, ему придется вложить не более 50 тысяч фунтов из своего кармана, Стратконе дал согласие, причем не по коммерческим соображениям, но, как он вспоминал позднее, "исходя из имперских интересов".

Теперь у Адмиралтейства появился свой номинальный глава. Но оставалось подобрать ему подходящую партию. Таковая вскоре нашлась - ею стала фирма "Берма ойл". "Берма" была основана шотландскими коммерсантами в 1886 году 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 сбывалась на индийском рынке. К 1904 году Адмиралтейство заключило с компанией предварительное соглашение на поставку нефти, потому что Бирма, аннексированная Индией еще в 1885 году считалась безопасным источником. Но шотландских директоров "Берма ойл" беспокоило то, что бирманские запасы окажутся ограниченными, а успешная разработка нефтяных месторождений в Персии приведет к наводнению индийского рынка дешевым керосином. Поэтому они с готовностью согласились с инициативами Адмиралтейства.

Консультант по нефтяным вопросам Бовертон Редвуд выступал в роли посредника. Он был советником как "Берма", так и Д'Арси, и он сообщил директорам "Берма", 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 нефти для нужд военно-морского флота в будущем". Но осторожные шотландские коммерсанты со своей стороны не делали никаких возвышенных и абстрактных заявлений и никуда не торопились. Они задавали вопросы практического свойства, в первую очередь, может ли Персия считаться надежно защищенной? Министерство иностранных дел, подгоняемое Адмиралтейством, успокоило их на этот счет. Нетерпеливый Д'Арси, пытаясь ускорить переговоры, пригласил вице-председателя "Берма" на дерби в Эпсом, в свою личную ложу рядом с финишным столбом. Обильные возлияния и богатый стол так подействовали на печень вице-председателя, что в течение следующих нескольких недель он четыре раза болел и никогда больше не принимал приглашения Д'Арси посетить скачки.

Адмиралтейство усилило давление на "Берма ойл" в целях спасения Д'Арси, а "Берма ойл" в свою очередь очевидно нуждалась в поддержке Адмиралтейства - как в отношении нефтяного топлива для нужд флота (поскольку как раз в это самое время шло детальное обсуждение контрактов на его поставку), так и в отношении защиты своих рынков сбыта в Индии. Наконец в 1905 году, почти четыре года спустя после того, как концессия была парафирована шахом в Тегеране, в Лондоне было подписано соглашение между Д'Арси и "Берма". 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 "Берма" представляла собой не



просто вестора, так как она предоставляла не только капиталы, но и руководство, а также специалистов по ведению работ. Учитывая безрадостную историю предыдущих концессий в Персии и свои собственные неудачи до настоящего момента, у Д'Арси практически не было иного выбора. Самым важным было то, что его предприятие было спасено. По крайней мере изыскательские работы могли теперь продолжаться, и у Д'Арси все еще был шанс получить свои деньги обратно. Участники сделки были также довольны. По словам историка "Берма ойл", нужды Д'Арси "в точности совпадали с нуждами министерства иностранных дел, обеспокоенного безопасностью индийских коммуникаций, и с нуждами Адмиралтейства, стремившегося получить надежные запасы нефти". С этого момента прибыль и политика оказались неразрывно связаны в Персии.

## К ХРАМУ ОГНЯ: МОСДЖЕДЕ-СОЛЕЙМАН

Вслед за образованием "Концессионного синдиката" последовало перемещение исследовательских работ на юго-восток Персии. Под руководством Джорджа Рей-нолдса скважины на Чиа-Сурх были законсервированы, лагерь закрыт, а оборудование, общим весом около сорока тонн, демонтировано, отправлено обратно в Багдад, затем вниз по Тигру до Басры, а затем по морю в иранский порт Мохам-мера. В конечном счете его пришлось перевозить по реке, на повозках и на мулах (всего их было ни много ни мало девятьсот) к новым участкам, где также были обнаружены признаки нефти. Сначала буровые работы были начаты в Шардине.

Но существовал также и другой район потенциальной нефтедобычи, он назывался Майдане-Нафтан - "Нефтяная равнина". Участок, предназначенный для бурения, назывался Мосджеде-Солейман, в честь храма огня, расположенного поблизости. Впервые на этот участок, не имевший дорог, Рейнолдс наткнулся случайно. В конце 1903 года он слонялся по Кувейту, пытаясь достать билет на пароход обратно в Англию. Он был совершенно разочарован персидской авантюрой Д'Арси со всеми ее финансовыми проблемами и в буквальном смысле слова сидел на чемоданах. Но в Кувейте он повстречал одного британского чиновника по имени Луис Дейн. Дейн путешествовал по Персидскому заливу вместе с лордом Керзоном, который совершал большой тур по региону для того, чтобы отметить выход декларации Лэнсдауна и подтвердить британские интересы в зоне Персидского залива. Сам Дейн составлял географический справочник Персидского залива и окружающих земель, и в ходе своей работы он несколько раз встречался с упоминанием о Майдане-Нафтан в старинных и недавних сообщениях путешественников. Эти сообщения напоминали ему о Баку.

По настоянию Дейна ("было бы очень жаль отвергать то, что может принести стране огромную пользу") и с помощью лорда Керзона Рейнолдс направился в Майдане-Нафтан. Он прибыл в это безлюдное место в феврале 1904 года и в своих отчетах сообщал, что породы насыщены нефтью. Теперь, два года спустя, в 1906-м, он возвратился в Мосджеде-Солейман и обнаружил еще более явные признаки нефти. Когда Бовертон Редвуд ознакомился с отчетами Рейнолдса, он возликовал. В них содержалась, объявил он, наиболее важная и перспективная к настоящему моменту информация.

Работы в Мосджеде-Солейман продвигались необычайно трудно и мучительно: не "все забавы и развлечения", с сарказмом писал Рейнолдс в Глазго менеджерам "Берма ойл". Работы откладывались в связи с эпидемией, вызванной заражением питьевой воды, которую, по словам Рейнолдса, "лучше было назвать навозом, разведенным в воде". Здесь же он добавил: "То, что идет здесь в пищу, мучительно для любого пищеварения. Для того, чтобы сохранить здоровье, нужны зубы, свои или вставные". Это замечание имело под собой основание. Когда у британского офицера, прикомандированного к

концессии, разболелся зуб, ему пришлось пережить несколько мучительных дней. Боль не успокаивалась от знания того, что ближайший зубной врач находится на расстоянии тысячи пятисот миль - в Карачи. Но, по крайней мере, когда дело касалось секса, то рабочие могли найти облегчение в более близких местах, всего лишь в 150 милях от места работы, в Басре - в заведении, для которого, по случайному стечению обстоятельств, использовался эвфемизм "у дантиста".

Джордж Рейнолдс был тем, на ком все держалось. Несмотря на то, что к моменту своего первого появления в Персии в сентябре 1901 года ему было около пятидесяти лет, именно он продолжал руководить этим необычайно трудным предприятием в неимоверно 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 очень помогало когда случались какие-либо поломки или просто не доставало запасных частей. Он был немногословен, упрям и упорен в достижении поставленных целей. И именно благодаря его решительности и настойчивости работы на участке продолжались, в то время как были все причины - болезни, вымогавшие мзду кочевники, износ оборудования, изнурительная жара, сильнейшие, сбивавшие с ног ветры и, наконец, бесконечное разочарование - для того, чтобы дрогнуть, заколебаться. По словам Арнолда Уилсона, лейтенанта британской армии, служившего в охране нефтепромыслов, Рейнолдс был "величествен на переговорах, скор на руку и полностью предан своему делу - найти нефть". 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 они наконец уразумели, что персидских женщин трогать нельзя. Но настоящим проклятием его существования была не пустыня и даже не местные кочевники. Наоборот - это были новые инвесторы в лице компании "Берма ойл": он постоянно боялся, что они отступят перед трудностями и откажутся от предприятия. Казалось, что менеджеры в Глазго не в состоянии понять все те огромные трудности, с которыми приходилось сталкиваться Рейнолдсу в его работе, и не доверяли ему, ставя под сомнение и оспаривая принятые им решения. Рейнолдс отвечал им бестактным сарказмом, которым были пронизаны все еженедельно отправляемые в Шотландию письма. "Вы действительно удивляете меня, - писал он своему адресату в Глазго в 1907 году, - поучая меня, как управлять непокорным персиянином и самоуверенным бурильщиком-алкоголиком". Неудовольствие было взаимным. "Печатный станок не сможет воспроизвести тех слов, которыми мне хотелось бы назвать этого человека", - так однажды высказался тот самый менеджер из Глазго, которому Рейнолдс направлял свои отчеты.

## РЕВОЛЮЦИЯ В ТЕГЕРАНЕ

Те лишения, связанные с тяжелыми климатическими условиями, изоляция от внешнего мира, а также постоянные конфликты с руководством, находившемся в Глазго, ни в коем случае не были единственными препятствиями на пути к успеху, загнивание шахского режима зашло уже слишком далеко, а предоставление концессий иностранцам чрезвычайно болезненно воспринималось в обществе. Борьбу против деспотизма возглавили консервативные религиозные оппоненты шахского правительства. К ним присоединились купцы и различные политические группы сторонников проведения либеральных реформ. В июле 1906 года правительство предприняло попытку арестовать одного известного проповедника, клеймившего "роскошь монархов, отдельных духовных лиц и иностранцев" на фоне растущего обнищания простого народа. В Тегеране начались беспорядки - многие тысячи персов, подстрекаемые муллами, вышли на улицы. Базары

закрылись, столица оказалась парализованной всеобщей забастовкой. Огромная толпа, по некоторым оценкам, достигавшая почти четырнадцати тысяч человек, преимущественно "людей с базара", в поисках убежища оказалась в саду британской миссии. Результатом этих беспорядков стало падение шахского режима, принятие конституции и созыв парламента - меджлиса, в повестке дня которого расследование вопроса о концессиях иностранцам занимало самое важное место. Но новый режим оказался неустойчивым, а его власть почти не распространялась за пределы столицы.

Еще больше неприятностей доставляли местные власти. Новая буровая площадка располагалась в районе зимних пастбищ бахтиаров, 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 козлиных шкур. В 1905 году Рейнолдсу удалось заключить соглашение с некоторыми племенами бахтиаров, согласно которому, в обмен на значительную плату и обещание участия в прибылях, они согласились предоставлять "охрану" для концессии. Однако главное, от чего приходилось защищаться, были сами бахтиары, и таким образом соглашение не соблюдалось из-за постоянных семейных ссор и межплеменных столкновений, а также неистребимой, казалось, тяги бахтиаров к вымогательству. По словам Рейнолдса, один из вождей бахтиаров был "всегда готов ко всякого рода интригам, как соловьиное яйцо, наполненное будущей музыкой". Д'Арси, которого постоянно информировали о текущих проблемах, смог только пожаловаться: "Разумеется, все упирается в бакшиш".

Усиление угрозы со стороны местных племен вызвало к жизни новые страхи за безопасность проведения работ и предприятия в целом. Д'Арси попросил министерство иностранных дел о защите, и в результате на место было отправлено подразделение охраны. 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 не настолько уж велика - всего два британских офицера и двадцать индийских кавалеристов. Тем временем напряженность в отношениях Великобритании и России снизилась. В 1907 году в рамках англо-русской конвенции обе стороны договорились уладить свои разногласия и согласились на раздел Персии на сферы влияния. У каждой из сторон были на то веские основания. Россия была ослаблена сокрушительным поражением в Русско-японской войне и революцией 1905 года, и Петербург теперь считал более выгодным достижение соглашения с Лондоном. Со своей стороны, британцы, в дополнение к многолетним страхам перед "стихийным распространением" российского влияния в направлении Индии, начали все больше беспокоиться о германском проникновении на Ближний Восток. Согласно конвенции 1907 года, северная Персия оказывалась 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 также еще одним шагом по направлению к образованию "Тройственного Соглашения" - Антанты - блока между Британией, Францией и Россией, который семь лет спустя окажется в состоянии войны с Германской, Австро-Венгерской и Турецкой империями.

## НАПЕРЕГОНКИ СО ВРЕМЕНЕМ

Мосджеде-Сoleyман, как площадка для проведения буровых работ, стала "последним броском концессионной игрой в кости". Кроме того, для Рейнолдса и его команды

гораздо острее, чем прежде, встала проблема материально-технического снабжения. Первая трудность заключалась в том, что в этой местности не было дорог. Одну дорогу все же пришлось буквально вырезать в пустыне, вопреки всевозможным препятствиям, включая проливные дожди, смывшие результаты почти полугодовых усилий. Но наконец строительство дороги было завершено, оборудование доставлено, и в январе 1908 года на участке начались буровые работы.

Но время "Концессионного синдиката" быстро истекало. "Берма ойл" была совершенно недовольна медленными темпами работ и большими затратами. Ее вице-председатель предположил, что "все это" может "закончиться крахом". Все вышесказанное способствовало нарастанию напряженности между "Берма" и Д'Арси, который все поставил на успех этого предприятия и в свою очередь выказывал нетерпение чрезмерной осторожностью шотландцев. В апреле 1908 года совет директоров "Берма" 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 тысяч фунтов или около того, - горько жаловался Д'Арси, - и что делать, я не знаю". Но он сделал проницательное заключение о том, что "Берма" слишком торопится выйти из предприятия. Директоры "Берма" определили 30 апреля крайним сроком для получения ответа Д'Арси, он же просто-напросто проигнорировал его, не послав в этот день никакого ответа. Он тянул с ответом, стараясь выиграть для Рейнолдса побольше времени. Отношения между "Берма" и Д'Арси вновь стали ухудшаться.

Не дождавшись ответа от Д'Арси, "Берма" стала действовать на свой страх и риск. 14 мая 1908 года из Глазго Рейнолдсу была послана депеша о том, что проект завершен или близок к завершению, и поэтому ему надо быть готовым к отъезду. Рейнолдсу поручалось провести бурение двух скважин в Мосджеде-Солейман лишь до глубины 1600 футов. Если на этой глубине никакой нефти найдено не будет, то Рейнолдсу предписывалось "отказаться от дальнейших работ, закрыть скважины и перевезти как можно больше оборудования в Мохаммеру", а оттуда отправить его морем в Бирму. Конец "Концессионного синдиката" казался неминуемо близок. Что уж говорить о "неисчислимых богатствах", манивших Д'Арси еще за несколько лет до этого. Рейнолдсу была послана радиограмма о том, чтобы он был готов к получению важной директивы, отправленной по почте. Но в этой части Земного шара почта работала так хорошо, что само письмо задержалось сприбытием в Персию на несколько недель. Но именно этого времени как раз и не хватило своевольному Рейнолдсу.

Пока письмо путешествовало в Персию, на буровой площадке воцарилось возбуждение. Из одной скважины стал явно чувствоваться запах природного газа. Затем бур отвинтился и был потерян в скважине, несколько дней ушло на вылавливание его при температуре, достигавшей 110 градусов по Фаренгейту в тени. Теперь приходилось бурить самую твердую из всех встречавшихся до этого горных пород. Под яркими лучами солнца можно было отчетливо различить поднимающиеся из скважины струйки газа. Ночью 25 мая 1908 года жара стояла такая, что Арнолд Уилсон, лейтенант индийского кавалерийского подразделения, охранявшего буровую площадку, лег спать рядом со своей палаткой прямо на земле. В начале пятого утра 26 мая он был разбужен криками. Он бросился на площадку. Нефтяной фонтан, достигавший 50 футов над буровой установкой, обильно поливал буровиков. Сопутствующий нефти газ угрожал удушить рабочих.

Наконец в Персии забила нефть. Это произошло лишь за два дня до седьмой годовщины с момента подписания шахом соглашения о концессии. Возможно, что лейтенант Уилсон был первым, кто отправил в Англию рапорт об этом событии. Согласно легенде, это сообщение гласило (в зашифрованном виде): "См. Псалом 103, стих 15". В этом месте Библии были следующие слова: "... и елей, от которого блистает лицо его..." Первое, пока неофициальное сообщение застало Д'Арси на званом ужине. Он был обрадован, но решил пока попридержать свой энтузиазм. "Я никому об этом не скажу до тех пор, пока не получу подтверждения", - настаивал он. Подтверждение не заставило себя долго ждать. А несколько дней спустя после того, как забил первый фонтан, нефть забила также и из второй скважины. Спустя примерно три недели после этого Рейнолдс наконец получил письмо из "Берма ойл", отправленное 14 мая, в котором ему предписывалось свернуть работы. Это было поразительное эхо письма полувекковой давности полковнику Дрейку о прекращении работ в Тайтусвиле, которое пришло как раз тогда, когда он обнаружил нефть. На этот раз к тому времени, когда Рейнолдс получил долгожданное письмо, он уже успел отправить в Глазго телеграмму, в которой саркастически писал: "Инструкции, которые, по Вашим словам, были мне посланы, вероятно придется изменить в связи с тем, что найдена нефть, и поэтому я вряд ли стану выполнять их, когда получу". Полученное 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 того, как в Мосджеде-Солейман забила нефть. Однако, несмотря на факт обнаружения нефти, его отношения с "Берма" продолжали ухудшаться. Д'Арси пытался защищать его, говоря директорам "Берма", что Рейнолдс "не тот человек, который какими-либо глупостями создаст угрозу концессии". Но такая поддержка не могла уберечь Рейнолдса в условиях той враждебности, которую питали к нему в Глазго, и в январе 1911 года его бесцеремонно уволили. В своих мемуарах Арнолд Уилсон оставил нам эпитафию Рейнолдсу и его роли в этом предприятии: "Он >г выдержать жару и холод, разочарование и успех, и добиться того, чего хотел, >т каждого перса, индийца и европейца, с которым ему приходилось сталкиваться, за исключением его шотландских работодателей, чья близорукая скупость почти уничтожила все предприятие... Услуги, оказанные Дж. Б. Рейнолдсом Британской империи, британской промышленности и Персии, так и не были по достоинству оценены. Те же, кого он спас от последствий их же собственной слепоты, сильно разбогатели и дождались почестей уже при жизни". Уволив Рейнолдса, директора "Берма" все-таки выразили ему свою, так сказать, признательность, выплатив ему за его труды тысячу фунтов".

## "БОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ": АНГЛО-ПЕРСИДСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ

19 апреля 1909 года отделение Банка Шотландии в Глазго было осаждено возбужденными вкладчиками. Еще никогда стены банка не видели ничего подобного. Жители сурового промышленного шотландского города не могли думать ни о чем другом, кроме нефти. У приемной толпились десятки клиентов, сжимавших 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 этот день они поступили в свободную продажу.

Уже в течение нескольких месяцев было 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 создание этой корпорации сопровождалось неизбежными и бесконечными спорами юристов. Более того, британское Адмиралтейство выразило возражение по поводу проекта проспекта



будущей эмиссии, "предав гласности" тот факт, что именно оно способствовало приобретению компанией "Берма" пакета акций в персидском предприятии. "Так как Адмиралтейство - наш потенциальный постоянный клиент, то мы не можем позволить себе вытаптывать их посеvy", - согласился вице-председатель "Берма", и проспект подвергся изменениям. Кроме того, возражения поступили и с совершенно неожиданной стороны - от миссис Д'Арси. С некоторой театральностью, приличествующей бывшей актрисе, она заявила протест в связи с тем, что имя ее мужа не упоминалось в названии компании. Хотя она отказалась начинать судебную тяжбу из-за этого, тем не менее миссис Д'Арси настаивала на своем. "Я считаю это ошибкой, поскольку его имя повсюду связывается с этим персидским предприятием, - писала она адвокату Д'Арси. - Моя последняя надежда на сохранение достоинства связана с Вами".

Но ее надежде не суждено было сбыться. Когда "Берма ойл" приобрела большинство обычных акций, Д'Арси еще хорошо отделался. Он получил компенсацию за расходы на проведение изыскательских работ, которые так чувствительно отразились на его кошельке, а также пакет акций рыночной стоимостью 895 тысяч фунтов (что соответствует 30 миллионам фунтов или 55 миллионам долларов в настоящее время). Однако предприятие уплывало из рук Д'Арси, и он признавал это. "Как будто отказываюсь от собственного ребенка", - жаловался он в тот день, когда заключил окончательное соглашение с "Берма ойл". В действительности нити отцовства еще не были окончательно порваны. Д'Арси стал директором новой компании и продолжал утверждать, что его интересы в ней сохраняются: "Я так же горячо заинтересован, как и всегда". Но влияние этого "капиталиста высшего ранга", а также, как и опасалась его жена, и само его имя исчезли еще до смерти Уильяма Нокса Д'Арси, последовавшей в 1917 году. Слабым утешением служило то, что "Англо-персидская компания" сохранила имя "Д'Арси" всего лишь для своей дочерней компании, занимавшейся изыскательскими работами.

Таким образом, был обнаружен новый большой источник нефти, находившийся по крайней мере под частичным британским контролем. "Англо-персидская компания" очень быстро стала солидной фирмой. По состоянию на конец 1910 года количество ее сотрудников составляло уже 2500 человек. Но все равно организация ее деятельности в Персии представляла собой очень сложное и рискованное предприятие, которое вследствие соперничества руководства компании и политических властей становилось еще более сложным. Арнолд Уилсон, занимавший к тому времени пост консула в том регионе, стал фактическим советником компании по местным вопросам, хотя считал эти обязанности делом тяжелым и неблагодарным. "Я провел две недели, занимаясь делами "Нефтяной компании", выступая в роли посредника между англичанами, которые не всегда могут высказать то, что думают, и персами, которые не всегда имеют в виду то, что говорят. Англичане представляют себе соглашение в виде документа на английском языке, который выдержал бы нападки юристов в суде; персы же хотят иметь лишь 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 в десять квадратных миль, что сразу же создало 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 ходе работ были использованы 6 тысяч мулов. Для строительства нефтеперерабатывающего завода был выбран Абадан - длинный узкий остров с пальмами и грязными отмелями на Шатт-эль-Арабе, широком общем устье рек Тигр, Евфрат и Карун. В качестве рабочей силы

привлекались в основном индийцы с рангунского нефтеперерабатывающего завода компании "Берма", поэтому качество строительства было весьма низким. В ходе первых испытаний в июле 1912 года нефтеперерабатывающий завод сразу же 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 "Берма ойл" в сентябре 1913 года.

В октябре 1912 года "Англо-персидская компания" предприняла важный шаг по обеспечению рынка сбыта своей продукции - было заключено соглашение с компанией "Эйшиэтик" - подразделением "Ройял Датч/Шелл", которое занималось сбытом. За исключением местных рынков, вся сырая нефть и весь бензин и керосин должны были реализовываться через "Эйшиэтик", 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. Со своей стороны, "Шелл" стремилась сдерживать любых конкурентов. Роберт Уэйли Коэн писал своим коллегам в Гаагу, что "само положение этих людей, обладающих, очевидно, очень большими запасами, свидетельствует о том, что они представляют достаточно серьезную угрозу на Востоке".

Но эта угроза была несколько смягчена тем фактом, что Англо-персидская компания вскоре оказалась в тяжелом финансовом положении. Вновь, как и прежде, само существование персидского предприятия ставилось под сомнение. К концу 1912 года оборотный капитал компании был на исходе. Президент "Берма ойл" Джон Каргилл не стеснялся в выражениях. "Черт возьми, в каком беспорядке находятся персидские дела, - писал он. - Легко сказать "не беспокойтесь", но мое имя и моя деловая репутация слишком тесно связаны с "Англо-персидской нефтяной компанией", чтобы я не был безумно обеспокоен и встревожен ужасающим состоянием дел в настоящее время".

Для дальнейшего развития компании были необходимы миллионы фунтов, но не было никаких очевидных способов получить эти средства. Без вливания новых капиталов либо все работы в Персии постепенно замрут, либо все предприятие просто будет поглощено "Ройял Датч/Шелл". За несколько лет до этого положение было спасено вмешательством компании "Берма ойл". Теперь же было необходимо найти нового спасителя.

## Глава 8. Судьбоносный шаг

В июле 1903 года, за пять лет до того, как персидское месторождение дало первую нефть, Уильям Нокс Д'Арси, отчаявшийся и разочарованный медлительностью и дороговизной своего нефтяного предприятия, позволил себе в период очередной депрессии отправиться на воды в Мариенбад, в Богемию. Там его настроение вскоре улучшилось, и не только вследствие лечения, но и в результате знакомства с адмиралом Джоном Фишером. Последний в то время занимал пост второго морского лорда (заместителя начальника Главного морского штаба), но уже успел завоевать прозвище "нефтяного маньяка". Это случайное знакомство привело впоследствии к преобразованию предприятия Д'Арси и сделало нефть основой государственной стратегии.

Адмирал Фишер регулярно выезжал на воды в Мариенбад с тех пор, как много лет назад он вылечился на курорте от хронической дизентерии. Но в тот раз Фишер тоже прибыл в Мариенбад в расстроенных чувствах. Незадолго до того на военном корабле

"Ганнибал" были проведены первые испытания мазутного топлива. Корабль вышел из гавани Портсмута на хорошем уэльском угле, оставляя за собой шлейф белого дыма. По специальному сигналу двигатели были переведены на мазутное топливо. Несколько мгновений спустя густое черное облако окутало корабль. Топка была не приспособлена для такого вида топлива, что и предредило исход испытания. Это оказалось серьезным поражением для обоих присутствовавших при испытании главных сторонников перехода военно-морского флота на мазутное топливо - адмирала Фишера и Маркуса Сэмюеля из компании "Шелл". Вскоре после этого удрученный Фишер отправился в Мариенбад, где по случайности он и встретился с Д'Арси.

Они сразу же нашли общий язык, ведь у них было много общего, и в первую очередь - энтузиазм в отношении перспектив использования нефти. И Д'Арси немедленно послал за картами и другими бумагами, касающимися персидского предприятия, чтобы показать их Фишеру. Фишер в свою очередь был воодушевлен - 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 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. Хотя помощь в конце концов и пришла - сначала закулисная, а затем за ней последовала и очень значимая общественная поддержка. Этому суждено было случиться совсем не так скоро, как того хотелось бы Д'Арси.

## КРЕСТНЫЙ ОТЕЦ НЕФТИ

Джон Арбатнот Фишер, с легкой руки Маркуса Сэмюеля вошедший в историю как "крестный отец нефти", в 1904 году занял пост первого морского лорда (начальника Главного морского штаба). Следующие шесть лет были годами полного господства "Джеки" Фишер над британским военно-морским флотом, причем его власть значительно превышала власть кого-либо из его предшественников. Фишер родился на Цейлоне в семье обедневшего плантатора. В 1854 году в возрасте тринадцати лет он поступил на флот кадетом на парусное судно. Не имея преимуществ, даваемых происхождением или богатством, он продвигался по служебной лестнице почти исключительно благодаря своему уму, упорству и силе воли. По замечанию одного современника, он представлял собой "помесь Макиавелли с ребенком". Он являл собой "ураган энергии, энтузиазма и силы убеждения", подавлявший всех, с кем ему приходилось иметь дело. Однажды после одного горячего спора с Фишером сам король Эдуард VII сказал адмиралу: "Перестаньте потрясать кулаком перед моим носом".

Помимо семьи, танцев и религии (он мог цитировать большие куски из Библии), у Фишера была лишь одна всепоглощающая страсть - британский военно-морской флот. Он целиком посвятил себя его модернизации, стремясь всеми силами избавиться от прочно укоренившихся привычек, самодовольства, замшелых традиций. Своих целей он добивался с непоколебимой решимостью. Один из его подчиненных офицеров как-то сказал, "Джеки" никогда не удовлетворялся ничем, кроме команды "Полный вперед!". Отличаясь яростным фанатизмом во всем, что касалось его интересов, он был самым ревностным сторонником технических нововведений во всем британском военно-морском флоте. Его "золотым правилом" было никогда не позволять себе "отсталости." Вначале он завоевал на флоте репутацию эксперта по торпедам, затем сторонника внедрения подводных лодок, эскадренных миноносцев, компаса Кельвина, усиления огневой мощи, морской авиации и одновременно с этим нефтяного топлива. "Мазутное топливо, - писал он еще в 1901 году, - произведет настоящую революцию в военно-

морской стратегии. Это дело чрезвычайной государственной важности". Он понимал, что в результате перевода флота с угольного топлива на мазутное, можно было бы добиться большей скорости, большей эффективности и маневренности. Но он оказался в меньшинстве - остальные адмиралы чувствовали себя более уверенно, полагаясь на уэльский уголь, и настаивали на том, что ничего менять не надо.

Уже будучи первым морским лордом, Фишер сохранил интерес к проекту, с которым Д'Арси ознакомил его в Мариенбаде. Намереваясь добиваться разработки нефтяных месторождений под британским контролем, именно он в значительной степени и обеспечил поддержку Адмиралтейством персидских концессий, а затем и давление на "Берма ойл компани", чтобы она пришла на помощь Д'Арси. Его основная цель всегда оставалась одной и той же - приспособить британский военно-морской флот к условиям современного уровня развития промышленности и подготовить его на случай начала 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, как мог, подталкивал и королевский военно-морской флот, и британское правительство к необходимости принятия решения о переводе флота на нефтяное топливо, поскольку был уверен, что применение мазута в качестве топлива будет иметь решающее значение в ходе грядущего военного конфликта.

### "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 никакой иной фактор не значил так много, как раскручивавшаяся гонка морских вооружений между Великобританией и Германией - соревнование в размерах и технической оснащенности их флотов. Эта гонка вооружений имела определяющее значение во взаимоотношениях двух государств. В каждой из стран она привлекала к себе внимание прессы, способствовала формированию определенных настроений в обществе и давала обильную пищу для дискуссий, подогревала растущие националистические страсти и одновременно была причиной глубокого беспокойства. Она стала причиной антагонизма двух стран. "Что касается мнения современников, - писал один историк, - то именно проблема морских вооружений в первую очередь способствовала обострению англо-германских отношений".

К концу девяностых годов девятнадцатого века германское правительство приступило к полномасштабной реализации своей "Вельтполитик" - стратегии завоевания мирового политического, стратегического и экономического могущества, стремления к признанию Германии великой державой и к тому, что в Берлине называли "свободой в мировой политике". Неуклюжие, подчас непродуманные и очевидно агрессивные методы, которыми "новая" Германия старалась утвердить себя на мировой арене, настораживали другие державы и вызывали у них 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 являлся отражением характера самого кайзера Вильгельма, причем не самых лучших сторон этого характера. Кайзер был человеком горячим, беспорядочным, предубежденным, раздражительным и чрезвычайно деятельным. Один известный немец сокрушался, что кайзер вряд ли поумнеет с возрастом.

Для многих немцев, живших в послебисмарковской империи в период ее расцвета, единственным и самым главным препятствием, которое, казалось, стояло на пути к реализации мечты о мировой державе, было господство Великобритании на море. Целью Германии было, по словам одного из немецких адмиралов, разбить мировое господство Англии для того, чтобы высвободить колониальные владения для центральноевропейских государств, которые нуждаются в экспансии". Это означало в первую очередь постройку военно-морского флота, способного соперничать с британским. Сам кайзер заявлял: "Когда мы выставим бронированный кулак перед самым носом у британского льва, только тогда он отступит". Немцы бросили вызов в 1897 году. Хотя они полностью сознавали, что для достижения поставленной цели потребуется более десятилетия, они тем не менее надеялись, что британцы в конце концов не выдержат связанных с гонкой вооружений расходов. Результат же для британцев оказался совершенно противоположным: брошенный вызов прозвучал для них сигналом тревоги и заставил их напрячь все свои силы, чтобы предотвратить потерю господства на море, являвшегося стержнем мирового могущества Англии и безопасности Британской империи. Возникшая со стороны Германии угроза была даже 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 - Соединенные Штаты и, хуже того, Германия завоевывали господствующие позиции. В 1896 году бестселлером в Англии стала книга-предостережение под названием "Сделано в Германии". Британия, жалобно восклицал один из членов кабинета, была "утомленным Титаном"<sup>3</sup>.

У адмирала Фишера даже не возникало сомнений, кто будущий враг. Германия и только Германия! Он опасался, что она нанесет удар неожиданно, возможно в праздничные дни, поэтому каждый год его адъютанты находились в состоянии особой готовности и не имели возможности воспользоваться этими выходными. Под давлением Фишера британское правительство ответило на германский вызов модернизацией своего флота и расширением строительной программы. В 1904 году гонка морских вооружений была в самом разгаре, подпитываемая с обеих сторон "неудержимой технической революцией", что находило свое отражение в изменениях размеров и скоростных характеристик линейных кораблей, диапазона огневой мощи и точности артиллерийского огня, в совершенствовании такого нового по тем временам вооружения, как торпеды и подводные лодки.

В обеих странах гонка вооружений происходила на фоне социальной напряженности и рабочих беспорядков, внутренних конфликтов, финансовых и бюджетных ограничений. В Великобритании имели место классические споры: масло или пушки. Правившая в то время либеральная партия раскололась на тех, кто поддерживал политику "большого флота" и расширенный строительный бюджет Адмиралтейства, и на тех, кто выступал за то, чтобы сдерживать расходы на флот, а вместо этого направлять больше средств на реализацию программ социального обеспечения, что, как они считали, было необходимо для поддержания социального мира в стране. Споры были чрезвычайно острыми. "Должна ли Британия пожертвовать своим господством на море для того, чтобы обеспечить выплату пенсий по старости?" - задавалась вопросом газета "Дейли Экспресс". Начиная с 1908 года сторонников сокращения морских расходов - "экономистов" - в либеральном кабинете премьер-министра Герберта Генри Асквита возглавляли Дэвид Ллойд Джордж - уэльский адвокат, занимавший пост министра финансов, а также некоторое время и Уинстон Спенсер Черчилль, который опустил в своей фамилии первую ее часть - Спенсер, еще учась в школе, чтобы ему не приходилось



ждать, когда до него дойдет очередь по списку, и оказываться в результате "позади всех". Теперь и на британской политической сцене он был тем самым "юным торопыгой".

## 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 году в возрасте двадцати шести лет. Спустя три года он покинул партию тори в разгар дискуссии о свободной торговле и переметнулся к либералам. Переход из одной партии в другую не помешал его продвижению. Вскоре он возглавил Управление торговли, а в 1910 году стал министром внутренних дел. Вся его жизнь была посвящена политике и великой стратегии. Даже в день своей свадьбы, стоя в ризнице в ожидании начала церемонии, он болтал и сплетничал о политике. Он стал одним из вождей той кампании, которую вели "экономисты". Ведя борьбу против программы расширения морских вооружений Фишера, он 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 оставался непоколебим. Мнение о неизбежности войны между Британией и Германией он называл "чепухой".

Однако в июле 1911 года немецкая канонерская лодка "Пантера" вошла в марокканский порт Агадир - то была довольно неуклюжая попытка подтвердить намерение Германии занять свое место под африканским солнцем. Эпизод с "Пантерой" отозвался гулким эхом не только в Великобритании, но и на континенте, а особенно во Франции, вызвав небывалый подъем антигерманских настроений. Взгляды Черчилля претерпели мгновенную перемену. С этого момента у него не осталось никаких сомнений: целью Германии была мировая экспансия, а увеличение германского флота служило лишь одной цели - запугать Великобританию, и этой угрозе необходимо было что-то противопоставить. Он пришел к выводу, что Германия стремится лишь к войне. Следовательно, Великобритании для того, чтобы сохранить свое превосходство, необходимо мобилизовать ресурсы. И Черчилль, оставаясь министром внутренних дел, стал проявлять неустанный интерес к состоянию британского военно-морского флота, выражая сомнения в отношении того, действительно ли он готов ко всем неожиданностям. Он почувствовал себя оскорбленным, когда в самый разгар агадирского кризиса все высшие чиновники предпочли отправиться на охоту в Шотландию. В конце сентября 1911 года после того, как кризис разрешился, Черчилль сам отправился в Шотландию, чтобы встретиться там с премьер-министром Асквитом. Однажды, возвращаясь после партии в гольф, премьер-министр внезапно спросил его, согласится ли он занять пост первого лорда Адмиралтейства - высшую должность в британском военно-морском флоте, предусмотренную для гражданского лица.

"Разумеется, я согласен", - ответил Черчилль.

Наконец-то гражданским главой Адмиралтейства стал человек, который был готов направить всю свою огромную энергию, проницательность, сосредоточенность, силу убеждения на то, чтобы Великобритания одержала победу в гонке юрских вооружений. "Все достояние нашей расы и нашей империи, - говорил Черчилль, - все сокровища, собранные за многие столетия жертв и свершений, будут утрачены и полностью уничтожены, если только ослабнет наше господство на море". Его правило в течение этих трех лет, предшествовавших Первой мировой войне, было простым: "Я намеревался

готовиться к нападению Германии так, как если бы оно могло произойти на следующий день".

Его союзником в этой борьбе был адмирал Фишер, который, будучи почти вдвое его старше, только что вышел в отставку. Фишер попал под воздействие личности Черчилля еще со времен их первой встречи в Биаррице в 1907 году. Они были настолько близки, что Фишер, вполне возможно, был первым, кому Черчилль сообщил о своей будущей свадьбе. Несмотря на их ссору, вызванную его 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 вулканом знаний и вдохновения". Фишер же в свою очередь наставлял его по самым разнообразным предметам.

Один из наиболее важных уроков касался нефти, применение которой, как горячо доказывал Фишер, должно было стать неотъемлемой частью стратегии превосходства. Он приложил все усилия, чтобы внушить Черчиллю уверенность в превосходстве нефти как топлива (над углем) и необходимость ее использования для королевского флота. Обеспокоенный сообщениями о том, что немцы заняты постройкой океанских лайнеров на нефтяном топливе, Фишер вновь счел необходимым подтолкнуть королевский военно-морской флот к переходу на мазут, и как можно быстрее. Чтобы ускорить необходимую "обработку" Черчилля адмирал вступил в сговор с Маркусом Сэмюелем из компании "Шелл". Еще за десять лет до описываемых событий эти два человека сошлись во взглядах на потенциальную роль нефти. Их отношения только упрочились, когда Сэмюель конфиденциально сообщил Фишеру, что немецкая пароходная компания заключила контракт сроком на десять лет на поставку нефти, причем часть этих поставок предназначалась для проведения секретных экспериментов для нужд германского военно-морского флота. "Насколько правы Вы были и насколько правы Вы сейчас! - писал Сэмюель Фишеру в конце ноября 1911 года. - Создание двигателя внутреннего сгорания является величайшим изобретением человечества, и это так же верно, как и то, что я пишу эти строки. Он вытеснит пар, причем также с почти трагической быстротой... Сердце кровью обливается, когда узнаю, что Вам приходится терпеть интриги чиновников Адмиралтейства, и что потребуются сильный и очень способный человек для того, чтобы исправить тот вред, который они уже успели нанести до настоящего времени. Если Уинстон Черчилль и есть тот человек, то я душой и сердцем на его стороне и буду помогать ему, чем могу".

## **СКОРОСТЬ!**

Вскоре после этого Фишер организовал Маркусу Сэмюелю встречу с Черчиллем для обсуждения вопроса о нефти. Но на Черчилля председатель "Шелл транспорт энд трейдинг" не произвел впечатления. Сразу же после встречи, в записке, направленной Черчиллю, Фишер извинялся за Сэмюеля: "Он не очень красноречив, но он начинал торговлей вразнос морскими раковинами (отсюда и название его компании), а теперь у него шесть миллионов фунтов стерлингов личного состояния. Он хорошо заваривает чай хотя, возможно, и плохо разливает!" Затем Фишер пустился в объяснения, что он настаивал на встрече с Сэмюелем, чтобы убедить Черчилля, в достаточном наличии нефти для уверенного осуществления перевода на это 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 ее в погруженных в воду хранилищах с тем, чтобы уберечь ее от огня или от артиллерии или боевых зажигательных средств противника, а к востоку от Суэца нефть дешевле угля!" Фишер добавил, что получил приглашение Сэмюэля стать членом совета директоров "Шелл", но отклонил его: "Я нищий и ужасно рад этому! Но если бы я захотел разбогатеть, я бы занялся нефтью! Если пароход может сэкономить семьдесят восемь процентов топлива и высвободить тридцать процентов 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 нефть!" Адмирал нетерпимо относился к любым промедлениям при переходе на мазутное топливо и предупреждал Черчилля об опасных последствиях. "У Ваших посудин будет много времени, когда моря будут бороздить американские линейные корабли, использующие мазут, а германский линейный корабль покажет длинный нос нашим "черепашкам"!"

К тому моменту, когда Черчилль только пришел в Адмиралтейство, были уже построены или еще только строились 56 эскадренных миноносцев, которые должны были ходить лишь на мазуте, а также 74 подводные лодки также только на мазутном ходу. Некоторое количество мазута также распылялось в угольных топках всех кораблей. Но наиболее важная часть флота - линейные корабли, крупные боевые суда, составлявшие костяк флота, по старинке жгли уголь. И Черчилль, и руководство военно-морского флота хотели создания нового класса линейных кораблей, которые бы имели орудия еще большего калибра, и еще более мощное бронирование, но в то же время - еще более высокую скорость, 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 линейные корабли того времени могли развивать скорость до 21 узла. Но, как заметил Черчилль, "значительное повышение скорости" привнесет "в войну на море нечто новое". Согласно оценкам, полученным в ходе исследования, проведенного в военном колледже по заказу Черчилля, на скорости в 25 узлов новое "быстроходное подразделение" сможет получить 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, за исключением топлива на основе нефти.

Просвещение Черчилля была закончено. Он признал, что топливо на основе нефти давало возможность не только развивать большую скорость, но и снизить время от поднятия якоря до развития полной скорости. Нефть давала также преимущества в руководстве флотом и в укомплектовании его личным составом. Использование мазутного топлива позволяло значительно увеличить радиус действия. Появлялась возможность дозаправки в море (по крайней мере в тихую погоду), четверть экипажа корабля освобождалась от выполнения различных работ, связанных с топливом, как это было при использовании угля. Более того, значительно снижались нагрузки, затраты времени, а также усталость и различные неудобства у экипажа, связанные с погрузкой угля, и к тому же число кочегаров уменьшалось более чем наполовину. Достоинства применения нефти в отношении управления кораблем и скоростных характеристик были особенно важны в наиболее критические моменты - в бою. "Когда на корабле заканчивался уголь, - писал Черчилль позднее, - приходилось снимать все большее количество людей, в случае острой необходимости - даже с орудийных расчетов, для того чтобы сгребать уголь из дальних, неудобно расположенных бункеров в бункеры, расположенные ближе к топкам, а это ослабляло боеспособность корабля иногда в самые

решающие моменты битвы... Использование мазута сделало возможным повышение огненной мощи и скоростных характеристик любых типов судов при меньших размерах и меньших затратах".

Три военно-морские программы 1912, 1913 и 1914 годов обеспечивали серьезное прибавление к британскому военно-морскому флоту - как по мощности, так и по стоимости. Все корабли этих трех программ ходили на мазутном топливе, среди них не было ни одного угольного судна. Некоторые из кораблей первоначально должны были быть на угольном топливе, но затем были переоборудованы на использование мазута. В апреле 1912 года было принято решение о включении в военно-морской бюджет быстрого дивизиона, состоящего из пяти линейных кораблей типа "Королева Елизавета" на мазутном топливе. "После этого судьбоносного шага, - писал Черчилль, - самые лучшие корабли нашего военно-морского флота, от которых зависела наша жизнь, были переведены на нефтяное топливо и никаким другим топливом уже не могли больше управляться".

Однако такое решение вызвало к жизни одну очень серьезную проблему: где найти нефть, будет ли ее в достатке и будут ли ее поставки безопасными в военном и политическом отношении? Черчилль вел рискованную игру, подталкивая перевод флота на нефть до того, как решить проблему снабжения. Он изложил суть вопроса весьма красноречиво: "Для того, чтобы дополнительно построить сколь-нибудь значимое количество кораблей на нефтяном топливе, необходимо было сделать нефть краеугольным камнем нашей стратегии обеспечения превосходства на море. Но на наших островах так и не было найдено заметных запасов нефти. Если она была нам так необходима, нам пришлось бы 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 нефтяное топливо в таких условиях было все равно что "повернуть оружие против бурного моря". Однако, если бы трудности и опасности можно было преодолеть, "мы смогли бы поднять мощь и эффективность военно-морского флота на более высокий уровень и получили бы лучшие корабли, лучшие команды, значительную экономию, более высокую боевую мощь". Одним словом, "господство само по себе было главной наградой всего предприятия".

## АДМИРАЛ РЕШАЕТ ТРУДНУЮ ЗАДАЧУ

Черчилль учредил специальный комитет для изучения вопросов, связанных с переходом с угля на нефть, в том числе таких, как расходы, возможности приобретения и безопасность поставок. В свою очередь данный комитет рекомендовал образовать специальную королевскую комиссию для более детального рассмотрения указанных проблем. Очевидно, что при назначении на должность главы этой комиссии выбор Черчилля пал на адмирала в отставке Фишера. Но для такого назначения было лишь единственное препятствие - сам Джеки Фишер. Темпераментный адмирал снова был в гневе на Черчилля, на этот раз из-за несогласия с некоторыми кадровыми назначениями, произведенными Черчиллем. "Вы предали военно-морской флот, - писал Фишер Черчиллю из Неаполя в апреле 1912 года. - Данное письмо - последнее мое к Вам послание, больше ни по каким вопросам я к Вам обращаться не буду".

Для того, чтобы вновь привлечь на свою сторону вспыльчивого адмирала, потребовалось много лести и уговоров во время специального круиза по Средиземноморью на адмиралтейской яхте в присутствии Черчилля и премьер-министра Асквита, а также очень убедительное письмо.

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

Проблема жидкого топлива должна быть разрешена, но присущие ей 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. Возможно, никто другой вообще не сможет это сделать. Это поставит Вас в положение, при котором Вы сможете решить задачу, если это вообще можно сделать. Но это значит, что Вы должны будете отдать этому все свои силы, и я даже не знаю, что я могу дать Вам взамен. Вам нужно найти нефть, показать, как ее можно хранить с наименьшими затратами, 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 разрешить эту загадку, публике придется утихнуть, и она будет очень внимательна. Но задача не будет решена до тех пор, пока Вы не пожелаете - во славу Всевышнего - потратить свои силы на труды по ее решению".

Черчилль не мог добиться лучшего лишь лестью. Фишер, без ложной скромности, писал своей жене: "Я действительно вынужден признать, что они правы, когда единодушно утверждают, что никто, кроме меня, с этой задачей не справится". Он согласился с назначением, а вскоре после этого, чтобы избежать конфликта интересов, продал принадлежавшие ему акции "Шелл", как выяснилось впоследствии себе в убыток<sup>9</sup>.

В состав королевской комиссии по топливу и двигателям были приглашены известные люди, в том числе и вездесущий эксперт по вопросам нефти сэр Томас Бовертон Редвуд, как всегда с орхидеей в петлице. Фишер с головой окунулся в работу, работая, по его собственному признанию, так интенсивно, как никогда до того. Его настойчивость укрепилась после того, как он узнал, что германский воен но-морской флот приступил к программе перевода флота на нефтяное топливо. "У них при проведении экспериментов с двигателями на нефтяном топливе погибло 15 человек, а у нас ни одного! А один английский политик, чертов дурак, сказал мне на днях, что, по его мнению, это делает нам честь".

Комиссия выпустила первую часть своего отчета в ноябре 1912 года, а в 1913-м - две остальные части. В отчете подчеркивались "огромные преимущества нефтяного топлива" по сравнению с углем, а также жизненно важная необходимость нефти для британского военно-морского флота. Далее утверждалось, что в мире существуют достаточные запасы нефти, хотя и содержался призыв к созданию значительно более вместительных хранилищ, потому что, как выразился Фишер, "нефть в Англии не растет". Наконец мечта Маркуса Сэмюэля о британском военно-морском флоте на нефтяном топливе стала, кажется, обретать плоть. Но оставался один вопрос: кому получать прибыль? Было лишь два наиболее вероятных претендента: мощная и занимавшая прочное положение группа "Ройял Датч/Шелл", а также гораздо меньшая и продолжавшая борьбу "Англо-персидская нефтяная компания".

**УГРОЗА "ШЕЛЛ"**



Хотя "Англо-персидская компания" была создана совместными усилиями Уильяма Нокса Д'Арси, Джорджа Рейнолдса, а также компании "Берма ойл", тем не менее Чарлз Гринуэй был тем человеком, который сделал компанию тем, чем она стала. Еще будучи менеджером шотландского торгового дома в Бомбее, он начал заниматься нефтью. Шотландские коммерсанты, связанные с "Берма ойл", попросили его помочь на начальных этапах создания "Англо-персидской компании", а через год он уже был ее управляющим директором. Он властвовал в компании в течение следующих двух десятилетий. Когда он начинал, то фактически был един во многих лицах, а ко времени отставки он руководил крупной нефтяной компанией, ведущей активную деятельность по всему миру. Позднее он получил известность как "Чарли-Шампанское", его изображали на карикатурах как "старика в гетрах с моноклем". Хотя Гринуэй имел "пристойные, даже утонченные" манеры, он тем не менее отличался неуступчивостью и был всегда готов к скандалу. Кроме того, он был непреклонным и упрямым в достижении своих основных целей: добиться превращения "Англо-персидской компании" в ведущую силу на мировом нефтяном рынке, сделать ее защитником национальных интересов Великобритании, отделаться от непрошеного внимания "Ройял Датч/Шелл", избежать ее удушающих объятий и закрепить за собой полный контроль над новым концерном. Он делал все, что считал нужным для достижения своих целей, включая и ведение бесконечной вендетты против "Ройял Датч/Шелл", что постепенно стало не просто приносящей плоды тактикой, но и личной страстью.

"Судьбоносный шаг" Великобритании неизбежно привел к обострению и без того яростного соперничества между "Ройял Датч/Шелл" и "Англо-персидской компанией". В этой борьбе "Англо-персидская компания" была в невыгодном положении - она снова оказалась в тяжелой финансовой ситуации. Что касается Гринуэя, то поскольку времени оставалось мало, он был вынужден одновременно решать несколько задач: заполучить дополнительные средства для разработки персидских ресурсов, развивать организационную структуру нефтяной компании, расширять безопасные рынки и, несмотря на соглашение о разделе рынков с "Ройял Датч/Шелл", избежать поглощения этой компанией. В ненадежном положении "Англо-персидской компании", осложнявшимся к тому же финансовыми неурядицами, была лишь одна очевидная альтернатива "Шелл" - британское Адмиралтейство. Гринуэй предложил Адмиралтейству контракт на поставку топлива сроком на двадцать лет и всячески добивался установления с ним особых отношений, что спасло бы компанию из финансовых тисков.

Гринуэй повторял всегда и везде, будь то на слушаниях в комиссии Фишера или в Уайтхолле, что без правительственной помощи "Англо-персидская компания" будет поглощена "Шелл". Если же это случится, предупреждал Гринуэй, "Шелл" станет монополистом и вынудит британский военно-морской флот закупать у него нефть по монопольным ценам. Он всячески подчеркивал "еврейство" Сэмюэля и "голландскость" Детердинга. "Шелл", по его словам, контролировалась "Ройял Датч", а голландское правительство было восприимчиво к германскому давлению. Контроль со стороны "Шелл", объяснял он комиссии Фишера, неминуемо приведет к тому, что контроль над "Англо-персидской компанией" будет осуществлять "само германское правительство".

Разумеется, признавал Гринуэй в порыве альтруизма, за подобную заботу о государственных интересах Великобритании ему и его коллегам следовало бы заплатить. Однако, сообщал он по секрету, он и его компаньоны, будучи патриотически настроенными англичанами, были готовы - даже более, чем готовы, - пожертвовать экономическими преимуществами, которые предоставляло бы присоединение к "Шелл", а вместо этого сохранять независимость компании. Все, что они хотели взамен, лишь

небольшую компенсацию от британского правительства - всего лишь гарантию или контракт, "который по меньшей мере обеспечил бы нам умеренную прибыль на капитал". Он неоднократно подчеркивал, что "Англоперсидская компания" - естественный союзник британской стратегии и политики, а также значительное национальное достояние, и что все директора компании придерживаются того же мнения.

Идеи Гринуэя нашли живой отклик. Сразу же после его выступления на заседании королевской комиссии Фишер попросил его задержаться на какое-то время для приватной беседы на Пэлл-Мэлл. Фишер настаивал на том, что какие-то меры необходимо принять сразу же, не откладывая. Гринуэй был несказанно обрадован, потому что, несмотря на дружбу Фишера с Маркусом Сэмюелем, адмирал был совершенно откровенен в отношении того, что именно необходимо было предпринять в этой ситуации. "Мы должны разбиться в лепешку, но заполучить контроль над "Англо-персидской компанией", - писал он, - и сохранить ее на все времена "чисто британской" компаний".

Аргументы Гринуэя нашли поддержку также и в других местах. Министерство иностранных дел, в то время как раз озабоченное положением Великобритании в зоне Персидского залива, в целом нашло эти аргументы убедительными. Основной заботой министерства было не допустить, чтобы англо-персидская концессия, охватывающая все нефтяные месторождения Персии... перешла под контроль иностранного синдиката". Британское политическое господство в зоне Персидского залива "является в значительной степени результатом нашего коммерческого господства". В то же время вполне убедительными для министерства иностранных дел были и более специфические 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 Эдуард Грей. В результате, хотя министерство иногда и высказывало раздражение по поводу надоедливых речей Гринуэя об "угрозе "Шелл" и подозрительно навязчивого патриотизма "Англо-персидской нефтяной компании", тем не менее оно твердо придерживалось ранее выбранной позиции. "Ясно, что лишь дипломатическими средствами невозможно сохранить независимость этой компании, - предупреждали Адмиралтейство из министерства иностранных дел в конце 1912 года. - Им необходима денежная помощь в какой-либо форме".

### ПОМОЩЬ ДЛЯ "АНГЛО-ПЕРСИДСКОЙ КОМПАНИИ"

Адмиралтейству также пришлось принять участие в предоставлении указанной денежной помощи. Первоначально Адмиралтейство совсем не было заинтересовано в развитии подобного рода особых отношений с "Англо-персидской компанией" - оно опасалось оказаться 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, за исключением персидских. Во-вторых, цены на нефтяное топливо резко возросли, удвоившись лишь за период с января по июль 1913 года в связи с растущими потребностями судоходства во всем мире - важное обстоятельство, принимая во внимание тот факт, что строительство боевых кораблей на мазутном топливе началось, когда еще продолжались затянувшиеся политические баталии в отношении военно-морского бюджета.

Третьим фактором был сам Черчилль, который, добиваясь принятия нужных ему решений, заставлял старших офицеров флота заниматься анализом размещения запасов

нефти, потребностей в ней и снабжения нефтепродуктами в условиях войны и мира. В июне 1913 года Черчилль предоставил кабинету важный меморандум, озаглавленный "Снабжение флота Его Величества нефтяным топливом", в котором обосновывалось предложение о заключении долгосрочных контрактов в целях обеспечения соответствующих поставок по заранее обговоренным ценам. Основным принципом признавалось "сохранение независимых конкурирующих источников", что предотвратило бы, таким образом, "образование всеобщей нефтяной монополии" и "зависимость Адмиралтейства от какого-либо одного источника". Кабинет в принципе выразил свое 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 данного вопроса начал вырисовываться долгожданный ответ, вернее, поражающая своей простотой идея, согласно которой само правительство должно стать акционером "Англоперсидской компании" для того, чтобы узаконить свою финансовую поддержку<sup>13</sup>. 17 июля 1913 года в своем выступлении в парламенте, которое лондонская "Тайме" 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 будем в состоянии заполучить зерно, не сможем заполучить хлопок, и мы не сможем заполучить еще тысячу и один товар, необходимые для сохранения экономической мощи Великобритании". Для того, чтобы обеспечить доступ к надежным запасам нефти при разумном уровне цен - в связи с тем, что "открытый рынок становится откровенным издевательством" - Адмиралтейство должно стать "владельцем или во всяком случае контролировать источники" значительной части необходимой ему нефти. Оно должно приступить к накоплению резервов, а затем постепенно переходить к закупкам на рынке. Адмиралтейство также должно иметь возможности "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 уверенность в нефти состоит лишь в разнообразии, и только в разнообразии".

Несмотря на отсутствие каких-либо обязательств перед "Англо-персидской компанией", кабинет принял решение направить в Персию специальную комиссию с задачей выяснить, действительно ли "Англо-персидская компания" в состоянии поставлять обещанные ею количества нефти. Новый нефтеперерабатывающий завод в Абадане испытывал огромные проблемы. Один из директоров "Берма ойл" назвал его лишь "кучей мусора", 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, что это очень крепкая концессия, на базе которой можно, при условии крупных капиталовложений, развернуть гигантское производство, - сообщал в секретном донесении 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, при очень умеренных ценах". В своем официальном отчете, выпущенном в конце января 1914 года и оказавшем большое влияние на процесс принятия решений, Слейд добавлял, что было бы "национальной катастрофой позволить концессии перейти в руки иностранцев". У Слейда нашлось даже

несколько добрых слов в отношении работы абаданско-го нефтеперерабатывающего завода.

## ПОБЕДА В БОРЬБЕ ЗА НЕФТЬ

Доклад адмирала Слейда был для Англо-персидской компании как нельзя кстати. Финансовое положение компании неуклонно ухудшалось и в действительности было близко к критическому. Теперь же, когда Слейд благословил ее работу, да к тому же, высказывая свое мнение по очень важному вопросу, назвал ее безопасным источником нефти для британского военно-морского флота, более не оставалось препятствий для того, чтобы закончить дело заключением контракта. 20 мая 1914 года, спустя почти четыре месяца после появления доклада Слейда, соглашение между компанией и британским правительством было наконец подписано. Но было еще одно препятствие: министерство финансов настаивало на том, чтобы каждая сделка такого рода получила одобрение парламента, так что оставалось пройти это последнее испытание.

17 июня 1914 года 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 миллиона фунтов стерлингов, и в свою очередь приобретало 51 процент акционерного капитала компании; во-вторых, правительство получало право на введение в совет директоров компании двух своих представителей. Они имели бы право вето в отношении контрактов на поставку топлива для Адмиралтейства и вопросов большого политического значения, но не в отношении остальной коммерческой деятельности. Другой контракт был составлен отдельно и мог держаться в секрете: он предоставлял Адмиралтейству контракт на поставку нефтяного топлива сроком на двадцать один год. Условия контракта были очень привлекательны, и, кроме того, британский военно-морской флот получал право на долю в прибыли компании.

Дебаты в палате общин были очень напряженными. На тот случай, если бы Черчиллю понадобилась какая-либо специальная информация, в правительственной ложе вместе с чиновниками из министерства финансов находился и сам Чарлз Гринуэй. Также на заседании присутствовал и депутат от Уондсуэрта - некий Сэмюэль Сэмюэль, который, работая многие годы рядом со своим братом Маркусом Сэмюелем, помогал поднимать на ноги "Шелл". И чем дольше Черчилль говорил, тем более беспокойным и раздраженным становился Сэмюэль<sup>15</sup>.

"На сегодняшнем заседании нам предстоит заняться не политическими вопросами, связанными со строительством кораблей на нефтяном топливе или с использованием нефти в качестве вспомогательного топлива для угольных судов, - начал Черчилль, - а последствиями этой политики". Он с пафосом заявил, что у потребителя нефти отсутствует выбор как в отношении топлива, так и в отношении источников его поставок. "Посмотрите на то, какую большую площадь занимают нефтеносные регионы во всем мире. Везде доминируют две гигантские корпорации - каждая в своем полушарии. В Новом Свете это "Стандард ойл"... В Старом Свете же группа "Шелл" и "Ройял Датч" со всеми их дочерними компаниями и филиалами практически захватила все месторождения и проникла даже в Новый Свет". Черчилль продолжил в том ключе, что Адмиралтейство вместе со всеми прочими частными потребителями подвергалось "постоянному давлению со стороны нефтяных трестов всего мира".

Еще в самом начале обсуждения Сэмюэль Сэмюэль трижды подавал реплики с места, протестуя против того, как Черчилль отзывался о "Ройял Датч/Шелл". Его призвали к

порядку. "Ему бы следовало выслушать до конца обвинение, -ядовито заметил Черчилль после того, как его прервали в третий раз, - прежде чем предлагать аргументы для защиты". Сэмюель вновь занял свое место, но до спокойствия ему было далеко.

"В течение многих лет, - продолжил Черчилль, - министерство иностранных дел, Адмиралтейство, правительство Индии придерживались курса на защиту интересов независимых британских нефтедобывающих компаний в зоне персидскихнефтяных месторождений, на посильную помощь им в деле разработки этих месторождений, и прежде всего на предотвращение поглощения их корпорацией "Шелл" или какой-либо иной иностранной или космополитической компанией". Так как правительство намеревалось оказать "Англо-персидской компании" такую поддержку, то более чем 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 направлялась из одного центра," Черчилль затем предпринял наступление на сам этот центр - "Ройял Датч/Шелл" и Маркуса Сэмюеля, хотя и добавил, "я не собираюсь нападать ни на "Шелл", ни на "Ройял Датч компани". - "Ни в малейшей степени!" - воскликнул Сэмюель с последних рядов.

Выступление Черчилля было полно сарказма. Если законопроект провалится, говорил он, "Англо-персидская компания" станет частью "Шелл". "Мы не испытываем враждебности по отношению к "Шелл". Мы всегда сталкивались с ее вежливостью, тактичностью, готовностью к одолжению, желанием послужить Адмиралтейству и способствовать интересам британского военно-морского флота и Британской империи - за плату, разумеется. Единственной трудностью и была эта самая плата". Имея же в руках персидскую нефть, "мы не думаем, что к нам будут относиться с меньшей вежливостью, меньшей предупредительностью или что мы столкнемся с людьми менее любезными, менее патриотично настроенными, чем прежде. Наоборот, если бы это маленькое расхождение во мнениях, существовавшее до сих пор в отношении цен - я вынужден вновь вернуться к этому грязному и низкому вопросу о ценах - было устранено, наши отношения улучшились бы, они стали бы... чище, потому что никогда бы больше не было ощущения несправедливости".

К концу обсуждения у Сэмюеля наконец появился шанс ответить. "Я заявляю категорический протест от имени одной из крупнейших в Великобритании коммерческих промышленных компаний против совершенно несправедливых на нее нападков, прозвучавших сегодня". Он перечислил все услуги, оказанные королевскому военно-морскому флоту со стороны "Шелл", а также усилия, предпринятые компанией для перевода флота на нефтяное топливо. Он попросил правительство предать гласности цены, установленные "Шелл", которые держались в секрете, и которые, по его словам, служили доказательством того, что компания никогда не обманывала Адмиралтейство.

"Нападки, которые мы слышали сегодня, не имеют совершенно ничего общего с вопросами, слушавшимися на заседаниях комитета", - заявил другой депутат, Уотсон Резерфорд. Критикуя Черчилля за использование пугала монополизма и за "травлю евреев", он сообщил, что рост цен на нефтяное 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 "за последние два или три года вследствие создания новых областей применения этого топлива... Во всем мире наблюдается нехватка, - продолжил он, - данного вида сырья, которое лишь недавно стало использоваться для некоторых 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 приложить усилия к тому, чтобы поднять цены". Предложение Черчилля об участии правительства во владении частной компанией 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 местные интересы, выступали за получение жидкого топлива из шотландских сланцев и уэльского каменного угля (такое топливо много лет спустя приобретет известность как синтетическое). И то, и другое, говорили они, обеспечит безопасность поставок. Однако, несмотря на острую критику в парламенте и вне его стен, 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?" - "Это все нападки на монополии и тресты", - ответил Черчилль.

Но его нападки на иностранцев и "космополитов" также сыграли свою роль. Более того, Черчилль в своем выступлении проявил изрядную долю цинизма. Ведь не было никаких доказательств того, что "Шелл" когда-либо не справлялся с обслуживанием интересов Адмиралтейства. Действительно, за много лет до описываемых событий Маркус Сэмюэль просил правительство ввести своего представителя в состав совета директоров "Шелл". И если Черчилль испытывал антипатию к Маркусу Сэмюэлю, который занимал пост лорд-мэра Лондона, у него сложилось более благоприятное мнение о Детердинге, который был как-никак иностранцем.

Во всем, что касалось Детердинга, Черчилль следовал указаниям адмирала Фишера. Фишер писал Черчиллю, что Детердинг "является Наполеоном и Кромвелем, слитыми воедино. Он самый великий человек, которого я когда-либо встречал... У него наполеоновская смелость замыслов и кромвелевская основательность! ...Постарайтесь его задобрить, не угрожайте ему! Заключите с ним контракт на использование его флота из 64 танкеров на случай войны. Не оскорбляйте компанию "Шелл"... у Детердинга сын в Регби 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 для Адмиралтейства, и весной 1914 года он лично вел переговоры с Детердингом о заключении контракта на поставку нефтяного топлива для военно-морского флота. Детердинг оказался отзывчив на внимание к своей персоне со стороны Черчилля. "Я только что получил письмо от Детердинга, выдержанное в очень патриотических тонах, - писал Фишер Черчиллю 31 июля 1914 года, - 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, если у Вас будет возможность"17.

Детердинг был практичным человеком и понимал основную причину соглашения с "Англо-персидской компанией". Но были и те, кого эта покупка пакета акций правительством смутила. Вице-король Индии лорд Хардинг прослужил в Тегеране два года и ушел с той должности, приобретя стойкое подозрение ко всему персидскому. Он вместе со своими высокопоставленными подчиненными по индийской администрации придерживался мнения, что ставить себя в зависимость от наименее безопасного заграничного источника нефти, в то время как Великобританию Господь награждал обширными и совершенно безопасными 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 на каждом углу расписывали бы достоинства шотландского виски".

Оснований для критики было достаточно. Зачем связываться с шотландским виски, если производишь отличное вино? Очень просто - ведь решение было продиктовано насущными потребностями англо-германской гонки морских вооружений. Даже если немцы стремились к равенству, британский военно-морской флот был озабочен сохранением превосходства на море, а использование нефти давало чрезвычайно важное преимущество в скорости и гибкости. Сделка обеспечила британскому правительству доступ к большим запасам нефти. "Англоперсидской компании" были предоставлены необходимые ей вливания капиталов и гарантированный рынок. Речь шла непосредственно о выживании "Англо-персидской компании", а косвенно - и всей Британской империи. Таким образом, к лету 1914 года британский военно-морской флот был полностью переведен на нефтяное 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.

Находясь на посту первого лорда Адмиралтейства, Черчилль часто заявлял, что его цель - поддержание военно-морского флота в состоянии готовности, как если бы война могла бы вспыхнуть завтра. Однако на протяжении недель, непосредственно предшествовавших парламентскому обсуждению 17 июня 1914 года, 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 эти весну и начало лета 1914 года, как сумерки великой эпохи, конец детства, как время необычной, неестественной тишины и спокойствия. Ему не суждено было продлиться долго. 28 июня 1914 года, одиннадцать дней спустя после того, как парламент одобрил законопроект, предложенный Черчиллем, в Сараево в результате покушения был убит эрцгерцог Франц Фердинанд Австрийский. Но "Англо-персидская нефтяная конвенция" получила королевскую санкцию лишь 10 августа 1914 года. К тому времени мир был уже совсем иным. 30 июля 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 окончательный британский ультиматум о нарушении ею нейтралитета Бельгии, Черчилль разослал на все суда Его Величества телеграмму следующего содержания: "НАЧАТЬ ВОЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПРОТИВ ГЕРМАНИИ". Началась Первая мировая война.

## 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 девятнадцатого и начала двадцатого веков.

Когда война наконец закончилось, люди попытались понять, что же произошло на самом деле, и что вызвало конфликт. Существовало множество объяснений причин - от ошибки, высокомерия и глупости до накопившегося напряжения международной конкуренции индустриального общества. Говорили также про светскую религию национализма, "склероз" Австро-Венгерской, Российской и Османской империй, коллапс традиционного баланса сил, наконец, про амбиции и опасное поведение только что возвысившегося германского рейха.

Великая война стала катастрофой как для победителей, так и для побежденных. Считается, что погибло 13 миллионов и еще несколько миллионов человек было ранено и лишилось крова. Война сокрушила политическую систему большей части Европы и экономику всех втянутых в бойню стран. В разрушительных последствиях Первой мировой войны коренились новые потрясения. Через полвека один из великих историков международных отношений двадцатого века, оглядываясь назад на исходе жизни, назвал эту войну "источником всех наших бед".

Это была война людей и машин. Какими окажутся ее масштабы, не мог себе представить никто из лидеров. Нефть и двигатель внутреннего сгорания изменили все характеристики военных действий, вплоть до понятия мобильности на земле, на море и в воздухе. В предшествующий период определяющим фактором вооруженных конфликтов были стабильные системы железных дорог, по которым войска и снаряжение доставлялись к конечным пунктам. Так это было, например, во время франко-прусской войны 1870-1871 годов. 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 предсказания 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 у него не оставалось ни одной лошади, способной передвигаться. Появившийся к концу войны двигатель, с одной стороны, решил проблемы мобильности, с другой - принес новые разрушения и жертвы.

Тогда еще никто не предполагал, что нефть вскоре приобретет большое стратегическое значение. Добившись превосходства в железе, угле и обладая лучшей системой железных дорог, германский генеральный штаб 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 года одна из линий фронта протянулась на 125 миль от северо-восточной части Парижа до Вердена, где соединилась с другой, уходившей в сторону Альп. По всей этой линии фронта сражались два миллиона человек. В сей критический момент двигателю внутреннего сгорания выпало доказать свою стратегическую важность, причем совершенно неожиданным образом.

## "АРМИЯ" ТАКСОМОТОРОВ

Ночью 4 сентября состоялся эмоциональный телефонный разговор, - позднее Гальени назовет его "coups de telephone" [*Прим. пер. "coups de telephone" - "телефонный удар" (фр.).*].

Он смог убедить генерала Жоффра предпринять контратаку.

6 сентября 1914 года французы пошли в наступление и добились некоторого успеха. Но немцы подтянули дополнительные войска. 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 железнодорожная система была основательно разрушена. Если они пойдут маршем, то опоздают. Что же делать?

Генерал Гальени не унывал. Казалось, что этот человек в мешковатой, неопрятной форме находится сразу везде, организуя и подгоняя свои войска. Несмотря на смешной облик, Гальени был вовсе не "комедиантом", но военным гением и мастером импровизаций. Гальени перед лицом жестокой опасности первым осознал, 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, сидя в своем штабе в лицее на площади Инвалидов, Гальени решил, что для доставки на фронт тысяч солдат необходимо организовать "армию" такси.

Гальени распорядился, чтобы каждое из трех тысяч парижских такси было найдено. Полицейские и солдаты получили приказ останавливать всех таксистов, высаживать пассажиров и направлять такси на площадь Инвалидов.

"Как будут платить? - спросил один из водителей 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 Трембле-ле-Гоне, маленького городка северо-западнее Парижа.

На следующее утро на площади Инвалидов собралась вторая армия такси. Они двинулись длинной вереницей по Елисейским полям, вдоль бульваров Ройаль и Лафайет, затем выехали из города и направились на восток, к Ганьи.

7 сентября, когда формировалась "армия такси", сражение за Париж (да и война в целом) находилось в неустойчивом равновесии. "Сегодня судьба готовит великое решение, - писал своей жене германский главнокомандующий Хельмут фон Мольтке. - Какие реки крови льются!"

Когда стемнело, солдаты под личным надзором генерала Гальени снова погрузились в такси. Перегруженные экипажи с включенными счетчиками стали продвигаться группами по 25 - 50 машин к полю битвы. "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 критические точки фронта. И они обеспечили преимущество. Французский фронт был усилен, и войска с новыми силами сражались, начиная с рассвета 8 сентября. 9 сентября немцы начали отступать. "Дела идут плохо, сражения к востоку от Парижа не принесут нам успеха, - писал фон Мольтке своей жене, когда германские армии дрогнули. - Наша кампания - это жестокое крушение надежд... Война, начавшаяся столь многообещающим образом, в конце обернулась против нас".

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

## ПРИНЦИП ВНУТРЕННЕГО СГОРАНИЯ НА ВОЙНЕ

Французская контратака 6-8 сентября 1914 года вместе с одновременным наступлением англичан имела решающее значение. Она стала поворотным пунктом в первой битве при Марне и концом столь тщательно спланированного германского наступления. Она решающим образом изменила характер боевых действий и уничтожила надежды на скорое завершение войны.

Немцы прекратили отступать, противоборствующие армии окопались по обе стороны линии фронта. Это означало продолжительную, кровавую, бессмысленную борьбу до истощения - позиционную оборонительную войну. И действительно, в течение более чем двух лет линия западного фронта сдвинулась лишь на каких-нибудь десять миль. 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".

Единственным выходом из тупика траншейной войны могло стать некое механическое новшество, которое позволило бы войскам передвигаться по полю боя под более надежной защитой, чем мундиры. По выражению военного историка Бэзила Лиделла Харта, требовалось "особое лекарство от особой болезни". Первым из военных, кто "поставил диагноз и нашел лекарство", был британский полковник Эрнест Свинтон. Автор популярной военной фантастики, он уже в ходе своей предыдущей работы над официальной британской историей русско-японской войны предвидел последствия появления автоматического оружия. Позднее он уделял особое внимание экспериментам с сельскохозяйственным трактором, недавно разработанным в Соединенных Штатах. В начале войны полковника направили во Францию в качестве официального наблюдателя в ставке главнокомандующего. Как раз в это время он и выдвинул идею бронированного экипажа, который приводился бы в движение двигателем внутреннего сгорания, передвигался с помощью траков, был неуязвим для пулеметного огня и без труда справлялся с проволочным заграждением.

Однако необходимое - не всегда желаемое. "Окопавшиеся" в высшем командовании британской армии оппоненты полковника не восприняли его изобретение всерьез и сделали все, что только могли, для провала идеи. Она так и погибла бы, если бы не Уинстон Черчилль. Первый лорд Адмиралтейства по достоинству оценил военную инновацию 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 года. Чтобы продолжить работы по созданию машины вопреки сопротивлению, Черчилль выделил средства из фондов военно-морского министерства. По причине этой спонсорской поддержки новая машина получила имя "сухопутного крейсера" или "сухопутного корабля". Черчилль назвал его "caterpillar" [Прим. пер. "caterpillar" - "гусеница"]. Из соображений секретности во время испытаний и перевозки новшеству дали и другие "имена" - "цистерна", "резервуар" [Прим. пер. "tank" "резервуар", "цистерна" (англ.)].



Впервые танк был использован в 1916 году в битве при Сомме. Он сыграл важную роль уже в ноябре 1917 года в битве при Камбре. А триумф новой машины состоялся 8 августа 1918 года в битве при Амьене, когда лавина из 456 танков прорвала германский фронт. Генерал Эрих Людендорф, помощник Верховного главнокомандующего Пауля фон Гинденбурга, назвал впоследствии этот день "черным днем германской армии в истории войны". Траншейной войне пришел конец. И когда германское высшее командование объявило в октябре 1918 года, что победа более 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 года британский экспедиционный корпус располагал 827 автомобилями (747 из них были реквизированными) и примерно 15 мотоциклами. К последнему месяцу войны автопарк британской армии состоял из 56000 грузовиков, 23000 автомобилей и 34000 мотоциклов и мопедов. Кроме того, Соединенные Штаты, вступившие в войну в апреле 1917 года, доставили во Францию еще 50000 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 локомотивом.

## ВОЙНА В ВОЗДУХЕ И НА МОРЕ

Еще более драматичным было появление двигателя внутреннего сгорания на другом поле боя - в воздухе. В 1903 году братья Райт совершили свой первый полет на "Китти Хок". Но до 1911-1912 годов, 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 году, в начале войны, в "отрасли", как называли британские военные авиационную индустрию, уже работали тысяча 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 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, аппарат, годный для повседневного использования после войны. Задача развития военно-воздушных сил требовала быстрого создания промышленной инфраструктуры. Автомобильная промышленность могла обеспечить основную базу, особенно в части строительства двигателей. Во время войны авиация быстро развивалась, чему способствовали многочисленные новшества. Машины, поднимавшиеся в воздух в начале войны, устарели уже к июлю 1915 года (то есть всего за год).

Сначала авиацию на войне в основном использовали для рекогносцировки местности 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. Они были нужны для того, чтобы пилот случайно не поразил пропеллер собственного самолета. Появился истребитель. К 1916 году самолеты уже летали строем, возникла тактика воздушного боя. Было применено тактическое бомбометание для

поддержки пехотных сражений. Англичане использовали его против турок и против немцев, прорвавших английский фронт в 1918 году. Германия лидировала в использовании стратегических бомбардировок, устраивая налеты цеппелинов, а затем бомбардировщиков прямо на Англию и нарушая уединение Британских островов. Англичане ответили воздушными атаками целей в Германии только в последние месяцы войны.

Война постоянно подстегивала темпы инноваций. Скорость самолетов в короткое время более чем удвоилась и превысила 120 миль в час, а "потолок полета" достиг почти 21000 футов. Стремительно росли объемы производства. За время войны Великобритания выпустила 55000 самолетов, Франция - 68000, Италия - 20000, а Германия - 48000. За полтора года участия в войне Соединенные Штаты произвели 15000 самолетов. Таким образом, была доказана практическая военная польза того, что недавно считалось только "хорошим спортом". Слова, сказанные начальником штаба ВВС о Королевских военно-воздушных силах, можно отнести ко всей военной авиации: "Нужды войны сотворили их за одну ночь".

Предвоенное морское соперничество, столь 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 года британский военно-морской флот одержал победу над германской эскадрой и тем самым отрезал 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 года. Исход этого легендарного сражения с тех пор был предметом неоднократных споров. Германский флот добился успеха в тактическом плане, ускользнув из ловушки. Однако стратегически Великобритания победила и до конца войны доминировала в Северном море, держа противника взаперти на его базах.

События, таким образом, доказали, что Черчилль и Фишер были, в общем, правы, переведя королевский флот на нефть. Это дало британскому флоту преимущество - большую дальность действия, большую скорость и быструю заправку. Германский флот первоначально 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 войны

#### "АНГЛО-ПЕРСИДСКАЯ КОМПАНИЯ" ИЛИ "ШЕЛЛ"?

Великобритания приобрела долю в "Англо-персидской компании" именно для того, чтобы получить доступ к нефти. Однако война разразилась прежде, чем начались ее поставки. Решение вопросов, связанных с отношениями между правительством и компанией, повисло в воздухе. Предприятие в Персии в 1914 году еще не имело большого значения, так как производило менее одного процента мировой нефти. Но с ростом добычи его стратегическое значение невероятно возрастало, и британские вложения, сделанные как в нефтедобычу, так и в саму компанию, конечно, нуждались в защите. Правда, не было ясно, можно ли вообще такую защиту организовать. По иронии судьбы, менее чем через месяц после начала войны именно Черчилль, преуспевший в делах, связанных с нефтью и приобретением "Англо-персидской компании", усомнился в способности Великобритании обеспечить охрану персидских нефтяных месторождений и нефтеперерабатывающих мощностей. "Похоже, что для этих целей у нас нет войск, - сообщил он 1 сентября. - Нам придется покупать нефть где-нибудь в другом месте".

Главная угроза исходила от Османской империи. Сразу после вступления Турции в войну на стороне Германии осенью 1914 года ее войска стали угрожать персидским нефтеперерабатывающим сооружениям, расположенным в Абадане. Турки были отброшены британскими частями, в задачу которых входил захват Басры, - порта, имевшего чрезвычайное значение, через него обеспечивался стратегический доступ 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 (часть которой вошла после Первой мировой войны в современный Ирак) в британском военном и политическом планировании начало расти. После унижительного поражения англичанам все-таки удалось в 1917 году занять Багдад.

Нефтедобыча в Персии мало пострадала во время войны. Лишь в начале 1915 года люди из местных племен, подстрекаемые германскими агентами и турками, существенно повредили трубопровод между нефтяными месторождениями и Абаданом. Прошло пять месяцев, прежде чем нефть снова пошла по нему в достаточном количестве. Несмотря на проблемы с качеством абаданской нефтепереработки, а также на дефицит оборудования, связанный с войной, в Персии начался рост огромного промышленного предприятия, подталкиваемый военными нуждами. Нефтедобыча между 1912 и 1918 годами выросла более чем в 10 раз - с 1600 до 18000 баррелей в день. К концу 1916 года нефть "Англо-персидской компании" Удовлетворяла пятую часть потребностей британского военного флота. Компания, которая в первые полтора десятка лет своего существования часто была близка к разорению, начала приносить вполне существенную прибыль.

Профиль "Англо-персидской компании" менялся, поскольку ее исполнительный директор Чарльз Гринуэй преследовал четко определенную стратегическую цель - превратить предприятие из поставщика сырой нефти в комплексную нефтяную компанию. По его словам, он хотел "построить абсолютно самодостаточную организацию", которая бы поставляла продукцию "всюду, где это может приносить прибыль, без вмешательства третьих сил". В разгар мировой войны Гринуэй уже смог позиционировать компанию для послевоенной конкуренции. Он приобрел у британского правительства одну из крупнейших в Соединенном Королевстве сетей сбыта топлива - компанию "Бритиш петролеум". Вопреки названию, она принадлежала "Дойче Банку", который в Англии продавал через нее свою нефть из Румынии. Когда началась война, британское правительство взяло на себя управление этой германской собственностью. С приобретением "Бритиш петролеум" "Англо-персидская компания" получила не только передовую систему сбыта, но и фирменную марку. Компания развивала и свой танкерный флот. Эти действия в итоге изменили саму основу компании. До 1916 - 1917 годов более 80 процентов ее основного капитала находилось в Персии. Уже в следующем финансовом году половину основного капитала составляли танкеры и система дистрибуции. Компания действительно стала комплексной.

Но Гринуэй не менее страстно преследовал и другую цель - превратить "Англоперсидскую компанию" в лидера нефтяного рынка Великобритании. Он часто повторял, что предприятие должно стать ядром "полностью британской компании... свободной от иностранного влияния в любом его виде". Это был очевидный выпад в сторону "Ройял Датч/Шелл". Гринуэй реанимировал призрак "угрозы Шелл", нападая на построения сэра Маркуса и его коллег, направленные на "защиту мировой монополии нефтяной торговли". Снова и снова Гринуэй с соратниками обвинял "Ройял Датч/Шелл"

в нарушении интересов Великобритании, в "извлечении больших прибылей из продажи Германии нефтепродуктов" и в том, что эта компания становилась "серьезной угрозой нации"<sup>5</sup>.

Все эти обвинения были столь же неискренними, сколь и недостоверными. Торговец Детердинг, натурализовавшийся и прошедший военные годы в Лондоне, в значительной мере идентифицировал свои интересы и интересы своей компании с интересами союзников. Что касается Маркуса Сэмюеля, он был просто ярким патриотом Великобритании и заплатил высокую цену за защиту ее интересов. 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 и его жена опубликовали в память о молодом человеке его стихи. Другой его сын умер после войны от последствий полученных ранений.

Толуол - важный ингредиент взрывчатого вещества тринитротолуола -обычно изготавливали из угля. В 1903 году химик из Кембриджского университета обнаружил, что его можно с большой производительностью получать из сырой нефти, добываемой "Шелл" на Борнео. Сэмюель попытался действовать в интересах Адмиралтейства, но там его доклад встретили со значительной долей скептицизма и отказались от предложенных поставок. Через одиннадцать лет, в начале войны, было сделано повторное предложение - и снова оно было отвергнуто. Даже когда стало почти очевидно, что Германия делает тринитротолуол из сырой нефти с Борнео, британский флот остался равнодушен. Но картина быстро менялась, когда к концу 1914 года производство толуола из угля уже не соответствовало требованиям времени, и Великобритания столкнулась с риском остаться без взрывчатки. Она нуждалась в толуоле из нефти, но производить его было нигде. Фабрика по производству толуола была уже построена "Шелл", но не в Британии, а в Роттердаме, в нейтральной Голландии. Мало того - было ясно, что германские компании использовали именно производство роттердамской фабрики для изготовления тринитротолуола.

Сэмюель и его коллеги воплотили в жизнь дерзкий план. В одну из ночей конца января 1915 года завод в Роттердаме разобрали, комплектующие пронумеровали и замаскировали, после чего отвезли в порт и погрузили на голландское грузовое судно, которое отплыло во тьму 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 оборудование толуолового завода уже достигло Великобритании, где за несколько недель было вновь смонтировано в Сомерсете. Этот и второй, построенный "Шелл" впоследствии, заводы удовлетворили 80 процентов потребностей британской армии в тринитротолуоле.

Несмотря на продолжающиеся нападки Гринуэя, "Ройял Датч /Шелл" приобрела большое значение для союзников. Фактически "Шелл" действовала как главный координатор нефтяных вопросов. Она организовывала поставки нефти для британских вооруженных сил и для всех военных операций, обеспечив прибытие необходимых грузов с Борнео, Суматры и из США к железным дорогам и аэродромам во Франции.

Таким образом, "Шелл" в некотором смысле была центром британских военных операций. Правительственных чиновников стала беспокоить гипотетическая возможность ссоры с ней в тот момент, когда она более всего необходима. Они стали негативно реагировать на нападки Гринуэя и его соратников. Действительно, Гринуэй настолько "заигрался", что настроил многих в правительстве против "Англо-персидской

компаний". На его стратегию построения комплексной компании, которая должна была выйти за пределы Персии, обратили пристальное внимание. В Уайтхолле прошли многочисленные дебаты, в ходе которых чиновники попытались сформулировать цели компании, 51 процент акций которой правительство только что приобрело. Состояли ли они только лишь в "обеспечении гарантий снабжения флота", как сказал один скептик из казначейства? Или необходимо создать комплексную государственную нефтяную компанию, национального лидера, и затем помочь этой компании в расширении ее коммерческих интересов на весь мир? Некоторые решили, что было бы разумно согласовать эти интересы с послевоенными нуждами Великобритании. Они мечтали о том времени, когда "нация обеспечит себе такую же независимую позицию в отношении нефти, какая имеется сейчас в отношении угля". Однако в августе 1916 года Артур Бальфур, преемник Черчилля на посту первого лорда Адмиралтейства, усомнился в компетентности 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 "Ройял Датч /Шелл". Эти дебаты ни к чему не привели во время войны. На повестке дня стояли более насущные вопросы.

### "ДЕФИЦИТ ГОРЮЧЕГО"

Еще в 1915 году у Великобритании не возникло особых проблем с поставками нефти для военных нужд. Но уже в начале 1916 года ситуация изменилась. Лондонская "Тайме" в январе 1916 года писала о "дефиците горючего", а в мае призвала ограничить "гражданское" его потребление в пользу военных нужд.

Причин разразившегося нефтяного кризиса было несколько. Все больше ощущался недостаток тоннажа танкеров. Германские субмарины срывали поставки нефти, других материалов и продуктов питания на Британские острова. Двигатель внутреннего сгорания дал Германии дизельные субмарины - это единственное, в чем она имела преимущество на море. Германия отвечала на организованную Великобританией экономическую блокаду и общее превосходство на море подводной войной не на жизнь, а на смерть.

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 rationирования, но она дала лишь временный эффект.

Трудности вновь дали о себе знать в начале 1917 года, когда Германия развязала масштабную подводную кампанию против кораблей союзников. Эта кампания в итоге оказалась грубой ошибкой, поскольку заставила Соединенные Штаты отказаться от нейтралитета и вступить в войну. Результаты подводных атак были значительными и ощущались очень остро. Потери тоннажа в первой половине 1917 года оказались вдвое больше, чем за тот же период 1916 года. С мая по сентябрь "Стандард ойл оф Нью-Джерси" потеряла шесть танкеров, в том числе новый "Джон Д. Арчболд". Среди танкеров, потерянных за время войны "Шелл", оказался "Мыорекс" - судно, которое Маркус Сэмюэль в 1892 году первым направил через Суэцкий канал для осуществления великой миссии. Политика Адмиралтейства предусматривала поддержание запасов, достаточных для шести месяцев потребления. Но к концу мая 1917 года 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 нефтяными двигателями и вернуться к углю!



Серьезный дефицит 1917 года дал мощный толчок выработке британским руководством логически обоснованной национальной политики в отношении нефти. Чтобы способствовать более благоприятному ходу войны, а также обеспечить позиции Великобритании на рынке в послевоенные годы, к координированию этой политики были привлечены различные комитеты и учреждения, в том числе Топливная администрация. Похожим образом реагируя на усиливающийся кризис, французское правительство учредило Государственный нефтяной комитет. 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 заявлялось, что королевский флот встанет на прикол и не сможет действовать, если Соединенные Штаты не предоставят Великобритании большего тоннажа. "Германия побеждает, - в отчаянии писал в июле 1917 года 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". "Сейчас проблема нефти важнее любой другой, - предупреждал палату общин Уолтер Лонг, государственный секретарь по делам колоний. - Джентльмены, вы можете располагать людьми, амуницией и деньгами, но если у вас нет нефти, которая в настоящее время является величайшей движущей силой, все ваши преимущества мало чего стоят". В этом же месяце в Великобритании запретили развлекательные автомобильные поездки<sup>7</sup>.

Ввиду тотальной германской подводной кампании ситуация с нефтью быстро ухудшалась и во Франции. В декабре 1917 года сенатор Беранже, руководитель Государственного нефтяного комитета, созданного по образцу британского нефтяного комитета предупредил премьер-министра Жоржа Клемансо, что нефть в стране закончится к марту 1918 года - как раз к началу очередного весеннего наступления. Уровень поставок на тот момент был столь низок, что Франция не выдержала бы более трех дней в случае серьезного германского натиска, такого как под Верденом, когда пришлось бросать в бой большие танковые отряды, чтобы сдержать немецкое наступление. В декабре 1917 года Клемансо обратился к американскому президенту Вудро Вильсону с настоятельной просьбой о немедленном предоставлении дополнительных танкеров емкостью в сто тысяч тонн. Заявляя, что бензин, "как кровь, важен для надвигающихся сражений", он сообщал Вильсону, что "срыв поставок бензина вызовет немедленный паралич наших армий". И зловеще добавил, что дефицит способен даже "принудить нас к миру на невыгодных для союзников условиях". Вильсон откликнулся, и необходимый тоннаж был предоставлен.

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 года была создана Конференция союзников 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 "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и "Ройял Датч/Шелл" реально обеспечили работу системы, поскольку доминировали 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 войны.

## КОРОЛЬ ЭНЕРГЕТИКИ

Немалую роль в создании Конференции союзников по нефти сыграли собственные энергетические проблемы Америки. Очевидно, что американская нефть оказалась ключевым элементом войны в Европе. В 1914 году США добыли 266 млн баррелей нефти - 65 процентов ее мирового производства, а к 1917-му добыча выросла до 335 млн баррелей, и составила 67 процентов общемировой. Четверть добытой в США нефти шла на экспорт, в основном в Европу. Поскольку доступ к российской нефти закрыли война и революция, Новый Свет стал теперь для Старого "нефтяной житницей" - Соединенные Штаты удовлетворяли 80 процентов нефтяных потребностей союзников. 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 достаточные поставки и эффективное распределение? Все эти вопросы встали перед Управлением по проблемам топлива, созданным президентом Вильсоном в августе 1917 года в рамках общей экономической мобилизации. Перед всеми воюющими государствами стояла одна и та же задача - приспособить индустриальные экономические системы, развивавшиеся в последние полвека, к военным нуждам. В каждой из стран мобилизация усилила роль государства в экономике и создала новые связи между правительством и частным бизнесом. Не стали исключением и США.

Главой отдела по нефти Управления по проблемам топлива был инженер из Калифорнии Марк Река, ставший первым "энергетическим царем" Америки. Задача в основном состояла в том, чтобы установить беспрецедентные рабочие 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 "Стандард Ойл оф Нью-Джерси". Именно этот комитет организовывал поставки американской нефти для войны в Европе. Он размещал основные заказы правительств союзников на нефтеперерабатывающих предприятиях и играл основную 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 той битвой между правительством и "Стандард ойл", которая происходила десятью годами ранее. Создавалось впечатление, что антитрестовская борьба ушла в небытие<sup>9</sup>.

В 1917 году добыча американской нефти достигла предела своих возможностей. Недостаток "черного золота" удалось покрыть лишь путем инвентаризации запасов и импорта нефти из Мексики. Наконец, очень холодная зима 1917-1918 годов и общее развитие промышленной активности привели к дефициту угля в США. И дефицит этот был столь суров, что местные власти вынуждены были приставлять охрану к поездам, проходившим через их территорию, полисмены охраняли кучи угля, чтобы предотвратить кражи. В детских домах и приютах кончилось топливо, и их обитатели умирали от холода. Даже здоровые люди жаловались на отсутствие запасов угля, стуча зубами от холода. В январе 1918 года Управление по проблемам топлива приказало закрыть почти все промышленные предприятия к востоку от Миссисиппи, чтобы высвободить топливо для сотен судов с предназначенными для войны в Европе товарами, ожидавших угля 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 стремительно росли. К началу 1918 года цены на сырую нефть в среднем были вдвое выше, чем в начале 1914-го. Чтобы получить нефть, нефтепереработчики предлагали премии и прочие вознаграждения, но нефтедобытчики задерживали ее поставки в ожидании роста цен. Ситуация не могла не беспокоить правительство. В мае 1917 года "энергетический царь" Река предупредил промышленников, что "какому-либо дальнейшему росту цен на сырую нефть... нет оправданий", и призвал к "добровольному" контролю цен силами самой нефтяной промышленности. "Стандард ойл оф Нью-Джерси" была готова откликнуться на призыв. Но предложение не встретило сочувствия у независимых производителей. Тогда Река жестко заявил в Талсе группе производителей: если не будет "добровольного" контроля, будет прямой правительственный контроль. Он напомнил, что именно правительство помогло производителям с поставками стали и прочих необходимых товаров (нефтяная промышленность потребляла двенадцатую часть национального производства железа и стали), и именно правительство освободило рабочих нефтедобычи от призыва в армию. Аргументы были убедительными. В августе 1918 года для каждого добывающего региона были установлены допустимые максимальные цены, и их уровень стабилизировался до конца войны.

Спрос по-прежнему опережал предложение - и не только из-за войны. Феноменальный рост количества автомобилей в США, число которых с 1916 по 1918 год почти удвоилось, также сыграл свою роль. Дефицит бензина казался неминуемым. Появился "неформальный призыв" к отказу от бензина по выходным. Призыв не имел отношения только к грузовикам, санитарным, полицейским, спасательным машинам и катафалкам. Воззвание, естественно, встретили подозрением и нападками многие, но большинство его одобрило - даже в Белом Доме. "Полагаю, - заявил президент Вильсон, - я должен ходить в церковь пешком".

## ЧЕЛОВЕК С КУВАЛДОЙ

Союзники, в отличие от Германии, хотя периодически испытывали дефицит нефти, избежали нефтяной катастрофы. Блокада полностью разрушила снабжение Германии по морскому пути, оставив ей единственный доступный источник нефти - Румынию. Хотя румынская нефтедобыча в мировом масштабе значила относительно мало, эта страна была крупнейшим производителем в Европе после России. Таким образом, Германия оказалась в сильной зависимости от Румынии. Усилиями "Дойче Банка" и других германских фирм перед войной значительная часть румынской нефтяной промышленности была "привязана" к экономике Германии. В первые два года войны Румыния оставалась нейтральной, наблюдая, чья возьмет. Но в конце концов в августе 1916 года, 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 Эрх Лудендорф, фактически являвшийся "мозговым центром" военных операций Германии. Германские и австрийские войска в сентябре 1916 года вторглись в Румынию, но румыны сумели удержаться в горных перевалах, 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 всеоборудование и все

запасы нефти, но в пылу боев эти планы не были приведены в исполнение. Теперь казалось, что и сам "большой приз" - румынские нефтяные месторождения и сооружения нефтепереработки - вот-вот окажутся в руках Германии. Можно ли было отдавать их противнику? 31 октября 1916 года в Лондоне Военный комитет британского правительства в срочном порядке 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 еще сохранялась надежда на военный успех. Но она угасла 17 ноября, когда германские войска преодолели сопротивление румын в горных перевалах и ринулись на Валахскую равнину.

Правительству Британии пришлось взять дело в свои руки. Нортон-Гриффите, которому поручили жизненно важную задачу разрушения румынской нефтяной промышленности, был одним из основных технических контрагентов Британской империи. Он руководил строительными проектами во многих уголках мира - прокладывал железные дороги в Анголе, Чили и Австралии, строил гавани в Канаде, акведуки в Баку, водоочистные системы в Бэттерси и Манчестере. В канун Первой мировой войны он был центральной фигурой в разработке плана нового метро в Чикаго. Интересный, располагающий к себе, обладающий силой и упорством чемпиона Нортон-Гриффите был обаятельным краснобаем и ярким позером. Мужчины инвестировали его проекты, женщины увлекались им самим. Его считали "одним из наиболее стремительных людей эпохи правления Эдуарда". Он обладал огненным темпераментом, мятежной натурой и неистовой яростью. Ему не были свойственны дисциплина и обстоятельность, а некоторые его проекты завершились громким финансовым крахом. Тем не менее он был весьма популярен на задних скамьях парламента, где его называли Джек-Адский-огонь, "человек-обезьяна" (как-то в Африке он ел обезьяну) и - как ярого империалиста - любимым его прозвищем Джек-Империя.

Первым "инженерным подвигом" Нортон-Гриффитса во время Первой мировой войны стала адаптация для военных нужд технологий, разработанных им ранее для манчестерских очистных сооружений.

Но, разъезжая по Фландрии на своем двухтонном "Роллс-Ройсе", загруженном ящиками шампанского, он восстановил против себя многих высших офицеров. С фронта его отозвали. Тем не менее для "румынской миссии" лучшего человека найти было трудно. 18 ноября 1916 года, на следующий день после прорыва немцами румынского фронта, Джек-Империя через Россию прибыл в Бухарест в сопровождении одного лишь слуги. Перед лицом дальнейшего наступления германских войск правительство Румынии было вынуждено согласиться наконец с планами разрушения своей нефтяной промышленности.

Диверсионные команды начали действовать. Джек-Империя был на переднем крае. Огонь охватил месторождения 26 и 27 ноября. Силы Нортон-Гриффитса, как правило, было достаточно для того, чтобы никто не вставал на его пути. Он мог ползть в драку или достать револьвер со словами: "Я не говорю на вашем проклятом языке".

Оборудование на месторождениях было разгромлено, вышки взорваны, скважины завалены камнями, гвоздями, грязью, обрывками цепей, обломками буров - всем, что оказалось под руками. Емкости для нефти горели и взрывались. Некоторые из сооружений Джек-Империя поджег собственноручно. Однажды его ударило взрывной волной и опалило волосы. Но это не охладило поджигателя. Снова и снова Нортон-

Гриффите руководил разрушением вышек и трубопроводов. Он оставил в Румынии бессмертную память о себе, как о "человеке с кувалдой".

Нефтяные долины пылали, языки пламени поднимались к небу, закрытому плотным, черным, удушливым дымом, застилавшим солнце. А рядом с долинами все ближе и ближе слышалась канонада. Последним месторождением, которое предстояло сжечь, был Плоешти.

Дело было сделано вовремя. 5 декабря, всего через несколько часов после того, как оборудование пожрал огонь, германские части вступили в город Плоешти. Нортон-Гриффите скрылся на машине прямо из-под носа германской кавалерии. Его миссией было "опустошить землю", как он сам говорил, но разрушение было 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 ограничи́ли снабжение нефтью нашей армии и страны". "Возникшие нехватки мы должны частично отнести на его счет", - недобро добавил немецкий генерал. Под руководством Нортон-Гриффитса было уничтожено приблизительно 70 нефтеперерабатывающих установок и 800 тысяч тонн сырой нефти и нефтепродуктов. Только через пять месяцев немцам удалось восстановить добычу на месторождении. В течение 1917 год добыча составляла не более трети от уровня 1914 года. Германские специалисты методично делали работу, противоположную усилиям Нортон-Гриффитса, и в 1918 году производство нефти достигло уже 80 процентов от уровня 1914 года. Немцы болезненно нуждались в румынской нефти - Германия не могла бы продолжать войну без нее. Как отметил позднее историк британского Комитета имперской обороны, временный захват Германией румынской нефтяной промышленности и зерна обеспечил ей "лишь разницу между дефицитом и коллапсом". Да и то временно.

## БАКУ

Несмотря на то, что Германия уже возвращала к жизни нефтяные месторождения Румынии, генерал Людендорф делал ставку на "большую добычу" - ту, которая обеспечит огромные и все возрастающие потребности Германии в нефти. Тогда ход войны можно изменить. Речь идет о Баку, расположенном на берегу Каспийского моря. Крушение царской власти в начале 1917 года, приход к власти рост влияния большевиков и распад Российской империи - все это давало Германии некоторую надежду на то, что ей удастся заполучить руки поставки нефти из Баку. Немцы начали искать подход к бакинской нефти, и первым шагом стало заключение Брест-Литовского договора в марте 1918 года, прекратившего военные действия между Германией и революционной Россией. Однако турки, в то время союзники Германии и Австрии, уже начали наступление на Баку. Предчувствуя, что успех союзника приведет к бесцеремонному уничтожению нефтяных месторождений, Германия обещала большевикам сдержать турок - в обмен на нефть. "Разумеется, мы согласны", - сказал Ленин. Иосиф Сталин, к тому времени ставший одним из руководителей большевиков, послал телеграмму с соответствующим приказом Бакинской коммуне, контролировавшей город. Но местные большевики не пожелали согласиться. "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 года Великобритания послала туда небольшие силы через Персию. В их задачу входило спасти Баку и отстоять нефть. В случае необходимости им надлежало (по данным военного министерства) повторить румынский сценарий "и уничтожить бакинский добывающий завод, трубопровод и нефтяные резервуары".

В течение месяца англичане оставались в Баку, и этого оказалось достаточно, чтобы нефть не досталась Германии. "Это оказалось серьезным ударом для нас", - вынужден был сказать Людендорф. Но англичане удалились, и турецкие войска взяли город. В образовавшемся беспорядке местные мусульмане, подстрекаемые турками, снова, как и в дни революции 1905 года, начали грабежи и погромы, убивая армян и не щадя даже тех, кто находился в госпитале. Тем временем контрреволюционеры захватили комиссаров-большевиков Бакинской коммуны. Двадцать шесть из них вывезли в безлюдную пустыню за 140 миль от Каспийского моря и казнили. Одним из немногих, кому удалось бежать, был молодой армянин Анастас Микоян. Он добрался до Москвы, чтобы рассказать Ленину об этих событиях. Но к тому времени, когда турецкие войска взяли Баку, бакинская нефть уже не могла спасти Германию<sup>12</sup>. Это он громогласно заявил: "Дело союзников приплыло к победе на гребне нефтяной волны".

Сенатор Беранже, директор французского Генерального комитета по топливу, был еще красноречивее: "кровь земли" (нефть) была "кровью победы... Германия слишком полагалась на свое преимущество в железе и угле и недостаточно учла наше преимущество в нефти".

Беранже тогда же изрек пророчество: "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, всегда больше нефти; больше бензина, всегда больше бензина".

### "ПРИПЛЫЛИ К ПОБЕДЕ"

Неудача в Баку оказалась серьезным ударом для Германии. В октябре 1918 года германская армия истощила свои резервы. Германское высшее командование ожидало долгого топливного кризиса с наступлением зимы. В октябре в Берлине подсчитали: войну на море удастся продолжать лишь в течение шести - восьми месяцев. Военная промышленность истощает все ресурсы за два месяца. Общие запасы смазочных материалов иссякнут через шесть месяцев. Ограниченные операции на суше возможны лишь со строжайшим рационированием снабжения, однако воздушные и механизированные силы замрут 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 года в Компьенском лесу, в вагоне маршала Фоша. Через шесть часов оно вступило в действие. Война закончилась.

Дней через десять британское правительство дало обед в Доме Ланкастера в Лондоне для Конференции союзников по нефти. Председательствовал знаменитый лорд Керзон. Когда-то он служил экспертом по Персии министерства иностранных дел и являлся вице-королем Индии. Из стратегических соображений он своей властью 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 говорил собравшимся гостям, что "одной из наиболее поразительных вещей", которые ему

случалось видеть во Франции и Фландрии во время войны, "были длинные колонны грузов".

## Глава 10 Дверь на Ближний Восток открыта: "Турецкая нефтяная компания"

Дней через десять после того, как Керзон и Беранже подняли тост за "кровь победы", французский премьер Жорж Клемансо приехал в Лондон, чтобы нанести визит премьер-министру Великобритании Дэвиду Ллойд Джорджу. Пушки молчали уже в течение трех недель, послевоенные вопросы требовали решения. Вопросы эти диктовались временем, и обойти их было нельзя: как реорганизовать послевоенный мир? Нефть неизбежно 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 - провинцию не существовавшей более Османской империи, часть которой вошла после войны в государство Ирак. 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.

"Чего хочет Великобритания?" - 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 по сути - 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 рискующими предпринимателями и агрессивными бизнесменами. Война ясно показала, что горючее стало ключевым элементом любой национальной стратегии. Теперь политики и бюрократы ввязывались в драку, руководствуясь простым соображением, - послевоенный мир для экономического процветания и национальной мощи требует все больших объемов нефти<sup>1</sup>. Центром этой борьбы предстояло стать Месопотамии. Уже в предвоенное десятилетие Месопотамия была объектом дипломатического и коммерческого соперничества. Оно поощрялось умирающей Османской империей, которая вечно была в долгах и судорожно искала новые источники получения доходов. В предвоенные годы одним из основных "игроков" была германская группа, возглавляемая "Дойче Банком". Она стремилась распространить германское влияние на Ближний Восток. Ее оппонентом выступала конкурирующая группа, которую поддерживал Уильям Нокс Д'Арси. Эта группа в конце концов вошла в "Англоперсидскую нефтяную компанию". Британское правительство активно поддерживало ее, так как видела в ней серьезный противовес Германии.

В 1912 году британское правительство с тревогой обнаружило на сцене нового "игрока". Это была "Турецкая нефтяная компания". Оказалось, что "Дойче Банк" уступил свои интересы в концессии этой структуре. "Дойче Банк" и "Рой-ял Датч/Шелл" имели по 25-процентному пакету акций новой компании. Наибольшей долей, 50 процентами, 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. Существовал и еще один "игрок" - человек, несомненно, достойный восхищения, - "Талейран нефтяной дипломатии". В то время остальные участники игры относились к нему пренебрежительно. Это был армянский миллионер Калуст Гульбенкян. И именно ему удалось определить направление всей деятельности "Турецкой нефтяной компании". Как оказалось, он владел 30 процентами акций Турецкого национального банка, что давало ему 15-процентную долю в "Турецкой нефтяной компании".

### "МИСТЕР ПЯТЬ ПРОЦЕНТОВ"

Калуст Гульбенкян 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, там Калуст и совершил свою первую финансовую сделку: в возрасте семи лет ему дали турецкую серебряную монету, мальчик отнес ее на базар - не для того, чтобы купить тянучку, как можно было бы ожидать, а чтобы обменять на старинную монетку. Позднее он собрал одну из крупнейших в мире коллекций золотых монет и с особенным удовольствием приобрел великолепное собрание греческих золотых монет Дж. П. Моргана.

В школе его не любили. Вообще, в его жизни не было особой любви между ним и остальной частью человечества. Юный Калуст часто приходил после школы на базар, наблюдал за торговлей, иногда сам совершал небольшие сделки, постигая восточное искусство ведения дел.

Его послали в школу второй ступени в Марсель. Там он должен был совершенствоваться во французском языке. Затем он изучал горное дело в Королевском колледже в Лондоне и там написал тезисы новой технологии нефтяной промышленности. Он закончил учебу в 1887 году в возрасте 19 лет со степенью инженера первого класса. Профессор Королевского колледжа предложил талантливому молодому армянскому студенту поехать во Францию и завершить там курс физики, но отец отверг идею, сочтя ее "академической чушью". Вместо этого он послал Калуста в Баку. Там молодой человек "заболел" нефтяной индустрией, с которой столкнулся впервые. Однажды его окатило нефтяным фонтаном, что он нашел даже приятным, - нефть была "отличная и густая". Однако, покинув Баку, он никогда больше не посещал "страну нефти".

В 1889 году Гульбенкян опубликовал в ведущем французском журнале ряд статей о российской нефти, получивших высокую оценку. В 1891 году он объединил их в претенциозную книгу. В возрасте 21 года Гульбенкян считался экспертом мирового класса в вопросах нефти.

Примерно в это время два чиновника турецкого султана попросили его исследовать нефтяные ресурсы Месопотамии. Он не поехал туда - по своему обыкновению, - но подготовил компетентный доклад, основанный на материалах, собранных и предоставленных другими людьми. По его мнению, регион обладал огромным нефтяным потенциалом. Его слова убедили официальных турецких лиц.

Так состоялась "помолвка" Калуста Гульбенкяна с нефтью Месопотамии, и "брак" этот оказался длиною в жизнь. Месопотамская нефть потребует от Гульбенкяна необычайного самопожертвования в течение более чем шестидесяти лет.

В Константинополе Гульбенкян открыл несколько коммерческих предприятий, в том числе стал заниматься продажей ковров. Ни одно из них не стало вполне успешным. Однако он в совершенстве постиг восточное искусство торговли - ведение дел, интриги, "бакшиш", сбор информации. Он развил необычайную трудоспособность, проницательность и другие выдающиеся способности. Он всегда старался контролировать ситуацию, когда же это было невозможно, следовал любимой старой арабской поговорке: "Не кусай руку противника - поцелуй ее". В первые годы в Константинополе он взрастил в себе терпение и настойчивость, некоторые считали эти качества его ценнейшим богатством. Он был как скала. "Проще расплющить гранит, чем сдвинуть мистера Гульбенкяна", - говаривали о нем впоследствии.

Гульбенкян обладал еще одним качеством. Он был недоверчив. "Никогда не встречал кого-либо столь же подозрительного, - говорил сэр Кеннет Кларк, художественный критик и директор Национальной галереи в Лондоне, помогавший позднее Гульбенкяну в его делах, связанных с коллекционированием. - Никогда не встречал кого-либо, доходившего до таких крайностей. Он всегда держал штат шпионов". Гульбенкян заставлял двух или трех экспертов оценить произведение искусства, прежде чем купить его. Похоже, с годами Гульбенкян превзошел в недоверчивости своего деда, дожившего до 106 лет и до конца жизни содержавшего две группы врачей, чтобы иметь возможность проверять одну с помощью другой.

Возможно, такая подозрительность была необходимым механизмом выживания для армянина, которого в последние годы существования Османской империи постоянно окружали как огромные возможности, так и преследования. В 1896 году во время очередного санкционированного властями армянского погрома Гульбенкян 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 Гульбенкян встретился с братьями Сэмюелями и Генри Детердингом. Его сын Нубар позднее писал, что Гульбенкян "...и Детердинг были близки более двадцати 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 "Ройял Датч/Шелл". Для "Шелл" Гульбенкян организовывал сделки, совершал закупки, и занимался финансовыми вопросами.

Одной из первых сделок, предложенных им, были персидские концессии, доставшиеся в конце концов Д'Арси. Гульбенкян и Детердинг ознакомились с первоначальным проектом концессии, который представлял в Париже армянин Китабджи, но отказались от него. Как Гульбенкян сказал позднее, это было "нечто весьма стихийное и выглядевшее столь спекулятивно, что мы посчитали, что этот бизнес подходит лишь игрокам". Впоследствии, грустно 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 Гульбенкяну предстояло применить этот принцип, как и свое неслыханное упорство, преодолевая препоны в Месопотамии. В 1907 году он убедил Сэмюелей открыть в Константинополе офис и возглавил его. Антиармянские настроения к этому времени пошли на убыль. Имея множество коммерческих интересов, Гульбенкян одновременно был консультантом турецкого правительства, его посольств в Париже и Лондоне, а также акционером Турецкого национального банка. Имея такую опору, он сумел примирить конкурирующие интересы Великобритании и Германии, а также "Ройял Датч/Шелл",

создав структуру, названную "Турецкой нефтяной компанией". Задача эта потребовала величайшей деликатности и ни в коем случае "не была из числа приятных".

Начиная с 1912 года, когда "Турецкая нефтяная компания" появилась на свет, британское правительство прилагало все усилия к тому, чтобы заставить ее объединиться с Англо-персидским синдикатом Д'Арси. В конце концов правительство Великобритании и Германии договорились о стратегии объединения и форсировали ее реализацию. В соответствии с "Соглашением Министерства иностранных дел" от 19 марта 1914 года интересы Великобритании в объединенной группе доминировали. "Англо-персидская группа" имела 50-процентный пакет акций в новом консорциуме, тогда как "Дойче Банк" и "Шелл" имели по 25 процентов. Но оставался еще Гульбенкян. По условиям соглашения "Англо-персидская группа" и Шелл" давали ему по 2,5 процента общей стоимости активов в качестве "интереса бенефициара". Это означало, что он не имел голосующих акций, но мог пользоваться всеми финансовыми выгодами подобного разделения активов. Так РОДИЛОСЬ прозвище Мистер пять процентов.

Так завершилась десятилетняя борьба. Однако подписавшие соглашение стороны взяли на себя весьма значительные обязательства, одно из которых не давало спокойно жить многим людям в течение десятилетий. Этим обязательством был пункт о "самоограничении": никто из акционеров не должен был участвовать в добыче нефти на территории Османской империи иначе как через "Турецкую нефтяную компанию". 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 сражений.

### "ПЕРВООЧЕРЕДНАЯ ЦЕЛЬ ВОЙНЫ"

28 июня 1914 года Великий визирь Турции в дипломатической ноте официально обещал вручить концессию в Месопотамии преобразованной "Турецкой нефтяной компании". К несчастью, именно в этот день в Сараево убили эрцгерцога Австрии Франца Фердинанда, и началась Первая мировая война. Остался без ответа главный вопрос: состоялась ли на самом деле передача концессии или все ограничилось ни к чему не обязывающим обещанием? По этому поводу можно было спорить сколько угодно, но в тот момент война разом прекратила англогерманское сотрудничество в Месопотамии, что, естественно, ударило и по "Турецкой нефтяной компании".

Однако нефтяные запасы Месопотамии забыты не были. В конце 1915 - начале 1916 года представители Англии и Франции пришли к взаимопониманию в вопросе послевоенного будущего Месопотамии. В соглашении Сайкса-Пико к будущей сфере влияния Франции походя 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 подорвать соглашение. Ситуация обострилась в 1917 году, 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 судьбы на войне. На Ближнем Востоке предстояло появиться множеству независимых и полунезависимых государств, многие из которых трудно даже найти на карте. Но в тот момент Великобритания управляла ситуацией 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. Этот факт придал 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 хотя бы встанет наравне с ним. Единственные большие 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 целью Великобритании в войне".

В начале 1918 года в ответ на вызов, брошенный большевизмом, Вудро Вильсон выступил со своими идеалистическими "Четырнадцатью пунктами" и громогласным призывом к самоопределению наций и народов после войны. Государственный секретарь Роберт Лэнсинг был в ужасе от такого пируэта президента. Лэнсинг был уверен, что призыв к самоопределению приведет к большим 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 было возмущено "туманом в идеях" Вильсона, вынуждено было учитывать его популярный призыв при формулировке своих послевоенных целей. Министр иностранных дел Бальфур опасался, что открытое объявление Месопотамии целью войны выглядело бы слишком старомодно, "поимпериалистически". В августе 1918 года он сказал, что Великобритания должна стать для Месопотамии "направляющей сущностью", чтобы обеспечить себе поставки одного из естественных ресурсов, в которых она так нуждалась. "Мне все равно, каким образом мы сохраним нефть, - сказал Бальфур, - но я точно знаю, что это для нас весьма важно. У нас должна быть нефть". Для пушей уверенности британские войска, уже находившиеся в Месопотамии, захватили Мосул после того, как было подписано перемирие с Турцией.

## КЛЕМАНСО И ЕГО ЛАВОЧНИК

Весь боевой опыт, начиная с "армии 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: "Когда мне нужно масло [*Прим. пер. Oil - масло, нефть (англ.)*], я найду его у лавочников".

За годы войны он был вынужден изменить мнение и к ее концу решил получать нефть для Франции не у лавочников, а с Ближнего Востока, как и Великобритания. Но 1 декабря 1918 года Клемансо, проезжая среди ликующих лондонских толп, отказался от французских притязаний на Мосул. Однако в обмен он получил и устную британскую поддержку мандата Франции над Сирией, и гарантии того, что Франции достанется часть нефти, найденной британцами в Мосуле.

Лондонский "обмен" между двумя премьерами на деле не привел ни к чему, лишь инициировал продолжительную серию бурных переговоров. Весной 1919 года, во время Парижской мирной конференции, на встрече Большой тройки, посвященной Сирии и нефти, Клемансо и Ллойд Джордж разругались вдрызг, обсуждая вопрос, по которому, как казалось, "договорились" в Лондоне. Они обвиняли друг друга во взаимном недоверии. Дискуссия обернулась в конце концов "первоклассной собачьей сварой", которая, если бы не миротворческие усилия присутствовавшего Вудро Вильсона, могла бы перейти в настоящий кулачный бой.

Вопрос решен не был и оставался камнем преткновения до тех пор, пока наконец в апреле 1920 года в Сан-Ремо не собрался для устранения многочисленных разногласий Высший совет союзников, уже без участия Соединенных Штатов. Ллойд Джордж и новый премьер-министр Франции Александр Мильеран выработали компромиссное соглашение, по которому Великобритания получала мандат Лиги Наций на Палестину и Ирак (включая Мосул), Франция - на Сирию и Ливан. При этом Великобритания гарантировала Франции 25 процентов будущей добычи мосульской нефти, а Франция обещала обеспечить вывоз нефти к Средиземному морю. Основным инструментом нефтяных разработок оставалась Турецкая нефтяная компания", 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. Оставался лишь один вопрос: а есть ли вообще в Ираке нефть? Этого никто не знал.

Франция не забывала и о другом пути укрепления своего положения на нефтяном рынке - создании государственной компании, национального лидера. Отвергнув предложение "Ройял Датч/Шелл" о партнерстве, сделанное Генри Детердингом, Раймон Пуанкаре, вторично ставший премьер-министром в 1922 году, настаивал на том, чтобы новая компания была "полностью французской". По этому поводу он в 1923 году обратился к промышленному магнату полковнику Эрнесту Мерсье. Имевший политехническое образование герой войны, получивший ранение во время обороны нефтепромыслов Румынии, Мерсье был технократом, преданным идее обновления французской экономики. К тому времени он уже успешно работал над объединением электротехнической промышленности Франции. Теперь ему предстояло попытаться сделать то же самое и в нефтяной промышленности. Созданному предприятию дали имя "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 осложнялось лишь 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 столько 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 в конце концов найти достаточные инвестиции - 90 банков и компаний вложили-таки деньги в этот проект. В 1924 году проект "Французской нефтяной компании" стартовал. Новой фирме была передана французская доля в активах "Турецкой нефтяной компании".

Однако правительство Франции оставалось неудовлетворенным степенью защиты национальных целей и интересов. В 1928 году специальная комиссия парламента подготовила доклад об 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 бы доли рынка среди различных частных нефтеперерабатывающих компаний, стремясь тем самым диверсифицировать поставки и гарантировать жизнеспособность французских компаний этого профиля. В дополнение предлагалось защитить их от иностранной конкуренции тарифами и прочими законодательными препонами. Законодательство марта 1928 года вычертило 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. Чтобы быть уверенным в том, что ФНК будет активно проводить в жизнь интересы Франции в соответствии с новой системой, государство приобрело в прямую собственность 25 процентов ее акций и увеличило количество директоров от правительства. Доля иностранного капитала резко уменьшилась. По словам французского депутата, ФНК готова была стать "промышленной рукой правительства". Теперь правительство Франции стало ведущим участником борьбы за нефтяные богатства Ближнего Востока.

## СЛИЯНИЕ

Ход событий не был столь гладким для правительства Великобритании, которое продолжило начатые во время войны попытки нарушить голландско-британское соотношение 60:40. Необходимо было поставить "Ройял Датч/Шелл" под контроль, увеличив британскую долю в компании против голландской. Такой поворот вполне устраивал Маркуса Сэмюеля. Но Генри Детердинг интересовался только бизнесом. Британские протекция и спонсорство стоили куда больше голландских в послевоенном мире, сотрясаемом революциями, дипломатическим соперничеством и националистическими движениями. Существовал более заманчивый "приз", привлекавший "Шелл" и побуждавший отказаться от превалирования голландской доли: нефть Месопотамии и "Турецкая нефтяная компания". Перейдя под британский контроль, "Шелл" могла обеспечить свои права на месопотамскую нефть.

С точки зрения правительства Великобритании, переход "Шелл" под его контроль чрезвычайно усиливал британские нефтяные позиции. Однако правительство хотело иметь возможность назначать в совет директоров "Шелл" как минимум одного своего члена и получить право утверждать всех остальных, аналогично тому, как это было в "Англо-персидской компании". Детердинг просто не мог такого допустить. Кроме того, он видел в слишком близком сотрудничестве с британским правительством и недостатки, особенно там, где это касалось вопросов приобретения земель в Северной и Южной Америке. В Америке "Ройял Датч/Шелл" постоянно подвергалась нападкам, поскольку ошибочно воспринималась как "рука правительства Великобритании". Это обстоятельство было достаточно серьезным, чтобы у Детердинга отпало желание переходить под британский контроль.

Тем не менее, несмотря на все задержки и разочарования, Детердинг и "Шелл" сохраняли заинтересованность в слиянии с "Англо-персидской компанией". Если бы им удалось получить контроль над ней прежде, чем она станет грозным прямым конкурентом, они посчитали бы это большим достижением. Слияние усилило бы позиции "Шелл" в мировом соперничестве со "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и другими американскими компаниями. Кроме того, оно положило бы конец преимущественному положению "Англо-персидской компании" как поставщика королевского флота Великобритании. Детердинга всегда раздражали избыточные затраты и неоправданное дублирование в промышленности. "Мир, - писал он вскоре президенту "Стандард ойл", - страдает от избыточной добычи нефти, избыточной переработки, избыточной доставки и избыточных продаж, последним по порядку, но не по своему значению".

К тому времени "Англо-персидская компания" со своей стороны успела столкнуться с трудностями, связанными с правительственным контролем. Во многих странах, как сообщало официальное лицо в МИД Великобритании, считали, что каждое действие

компании... прямо инспирировалось правительством". Такая ситуация мешала и компании, и правительству. Под давлением США страны Латинской Америки запретили передачу концессий нефтяным компаниям, контролируемым правительствами - прежде всего имела в виду "Англо-персидская компания". Ее связь с британским правительством могла оказаться особенно опасной на ее "родине" - в Персии. По мнению Шаха Реза Пехлеви, в прошлом вое чальника, а теперь правителя страны, компания стояла слишком близко к правительству Великобритании. Насколько надежными будут положение компании и позиции Великобритании при новом шахе? Положение компании было весьма уязвимым, по словам одного британского чиновника, "в настоящее время весь доход идет от области 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 из членов правительства были убеждены, что слияние с "Шелл" диверсифицировало бы интересы "Англо-персидской компании" и тем самым уменьшило бы риск. Попутно правительство приобрело бы возжеланный контроль над "Шелл".

Что касается "Шелл", ее намерения не претерпели изменений. "Сам вопрос контроля, - говорил в 1923 году Роберт Уэйли Коэн из "Шелл", - являлся по большей части бессмысленным. Это вопрос чувств, однако если бы с передачей контроля готтентотам мы могли увеличить дивиденды и укрепить надежность, не думаю, что кто-либо из нас долго колебался бы".

Разумеется, противников слияния было предостаточно во всех сферах, в том числе и политических. Массовая враждебность к "нефтяным трестам" была в Великобритании не менее заметна, чем в США. Однако наиболее сильное противодействие пришло из Адмиралтейства. "Здравый смысл по-флотски" был весьма оригинален: правительство, по словам "морского чиновника", "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 вряд ли стал бы вести столь тяжелую борьбу за превращение предприятия в комплексную нефтяную компанию для того, чтобы сделать ее впоследствии лишь довеском к ненавистой "Шелл".

## ВОЗВРАЩЕНИЕ ЧЕРЧИЛЛЯ

Как поступить "Шелл", чтобы при столь сильной оппозиции завладеть "Англоперсидской компанией"? Идея пришла Роберту Уэйли Коэну. 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 "Шелл"? В чем состоит миссия? Лоббировать слияние "Шелл" как с "Англо-персидской компанией", так и с "Берма ойл". "Шелл" в свою очередь прекратила бы приобретать доли правительства в "Англо-персидской компании". "Берма ойл" не была против слияния. Черчилль на самом деле работал бы в интересах Великобритании, подчеркнул Коэн, поскольку в случае удачи проекта стране был бы гарантирован контроль над всемирной нефтяной системой.

Предложение не могло быть более своевременным, поскольку летом 1923 года "нефтяной воитель" Черчилль был без работы. Он проиграл выборы в парламент в своем

избирательном округе на востоке Данди, только что приобрел загородное имение и занимался писательством, чтобы свести концы с концами. "Мы не умрем с голоду", - обещал он жене. "Уинстон сразу понял всю картину", - сказал Коэн после разговора с Черчиллем, несмотря на то, что последний попросил время на размышления. Ему не хотелось портить свою политическую карьеру, ведь он посвятил ей всю жизнь. Кроме того, ему приходилось зарабатывать на "хлеб насущный", и четвертый том его работы о Великой войне - "Мировой Кризис" - требовал завершения. Конечно же, существенным моментом была оплата услуг.

После короткого размышления Черчилль принял предложение. Он хотел получить 10 тысяч фунтов в случае неудачи и 50 тысяч, если дело выгорит.

Коэна ошеломили выдвинутые Черчиллем условия, однако было решено, что сумму выплат можно разделить между "Шелл" и "Берма ойл". Как заметил председатель последней, "мы не могли слишком торговаться" с Черчиллем. Руководители "Берма ойл" не знали, как платить, поскольку, если получатель такой крупной суммы не будет зарегистрирован в бухгалтерских книгах, это не понравится аудиторам. В итоге решили открыть секретный счет.

Итак, Черчилль приступил к работе для "Берма ойл" и, куда в большей степени, для "Шелл", той самой компании, которую подвергал столь суровому бичеванию, будучи первым лордом Адмиралтейства, десятилетием раньше в своей битве за прорыв военного флота в нефтяной век. Прожорливость "Шелл" тогда была центральным доводом, побудившим правительство приобрести долю в "Англоперсидской компании", чтобы гарантировать свою независимость. Теперь же он был готов сделать все наоборот - убедить правительство продать эту самую долю. "Шелл" предстояло забрать ее и тем самым склонить баланс в группе "Ройял Датч/ Шелл" от голландского преваляирования к британскому.

Черчилль не терял времени. В августе 1923 года 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, это мое собственное дело... Вопрос в том, как все организовать, чтобы не оставить повода 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. "Двадцать миллионов были бы хорошей ценой", - сказал он Черчиллю. Это почти в десять раз превышало сумму, заплаченную правительством десятью годами ранее.

Но внешние обстоятельства изменились раньше, чем что-то было сделано. В конце 1923 года 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 вернулось 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 года консерваторы вновь пришли к власти, но и они теперь выступали против продажи государственной собственности. "Правительство Его Величества", - писал заместитель министра финансов Чарльзу Гриную, председателю "Англо-персидской компании" не намерено отступать от политики сохранения своей доли в компании". Министром финансов стал не кто иной, как новообращенный консерватор Уинстон Черчилль.



## НЕХВАТКА НЕФТИ И "ОТКРЫТАЯ ДВЕРЬ"

Ближний Восток не смешивал европейские нефтяные интересы со своими собственными. Американские компании разрабатывали месторождения нефти по всему миру и неминуемо должны были обратить внимание на этот регион. В течение двадцатых годов над американской нефтяной промышленностью довлело предчувствие неизбежного истощения собственных нефтяных ресурсов. Многие в американском правительстве это понимали. Предчувствие превратилось в настоящую манию. Опыт военного времени - "воскресенья без бензина" и роль, сыгранная нефтью в войне, - придавали этому предчувствию черты реальности. Президент Вильсон в 1919 году с печалью согласился со словами ушедшего с должности чиновника о том, что недостаток зарубежных нефтяных поставок создал в международной области наиболее серьезную из проблем, когда-либо встававших перед Соединенными Штатами. "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 процентов с 1911 по 1918 год. После войны прогнозировали дальнейшее увеличение этого роста. Любовные отношения между Америкой и автомобилем становились все теснее. Рост числа зарегистрированных в США автомобилей между 1914 и 1920 годами был ошеломляющим - произошел скачок с 1,8 до 9,2 миллиона машин. Дефицит был таков, что один из сенаторов призывал перевести флот США с нефти снова на уголь.

Ведущие инженеры и ученые-геологи разделяли всеобщее беспокойство. Директор Горнорудной администрации в 1919 году предсказывал, что "в течение ближайших двух - пяти лет нефтепромыслы страны достигнут максимальной производительности, после чего мы столкнемся с быстрым ее падением". Джордж Отис Смит, директор Геологической службы США, предупреждал о возможности "бензинового голода". Что же делать? Ответ состоял в том, чтобы идти за море: 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 запасов нефти, обнаруженных в сланцах в горах Колорадо, Юты и Невады. В 1919 году предсказывали, что "вероятно, менее чем через год нефть, перегоняемая из этих сланцев, будет конкурировать с добытой из скважин". Журнал "Нэйшнл Джеогрэфик" взволнованно объявил о том, что "каждый обладатель машины может радоваться", поскольку нефть из сланцев даст "столько бензина, что удовлетворит любой спрос, так что даже дети детей могут на нее рассчитывать. Угроза смерти безлошадной повозки, очевидно, предотвращена". К разочарованию сторонников перегонки нефти из сланцев, затраты, необходимые для ее получения, были самым прискорбным образом недооценены. В Великобритании перед лицом надвигающегося дефицита "Англо-персидская компания" занялась исследованиями возможности получения жидкого топлива из угля. Ожидание дефицита привело к серьезному росту цен. С 1918 по 1920 год цена сырой нефти в США подскочила на пятьдесят процентов - с двух до трех долларов за баррель. Зимой 1919-1920 годов действительно наблюдалась нехватка нефти. По общему мнению, США совсем скоро предстояло начать в значительных количествах импортировать нефть. 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 скептицизмом, обидой, возмущением и непримиримостью. Она заметила, что на долю США приходится две трети всей добычи сырой нефти в мире. "Не думаю, что вы или кто-нибудь другой в Америке из тех, кто связан с нефтью, на самом деле верите, что ваши запасы подойдут к концу в ближайшие 20 или 30 лет", - недоверчиво писал другу в Америку Джон Кедмен, директор Нефтяного комитета. Однако ожидание дефицита и угроза конкуренции заставили американские компании искать новые источники по всему миру - как для добычи нефти, так и для закупки уже добытой. Стратегическое преимущество могли дать технологические новшества, с помощью которых надеялись преодолеть трудности, связанные с большими расстояниями, являвшиеся перед войной непреодолимым препятствием для глобальной нефтеразведки и добычи.

Взор Америки остановился на Ближнем Востоке, в особенности на Ираке, находившемся под британским мандатом. Однако здесь "дверь" вовсе не была "открытой". Когда два геолога из "Стандард ойл оф Нью-Джерси" вступили на эту территорию, представитель британских властей сдал их шефу полиции Багдада.

Соглашение 1920 года в Сан-Ремо, укрепившее взаимопонимание между Великобританией и Францией в вопросе разделения нефти Ирака, ошеломило Вашингтон и американских нефтепромышленников. Американская пресса громогласно назвала его "старомодным империализмом". Наибольшего осуждения заслуживало нарушение принципа равноправия победивших союзников. Джерси была очень обеспокоена. Ей чудился двойной альянс - между Великобританией и Францией, и между "Шелл" и "Англо-персидской компанией", способный выбросить американскую компанию и из нефтедобычи, и со всех нефтяных рынков мира. Компания обратилась в Госдепартамент США. Госдепартамент решительно осудил договор как нарушение драгоценных принципов. Конгресс одобрил "Акт об аренде недр" 1920 года, запрещающий добычу нефти на землях, находящихся в общественной собственности, организации стран, правительства которых закрывали подобный доступ для американцев. Акт был прежде всего направлен против Голландии и Великобритании. Циничные наблюдатели пришли в восхищение от того, что администрация Вильсона лишена прогрессивизма, теперь, в конце своего правления, оказывала нефтяным компаниям и в особенности "Джерси", являвшейся наиболее ярким ее "Дракона" пораженного Верховным судом всего лишь десятью годами размолвки. Персидский посол в Вашингтоне был изумлен сближением администрации Вильсон - "Стандард ойл", которое "полностью перевернуло предвоенные отношения, когда для любого члена администрации не было ничего хуже, чем навлечь на себя подозрения в связи с нефтяными интересами". Большую роль в укреплении альянса сыграл как призрак нефтяного дефицита, так и опыт сотрудничества деловых кругов и правительства в военное время. Одна "Стандард ойл оф Нью-Джерси" поставила четверть той нефти, которую получили союзники. Для подобного поворота в политике были и другие причины. Прогрессивизм и реформы "выдохлись", и в американском бизнесмене снова видели героя, как в восьмидесятые и девяностые годы прошлого столетия. Правительству следовало его поддерживать, а не мешать ему.

Новая республиканская администрация Уоррена Хардинга, пришедшая к власти в 1921 году, была полностью на стороне частного предпринимательства и проявила себя как защитница международных американских нефтяных интересов. Ирак не был исключением. Между Соединенными Штатами и Великобританией возникла

напряженность. Но затем произошло нечто странное. Великобритания проявила миролюбие и "открыла двери" американскому участию в нефтяном бизнесе Ирака. Почему? Прежде всего обнаружилась двусмысленность юридического статуса "Турецкой нефтяной компании". Получила ли она концессию в 1914 году или это было лишь обещание концессии? В обеих странах в повестку дня встало множество других экономических и стратегических вопросов. И Великобритания хотела сотрудничать с Америкой. Лондон беспокоили антибританские настроения в США, в конгрессе даже обсуждалась возможность эмбарго на поставки американской нефти в Британию. Отказ американцам в добыче нефти Ирака был бы в лучшем случае постоянным раздражителем для англо-американских отношений. Прямое привлечение американцев, напротив, могло бы принести реальную пользу: британцы хотели скорейшей разработки месторождений региона. Они стремились обеспечить доходы новому правительству, пришедшему к власти в Ираке, дабы уменьшить нагрузку на казначейство в Лондоне. Американские капитал и технологии весьма ускорили бы все эти процессы. И наконец "Шелл" поверила в то, что американское участие не будет лишним ввиду политических проблем, которые могут возникнуть в этой нестабильной части мира. Калуст Гульбенкян присоединил свой голос, советуя постоянному заместителю министра иностранных дел иметь американцев "внутри", а не "снаружи" - в качестве конкурентов. Замминистра согласился и дал весьма жесткие указания "Англо-персидской компании" и "Ройял Датч/Шелл": национальным интересам Великобритании соответствует подключение американцев, и произойти таковое должно как можно скорее.

#### "БОСС": УОЛТЕР ТИГЛ

Какие же из американских компаний следовало поддерживать правительству? Стоило ли затрачивать столько дипломатических усилий, если речь шла только о "Джерси"? Несколько влиятельных персон, в том числе министр торговли Герберт Гувер, предложили создать синдикат американских компаний для работы в Ираке. Гувер очень хорошо знал нефтяной бизнес и связанный с ним риск. Он продал перед войной некоторые принадлежавшие ему перуанские нефтяные мощности Уолтеру Тиглу из "Джерси". Последний описывал будущего президента как "странно выглядевшего парня - легкий полосатый костюм и белые теннисные туфли". В мае 1921 года на встрече в Вашингтоне министр торговли Гувер и государственный секретарь Чарльз Эванс Хьюз откровенно заявили группе представителей нефтяного бизнеса, что США не могут "держать дверь открытой" лишь для одной компании, но готовы это сделать только для представительной группы. "Джерси" обнаружила, что в одиночку не сможет рассчитывать на устойчивую государственную поддержку. Тигл образовал 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.

Благодаря этой группе Госдепартамент избегал прямого участия в европейских нефтяных делах. Внимательно следя за разработками, он, тем не менее, оставался в стороне от переговоров. Право говорить предоставлялось Уолтеру Тиглу - бизнесмену, но не политику и не дипломату. В июле 1922 года он отбыл в Лондон, чтобы начать там переговоры об американском участии в разработке предполагаемых нефтяных ресурсов Ирака. Тогда он не предполагал, каким долгим и трудным окажется это дело.

Тигл представлял на переговорах не только "Стандард ойл", но и весь американский консорциум. По другую сторону переговорного стола собрались Генри Детердинг, Чарльз Гринуэй, полковник Эрнест Мерсье из ФНК. Недалеко от стола дефилировал

Калуст Гульбенкян. Оппоненты Тигла были партнерами в "Турецкой нефтяной компании", контролировавшей концессию в Ираке или полагавшей, что они делают это.

Главным антагонистом Тигла в разыгравшейся драме стал Гульбенкян. Контраст между этими двумя людьми был очевиден. Маленький и необаятельный Гульбенкян был подозрителен и необщителен. Тигл, будучи шести футов ростом, в весе периодически достигал трехсот фунтов, вновь и вновь проигрывая битву ненасытной любви к шоколаду. Будучи воплощением американского дружелюбия, он выступал прямо и откровенно. Гульбенкян был одиночкой, Тигл же возглавлял крупнейшую в мире нефтяную компанию. Ему дали прозвище Босс: Тигл единолично управлял "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и был одной из наиболее выдающихся и известных фигур в нефтяном бизнесе. Гульбенкян же предпочитал анонимность<sup>12</sup>.

Однако у этих двоих, как ни странно, были и общие черты. Оба они были потомственными нефтяниками. Отец Тигла, происходивший из Уилтшира в Англии, был одним из наиболее удачливых независимых нефтепереработчиков в Кливленде и в течение многих лет успешно сопротивлялся натиску треста "Стандард ойл". Он ненавидел "Стандард ойл" и был одним из тех героических борцов, о которых повествовали страницы истории треста, записанной Айдой Тарбелл.

И Гульбенкян, и Тигл были в свое время среди студентов, изучавших технологии нефтедобычи. В Корнелльском университете Тигл, казалось, был организатором всего, что ни делали студенты. Он написал тезисы о низкосернистой сырой нефти и набрал неслыханные сто баллов по промышленной химии. Как и Гульбенкян, профессора советовали ему продолжать учебу, но отец его ответил столь же резко, как и отец Гульбенкяна. В полученной студентом Тиглом короткой телеграмме значилось: "Домой сейчас же". Вернувшись в Кливленд, Тигл пошел работать за 19 центов в час на семейное нефтеперерабатывающее предприятие. Затем еU сделал его коммивояжером. Тигл показал себя в продажах серьезным, агрессивным и убедительным коммерсантом. Однако его вновь призвали домой - теперь для того, чтобы помочь продать семейный бизнес бывшему врагу - "Стандард ойл". Отец Тигла не мог более выдерживать напряжение борьбы. Однако ко всему прочему в тресте заметили молодого талантливого Тигла и возжелали заполнить не только хозяйский бизнес, но и хозяйского сына.

Семейный бизнес был преобразован в "Рипаблик ойл", а молодой Тигл сделался его боссом. Его способности скоро проявились: знание всех аспектов нефтяного бизнеса, невероятная память на технические, коммерческие и административные детали, неослабевающая энергия, способность разобраться в проблеме и найти решение, и под внешним обаянием - безжалостно требовательная и властная личность. Годы работы научили его тем же истинам, которые Гульбенкян постигал на базаре - всегда стремиться к наилучшему из возможных результатов сделки. "Он торговался по любому поводу, - вспоминал его коллега времен "Рипаблик ойл". - 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 году стал главой комитета по экспорту "Стандард ойл". Он видел новую динамику международного рынка лучше, чем другие руководители треста. Он понимал Генри Детердинга и потому выступал за сотрудничество с "Ройял Датч/Шелл". Однажды, чтобы урегулировать особенно острую конкурентную ситуацию на Дальнем Востоке, Тигл провел два дня на утиной охоте с Детердингом в Шотландии - они 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 самой основе их отношений. Слишком высоки были ставки. Откровенно говоря, каждый из этих двух мужей не верил другому. Детердинг, как сказал Тигл однажды, "часто меняет свое мнение и обычно забывает вам об этом сказать". Тигл никогда не переставал видеть в "Ройял Датч/Шелл" наиболее опасного из своих конкурентов.

В 1909 году Тигл стал директором "Стандард ойл", заняв место могущественного Х.Х. Роджерса. Тиглу был тогда всего 31 год. Одна из газет сочла, что его взяли, чтобы не пустовали "туфли Джона Д". Она сообщала, что любимые авторы Тигла - Дан и Брэдстрит (по контрасту с Роджерсом - поклонником и покровителем Марка Твена).

Тигл полагал, что в "Стандард ойл" наблюдается частичный паралич руководства, причина которого коренится в антитрестовском законодательстве. В этом, по его мнению, был источник неудач компании в адаптации к глобальной конкуренции и в развитии собственной добычи сырой нефти за рубежом.

В 1917 году Тигл стал президентом "Стандард ойл оф Нью-Джерси". Он не был крупным акционером, но был профессиональным менеджером, и его приход ярко отражал перемены в американском бизнесе, в самой сути корпораций. Тиглу предстояло полностью изменить работу "Стандард". Но его приход тем не менее олицетворял преемственность в традициях компании. Помимо всего прочего, он был внуком первого партнера Рокфеллера. И он добивался, чтобы преемственность эта была ясна и остальным. Став президентом, он поставил в своем офисе старое шведское бюро Рокфеллера и принялся поднимать дух умирающей компании. Первым делом он, связав чрезмерную секретность с народной нелюбовью к "Стандард ойл оф Нью-Джерси", направил массу усилий на улучшение связей с общественностью. Он создал внутрифирменный журнал под названием "Лампа" и сделался его фактическим редактором. Он организовал "открытую дверь" для прессы. Он был доступен, дружелюбен и сердечен, очевидно прям и откровенен. Но каждое произносимое слово он контролировал и выверял. По окончании Первой мировой войны главной проблемой, вставшей перед компанией, 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 пустые скважины по всему миру. Мы торговая компания". Тигл предчувствовал, что нехватка нефти в послевоенные годы станет хронической. Он был уверен в невыгодном положении "Стандард ойл" с добычей нефти, составляющей 16 процентов объема переработки. Его старый соперник Детердинг проводил глобальную стратегию диверсификации нефтедобычи по всему миру. Тигл знал о попытках британского правительства объединить "Шелл" и "Англо-персидскую компанию". Он предвидел возникновение еще более жесткой конкурентной среды и чувствовал, что "Стандард ойл оф Нью-Джерси" 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 году на праздновании 50-й годовщины "Стандард ойл" Тигл ясно обрисовал свою стратегию: "Нынешняя политика компании "Стандард ойл" состоит в том, чтобы интересоваться любым районом добычи, независимо от того, в какой стране он находится". И где бы в мире ни предполагалось наличие нефти, "Стандард ойл оф Нью-Джерси" собиралась там присутствовать<sup>13</sup>.

Вот почему летом 1922 года Тигл оказался в Лондоне перед партнерами по "Турецкой нефтяной компании". Дискуссии не принесли плодов, и через месяц он вернулся домой. Переговоры продолжились в переписке. В декабре 1922 года разочарование американцев достигло предела, и они всерьез подумывали о полном отказе от этого дела.



Однако дебаты о разделе иракской нефти продолжались. Участники обсуждали, стоит ли следовать условию самоограничения из прошлого договора и не участвовать в добыче на большей части бывшей Османской империи иначе, как через "Турецкую нефтяную компанию". Наиболее острым оказался вопрос о разделе доходов. Тигл и Гринуэй хотели, чтобы нефть продавалась акционерам по себестоимости. Это помогло бы избежать разбирательств с Ираком по поводу величины прибыли, а американские компании избегли бы дополнительных британских налогов. Однако это предложение не нравилось Ираку, желавшему прямого дележа доходов. Не был доволен и Калуст Гульбенкян, заинтересованный в получении дивидендов прежде всего деньгами, а не нефтью.

Еще более усугубляла всю ситуацию новая, сильно уменьшенная в размерах Турция, которая оспаривала границу с Ираком и пыталась выбить законную основу из-под "Турецкой нефтяной компании". 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 добились. 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".

### ФЕЙСАЛ - КОРОЛЬ ИРАКА

Во время войны Лондон настраивал Хусейна - шерифа Мекки возглавить восстание арабов против Турции, что он и совершил в 1916 году. 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 их встрече во время войны, описывал его как "само совершенство" и считал его фигурой идеальной для руководства восстанием в регионе. После войны Фейсал имел успех на Версальской конференции, произведя впечатление даже на сухого госсекретаря США Роберта Лэнсинга. Тот писал, что голос Фейсала "казалось, веял запахом лаванды и напоминал о богато разрисованных диванах, зеленых тюбанах, блеске золота и драгоценных камней".

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 церемонию в его честь, и стал ждать своей участи, сидя на багаже.

Его королевская карьера на этом не закончилась. Великобритания нуждалась в монархе для другого нового государства - Ирака, созданного на месте трех провинций почившей в бозе Османской империи. Политическая стабильность региона нужна была не только ввиду перспектив нефтедобычи, но также для защиты Персидского залива, и для поддержки нового воздушного имперского пути из Великобритании в Индию, Сингапур и Австралию. Великобритания не хотела управлять регионом напрямую - это стоило бы 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 увидел в безработном Фейсале достойного кандидата. Вызванный из ссылки, Фейсал был в августе 1921 года коронован. 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 йезиды. Это было государство с небольшим числом городов, в основном провинциальных и контролируемых местными шейхами, с бедной политической и культурной историей. Зато арабский национализм рос там с каждым днем. Сунниты обладали политической властью, шииты же были многочисленнее, при этом не имели никакой власти. Среди жителей Багдада больше всего было евреев, турок и арабов. В эту религиозную и политическую мозаику Великобритания собиралась импортировать конституционализм и дееспособный парламент.

Фейсал зависел от поддержки Великобританией его нового королевства. Однако, если бы он открыто во всем полагался на Лондон, положение могло бы сильно осложниться. 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 затраты.

Нефтеразработка в Ираке не могла начаться без новой, надежной концессии, предоставленной правительством. Прежде всего Вашингтон твердо заявил о незаконности концессии "Турецкой нефтяной компании" 1914 года. Аллен Даллес, глава отдела ближневосточных отношений Госдепартамента, контролировал все переговоры со стороны администрации США. В 1924 году он сообщил Тиглу: правительство Соединенных Штатов уверено в том, что права, заявляемые "Турецкой нефтяной компанией" на концессию, "недействительны". Как сказал Даллес по другому поводу, "имеющаяся у нас информация позволяет разбить в пух и прах дело "Турецкой нефтяной". Но Ирак, подверженный националистическим настроениям, не слишком торопился брать на себя ответственность и подписывать новую концессию для иностранцев. Поэтому переговоры между "Турецкой нефтяной компанией" и правительством Ирака были медленными, трудными и неизменно острыми. Наконец 14 марта 1925 года новая концессия была подписана. Она устраивала американское правительство, создавая иллюзию существования "открытой двери". Но, как заметил позднее Гульбенкян, эта последняя оказалась "очковтирательством".

## АРХИТЕКТОР

Казалось, все наконец установилось - даже граница с Турцией. Остался лишь один "камень преткновения" - Калуст Гульбенкян и его 5 процентов. На переговорах Гульбенкян 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 двадцатых годов. "Мы очень гармонично работали более двадцати лет, - говорил позднее Гульбенкян, - но, как это часто бывает в нефтяном бизнесе, личные страсти и расхождение мнений разделили нас". Говорили, что разрыв стал 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 в триста тысяч долларов, импульсивно подаренные даме сердца, Гульбенкян устроил ему ссуду до следующей выплаты от "Ройял Датч/ Шелл". Однако в дальнейшем, как и следовало ожидать, Лидия Павлова стала миссис Детердинг, и между мужчинами возникла враждебность. Кроме того, Детердинг и Гульбенкян столкнулись в остром споре по поводу прибылей Венесуэльской нефтяной компании, которую Гульбенкян привел в группу "Ройял Датч/ Шелл". В дело вмешались личные мотивы.

Уникальные возможности для наблюдения за развитием событий имел Нубар Гульбенкян. Он был личным помощником своего отца и Детердинга и оставил последнего только после произошедшего решительного разрыва. Как объяснял Нубар, Детердинг стал обижаться на придирчивость Гульбенкяна, тот же не мог выносить "подавляющего величия Детердинга".

С Детердингом или без него, Гульбенкян продолжал заниматься самым разнообразным бизнесом. Так, например, он пытался 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 стал жить в шикарных номерах отеля "Ритц" в Париже, в "Ритце" или "Карлтоне" в Лондоне, где его посещали беспрестанно сменяющиеся любовницы. По меньшей мере, одна из них всегда была моложе восемнадцати лет (из "медицинских соображений", чтобы освежать сексуальную силу). Раз или два в день можно было видеть, как Гульбенкян совершает моцион в Булонском лесу или Гайд-парке, а его лимузин едет сзади. Он всегда старался оставаться в тени, занимался делами в самых разных частях света с помощью телефонных звонков и телеграмм.

Компании, входящие в американский консорциум, и в особенности "Стандард", по-прежнему ориентировались на разработки новых нефтяных месторождений по всему миру. Важная роль в их планах отводилась Ираку. Но на пути, как скала, стоял Гульбенкян. Для него важнее всего были те самые 5 процентов "Турецкой нефтяной компании", причем в виде наличных, чему американцы противились. Его разрыв с Детердингом только усилил его упрямство, способное разрушить даже величайшее терпение Детердинга и Тигла. Тигл как-то даже сказал, что Гульбенкян был "в трудной ситуации самой большой трудностью". Гульбенкян, со своей стороны, был убежден в том, что "нефтяные группировки, руководимые американцем, имели единственную цель - хитростью или жульничеством уничтожить" его права. Он был абсолютно уверен в своей позиции. Армянский бизнесмен хотел денег, а не сырой нефти. "Как бы это вам понравилось, - спрашивал он газетного репортера, -если бы вы имели в нефтяной компании небольшую долю, и вам предложили бы выплатить ваши дивиденды несколькими галлонами нефти?"

В конце концов Тигл решил, что необходимо лично увидеться с Гульбенкяном. Он организовал совместный ланч в лондонском отеле "Карлтон". После многих попыток Тигл достиг своего. Он выбрал свою тактику обсуждения и вопросы о прибыли, которую потребовал Гульбенкян. "Уверен, г-н Гульбенкян, вы слишком хороший торговец нефтью, чтобы не знать, что собственность не будет стоить так много".

Лицо Гульбенкяна побагровело, и он в бешенстве ударил по столу. "Юнец! Юнец! - выкрикнул он. - Никогда не называйте меня торговцем нефтью! Я не торговец нефтью, и я заставляю вас ясно понять это!"

Тигл был смущен. "Хорошо, мистер Гульбенкян, - 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 создаю компании. Это благодаря мне Детердинг сидит в своем кабинете. Это благодаря мне вы сидите в своем кабинете". Его ярость не утихла. "А теперь вы пытаетесь меня выкинуть".

## ВПЕРЕД, К "КРАСНОЙ ЛИНИИ"

Однако есть ли в Ираке нефть в коммерческих объемах, еще предстояло определить. Только в 1925 году в Ирак прибыла совместная экспедиция, представлявшая интересы "Англо-персидской компании", "Ройял Датч/Шелл" и американских компаний. Даже когда из-за позиции Гульбенкяна ситуация представлялась тупиковой, геологи продолжали свои изыскания со все растущим воодушевлением. Один из американских геологов докладывал в Нью-Йорк, что не встречал в мире региона, столь многообещающего с точки зрения бурения.

Гульбенкян по-прежнему не отступал ни на шаг. В самом деле, почти тридцать пять лет назад именно он подготовил для султана свой первый доклад о Месопотамии и ее нефти. 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 геологический успех в Ираке только усилит его позиции и подтолкнет Тигла и других американцев к соглашению.

Отклик на сообщения геологов доказал правоту Гульбенкяна. Тигл понял, что вопрос необходимо решить. В апреле 1927 года началось бурение, и дальнейшая задержка была крайне вредна для дела. Переговоры начали продвигаться вперед. Тигл нехотя уступал Гульбенкяну. Но наконец соглашение было достигнуто.

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 двух дюжин отверстий в земле постоянно сочился природный газ, образуя иногда небольшие огненные фонтаны. Люди называли это место "пылающими огненными печами". Вавилонский царь Навуходоносор сбрасывал туда евреев. Именно здесь, как писал Плутарх, местные жители подожгли политую нефтью улицу, чтобы устроить Александра Македонского. И именно здесь, в 3 часа утра 15 октября 1927 года, на буровой, хорошо известной под названием "Баба-Гур-Гур № 1", бур беспрепятственно прошел пятнадцать сотен футов. Послышался рев, разносящийся эхом по пустыне. Потом ударил, поднимая из скважины куски скал, мощный фонтан. Его высота достигла пятидесяти футов над вышкой. Нефть залила местность, ямы заполнил ядовитый газ. Под угрозой оказались поселения в округе, даже город Киркук был в опасности. Срочно наняли около семисот местных жителей для возведения дамб и стен, чтобы остановить потоки нефти. Наконец через восемь с половиной дней скважину взяли под контроль. За это время из нее вытекало 95 тысяч баррелей нефти ежедневно.

Ответ на основной вопрос был получен. 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 года, через девять месяцев после первого фонтана нефти, почти через шесть лет с того момента, как Тигл впервые прибыл в Лондон для скорейшего заключения соглашения,

был подписан окончательный договор. "Ройял Датч/ Шелл", "Англо-персидская компания" и Франция получали по 23,75 процента нефти каждый, как и "Компания ближневосточного развития", созданная для того, чтобы учесть интересы американской стороны. Гульбенкян получал свои 5 процентов в виде нефти, но имел право немедленно продавать ее Франции по рыночным ценам, автоматически превращая 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 Гульбенкян, на одной из последних встреч он ослал 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 году", - сказал он. Однако он прилагал свои художественные таланты там, где уже и так все было

Много лет спустя, когда прозвучали слова о том, что Гульбенкян одержал верх в деле "Турецкой нефтяной компании", Уолтер Тигл, вспоминая тяжелые и продолжительные переговоры, сказал: "Чертовски плохо сыграно! Мы должны были войти на три года раньше".

Несомненно, то была великая победа Гульбенкяна - кульминация тридцати семи лет концентрации, награда за его терпение и цепкость, событие, которого он ждал всю свою жизнь. Ему достались 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. Труба его возвышалась прямо на корме. "Что это?" - спросил он. "Нефтяной танкер", - ответила Рита.

Гульбенкяну было пятьдесят девять лет, он только что совершил одну из величайших нефтяных сделок века, он был "нефтяным Талейраном" - и никогда раньше не видел нефтяного танкера. решено. Несколько месяцев ранее Великобритания, используя карты министерства иностранных дел, и Франция при помощи карт из Кэ д'Орсэ\*, уже указали те же самые границы. Кто бы ни был автором, это важное согласование назвали впоследствии "соглашением 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 "Турецкой нефтяной компании". Таким образом пункт о самоограничении из соглашения, заключенного министерством иностранных дел Великобритании в 1914 году, был через четырнадцать лет воспроизведен в виде "соглашения Красной линии". Оно создало основы будущей разработки нефтяных месторождений на Ближнем Востоке и потом на десятилетия оказалось центром ожесточенного конфликта.

## Глава 11. От дефицита к перепроизводству: бензиновый век

В 1919 году капитан армии США Дуайт Д. Эйзенхауэр, удрученный скукой и однообразием, которые были постоянными спутниками военного в мирное время, раздумывал о возможности покинуть армию и поступить на работу к армейскому другу, жившему в Индианаполисе. Но тут он услышал, что армии нужен офицер для участия в автопробеге через всю страну. Целью пробега была демонстрация возможностей



передвижения на автомобиле, а также он должен был привлечь внимание к новой проблеме, появившейся в связи с возросшим количеством автомобилей - к проблеме строительства дорог более высокого качества. Эйзенхауэр вызвался участвовать только лишь для того, чтобы развеять скуку, а заодно организовать для семьи дешевый отдых на Западе. "Конвой от побережья до побережья, - скажет он позднее, - был в тех условиях настоящим приключением". Он назвал пробег походом "на грузовике с цистерной по темной Америке".

Путешествие началось 7 июля 1919 года с открытия памятного знака на месте старта - прямо в южной части газона Белого Дома. Караван отбыл. В его составе было сорок два грузовика, пять пассажирских машин - для штаба, наблюдения и разведки, и кроме того, мотоциклы, машины "скорой помощи", грузовики с цистернами, полевые кухни, передвижные мастерские и грузовики с прожекторами. Машины вели водители, речь которых, как и искусство вождения, говорили (во всяком случае, Эйзенхауэру) о том, что они были больше знакомы с табунами лошадей, чем с двигателем внутреннего сгорания. В течение первых трех дней колонна осиливала менее шести миль в час - "медленнее даже самого медленного воинского эшелона", говорил Эйзенхауэр. Журнал похода сплошь содержал записи о сломанных осях, порванных ремнях вентиляторов, вышедших из строя свечах зажигания и тормозах. Что касается дорог, они менялись, по словам Эйзенхауэра, "от средних до никаких". "В некоторых местах тяжелые грузовики проваливались на полотне дороги, и мы вытаскивали их гусеничным трактором. Дней, в которые мы проехали 60,70 или 100 миль, было всего три или четыре".

Выехав из Вашингтона 7 июля, караван добрался до Сан-Франциско только 6 сентября. Там водителей встречали парадом, а затем губернатор Калифорнии произнес речь и сравнил их с "бессмертными старателями 1849 года". Эйзенхауэрглядел в будущее. "Старый конвой, - вспоминал он, - заставил меня думать о хороших шоссе в две полосы". В конце концов, через тридцать пять лет, будучи уже президентом Соединенных Штатов, он добьется создания обширной сети шоссе-ных дорог. Но в 1919 году медлительная миссия "По темной Америке", в которой он участвовал, только символизировала рассвет новой эры - эры моторизации американского народа.

### "ВЕК ПУТЕШЕСТВИЙ"

"Это век путешествий, - писал Генри Детердинг в 1916 году одному из высших руководителей "Шелл" в США, - неутомимость, порожденная войной, еще больше усилит желание путешествовать". Его предсказание начало сбываться уже вскоре после окончания Первой мировой войны. Изменилась не только нефтяная индустрия, но сам образ жизни Америки, а затем и всего мира.

Превращение происходило с удивительной быстротой. В 1916 году, когда было изречено пророчество Детердинга, в Соединенных Штатах было приблизительно 3,4 миллиона зарегистрированных автомобилей. В двадцатые годы вместе с миром пришло процветание, и автомобили выезжали со сборочных линий во все больших количествах. К концу десятилетия число зарегистрированных машин в Америке подскочило до 23,1 миллиона. Накручиваемый ими "километраж" все увеличивался и увеличивался: если в 1919 году он составлял в среднем 4500 миль за год на каждую машину, то в 1929 году уже до 7500. И каждая из них заправлялась бензином.

Грандиозное нашествие автомобилей изменило лицо Америки. В газете "Только вчера" Фредерик Льюис Аллен описывал новый облик двадцатых годов. "Поселки, когда-то процветавшие, поскольку стояли на железной дороге, теперь были поражены

экономической анемией; поселки же на автостраде № 61 заполнились гаражами, заправочными станциями, закусочными, ресторанами-бистро, чайными, туристическими гостиницами, кемпингами. Исчезли междугородние экипажи. Железные дороги одна за другой закрывали свои ветки... В тысячах городков в начале десятилетия контролем уличного движения занимался только один человек на пересечении Главной и Центральной улиц. В конце десятилетия - какое отличие! - светофоры, мигалки, улицы с односторонним движением, остановки перед бульварами, все более строгие правила парковки - и блестящий поток машин вдоль Главной улицы, задерживаемый пробками каждое субботнее и воскресное утро... Век пара уступал место веку бензиновому".

"Автомобильная революция" проявила себя в Соединенных Штатах куда больше, чем где бы то ни было еще. К 1929 году 78 процентов автомобилей мира ездили в Америке. В этом году 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 базовой ориентации нефтяной промышленности были не менее существенными. В 1919 году общее потребление нефти в США составляло 1,03 миллиона баррелей в день, к 1929 году оно увеличилось до 2,58 миллиона баррелей - в 2,5 раза. Доля нефти в общем потреблении энергии за тот же период выросла с 10 до 25 процентов. Самый большой рост испытало потребление бензина - более чем в четыре раза. Потребление бензина и топливной нефти составляли в 1929 году 85 процентов от общего потребления нефти. Что касается керосина, его производство и потребление было сравнительно небольшим. "Новый источник света" уступил дорогу "новому топливу".

### "БЕНЗИНОВАЯ МАГИЯ"

Переход Америки к "автомобильной культуре" сопровождался появлением "храма", посвященного новому топливу и новому образу жизни - придорожной бензозаправки. До двадцатых годов бензин продавался в основном в магазинах, где он хранился в бидонах или других емкостях под прилавком или за магазином. Продукт был безымянным, и владелец двигателя не был уверен, получает он бензин или смесь с добавлением более дешевых нефти или керосина. Такая система сбыта была, помимо всего прочего, громоздкой и медленной. На заре автомобильного века некоторые розничные торговцы экспериментировали с фургонами бензина, доставлявшими горючее от дома к дому. Идея эта не имела успеха - во многом из-за того, что фургоны нередко взрывались. Нужно было найти лучший способ. И он был найден - появились придорожные бензоколонки. Честь первого строителя придорожной заправки принадлежит нескольким первооткрывателям. Если верить "Национальным топливным новостям", первенство принадлежит "Автомобильной бензиновой компании" (Сент-Луис, 1907 год). В маленькой статье, опубликованной на развороте издания под заголовком "Станция для автомобилистов" сообщалось, что "в Сент-Луисе "Автомобильная бензиновая компания" пробует новый способ прямой продажи автомобильного бензина". Нефтяной специалист, донесший до редактора это новшество, слегка усмехнулся и сказал: "Теперь хорошенько посмейтесь над этой свалкой". Хотя сам редактор не видел первую станцию, он посетил вторую заправку этой фирмы в Сент-Луисе. На его взгляд, это действительно напоминало свалку. В маленькой лачуге было несколько баррелей моторного масла. Снаружи на высоких подпорках были установлены две старых цистерны. От каждой из них шли шланги, по которым бензин под действием силы тяжести тек в автомобильные баки. Так выглядели практически все первые заправки - маленькие, тесные, грязные, ненадежные конструкции, оборудованные одной или двумя цистернами, "свободный" доступ к дороге - узкий и без дорожного покрытия.

Реального роста и развития бензозаправок до двадцатых годов не происходило. В 1920 году бензин продавался не более чем в 100 тысячах точек. Не менее половины из них представляли собой магазинчики, универсальные магазины и магазины готовых изделий. Некоторые из них все еще продолжали продавать бензин и десятилетие спустя. В 1929 году число точек розничной продажи бензина выросло до 300 тысяч. Почти все они были АЗС или гаражами. Число самих придорожных АЗС выросло приблизительно с 12 тысяч в 1921 году до 143 тысяч в 1929 году. Заправки стояли везде - на перекрестках улиц в больших городах, на главных улицах маленьких городков, на сельских перекрестках. К востоку от Скалистых гор подобные "точки" называли "заправочными станциями", к западу - "станциями обслуживания". О приходе светлого будущего для них возвестило открытие в 1921 году известной суперстанции в Форт-Уорте, штат Техас, где было восемь насосов и три подъезда с дороги. Но настоящим инкубатором современных станций стала тогда Калифорния, особенно Лос-Анджелес, где стандартные заправки стали оснащаться массивными вывесками, комнатами отдыха, навесами, ухоженными участками и подъездными путями с хорошим покрытием. Стандартные бензозаправки типа "пачка печенья", впервые введенные "Шелл", распространялись по стране с удивительной быстротой. К концу 20-х годов деньги делались не только на бензине, но и на продаже того, что стали называть "Ти-Би-Эй" - покрышки, аккумуляторы и аксессуары. Стандартная заправка штата Индиана выглядела как величественный торговый центр, продававший, кроме бензина, весь спектр нефтепродуктов - от машинного масла до жидкости для полировки мебели и смазки для швейных машин и пылесосов. По всей стране быстро вошел в моду новый тип насоса, в котором бензин нагнетался вверх, в стеклянный резервуар, так что покупатель мог убедиться в его чистоте, откуда он тек через шланг уже в бензобак автомобиля. По мере распространения заправок и усиления конкуренции на них появлялись вывески и символы нового века: "звезда Тексако", "скорлупа раковины Шелл", "сверкающий бриллиант Сан", "76 Юнион", "66 Филлипс" (что навеяла не только дорога, но и "57 различий" Хайнца), "летучий конь Сокони", "оранжевый диск Галф", "красная корона Стандарт оф Индиана", "бронтозавры Синклер" и, наконец, патриотические красный, белый и синий цвета "Джерси Стандарт". Конкуренция заставила нефтяные компании создавать торговые марки. Они стали "иконами" светской религии и давали водителям чувство чего-то знакомого, вызывающего доверие, и безопасного, когда они ехали по все разраставшимся сетям дорог, пересекавших Америку во всех направлениях. Бензозаправочные станции, по словам экспертов, внесли свой "исключительно американский вклад в развитие картографии". Об этом позволила говорить впервые выпущенная нефтяной компанией карта дорог. Вероятно, это была первая карта, специально ориентированная на автомобилистов. Она появилась в 1895 году в "Чикаго Тайме Джералд". Карта предназначалась для гонки на 54 мили, которую спонсировала газета. Но только в 1914 году, когда "Галф" открывала свою первую бензозаправку в Питтсбурге, местный рекламист предложил бесплатно раздавать на ней карты региона. С началом автомобильного бума двадцатых годов идею быстро подхватили, и карты стали массовым товаром.

Потребителей привлекали и множеством других ухищрений. К 1920 году "Шелл оф Калифорния" 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: "Обслуживание воздухом и водой является безвозмездной услугой, которую вы обязаны оказывать населению независимо от того, является ли человек клиентом Шелл или нет". К 1927 году "продавцы на станции обслуживания", как их называли, должны были спрашивать клиента: "Могу ли я проверить ваши покрышки?" Им запретили привносить в обслуживание "личные мнения и предубеждения": "Продавцам следует в своей работе быть предупредительными по

отношению к клиентам восточного и латинского происхождения и не пользоваться в общении с ними искаженным английским". Реклама и паблисити помогли родиться основным региональным и национальным торговым маркам. Именно рекламисту по имени Брюс Бэртон удалось поднять торговлю бензином на небывалую доселе высоту. Бэртон был авторитетной фигурой. К тому времени он уже приобрел известность как автор "шедевра" "Человек, которого никто не знает", ставшего главным национальным бестселлером в 1925 и 1926 годах. В книге утверждалось, что Иисус был всего лишь "самым популярным гостем за обеденным столом в Иерусалиме". Однако Бэртона знали и как "основателя современного бизнеса... и величайшего рекламиста современности". Теперь, в 1928 году, Бэртон обратился к нефтяному бизнесу, чтобы восславить "магию бензина". Он убеждал: "Постойте часок возле одной из своих заправок. Поговорите с людьми, приехавшими купить бензин. Откройте для себя то волшебство, которое бензин ценою в доллар за 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, стоящую так много центов за галлон. Вы никогда не поднимали цену выше проклятого расчета... Вы должны поставить себя на место мужчины и женщины, в жизни которых ваш бензин сотворил мираж".

Мираж состоял в мобильности - люди могли ехать всюду, куда им было угодно. Это вдохновляло участников нефтяного бизнеса, волновавшихся по поводу запасов, объемов, инвентаря, дележа рынка и замасленной униформы.

Торговля бензином в розницу к концу десятилетия стала если и не совсем религией, то уж во всяком случае большим и весьма конкурентным бизнесом.

### БУРЯ В "ЧАЙНИКЕ"

В связи с возросшим влиянием цены бензина на жизнь и судьбу большинства американцев, в двадцатых годах стало ясно, что рост цены на бензин становится источником зла, темой обсуждения в прессе, камнем преткновения для губернаторов, сенаторов, даже президентов, темой расследований. В 1923 году сенатор-популист из Висконсина Роберт Ла Фоллетт ("Борющийся Боб") провел весьма бурные слушания по вопросу о росте цен на бензин. Он и его подкомитет вынес вердикт, что "если нескольким крупным нефтяным компаниям" будет позволено продолжать "манипулировать ценами на нефть и дальше, как они делали это, начиная с января 1920 года, жители этой страны должны быть готовы в ближайшем будущем платить за бензин как минимум 1 доллар за галлон". Но его предупреждение было значительно скорректировано возникшим ростом предложения. Цены пошли вниз. В апреле 1927 года цены упали до 13 центов за галлон в Сан-Франциско, до 10,5 - в Лос-Анджелесе, то есть очень далеко от запальчивого прогноза, данного Ла Фоллеттом.

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, приведшую к одному из наиболее известных и необычных скандалов в истории американской нации - Типот-Дом ("Купол-чайник"). Это месторождение в Вайоминге, названное так за внешний вид геологической структуры, было одним из трех месторождений нефти (два других были расположены в Калифорнии), выделенных администрациями президентов Тафта и Вильсона в качестве "нефтяных резервов военно-морского флота" перед Первой мировой войной. Это решение было принято в результате дебатов по поводу перевода флота с угля на нефть.

Аргументы были похожи на те, что столкнули в Великобритании Уинстона Черчилля, адмирала Фишера и Маркуса Сэмюеля. Признавая преимущества нефти над углем, американцы, как и англичане, были сильно обеспокоены той возможностью, которую один чиновник военно-морского ведомства назвал "перебоем снабжения, угрожающим подвижности флота и национальной безопасности". Что произойдет, если топливо кончится в критический момент? Тем не менее, преимущества перехода на нефть перевешивали, и было принято соответствующее решение. Ключевым годом стал, как и в Великобритании, 1911 год. На следующий год, чтобы ослабить "нефтяное" беспокойство, Вашингтон начал создавать "военно-морские" резервы нефти в регионах потенциальной добычи. Этот "неприкосновенный запас" можно было задействовать в случае кризиса во время войны. Тогда в Вашингтоне состоялась длительная дискуссия по поводу создания этих резервов и возможности использования частных компаний. Дебаты эти были в свою очередь частью не прекращающихся в Америке разбирательств по поводу разработки частными компаниями ресурсов, расположенных на общественных землях, а также выступлений в пользу консервации и защиты этих ресурсов под контролем федерального правительства.

В 1920 году президентскую "гонку" выиграл Уоррен Дж. Гардинг (его выдвинули кандидатом от республиканцев еще и по той причине, что он "выглядел как Президент"). Будучи хорошим политиком, он старался в споре о ресурсах контактировать с обеими сторонами и радовался "этой гармонии соотношений между консервацией и разработкой". Однако, назначив министром внутренних дел сенатора Альберта Б. Фолла из Нью-Мексико, Гардинг вряд ли мог далее маскировать свой собственный выбор между добычей и консервацией. Фолл был удачливый владелец ранчо и сильный политик, юрист и специалист горного дела. Один из журналов описывал его так: "Человек из пограничного района, грубый, всегда настороженный "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 неограниченную раздачу общественных земель была столь же типична для человека Запада, как и его черная стетсоновская широкополая шляпа и любовь к хорошим коням". С противоположной стороны он виделся по-иному. Один из ведущих консерваторов охарактеризовал его как участника "банды эксплуатации", добавив: "Вероятно, можно было найти худшего человека на роль министра внутренних дел", "но это было бы уже непростой задачей". Фоллу удалось отобрать контроль над нефтяными резервами флота 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 года, как раз перед подписанием договоров аренды, Уолтер Тигл из "Стандард ойл" неожиданно появился в офисе специалиста по рекламе Альберта Ласкера, который организовывал паблисити во время кампании Гардинга, а к тому времени уже возглавлял Комитет США по судоходству. "Я так понимаю, - сказал Тигл Ласкеру, - что министерство внутренних дел собирается заключить договор лизинга на Типот-Дом. Меня не интересует Типот-Дом. Он вообще не представляет интереса для "Стандард ойл оф Нью-Джерси", но я чувствую, что вам следует сообщить 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 быть президентом Соединенных Штатов". И то, и другое вскоре подверглось надлежащей проверке<sup>4</sup>.

Фолл сдал Типот-Дом в аренду Гарри Синклеру на чрезвычайно выгодных условиях, обеспечивших "Синклер ойл" 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 вне "наследства" старого "Стандардойл".

Доэни был в некотором смысле легендой. Он начал свою карьеру в качестве геологоразведчика. Сломал обе ноги при падении в шахту, он с толком употребил время болезни на учебу, и стал юристом. Говорили также, что, вооруженный одним ножом, он победил горного льва. К двадцатым годам Доэни добился крупных успехов. Его компания "Пан-Америкэн" добывала сырой нефти больше, чем любая из компаний-преемниц "Стандард ойл". Сам Доэни старался установить покровительственные и дружеские отношения с политиками из обеих партий. Похожим образом вел себя и Гарри Синклер, сын аптекаря из маленького городка в Канзасе, сам учившийся когда-то на аптекаря. Однако, когда ему было двадцать лет, в результате неудачной спекуляции семейная аптека была потеряна. Разорившись, он пытался организовать торговлю лесом для оснастки буровых. Потом занялся куплей-продажей небольших нефтяных участков на юго-востоке Канзаса и на индейской территории Осейдж в штате Оклахома. Привлекая инвесторов, он начал создавать множество мелких нефтяных компаний - по одной на каждую ссуду. Он был искусным торговцем и сильным, уверенным в себе бизнесменом. У него не было почтения ни к кому, и менее всего - к своим инвесторам. По словам одного из его коллег, "место во главе стола было там, где он сидел". Синклер всегда настаивал 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 заливало нефтью, поскольку трубопроводы еще не были подключены. Синклер скупил всю нефть, какую смог, по десять центов за баррель. Затем он поставил стальные цистерны для хранения, подождал завершения строительства трубопроводов и продал нефть по доллару и двадцать центов за баррель. К началу Первой мировой войны Синклер был крупнейшим независимым нефтедобытчиком в центральной части континента. Но всю жизнь ему отравляла необходимость продавать нефть крупным, интегрированным компаниям и заглядывать им в глаза. Он заработал 50 миллионов долларов, и в 1916 году быстро сколотил свою собственную нефтяную компанию, которая скоро вошла в десятку крупнейших в стране. Абсолютный монарх 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 года. По словам одного консерватора, этому сопутствовал водоворот слухов "насчет близости мистера Фолла большим интересам маслянистого свойства". Сенатор Ла Фоллетт начал расследование. Он обнаружил, что тех чиновников военно-морского ведомства, которые сопротивлялись передаче резервов военно-морского флота министерству внутренних дел и их последующей сдаче в аренду, перевели в отдаленные и труднодоступные места. Его подозрения укрепились через год, в марте 1923 года, когда Фолл ушел в отставку с поста министра внутренних дел. Он по-прежнему оставался в обществе очень солидной и уважаемой, хотя и все более спорной, фигурой. К этому времени администрация Гар-динга погрязла в скандалах. Сам Гардинг боролся со слухами о наличии у него постоянной любовницы. "У меня нет проблем с моими врагами, - сказал печально президент, когда его персональный вагон катил по канзасской равнине. - Я могу о них позаботиться. Мои... друзья - вот кто доставляет мне неприятности". Он скоропостижно скончался в Сан-Франциско - по словам врача, "от эмболии". Однако одна из газет поставила свой диагноз: "болезнь была частично страхом, частично стыдом, а частично - полным замешательством!" Гардинга сменил на его посту вице-президент Кэлвин 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 все это дело - не более чем "буря в стакане воды". Но вскоре стали всплывать весьма интересные вещи. Как раз после того, как Типот-Дом был сдан в аренду, Фолл на своем ранчо в Нью-Мексика затеял обширную и дорогостоящую реконструкцию. Кроме того, он приобрел соседнее ранчо, частично расплатившись стодолларовыми облигациями, которые доставал из небольшой жестяной коробки. Припертый к стенке неожиданной проверкой его финансов, Фолл сказал, что получил ссуду в сто тысяч долларов от Неда Мак-Лина, издателя "Вашингтон Пост". Отвечая на вопросы в Палм-Бич - проблемы с сердцем якобы не позволяли ему передвигаться - Мак-Лин 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 двадцать пять или тридцать тысяч долларов, 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 года Эдвард Дозни сообщил сенатскому комитету, что передал Фоллу сто тысяч долларов наличными, которые его сын собственноручно отнес "в маленькой черной сумке" в офис Фолла. Нет, это была не взятка, разумеется, нет, настаивал Дозни, только лишь ссуда для старого друга. Он даже показал испорченную записку якобы с подписью Фолла, хотя сама подпись была оторвана. Подпись хранится у жены, пояснил Дозни, чтобы Фолла не беспокоили требованиями 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 году, л, бывший тогда ярким оппозиционером, и еще один сенатор отправились в элзый дом. Они желали выяснить, действительно ли Вудро Вильсон страдает от исульта или же окончательно потерял разум, как твердили слухи. "Господин президент, мы все молились за вас", - сказал в этот день Фолл со всей серьезностью. "Как именно, сенатор?" - спросил больной Вильсон. Теперь все говорили, что надо бы провести расследование по поводу болезни самого Фолла. По мере того, к пикантная история разворачивалась, репутации рушились одна за другой, частники расследования выяснили, что телеграммы с использованием старого кода министерства юстиции шли между издателем "Вашингтон Пост" Мак-Ли-[ом, находившимся в Палм-Бич, и различными лицами в Вашингтоне, округ Колумбия. Для дачи показаний перед сенатским комитетом предстал известный в зошлом грабитель поездов из Оклахомы. Гарри Синклер, которого привлекли к СУДУ за неуважение к сенату, выразившееся в отказе дать показания, нанял детек тивов из агентства Бернса для слежки за присяжными. Это, мягко говоря, не соответствовало традициям англосаксонской юриспруденции. К 1924 году, как писала "Нью Рипаблик", весь Вашингтон был "по горло в нефти... Газеты не писали ни о чем другом. В отелях, на улицах, за обедом единственной темой для обсуждения была нефть. Конгресс забросил все прочие дела".

"На носу" были президентские выборы 1924 года, и Кэлвин Кулидж собирался занять Белый дом. По этой причине главный его "нефтяной" интерес состоял в том, чтобы держаться от нефти как можно дальше и избегать какой-либо связи со скандалом вокруг Типот-Дома. Показательно одно из предвыборных заявлений конгрессмена-республиканца: "Кулидж связан со скандалом единственно тем, что был приведен к присяге при свете лампы, питаемой нефтью". Но даже этого было достаточно, чтобы

испытывать неудобство. Демократы собирались использовать тему скандала на выборах, однако недооценили политические способности Кэлвина Кулиджа. Они не заметили и своей собственной уязвимости: Доэни был, кроме прочего, членом их партии, и предоставил доходные рабочие места как минимум четырем бывшим членам кабинета Вудро Вильсона. Он выплатил также 150 тысяч долларов законного гонорара Уильяму Мак-Аду, приемному сыну Вудро Вильсона и основному кандидату демократов в 1924 году. Когда факт выплат стал достоянием общественности, демократическим кандидатом вместо него стал Джон У. Дэвис. Дело обернулось даже таким образом, 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 контратаковал: уволил людей Гардинга, осудил незаконные действия и назначил двух специальных обвинителей-"близнецов" - демократа и республиканца. Таким образом, он виртуозно дистанцировался от скандала, и во время президентской кампании 1924 года делал все, чтобы соответствовать прозвищу "Молчаливый Кэл". Его тактика состояла в том, чтобы нейтрализовывать проблемы, обходя их молчанием. Он проводил "кампанию молчания". Ни по одному вопросу он не был столь молчалив, как по нефтяному. И тактика сработала. Удивительно, но этого оказалось достаточно: великий скандал Типот-Дом за все время его предвыборной кампании не всплыл ни разу, и Кулидж стал президентом. Сам же скандал продолжался до конца десятилетия. В 1928 году обнаружилось, что Синклер выплатил Фоллу еще несколько сотен тысяч долларов через подставную компанию "Континентал трейдинг"; а это значит, что Фолл получил за услуги, оказанные двум старым друзьям, как минимум 409 тысяч долларов. Наконец в 1931 году алчный коррупционер 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 оскорбление суда и сената. Перед тем как сесть в тюрьму, он присутствовал на заседании совета директоров "Синклер консолидейтед ойл корпорэйшн", где другие директора формально выразили ему "публичное доверие". Доэни суд признал невиновным, и в тюрьму он не попал, в связи с чем один из сенаторов пожаловался: "В Соединенных Штатах невозможно осудить миллионы долларов".

## ПОЛКОВНИК И "ОБЛИГАЦИИ СВОБОДЫ"

В ходе дальнейшего расследования обнаружилось, что подставная компания "Континентал трейдинг" на самом деле была механизмом, с помощью которого группа видных деятелей нефтяного бизнеса получала в форме правительственных "облигаций Свободы" "откат" с закупок нефти, производимых их собственными компаниями. Из этих выплат Гарри Синклер дал Фоллу взятку облигациями. Часть облигаций он передал также 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 "Стандард оф Индиана".

Широколицый, грузный мужчина, Стюарт был в числе "берейтеров" Тедди Рузвельта. В отличие от руководителей других крупных нефтяных компаний, у него вообще не было опыта работы в нефтедобыче. Впервые он пришел работать в "Стандард оф Индиана" в качестве поверенного и "проскакал" на своих юридических навыках на самый верх компании. Ничего удивительного - в конце концов юридические вопросы всегда доминировали в нефтяной индустрии, и начиная с 1907 года, Стюарт находился в центре каждой проблемы, затрагивавшей "Стандард оф Индиана". Авторитарный, властный и

боевой, он принес с собой агрессивность, превратившую компанию в основного игрока на бензиновом рынке двадцатых годов. Полковник Боб, как его называли, был среди вызывавших наибольшее уважение и восхищение лидеров - не только нефтяного, но и любого американского бизнеса. Кто бы мог поверить, что человек такого высокого полета может упасть до того, чтобы запачкаться в грязи Типот-Дома? После нескольких лет молчаливого игнорирования вопросов, связанных с историей "Континентал трейдинг" и "облигаций Свободы", Стюарт в конце концов признался, что получил в виде облигаций приблизительно 760 тысяч долларов. Поскольку Стюарт все глубже увязал в разбирательстве вокруг Типот-Дома, крупнейший акционер "Стандард оф Индиана", не слишком вмешивавшийся до того в управление компанией, стал настойчиво убеждать Стюарта "устранить всякую почву для нападок". Стюарт этого не сделал. Наконец в 1928 году акционер решил, что он дал Стюарту достаточно времени, и заявил, что тому придется уйти. Акционера звали "Младший" - он был единственным сыном Джона Д. Рокфеллера.

Джон Д. Рокфеллер-младший был маленьким, застенчивым, серьезным и нелюдимым человеком. Он боготворил своего отца и впитал его уроки экономии. Будучи студентом университета Брауна, младший Рокфеллер удивлял однокурсников тем, что подрубал свои столовые салфетки. Мать воспитала в нем "обязательность" и "ответственность". "Младший" нашел свое собственное призвание в жизни, состоявшее в систематической раздаче большей части семейного богатства (хотя основа его, конечно, сохранялась). Он постоянно ввязывался в разнообразные гражданские и общественные дела и дошел однажды до того, что возглавил официальное расследование по проблеме проституции в Нью-Йорке.

Младший Рокфеллер завязал диалог с Айдой Тарбелл, которая была "женщиной-другом" для его отца и одновременно "разгребателем грязи". Он познакомился с ней в 1919 году на одной конференции и старался проявлять по отношению к ней чрезвычайную вежливость, даже рыцарственность. Через несколько лет он попросил Тарбелл просмотреть ряд интервью с его отцом, которые он планировал сделать основой книги. Чтобы облегчить работу, он сам доставил материалы в квартиру Тарбелл в Грэмерси-Парке в Манхеттене. После изучения материалов Тарбелл сообщила ему, что комментарии Рокфеллера-старшего были односторонними и игнорировали все обвинения, высказывавшиеся против него. "Младший" согласился. "Мисс Тарбелл только что прочла биографическую рукопись, и ее предложения очень важны, - писал Рокфеллер коллеге. - Похоже, ясно, что мы должны отказаться от всякой мысли опубликовать материал в нынешнем - незавершенном и решительно несбалансированном виде". Все это происходило в 1924 году. Теперь, четыре года спустя, младший Рокфеллер был не менее взволнован масштабом злоупотреблений в "Стандард оф Индиана", чем Айда Тарбелл - нарушениями в старом 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 "Стандард ойл оф Индиана". Он заявил сенатскому комитету, что в деле полковника Стюарта на карту поставлено не больше не меньше, чем "основа честности" компании и всей индустрии. Однако он напрямую контролировал только 15 процентов 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 длительный послужной список, и в последние десять лет его руководства суммарные активы компании выросли вчетверо. Теперь же он объявил о дополнительном дивиденде и

расщеплении акций. Некоторые расценивали ожесточенную борьбу как битву между Востоком и Западом за контроль над промышленностью, другие говорили, что Рокфеллеры хотят снова заявить права на контроль всей индустрии. Но сторонники Рокфеллера не интересовались дивидендами - они желали победы, и энергично организовали и провели кампанию. В марте 1929 года они победили, получив 60 процентов голосующих акций. Стюарт пал. Таким образом, Джон Д. Рокфеллер-младший напрямую вмешался, причем весьма заметным образом, в дела одной из компаний-наследниц отцовского треста "Стандард ойл". И сделал это не для увеличения прибыли, но во имя приличия и высоких стандартов, для защиты нефтяной индустрии от новых атак со стороны правительства и публики, для защиты имени Рокфеллеров. Его осуждали за эти действия. "Если вы посмотрите на деяния вашего отца в дни существования старой компании "Стандард ойл", - 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".

Но существовало и другое мнение. Так, профессор одного колледжа писал: "Мне кажется, что никакое пожертвование колледжу, никакая поддержка исследований не могли бы сделать больше для того, чтобы привить навыки честного бизнеса". Все говорило о том, что американский капитализм и нефтяная индустрия не могли уже быть такими алчными, как когда-то. На карту было поставлено будущее отрасли и всего бизнеса, а не только состояния отдельных людей. Нефтяной промышленности необходимо было учитывать отношение общественности к ней. Но поскольку руки младшего Рокфеллера были чисты, весь скандал вокруг Типот-Дома - от Фолла, Доэни и Синклера до Стюарта - завершил то, что трест "Стандард ойл" внедрил в общественное мнение как гнусный образ силы и коррупции "нефтяных денег".

## ГЕОФИЗИКА И УДАЧА

Многие американцы в начале автомобильного века беспокоились, что запасы "нового топлива" подходят к концу. В отношении новых открытий годы с 1917 по 1920-й принесли лишь разочарование. Ведущие геологи уныло пророчили, 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 до такой степени обычным явлением в отрасли, что Уолтер Тигл из "Стандард ойл оф Нью-Джерси" как-то заметил: "Пессимизм по поводу запасов сырой нефти стал хронической болезнью нефтяного бизнеса".

Но колесо уже начало вращаться. Поиск новых запасов нефти подстегивался отчаянием, вызванным ожиданием дефицита и стремительным взлетом цен. Цена сырой нефти Оклахомы выросла с 1,20 доллара в 1916 году до 3,36 в 1920 году, поскольку нефтепереработчики, оставшись без нефти, подняли закупочные цены. Было пробурено рекордное количество новых скважин.

Технология поиска нефти стояла на пороге усовершенствований. До 1920 года геология в нефтяной индустрии была "геологией земной поверхности" и состояла в картографировании и выявлении предвестников нефтяных залежей путем визуального обследования местности. Но к 1920 году поверхностная геология исчерпала себя. К тому времени было найдено множество предвестников, но исследователям необходимо было



найти способ "видеть" под землей, чтобы определить, являются ли нефтеносными структуры под поверхностью. Такой способ "видения" предоставила новая наука - геофизика. Многие новые технологии пришли в нефтяную промышленность после Первой мировой войны. Одной из них были крутильные весы - инструмент, который измерял изменения силы тяжести в разных точках поверхности и таким образом давал некоторую информацию о структуре подповерхностных слоев. Эта методика, разработанная перед войной венгерским физиком, использовалась во время войны немцами, когда они пытались возобновить добычу на румынских месторождениях. Другим новшеством стал магнитометр, который измерял колебания 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 девятнадцатого века и использовали для регистрации и анализа землетрясений. В Германии во время войны им пользовались для определения местоположения вражеской артиллерии. То, что называли сейсморазведкой методом преломления волн, было внедрено в нефтяную промышленность США немецкой компанией приблизительно в 1923-1924 годах. Подрывались динамитные заряды, и возникающие энергетические волны, преломляемые подземными структурами, улавливались на поверхности "ушами"-геофонами. Так находили подземные соляные купола, где могла быть нефть. Сейсмограф, работающий по методике преломленных волн, появившийся примерно в это же время, и которому вскоре предстояло вытеснить методику преломленных волн, записывал волны, которые отражались от стыков подземных структур, что позволяет записывать изображение очертаний и размеров всех типов подземных слоев. Таким образом получали изображение очертаний и размеров всех видов подземных структур. Для исследователей открылся целый новый мир. Хотя многие крупные месторождения в двадцатые годы по-прежнему открывали с помощью поверхностной геологии, геофизика приобретала все большее значение даже на месторождениях, первоначально обнаруженных традиционными методами. Нефтяники действительно нашли способ "видеть" под землей.

Были внедрены и новые технологии исследований поверхности земли. Во время Первой мировой войны воюющие стороны применяли в Европе аэрофотосъемку для определения расположения войск. Методику быстро внедрили в нефтяную индустрию и получили средство для широкого обзора геологии поверхности. Уже в 1919 году "Юнион ойл" для фотографирования участков территории Калифорнии наняла двух отставных лейтенантов, выполнявших ранее работы в воздухе 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. Одновременно в самой технологии бурения произошли важные изменения, обеспечившие более быстрое, более глубокое бурение. Самые глубокие скважины в 1918 году не превышали шести тысяч футов, к 1930 году они достигли десяти тысяч футов в глубину. Важную роль сыграл тот факт, который трудно учитывать, но, который, похоже, всегда присутствует в нефтяной индустрии, - удача. Конечно, удача в двадцатые годы "трудилась" всюду. Как еще объяснить факт, что в течение этого десятилетия в Америке обнаружили столько нефти?

Одно из наиболее значительных открытий было сделано на Элк-Хилле, возвышающемся приблизительно на 365 футов над Лонг-Бич, в южной части Лос-Анджелеса. С его вершины местные индейцы когда-то подавали сигналы своим собратьям на острове Каталина. Позднее холм стал популярен среди застройщиков. В

июне 1921 года его планировали под жилую застройку, когда из изыскательской скважины "Шелл" под названием "Аламитос №1" ударил фонтан. Открытие привело к панике. Множество лотов, уже проданных потенциальным домовладельцам, не застраивались, и деньги текли рекой, поскольку по холму карабкались нефтяные компании, предприниматели и любители, чтобы получить право аренды. Участки были столь малы, а чудосочные деревянные вышки стояли так плотно, что стойки многих из них перекрещивались. Столь много было желающих начать бурение, что некоторые из собственников ухитрялись получать роялти в 50 процентов. Ближайшие родственники похороненных на кладбище Саннисайд на Уиллоу-стрит в конце концов получили облигации на получение дохода за нефть, извлеченную из-под плит семейных могил. Люди на самом деле верили в то, что можно стать богатым, купив одну пятисоттысячную от одной шестой части нефтяной скважины, которую еще даже не пробурили. Почти невероятно, но некоторые из этих покупателей действительно сделали деньги на своих вложениях.

На территории Лос-Анджелеса и в его окрестностях было сделано много крупных открытий, но открытие месторождения Элк-Хилл осталось самым крупным. В 1923 году Калифорния превратилась в ведущий добывающий штат, который выдал за этот год четверть мировой добычи нефти. Но даже в этой ситуации в воздухе по-прежнему витал призрак дефицита. "Запасы сырой нефти в стране быстро подходят к концу", - предупреждала в 1923 году федеральная комиссия по торговле в отчете об исследовании нефтяной отрасли. Но в этом же году добыча сырой нефти в Америке впервые за десятилетие превысила внутренние потребности.

## МАГНАТ

Гарри Догерти был аномалией нефтяного бизнеса. Со своими большими очками и вандейковской бородой он был похож скорее на профессора, чем на истинного бизнесмена. Между тем он был одним из великих предпринимателей двадцатых годов и контролировал множество компаний, в том числе "Ситиз сервис". Догерти начал свою трудовую жизнь в девять лет, продавая газеты на улицах Коламбуса, штат Огайо. В двенадцать лет его исключили из школы. "Я был в школе едва ли дней десять до того, как 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 по меньшей мере 150 компаний. Его империю составляли газовые и электротехнические предприятия, обслуживавшие столичные регионы. Отсюда и возникло название "Ситиз сервис". Когда одна из его компаний, буривших газ в Канзасе, нашла нефть, Догерти стал еще и нефтяником. Догерти был эксцентричным человеком, сочинившим множество афоризмов - рецепты 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 Нью-Йорка. Свежий воздух вызывал у него великий энтузиазм, он был ярким сторонником здорового образа жизни.

Упорный, предприимчивый бизнесмен, Догерти не оставлял шансов своим противникам. Он был независимым мыслителем, которому нравилась роль интеллектуального кровопийцы в отрасли. Его отличали цепкость и агрессивность в отстаивании своих идей, как и в продвижении деловых проектов. Догерти был убежден, что путь, по которому идет нефтяная отрасль, ведет к пропасти и должен быть изменен кардинально. Он настойчиво, даже навязчиво твердил: "Правило захвата" надо отменить.

"Правило захвата" царило в отрасли, начиная с ее появления в Пенсильвании. Его многократно подтверждали суды, которые опирались на нормы общего английского права, относящиеся к мигрирующим диким зверям и охоте. Некоторым собственникам, подавшим жалобу в суд на захват их нефти соседями, юристы Давали следующее жалкое утешение: "Идите и поступайте так же". Благодаря этому правилу каждый бурильщик 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 "размножение" скважин и быстрая добыча, провоцируемые "правилом захвата", снижали подземное давление слишком быстро. Большая часть нефти, которую можно было бы добыть, оставалась недоступной под землей: 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 Первую мировую войну, Догерти осознал, что значила бы она в случае новой войны. Грубая или, по его выражению, "крайне сырая 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. Таким способом нефть можно было извлекать с контролируемой интенсивностью, определяемой 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 размеренной добычи, призванную обеспечить наибольший объем извлечения ресурсов при таком же или более высоком потреблении. Но как можно было воплотить в жизнь идею "консервации" Догерти? Вот здесь Догерти и шокировал большинство коллег по отрасли. Он доказывал, что федеральному правительству придется возглавить или хотя бы санкционировать отраслевое сотрудничество. Понадобится также повернуть общественное мнение в пользу внедрения более эффективных технологий в нефтедобыче.

Большую часть двадцатых годов взгляды Догерти разделяло лишь незначительное меньшинство нефтяников, его многократно подвергали нападкам и осыпали руганью. Некоторые критики говорили, что он позаимствовал свои рассуждения из "Всемирного альманаха". Многие обсуждали его оценку технологии нефтедобычи и характеризовали его призыв к вмешательству федерального правительства как предательство по отношению отрасли. Крупные компании проявляли желание поговорить о добровольном сотрудничестве и саморегуляции в управлении добычей, но не более того. Многие не хотели и слышать о вмешательстве федерального правительства в разработку месторождений и контроле над добычей - не важно, на добровольной ли основе или на любой другой. 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 он заставить совет отраслевого Американского нефтяного института рассмотреть его предложения, и трижды они были отвергнуты. Когда на одном из заседаний института ему запретили выступать с его идеями, Догерти сам арендовал зал, чтобы обратиться к каждому, кто хотел его слушать. Коллеги стали называть его "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 Кэлвин Кулидж. В августе 1924 года

Догерти написал президенту длинное письмо, в котором были такие строки: "Если однажды в ближайшем будущем народ проснется и обнаружит, что мы стали нацией-банкротом в том, что касается нефти, и что уже поздно защищать наши запасы консервацией, я уверен, он проклянет как людей из нефтяной индустрии, так и тех людей, в чьих руках были органы власти в то время, когда надо было принимать меры по консервации. Дефицит нефти для нас - не только серьезная помеха в войне, но и приглашение другим объявить войну нам".

Когда Кулидж выиграл выборы 1924 года и благополучно оставил позади скандал вокруг Типот-Дома, он наконец смог обратиться к делам нефтяным. Приняв во внимание аргументы Гарри Догерти, он создал Федеральный совет по консервации для изучения ситуации, сложившейся в нефтяной промышленности, нефти. Поддерживая своего друга Догерти, бережливый президент объяснял, что неэкономные методы добычи представляли собой серьезную угрозу положению Соединенных Штатов в промышленной и военной областях и наносили удар общей безопасности. "Лидерство той или иной наций может определяться обладанием доступной нефтью и ее продуктами", - заявил Кулидж.

Федеральный совет по консервации нефти инициировал дальнейшие исследования физических свойств нефтедобычи. Эти исследования в свою очередь вызывали рост поддержки взглядов Догерти. Американский нефтяной институт заявлял, что потери в отрасли "незначительны". В то же время новый Федеральный совет свидетельствовал: природный газ - это "больше, чем продукт малого коммерческого значения, сопутствующий нефти". Он на самом деле обеспечивает подземное давление, выталкивающее нефть на поверхность. Рассеивать газ в процессе беспорядочной нефтедобычи - значит лишаться этого полезного давления и оставлять большое количество нефти под землей.

По мере обнародования результатов исследований многие стали склоняться в сторону идей Догерти. Уильям Фэриш, президент "Хамбл" (филиала "Джерси" и крупнейшей добывающей компании в Техасе) в 1925 году пренебрегал идеями Догерти. В 1928 году он уже благодарил Догерти за то, что тот заставил отрасль увидеть преимущества "лучших методов добычи". Фэриш стал убежденным сторонником работы с месторождением как с единым целым. Он решил, что в меняющихся условиях второй половины десятилетия акцент следует сделать на дешевой добыче. Предлагаемый Догерти вариант разработки был одним из наилучших способов добиться снижения себестоимости за счет уменьшения количества скважин и поддержания необходимого отдачи подземного давления.

Гарри Догерти далеко опережал своих собратьев в понимании того, каким образом нефть идет на поверхность и насколько "поточная" нефтедобыча портит запасы. Но он сильно недооценивал вероятность обнаружения новых источников нефти. В 1924 году в письме Кулиджу он утверждал, что на подходе грандиозный Дефицит. Многие сомневались в обоснованности мрачных оценок Догерти. В 1925 году горячий противник правительственного вмешательства в промышленность Дж. Ховард Пью из "Сан ойл" иронизировал, что прежде, чем истощатся нефтяные запасы, в земле пропадут нитраты, исчезнут леса, а реки потекут вспять. "Мой отец был одним из пионеров нефтяной промышленности, - заявлял Пью. - Даже когда я был еще маленьким, периодически предсказывалась нехватка нефти, и всегда в последующие годы ее добывали больше, чем когда-либо ранее".

Именно Пью, а не Догерти, оказался прав в этом споре. Весна 1926 года принесла первые крупные открытия на месторождениях в штате Оклахома, получившем известность под названием "Большой Семинол". Последовала одна из наиболее быстрых и неистовых 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; построенные в спешке деревянные сооружения; удушающий запах сочащегося газа; едкий запах горячей нефти, идущий от скважин и ям. В связи с открытием новых месторождений цены упали. Но целых шестнадцать месяцев со дня первого открытия нефть текла только с этого месторождения. 30 июля 1927 года добыча достигла 527 тысяч баррелей в день. Затем в Оклахоме были найдены другие крупные месторождения. Не отставал и Техас. Серия крупных открытий в конце двадцатых годов, в том числе огромное месторождение Йейтс - залежи пермского периода. Это был большой, выжженный солнцем, пыльный и заброшенный район Западного Техаса и Нью-Мексико, в котором были обнаружены огромнейшие запасы нефти.

Существовал и другой "приливной" фактор. Технология не только способствовала росту добычи - она меняла и требования спроса. Распространение тех-ники крекинга, с помощью которого путем молекулярных изменений увеличивалось количество бензина, получаемого из каждого барреля нефти, 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 крекированный бензин предпочтительней для "лихой" езды, поскольку обладает лучшими антидетонационными свойствами. Поэтому, хотя потребности в бензине росли, спрос на сырую нефть поднимался не так быстро, и наконец возник ее избыток. К концу десятилетия мрачные предсказания начала двадцатых смыло потоком нефти, который тек из земли, казалось, бесконечной рекой. Американские потребители просто не в состоянии были использовать всю добываемую нефть, и все больше и больше ее выкачивалось из-под земли только для того, чтобы заполнить собой растущую в стране сеть емкостей хранения. Но нефтяники по-прежнему старались добывать по максимуму, не задумываясь об опустошительных последствиях такой добычи. "Поточная" добыча ("слишком много соломы в чане") повреждала месторождения, уменьшая извлекаемые объемы нефти. Значительное перепроизводство сырой нефти совершенно разрушило и рынок, и разумное планирование, приведя к внезапному обрушиванию цен.

По мере того, как открытие следовало за открытием, увеличивая беспрецедентное перенасыщение, по иронии судьбы, общественное мнение стало склоняться в сторону лекарства от дефицита, предложенного Гарри Догерти - к консервации и контролю над добычей. На сей раз мотивом вовсе не являлось желание предупредить неизбежный дефицит - слишком очевидно было обратное. Теперь надо было остановить разрушительные потоки добываемой "поточным" способом нефти, которые столь сильно сотрясали цены. Но кто станет контролировать добычу? Будет ли это происходить добровольно, под эгидой федерального правительства или правительств штатов? Даже внутри отдельных компаний происходили острые дебаты. Так, крупный раскол произошел в "Джерси Стандарт": Тигл выступал за добровольный контроль, а Фэриш, глава филиала "Хамбл", считал, что надо привлечь правительство. "Индустрия не способна помочь себе сама, - писал Фэриш Тиглу в 1927 году. - Нам должно оказать помощь правительство - разрешить некоторые вещи, которые мы не имеем права делать сегодня, и, возможно, запретить то (например, растрату газа), что мы сейчас делаем". Когда Тигл предложил, чтобы программу добровольной саморегуляции разрабатывали



"практические люди" из промышленности, Фэриш резко ответил: "В отрасли сегодня нет никого достаточно сознательного или достаточно образованного, чтобы разработать такой план". И добавил: "Я пришел к убеждению, что в нефтяной индустрии больше дураков, чем в любом другом бизнесе".

Мелкие независимые нефтедобытчики противились любой форме правительственного регулирования. "Никакая государственная корпоративная комиссия не будет говорить мне, как вести мой бизнес", - под аплодисменты громогласно объявил группе добытчиков в Оклахоме независимый нефтяной предприниматель Том Слик. Разочаровавшись в Американском нефтяном институте, малые добывающие фирмы создали свою собственную организацию - Независимую нефтяную ассоциацию Америки, и начали кампанию в поддержку совершенно другой формы правительственного вмешательства - тарифа на импортную нефть. Главной целью было ограничение ввоза венесуэльской нефти, которую импортировали крупные компании. В 1930 году независимые компании попытались включить нефтяной тариф в закон Смута-Хоули. Однако в итоге сей малоизвестный образчик законотворчества поднял ставки тарифов почти на все, но только не на нефть. Против тарифа выступил такой влиятельный представитель восточного побережья, как Американская автомобильная ассоциация, не желая повышения цен на топливную нефть и бензин. При этом "независимые" восстановили против себя потенциальных сторонников неумелым и совершенно неловким лоббированием. По словам одного из "заднескамеечников" в сенате, они "несколько бестолково составляли телеграммы и письма". Тем временем вопрос контроля над добычей оставался нерешенным и бурно дебатировался, а нефтяной прилив продолжал подниматься".

## РАСТУЩЕЕ СОПЕРНИЧЕСТВО

С самого своего рождения нефтяная промышленность хронически испытывала дисбаланс спроса и предложения, начиная с первых дней существования. Отрасль реагировала на дисбаланс консолидацией и интеграцией, что позволило закрепить и регулировать поставки, получить доступ к рынкам, стабилизировать цены, сохранить и увеличить прибыли. Консолидация означала поглощение конкурентов и компаний, дополняющих производственную цепочку. Интеграция подразумевала объединение всех сегментов отрасли вверх и вниз по технологической цепочке - от разведки и добычи до переработки и розничной продажи. "Стандард ойл" являлась лидером этих процессов. Только Верховно-МУ суду удалось атаковать "титана" и разделить его на части. Однако неопределенность ситуации со спросом и предложением в двадцатых годах вновь вызвала к жизни те же старые отношения - на этот раз между компаниями-преемниками "Стандард ойл", равно как и между другими компаниями, которые превратились в решительных конкурентов. Соревнование приобрело новое измерение - нефтяные компании стали наперегонки заниматься сбытом, продавая автомобильное горючее в розницу на фирменных АЗС, 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 раздела 1911 года "Стандард ойл оф Нью-Джерси" 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 расширение надежных поставок сырой нефти для "Стандард ойл оф Нью-Джерси", главу компании

Уолтера Тигла интересовали и местные, и зарубежные месторождения. Ранее, в 1919 году, "Джерси" приобрела контрольный пакет акций "Хамбл ойл" - ведущей нефтедобывающей компании Техаса, остро нуждавшейся в инвестициях. "Хамбл" быстро нашла правильное применение деньгам "Джерси" и к 1921 году стала крупнейшей добывающей компанией штата. При этом она вносила значительный вклад в достижение цели, поставленной Тиглом, - обеспечивала надежный доступ к сырой нефти. "Стандард оф Индиана", тоже начинавшая как нефтеперерабатывающая компания, вела агрессивную политику в вопросах обеспечения нефтяных поставок с Юго-Запада и из Вайоминга, защищая от риска вложения, сделанные в нефтепереработку. Она приобрела "Пан-Америкэн петролеум" - одну из ведущих американских компаний в Мексике. Тем временем основные нефтедобывающие компании шли вниз по технологической цепочке, чтобы закрепиться на рынках. "Огайо петролеум" (позднее "Марафон") до разделения 1911 года была крупнейшей добывающей компанией в "Стандард ойл". Теперь она стала двигаться в сторону переработки и продажи путем приобретений - как оказалось, вовремя. С 1926 по 1930 годы добыча нефти компанией почти удвоилась. В конечном счете она контролировала среди прочего половину необъятного месторождения Йейтс в Техасе и нуждалась в прямом доступе к рынкам. "Филлипс петролеум" создал бывший парикмахер и торговец ценными бумагами Франк Филлипс, проявивший незаурядные способности в объединении нефтяных предприятий. Вероятно, опыт банкира помог ему преодолеть скептицизм среди инвесторов и научил делать деньги в Нью-Йорке, Чикаго и других крупных городах. Его обескуражили взлеты и падения на нефтяном рынке, и он подумывал выйти из бизнеса, чтобы организовать банковскую сеть на Среднем Западе. Но вступление США в Первую мировую войну подняло цены на нефть и вернуло его к этому занятию. В середине двадцатых годов Филлипс и его брат превратили фирму в одну из основных независимых компаний уровня "Галф" и "Тексас компани".

В ноябре 1927 года в условиях все растущего перепроизводства нефти Филлипс открыл свое первое нефтеперерабатывающее предприятие на Техасском выступе исвою первую станцию обслуживания в Уичита, штат Канзас. В Уичита руководители компании решили в целях привлечения клиентов предлагать каждому талон на десять бесплатных галлонов бензина, но на это требовалось разрешение Франка Филлипса. "Ладно, давайте, - ответил Филлипс. - Все равно вода дороже. Давайте им все, что хотите". К 1930 году, через три года после открытия первой АЗС, Филлипс уже построил и приобрел в двенадцати штатах 6750 точек розничной продажи бензина<sup>12</sup>.

Конкуренция заставила и другие компании последовать примерам комплексной организации и прорываться из среды оптовых продаж в розничную торговлю путем приобретения собственных бензозаправок. Они создали предприятия для переработки сырой нефти, теперь они хотели иметь уверенность, что у них будут рынки и прямой доступ к покупателям. С 1926 по 1928 годы "Галф" быстро развивала сеть розничной торговли в центральных штатах севера США. Две наиболее агрессивные фирмы, "Тексас компани" и "Шелл" к концу двадцатых торговали во всех сорока восьми штатах. Фирмы, чьим хлебом всегда была розничная торговля, были вынуждены расширять сферу деятельности, чтобы сохранить прибыльность в условиях, когда новые конкуренты вторглись на их территории. Эти вторжения завершили работу, начатую Верховным судом. На протяжении десятилетия после разделения 1911 года, тресту "Стандард ойл" удавалось оставаться в тени. Различные компании-наследницы треста были по-прежнему связаны друг с другом контрактами, традициями, личными отношениями, старой преданностью и общими интересами, а также общими основными акционерами. Это неудивительно, если учитывать исторические связи этих компаний и совместную работу плечом к плечу в годы Первой мировой. Каждая из наследовавших тресту нефтеперерабатывающих компаний - таких, как "Алтан-тик рефайнинг", "Стандарт ойл

оф Нью-Джерси", а также одноименные компании в Нью-Йорке и Индиане, базировались в определенной географической области, и в течение лет десяти они в большей или меньшей степени уважали границы друг друга.

Однако в двадцатые годы эти компании стали вторгаться на "чужие территории" и конкурировать между собой. "Атлантик рефайнинг" вступила на признанные рынки "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и "Стандарт ойл оф Нью-Йорк" - как говорилось в годовом отчете, "скорее для самозащиты, чем по желанию". "Джерси" и прочие компании-наследницы на восточном побережье ввязались в острую и шумную ценовую войну с несколькими "сестрами" со Среднего Запада, среди которых была "Стандард ойл оф Индиана". После этой "войны" критичная Аида Минерва Тарбелл писала с удивлением: "Весьма похоже, что компания "Стандард ойл" может раскошиться, вернее, раскошится сама себя. С ней произошло что-то такое, чего не смогла сделать эпопея раздела. Материнская компания устанавливает цены на нефть, а сильная молодая "родственница" с Запада отказывается им следовать - такого не случалось сорок лет". Для тех, говорила она, "кто наблюдал этот выдающийся концерн с самого возникновения", такой поворот событий "выглядит почти невероятным". Хотя многие из политиков продолжали нападать на "группу Стандард ойл", концепция всеобщего контроля к середине двадцатых все более устаревала. Было похоже, что компании-наследницы превращались в большие комплексные компании и вместе с несколькими так называемыми независимыми, вроде "Тексас компани" и "Галф" добивались господства в отрасли. Вместо одного гиганта возникло множество очень больших компаний. В ходе исследования, проведенного федеральной торговой комиссией в 1927 году, обнаружилось, что "Отдельные компании "Стандард" контролировали 45 процентов всей продукции нефтепереработки - по сравнению с 80 процентами "Стандард ойл компани" за двадцать лет до этого. Родственные связи между "потомками" "Стандард ойл" прервались. Исследование федеральной комиссии по торговле обнаружило, что "единого контроля над этими компаниями через единство собственности более не существует". Что касается неизменно острого вопроса о контроле цен, комиссия сильно сомневалась, что компании-преемницы "Стандард ойл" смогли бы манипулировать ценами: "колебания цен в течение длительных отрезков времени фактически контролируются условиями предложения и спроса... Не обнаружено каких-либо свидетельств наличия взаимопонимания, договоренностей о манипуляции ценами между крупными нефтяными компаниями"<sup>13</sup>. "нефть - сила" уже нашла свое подтверждение на полях сражений Первой мировой войны. После войны началась новая эра в отношениях нефтяных компаний и государств. Конечно, эти отношения определялись динамикой рынка: кто владел нефтью, кто нуждался в ней и сколько она стоила. Но рыночная экономика была не единственным фактором. Если нефть, с одной стороны, означала силу, то с другой она была и символом суверенитета, а это неизбежно приводило к противоречиям между целями нефтяных компаний и национальными интересами государств, к конфликту, которому предстояло стать неизменной чертой международной политики.

### "ЭТИ СУКИНЫ ДЕТИ ТОРГАШИ?"

Раздробление треста "Стандард ойл" на множество агрессивных компаний сильно увеличило конкуренцию. Жару добавило появление большого числа новых фирм, вызванное открытием новых месторождений нефти, экспансией в ее переработке и торговле нефтепродуктами. Все это подтолкнуло, наряду с движением в сторону интеграции, мощную волну слияний. Порожденный когда-то Рокфеллером объединительный импульс по-прежнему существовал, но нацеливался теперь не на достижение абсолютного контроля - это было уже невозможно, - а на сохранение и усиление позиций на рынке. Например, компания "Стандард оф Нью-Йорк" приобрела

основную добывающую и перерабатывающую компанию Калифорнии, а позднее осуществила слияние с "Ваккуум ойл компа-ни", создав "Сокони-вакуум" и торговую марку "Мобил".

В эти годы "Шелл" быстро росла, в том числе и путем агрессивной кампании приобретений. Но компания продолжала придерживаться политики привлечения и американских инвесторов, что нашло отражение в изречении Детердинга в 1916 году. "Естественно, всегда горько видеть в любой стране (если только речь не идет о политических сражениях) хорошо работающее предприятие, в котором не принимают участия ее сограждане", - писал он. "Противоестественно природе человеческой, даже если и цели благие, и интересы любой учтены, не ожидать, что обязательно возникнет некое чувство ревности по отношению к такой компании". Но даже циничный Детердинг, коммерсант до мозга костей, обнаружил, что не владеет полностью технологией фирм в Соединенных Штатах. Особенно потрясли его инвестиционные действия американских банкиров. "Изо всех хватких субъектов, которых я когда-либо встречал", - писал он президенту одной из дочерних компаний "Шелл" в Америке, - американские банкиры... абсолютно вне конкуренции". В не меньшей степени заслуживают упоминания те сделки по слиянию фирм, которые почти состоялись. В 1924 году "Шелл" собиралась купить нефтедобывающую компанию "Белридж", занимавшую выгодное положение на богатом месторождении под тем же названием неподалеку от Бейкерсфилда, штат Калифорния. Предполагаемая цена составляла 8 миллионов долларов, но "Шелл" сочла ее слишком высокой и отложила сделку. Пятьдесят пять лет спустя, в 1979 году, "Шелл" наконец все же решилась приобрести "Белридж" - за 3,6 миллиарда. В начале 1920-х "Шелл" обнаружила, что попала именно в ту ситуацию, от которой предостерегал Детердинг. Она уже приобрела 25 процентов акций "Юнион ойл оф Калифорния", а полный контроль над компанией означал бы для "Шелл" очень сильные позиции в США. Однако калифорнийские акционеры "Юнион ойл" изобразили праведное возмущение и, играя на патриотических чувствах, повели кампанию против иноземных и совершенно не известных Калифорнии сил. Им удалось втянуть в это дело сенат Соединенных Штатов, Федеральную комиссию по торговле и ряд членов кабинета. Они убеждали всех, что сделка "сугубо вредоносна для интересов" США. В конце концов "Шелл" заставили продать ее долю в "Юнион", хотя разочарование "Шелл" слегка смягчилось 50-процентной прибылью от такого двухлетнего вложения.

К слиянию готовились "Тексас компани" и "Филлипс", "Галф" и "Стандард ойл оф Индиана". Руководители "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и "Стандард оф Калифорния" с 1929 по 1933 годы потратили немало времени на обсуждение условий слияния. Чтобы обеспечить секретность переговоров, Уолтер Тигл даже приехал на одну из встреч на озеро Тахо в персональном вагоне под вымышленным именем. Но переговоры потерпели крах. Частично в этом было виновато упрямство президента "Стандард оф Калифорния" Кеннета Кинге - бери и его партнеров - "Короля Рекса" и "этих сукиных детей торгашей", как их звали сотрудники "Джерси". Если отвлечься от личностей, наиболее важной причиной срыва сделки была система учета "Джерси". К великому огорчению и досаде Уолтера Тигла, она не позволяла удовлетворительно определить ни бухгалтерские показатели, ни реальную прибыльность компании.

В действительности всю отрасль объединяло одно: хотя научное осознание проблем нефтедобычи к концу двадцатых годов и продвинулось вперед, по-прежнему наблюдалось мощнейшее противодействие прямому правительственному регулированию отрасли. Нефтяной магнат Гарри Догерти, возмущенный тем, что большинство коллег отвергали 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 человек в нефтяном бизнесе пожалеет, что мы не добивались принятия федеральных законов о нефти". Споры утомили Догерти - от напряженной борьбы пострадало его собственное здоровье. Он решил, что испытал достаточно обид, чтобы оставить это занятие другим. "Если какому-нибудь человеку досталось от нефтяной промышленности больше грязи, чем мне, я бы хотел встретиться с таким человеком, - писал он в 1929 году. - Я часто молил Бога, чтобы мне никогда не довелось участвовать в нефтяном бизнесе, еще чаще я молил о том, чтобы никогда мне не довелось пытаться провести в этом бизнесе реформы".

Никто не обратил особого внимания на его пророчество, сулившее трудности в будущем. К концу десятилетия новые компании-гиганты были озабочены 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 беспрецедентный кризис в октябре 1929 года, предвещая Великую Депрессию, которая означала для нации безработицу, бедность, лишения и падение спроса на нефть. Затем, в августе 1930 года, в момент, когда нация приходила к печальному выводу, что крушение фондового рынка было не просто "коррекцией", но скорее, предвестником великой экономической катастрофы, случайность привела к открытию крупнейшего месторождения нефти в США, которое получило название "Черный гигант". Оно в одиночку могло удовлетворять весьма существенную часть нефтяных потребностей Америки. И оказалось, что Гарри Догерти был в конечном счете прав.

## Глава 12. Борьба за новую нефтедобычу

### ЗОЛОТАЯ ДОРОГА МЕКСИКИ

В начале двадцатого века разведка нефти в западном полушарии за пределами Соединенных Штатов велась прежде всего в Мексике. Ведущими компаниями были "Пан-Америкэн петролеум" Эдварда Л. Дозни, который позднее окажется в центре скандала с Типот-Дом и "Мексикэн игл", руководимая англичанином сэром Уитмэном Пирсоном, впоследствии получившим титул лорда Каудрая. Дозни, уже добившийся успеха в нефтяном бизнесе в Калифорнии, впервые приехал в Мексику в 1900 году. Его пригласил для разведки нефтяных месторождений глава Мексиканских государственных железных дорог, который в связи с постоянной нехваткой дров был весьма заинтересован в том, чтобы где-нибудь возле его дорог добывали нефть.

Что касается Пирсона, его интересы были куда обширнее. Пирсон был талантливым и весьма изобретательным человеком, смелым предпринимателем. Его считали одним из крупнейших подрядчиков инженерных работ девятнадцатого века. Кроме того, он был прирожденным руководителем. Он отказался от мест в Кембридже и Оксфорде, выбрав семейный строительный бизнес в Йоркшире.

"Манеры Пирсона" - его умение добиваться успеха по-крупному - вызывало восхищение у окружающих. Но у него самого иллюзий не было. Он писал дочери: "Госпожа Фортуна неуловима, единственный путь - понять, в чем именно ты можешь добиться удачи, а затем идти напролом". Его наставления сыну звучали следующим образом: "Не сомневайся ни секунды, если придется выступить против своих коллег или действовать вопреки их решению. Бизнес не может все время приносить успех, если во главе его не стоит диктатор. Разумеется, лучше, если он в шелковых перчатках". Он снова и снова подтверждал эти изречения собственным примером. Пирсон руководил



созданием нескольких инженерных чудес конца девятнадцатого века, в том числе туннеля Блэкуолл под Темзой, четырех туннелей под Ист-Ривер в Нью-Йорке, построенных для железной дороги штата Пенсильвания, и наконец сооружений в гавани Дувра. В конце концов, в созданную им империю вошло многое - от "Файнэншл Тайме", "Экономист" и "Пенгуин букс" до инвестиционного банка "Лазардс" в Лондоне. Входила туда и нефтяная компания. И именно Мексика принесла большую часть его богатства.

"Манеры Пирсона" были столь впечатляющими, что президент Порфирио Диас, диктатор Мексики, пригласил его для реализации первого из нескольких крупных проектов - Гранд-канала. Потом были гавань Веракрус и железная дорога Техуантепек, соединявшая побережья Атлантического и Тихого океанов. С момента прибытия в Мексику Пирсон прилагал все усилия к тому, чтобы снискать расположение мексиканцев, а особенно Диаса и его окружения. Он использовал все средства - от подарков до пожертвований. Казалось, он всегда был готов на уступки чувствам местных жителей там, где американцы обычно не уступали. Его связи в Англии производили на мексиканцев впечатление. В британском парламенте, где он несколько лет заседал, его называли "мексиканский депутат". Однако своему положению в Мексике Пирсон был обязан в основном холодному политическому расчету Диаса. Диктатору приписывают следующее замечание: "Бедная Мексика: так далеко от Бога, и так близко к Соединенным Штатам". Диас и его политическое окружение не могли позволить американцам полностью доминировать в мексиканской экономике. У Диаса был хороший довод в пользу приглашения всемирно известного инженера из отдаленной страны для реализации основных технических проектов. Он предоставил Пирсону все возможности для расширения деятельности в Мексике.

Во время поездки в Мексику в 1901 году Пирсон опоздал на поезд в городке Ларедо на границе с Техасом. Оставшись там на ночь, он узнал, что городок уже в течение трех месяцев охвачен нефтяным безумием в связи с открытием месторождения Спиндл-топ. Вспомнив один из отчетов своего подчиненного о выходе нефти на поверхность в Мексике, Пирсон проанализировал все нефтяные проспекты, которые смог найти тут же, в Ларедо, после чего отправил своему менеджеру телеграмму с указанием "срочно ехать" и покупать перспективные земли. "И убедитесь, что мы имеем дело с главными лицами", - распорядился он. Он полагал, что нефть станет хорошим топливом для железной дороги Техуантепек. Все было сделано за время девятичасовой остановки в пути. Нефтяная эпопея Пирсона в Мексике началась. Он расширил область своих изыскательских работ, включив в нее Табаско, и нанял для работы в Мексике не кого-нибудь, а капитана Энтони Лукаса, нашедшего нефтеносный пласт на Спиндлтопе.

Последовали большие расходы и серьезные вложения. Однако даже через десятилетие компания "Мексикэн игл" Пирсона мало что могла предъявить. "Я належке ввязался в это предприятие, - писал своему сыну отрезвленный и расстроенный Пирсон в 1908 году, - не представляя себе многих проблем, только чувствуя, что нефть означает удачу и что эта тяжелая работа, требующая напряжения всех сил, должна принести результаты". Своей жене он жаловался еще откровеннее: "Не могу не думать, какой же я алчный авантюрист по сравнению с людьми прошлого, - писал он ей. - Я ленив и страшно боюсь двух вещей: во-первых, что мой авторитет будет развеян по ветру, и, во-вторых, что мне придется начать жизнь заново. Это иногда заставляет ощущать себя трусом. Я знаю, что, если мое нефтяное предприятие потерпит фиаско, у меня останется достаточно средств для спокойной жизни... Пока успех не очевиден, я продолжаю нервничать и иногда чувствую себя подавленным".

Наконец в 1909 году, удостоверившись в том, что его собственное знание нефтяного бизнеса поверхностно, он отказался от услуг английских консультантов-геологов - знаменитого сэра Томаса Бовертона Редвуда и его фирмы, с которыми работал до тех пор. Взамен он нанял американцев, формально связанных с Геологическим обществом США. Они доказали свое рвение, и в 1910 году Пирсон (теперь уже лорд Каудрай) получил наконец результаты. Первым результатом стало уникальное месторождение "Потреро дель Ллано 4", которое давало 110 тысяч баррелей в день и считалось крупнейшим месторождением нефти в мире. Это открытие вызвало в Мексике небывалый ажиотаж. Кроме того, оно буквально за одну ночь сделало "Мексикэн игл" одной из ведущих нефтяных компаний мира. Добыча сосредоточилась вдоль Голден-лейн - "Золотой дороги", недалеко от Тампико.

Мексика быстро стала заметной силой на мировом нефтяном рынке. Качество ее сырой нефти было таким, что ее в основном перерабатывали на топливо, которое конкурировало с углем в промышленности, на железных дорогах и на флоте. К 1913 году мексиканскую нефть использовали даже на российских железных дорогах. Во время Первой мировой войны Мексика стала ценным поставщиком для Соединенных Штатов и к 1920 году обеспечивала 20 процентов потребностей Америки в нефти. Уже к 1921 году Мексика достигла удивительных результатов: она стала второй в мире страной по объему добычи нефти - 193 миллиона баррелей в год.

Но к этому времени политическая обстановка в стране изменилась - началась революция, и в 1911 году президент Диас был свергнут. В результате последовала ожесточенная борьба, которая существенно ослабила желание иностранцев делать инвестиции в мексиканскую экономику. И. Дж. Сэдлера, представителя "Джерси" в Мексике, бандиты захватили в дороге, когда он вез платежные документы компании. Его жестоко избили и бросили умирать. Каким-то образом он выжил и добрался до лагеря. Однако после этого случая он никогда не брал с собой больше двадцати пяти долларов наличными, всегда носил дешевые часы, которые не жалко было бы потерять, и приобрел стойкое отвращение к планам расширения деятельности в Мексике. Принадлежавшие "Мексикэн игл" лагеря нефтяников были опустошены и некоторое время удерживались восставшими, а некоторые из сотрудников были убиты. В октябре 1918 года (в последний месяц Первой мировой войны) от имени Генри Детердинга с Каудраем связался Калуст Гульбенкян. Он сообщил, что "Ройял Датч/Шелл" хотела бы приобрести значительную долю "Мексикэн игл", взять ее под свое руководство и таким образом оставить лорда Каудрая в совершенном спокойствии.

Нефтяные разработки в Мексике за два десятка лет принесли Каудраю не только усталость, но и страх перед риском. Англичанин получил достаточно. Как он объяснил представителю британского правительства, у него пропало желание "в одиночку нести в условиях неопределенности бремя этого огромного бизнеса". Каудрай легко принял предложение Гульбенкяна и отошел в сторону - если и не "в совершенном спокойствии", то во всяком случае с чувством некоторого удовлетворения и со значительным пополнением личного капитала. Оказалось, что "Мексикэн игл" вряд ли относилась к числу лучших приобретений "Шелл". В большие нефтеносные пласты, купленные "Шелл", стала поступать соленая вода. Это была весьма плохая новость - она означала падение добычи. Тот же процесс наблюдался и у других нефтяных компаний. С проблемой можно было справиться, сделав дополнительные капиталовложения, улучшив технологии и организовав новые разведочные работы. Но в гуще революционного беспорядка иностранным компаниям не хотелось увеличивать инвестиции. Действительно, их дни в Мексике были сочтены. Развернулась ожесточенная борьба

между мексиканскими националистами и революционерами, с одной стороны, и иностранными инвесторами с другой.

Конфликт создал устойчивую линию фронта между правительствами и нефтяными компаниями. Вскоре это стало нормой во всем мире. В Мексике проблема свелась к двум темам: соблюдению соглашений и вопросу суверенитета и собственности. Кому доставалась прибыль от нефти - вот в чем состояла суть вопроса. Мексиканцы хотели восстановить принцип бездействия. До 1884 года подземные ресурсы страны ("недра") принадлежали прежде всего короне, затем - нации. Режим Порфирио Диаса отменил эту законодательную традицию, передав владение богатствами недр фермерам и прочим землевладельцам. Те в свою очередь приветствовали иностранный капитал, который, в конце концов, стал контролировать 90 процентов нефтяных ресурсов. Одной из основных целей революции было восстановление национальной собственности на эти ресурсы. Статья 27 Конституции Мексики, принятой в 1917 году, провозгласила и закрепила это завоевание революции, вокруг которого и завязалась борьба. Мексика снова "забрала себе нефть", но не могла добывать и продавать ее без участия иностранного капитала. Инвесторы же не имели большого желания рисковать и нести расходы по разработке без надежных контрактов и предсказуемых доходов.

Помимо национализации недр, конфликты с нефтяными компаниями провоцировались и другими действиями сменяющих друг друга мексиканских режимов - регулированием и налоговыми выкрутасами. Под предводительством Эдварда Дозни некоторые компании начали настраивать общественность в Вашингтоне в пользу военной интервенции, чтобы защитить "жизненно важные" запасы в Мексике, находящиеся в собственности американцев. Ситуацию еще более запутали попытки Мексики увеличить доходы государства и расплатиться с иностранными займами. Ведущим американским банкирам необходим был возврат мексиканских долгов, а Мексике для этого требовались доходы от нефти. Поэтому банкиры приняли сторону Мексики в пику американским нефтяникам и выступили против призывов последних к интервенции и штрафным санкциям.

"Нефтяная" конфронтация отрицательно влияла на отношения между Мексикой и США. Вашингтон регулярно отказывал сменяющимся мексиканским режимам в дипломатическом признании, и не раз казалось, что две страны близки к войне. С точки зрения американцев, угрозе подвергались их серьезные интересы и права, в том числе право частной собственности, нарушались контракты и договоры. Когда Вашингтон смотрел на Мексику, он видел нестабильность, отсутствие безопасности, бандитизм, анархию, угрозу поставкам стратегического ресурса и необязательность в исполнении контрактов. Когда же Мексика смотрела на Вашингтон и американские нефтяные компании, то видела иностранную эксплуатацию, унижения, нарушение суверенитета. Она чувствовала огромный вес, давление и силу "империализма янки". Нефтяные компании ощущали себя все более уязвимыми. Постоянная угроза привела к сворачиванию инвестиций, прекращению деятельности и вывозу персонала. Все это скоро сказалось на объемах добычи, и Мексика вскоре перестала быть мировой величиной на нефтяном рынке.

## ВЕНЕСУЭЛЬСКАЯ "ГАСИЕНДА" ГЕНЕРАЛА ГОМЕСА

Прогнозы, предчувствие дефицита, новая роль нефти как основы могущества наций и, разумеется, ожидаемые прибыли - вот основные факторы того, что "Ройял Датч/Шелл" назвала в своем годовом отчете "борьбой за новую добычу". "Мы не можем проиграть борьбу за новые территории... наши геологи везде, где есть малейший шанс на успех". Венесуэла открывала список перспективных территорий, и не только для "Ройял

Датч/Шелл". Изменение политической ситуации в Мексике стимулировало массовый поход бизнесменов-нефтяников в Венесуэлу. Здесь много веков назад первые испанские путешественники видели, как индейцы использовали выступавшую на поверхность нефть, чтобы смолить и чинить свои каноэ. Теперь Венесуэла, в отличие от Мексики, предлагала дружественный политический климат. Это было исключительной заслугой генерала Хуана Висенте Гомеса - жестокого, коварного и алчного диктатора, правившего Венесуэлой двадцать семь лет и все эти годы думавшего лишь об обогащении.

Венесуэла была малонаселенной бедной сельскохозяйственной страной. С 1829 года, с момента освобождения страны из-под власти Испании, ее областями управляли местные каудильо. В середине девяностых годов прошлого века из 184 членов законодательного органа как минимум 112 были генералами. Став президентом в 1908 году, Гомес занялся централизацией власти и превращением страны в личное феодальное владение, персональную "гасиенду". Он правил страной с помощью своих друзей и родственников. Он назначил вице-президентом своего брата, который занимал пост до тех пор, пока не был убит сыном Гомеса. Перед Первой мировой войной Гомес восхищался охотничьим костюмом Тедди Рузвельта. Во время войны он был настроен прогермански и в одежде подражал кайзеру. Вудро Вильсон называл его "негодяем". И это было еще мягкой характеристикой для человека, державшего страну в жестокости и терроре. Британский посол в Каракасе описывал Гомеса как "абсолютного монарха в самом средневековом смысле слова". Гомес знал, чего хотел, а хотел он, кроме абсолютной политической власти, еще и огромного богатства. Его бедная страна нуждалась в доходах и для экономического развития, и для личного обогащения ее хозяина. Две цели слились в одну. Иностранный капитал означал доходы. Шансом Гомеса была нефть, он быстро понял, что для привлечения иностранных инвесторов ему придется гарантировать стабильные политические и фискальные условия.

К 1913 году "Ройял Датч/Шелл" уже работала в Венесуэле в окрестностях озера Маракайбо, а первая коммерческая добыча началась в 1914 году. В 1919 году "Джерси Стандарт" послала своих разведчиков осмотреть страну. Руководитель группы решил вообще не изучать бассейн Маракайбо. "Всякий, кто находится здесь хотя бы несколько недель, - объяснял он, - почти точно заразится малярией либо заболеваниями печени и кишечника, которые, вероятнее всего, станут хроническими". Он не рекомендовал делать инвестиции в Венесуэлу. Но менеджер "Джерси", участвовавший в походе, не согласился с ним. Для него куда больше, чем малярия, значили успешные вложения "Ройял Датч/Шелл". "Тот факт, что они потратили здесь миллионы, приводит нас к предположению, что в этой стране есть значительные запасы нефти", - указал он в своем отчете. Неудача в развитии нефтедобычи в Латинской Америке могла поставить под угрозу способность "Стандард ойл" оставаться главным поставщиком нефти.

Получение концессии от генерала Гомеса оказалось нелегкой задачей. Представителю "Стандард ойл" удалось встретиться с генералом лично, избежав обычного пути через толпы посредников. Генерал, казалось, выглядел ободряюще, и представитель компании, соблюдая некоторую конфиденциальность, сделал предложение. Но в тот же день аналогичное предложение сделал некий Хулио Мендес, оказавшийся приемным сыном Гомеса. Он и получил концессию - и сразу продал ее другой компании. В конце концов "Джерси" получила-таки кусок земли приличных размеров - частично от других американских компаний, частично от Хулио Мендеса. Туда входили и 4200 акров dna озера Маракайбо, что в компании сочли большой шуткой. Представитель "Джерси" предложил купить лодку, чтобы работники компании могли заняться рыбной ловлей, если 4200 подводных акров окажутся бесполезными для добычи.

Даже на суше искать нефть в Венесуэле было трудно и опасно. По дорогам этой страны можно было передвигаться разве что на воловьих повозках. Геологи путешествовали на каноэ или мулах. Не существовало точных карт. Обнаружилось, что указанные на картах реки отсутствуют совсем или же являются притоками совсем других рек. "Нигде я не видел таких жутких и крупных москитов", - вспоминал один из американских геологов. Неприятности доставляли и другие насекомые, откладывавшие яйца под кожу человека. Медицинская помощь была недоступна, примитивна или попросту не существовала. Ко всему прочему, геологи и пришедшие вслед за ними буровики столкнулись с враждебно настроенными индейскими племенами. Один буровик был убит стрелой на террасе столовой, после чего было приказано вырубить все джунгли на расстоянии полета стрелы. В 1929 году "Шелл" защитила кабины своих тракторов несколькими слоями специальной ткани, достаточно плотной, чтобы остановить индейские стрелы.

Стремление Гомеса привлечь иностранный капитал заставило его правительство при содействии американского посла в Каракасе и американских нефтяных компаний принять так называемый Нефтяной закон. Закон определил условия концессий, налоги, арендную плату. Таким образом, Венесуэла под управлением Гомеса обеспечила политическую предсказуемость, административную и налоговую стабильность, что резко контрастировало с ситуацией в Мексике. Но даже в 1922 году, когда уже был принят Нефтяной закон, все еще стоял вопрос, будут ли вообще в Венесуэле вестись какие-либо серьезные нефтяные разработки. Результаты разведочных работ были интересными, но не более того. В 1922 году несколько американских геологов, потративших четыре года на картографирование страны по заказу "Шелл", дали удручающую оценку перспективам нефтедобычи в Венесуэле и на всем южноамериканском континенте. Они оценили увиденное здесь как "мираж". По их словам, десять центов, затраченные на развитие добычи в США, "более продуктивны, чем доллар, затраченный в тропиках". Они дошли до того, что стали доказывать, будто добывать нефть из сланцев в США дешевле, чем бурить скважины в Венесуэле и вообще в любом месте Латинской Америки.

Их выводы оказались преждевременными. В декабре того же года из скважины "Барросо" компании "Шелл" на месторождении "Ла-Роса" в бассейне Маракайбо забил неконтролируемый фонтан, дававший около 100 тысяч баррелей нефти в день. Месторождение Ла-Роса сначала казалось не слишком перспективным. Выбрал его и организовал там работы местный менеджер "Шелл" Джордж Рейнолдс. Это был тот самый "крепкий британский дуб" Рейнолдс, который за полтора десятилетия назад успешно провел англо-персидский проект через серьезнейшие препятствия, а после первых открытий был отправлен в отставку и не получил ничего, кроме незначительной премии. Тогда его упорство открыло Ближний Восток для нефтедобычи. Теперь на очереди была Венесуэла.

Фонтан на "Ла-Роса" подтвердил, что Венесуэла могла стать производителем нефти мирового значения. Открытие привело к великому нефтяному безумию. Вскоре в стране работало более ста групп, в основном американских, а частью из Великобритании. Среди них можно было встретить как представителей крупнейших нефтяных компаний, так и независимых нефтяников - таких, как Уильям Ф. Бакли, который получил концессию на строительство нефтяного порта. Нефтяной прорыв предоставил генералу Гомесу возможность обогатиться. Его семья и Друзья, - "гомеситы", - не теряя времени даром, получали от правительства концессии, затем перепродавали их с большой прибылью различным иностранным компаниям, не забывая при этом и генерала. Позже для оформления подобных сделок генерал и его друзья создали "бумажную" фирму под названием "Compania-Venezolana de Petroleo", более известную как "компания генерала



Гомеса". Гомес и его "гомеситы" довели игры с иностранными партнерами до уровня высокого искусства. У компаний не было другого пути, если они хотели участвовать в великом венесуэльском нефтяном буме двадцатых годов.

Разработки велись с головокружительной быстротой. В 1921 году Венесуэла добывала только 1,4 миллиона баррелей нефти. К 1929 году добыча выросла до 137 миллионов баррелей и вывела страну на второе место в мире после США. В этом году нефть обеспечила 76 процентов экспортных доходов Венесуэлы и половину всех доходов правительства. Страна стала крупнейшим источником нефти для "Ройял Датч/Шелл". К 1932 году Венесуэла сделала самым крупным поставщиком нефти для Британии, и только после нее шли Персия и Соединенные Штаты. Менее чем за десятилетие Венесуэла стала нефтяной державой. Для изыскательских работ и разработок найденных месторождений требовались крупномасштабные инвестиции, поэтому, несмотря на большое число игроков, на сцене реально доминировали всего несколько компаний. В двадцатые годы большая часть добычи имела прямое или косвенное отношение всего к трем из них - "Ройял Датч/Шелл", "Галф" и "Пан-Америкэн". Последняя по-прежнему оставалась одной из основных добывающих компаний в Мексике. В 1925 году "Пан-Америкэн" была куплена компанией "Стандарт оф Индиана".

Такой масштаб иностранных инвестиций, вероятно, не был бы достигнут, если бы Гомес не обеспечил относительно гостеприимную политическую обстановку. Но как долго суждено было продлиться стабильности? Представитель "Лаго", дочерней компании "Стандарт оф Индиана", в 1928 году сообщал чиновнику Госдепартамента США: "Президент Гомес не вечен, и всегда существует опасность, что новое правительство, вероятно, более радикальное, будет стремиться к конфискации нефтяной собственности и попытается следовать некоторым направлениям политики, избранной в Мексике". Поэтому в целях защиты собственности "Лаго" построила крупный экспортный нефтеперерабатывающий завод для венесуэльской нефти не в самой Венесуэле, а на Арубе - принадлежавшем Голландии острове. "Шелл" сделала то же самое на другом голландском острове - Кюрасао.

В противоположность "Шелл" и другим компаниям, "Джерси" не добились в разведочных работах успеха. Управляющего, руководящего делами в Венесуэле, называли в Нью-Йорке "недобывающим директором добычи". Наконец в 1928 году, применив в работах по концессии, забракованной другой компанией, новую технологию, "Джерси" совершила свое первое крупное открытие. Развитие технологии подводного бурения позволило открыть богатые запасы нефти под озером Маракайбо и поднимать значительные объемы ее со дна. Шутки про рыбную ловлю остались в прошлом.

В 1932 году, в наиболее тяжелый момент Великой Депрессии, компания "Стандарт оф Индиана" была крайне обеспокоена в связи с предложением поднять американский тариф на импортную нефть - 1,05 доллара за баррель бензина, 21 цент за сырую и топливную нефть. Это фактически закрывало доступ венесуэльской нефти на рынок Соединенных Штатов. "Индиана" не располагала торговой системой за рубежом, куда можно было бы направить нефть. Она опасалась делать дополнительные капиталовложения в разгар депрессии. Компанию беспокоила и возможность национализации ее мексиканских активов. Вместе эти риски выглядели устрашающе. Поэтому "Стандарт ойл оф Индиана" продала "Джерси" свои зарубежные операции, в том числе и в Венесуэле. "Джерси" заплатила частично своими акциями, и таким образом "Индиана" на время стала крупнейшим акционером "Стандарт оф Нью-Джерси".

ДУЭЛЬ С БОЛЬШЕВИКАМИ

Однако не в западном, а в восточном полушарии политические коллизии, связанные с нефтью, были наиболее драматичными. До войны русская нефть была одним из важнейших элементов на мировом рынке. Но теперь эта нефть находилась в руках нового коммунистического правительства Советской России. Какова будет его игра и по каким правилам она будет вестись?

"Ройял Датч/Шелл" поставила на карту больше, чем другие, поскольку приобрела перед Первой мировой войной крупные нефтяные активы Ротшильдов в России. После большевистской революции многие пытались приобрести нефтяные месторождения в России по дешевке. Говорили, что Гульбенкян покупает собственность у русских эмигрантов по "нижней цене сделки". Никогда ничего не упускавший, он скупал также произведения искусства, которые привезли в своем багаже нуждавшиеся в деньгах эмигранты.

В отличие от Ротшильдов, семейство Нобелей было тесно привязано к нефтяным интересам в России. Но во время революции Нобели бежали из страны. В конце концов они добрались до Парижа, где собрались в отеле "Мюрис" и стали думать, что из их нефтяной империи и каким образом можно спасти.

Решили провести "распродажу погорелого добра". Нобели предложили Детердингу все свои активы в России. Страна была по-прежнему охвачена хаосом и гражданской войной, и исход не был окончательно ясен. Детердинг хорошо понял, что ему предлагали: возможность стать хозяином русской нефти. Но выигрывал он в одном-единственном случае - если проигрывали большевики. Детердинг сформировал синдикат с участием "Англо-персидской компании" и лорда Каудрая для переговоров с Нобелями. Он был убежден, что большевистский режим долго не продержится. "В течение шести месяцев большевиков вычистят, и не только с Кавказа, - писал он Гульбенкяну в 1920 году, - но и из всей России". Однако для страховки запросил гарантии политической поддержки в британском министерстве иностранных дел. Когда там отказали, он принялся настаивать на сохранении за Нобелями некоторой доли, или, лучше всего, на покупке группой опциона - "до установления какой-либо надежной формы правительства". Однако Нобели хотели продать все и немедленно, и ввиду их непреклонности переговоры закончились провалом.

Но была и другая заинтересованная сторона, которая, откровенно говоря, привлекала Нобелей куда больше, причем не только своими ресурсами, но и своей национальной принадлежностью, обещавшей политическую поддержку американского правительства. Это была "Стандард ойл оф Нью-Джерси". Именно тогда, после стольких грозных перемен, появилась возможность воплотить наконец в жизнь мечту о союзе американской и русской нефти, которую Нобели впервые пытались реализовать еще в девяностые годы девятнадцатого века. В свою очередь "Джерси" была не менее заинтересована в сделке. Уолтер Тигл и его коллеги слишком хорошо помнили воздействие, которое русская нефть оказала на старый трест "Стандард ойл", сорвав его попытки установить "всеобщий нефтяной порядок". Они знали, что рынки Средиземноморья дешевле снабжать нефтью из России, чем из Соединенных Штатов. Российский экспорт во время Первой мировой войны прекратился, но в случае восстановления добычи и применения новых технологий он мог возобновиться и однажды выбросить американскую нефть с рынков Европы. Для "Стандард ойл" было предпочтительнее самим сказать решающее слово по поводу русской нефти, чем видеть эту нефть в руках конкурента. "Мне кажется, что для нас нет другого пути, кроме как рискнуть и сделать вложения сейчас, - пояснял Тигл. - Если мы не сделаем этого сейчас,

думаю, что мы будем отстранены от оказания какого-либо существенного влияния на добычу в России".

"Джерси" начала интенсивные переговоры, невзирая на значительную вероятность того, что Нобели пытались продать собственность, которой больше не владели. Этот риск стал реальнее в апреле 1920 года, когда большевики вновь овладели Баку и немедленно национализировали нефтяные месторождения. Британских инженеров, работавших в Баку, посадили в тюрьму, а некоторых "нобелитов" судили как шпионов. Однако сделка становилась столь привлекательной в случае падения большевиков, а убежденность в таком падении была столь сильна, что "Джерси" и Нобели продолжали переговоры. В июле 1920 года, менее чем через три месяца после национализации, сделка была заключена. "Стандард ойл" приобрела права на половину нефтяной собственности Нобелей в России по действительно "минимальной цене сделки" - за 6,5 миллиона долларов с последующей доплатой до 7,5 миллиона долларов. Взамен "Стандард" получала контроль как минимум над третьей частью добычи нефти в России, над 40 процентами нефтепереработки и 60 процентами внутреннего российского нефтяного рынка. Риск был действительно очень велик - и слишком очевиден. Что если новый большевистский режим все-таки устоит? Национализировав месторождения, их можно разрабатывать или выставить на международный аукцион.

В последовавшей дуэли между капиталистами и коммунистами, последних представлял квалифицированный и находчивый комиссар внешней торговли Леонид Красин. Стройный, с острой бородкой, изысканный, убедительный и с виду благоразумный, он совсем не был похож на кровожадного фанатика, которого ожидали увидеть западные собеседники. Он нравился женщинам. "Красин выглядел как очень породистый и очень тренированный человек, истинный аристократ интеллекта и стойкости", - говорила одна англичанка. Красин понимал капиталистов как никто из его товарищей, поскольку сам когда-то был одним из них. До войны он служил на вполне приличной должности менеджера Бакинской электрической компании, а затем был российским представителем крупного германского концерна "Сименс". В то же самое время Красин являлся главным технократом подполья и, по словам Ленина, "министром финансов" большевистской революции. "Я человек без тени", - любил говорить Красин. Во время войны он играл роль одного из главных архитекторов военной экономики царской России, что создавало напряженность в его отношениях с коллегами-революционерами. Однако большевики нуждались в нем - единственном крупном бизнесмене в большевистской иерархии, нуждались в его руководящих способностях. В силу этого он получил два поста, комиссара не только внешней торговли, но и транспорта.

"Стандард" завершала свои переговоры с Нобелями, а Красин тем временем прибыл в Лондон для обсуждения торговых отношений от имени правительства большевиков. 31 мая 1920 года он отправился на Даунинг-стрит 10, по приглашению премьер-министра Дэвида Ллойд Джорджа. Это был исторический момент, - впервые советского эмиссара принимал глава правительства великой страны Запада. Появление Красина возбудило среди британцев противоречивые чувства, главным из которых было любопытство. Лорд Керзон, министр иностранных дел, глядел на огонь в камине, крепко сжав руки за спиной. Он не хотел пожать руку Красину, пока Ллойд Джордж не окликнул его строго: "Керзон! Будьте джентльменом!"

Через несколько месяцев, по мере того как англо-советские переговоры, хотя и с большими трудностями, продвигались вперед, сам Ленин направил Красину в Лондон секретное послание: "У этой свиньи Ллойд Джорджа нет ни стыда, ни колебаний, когда

он врет. Не верь ни единому слову и трижды води его за нос". В ходе переговоров Красин проявил себя как сторонник поощрения appetites желавших торговать британских бизнесменов. Но от него мало что зависело. Его страна шла к экономической катастрофе - падение промышленного производства, инфляция, острая нехватка капитала и повсеместный дефицит продуктов питания, переходивший в голод. Россия отчаянно нуждалась в иностранном капитале для разработки, добычи и продажи своих природных богатств. И в ноябре 1920 года Москва выдвинула новую политику предоставления концессий иностранным инвесторам.

Затем, в марте 1921 года, Ленин пошел еще дальше. Он объявил о так называемой новой экономической политике, предусматривавшей значительное расширение советской рыночной системы, восстановление частных предприятий, а также расширение советской внешней торговли и продажу концессий. Это не значило, что изменились убеждения Ленина - он реагировал на срочную и крайнюю необходимость. "Мы не можем своими силами восстановить нашу разрушенную экономику без зарубежного оборудования и технической помощи", - заявлял он. Для получения этой помощи он был готов предоставить концессии "наиболее мощным империалистическим синдикатам". Характерно, что первые два примера нового курса были связаны с нефтью - "четверть Баку, четверть Грозного". Нефть могла снова, как в царские времена, стать наиболее доходным экспортным товаром. Одна из большевистских газет назвала ее "жидким золотом".

Ленинские заигрывания с Западом встретили мощное сопротивление его товарищей, в том числе вечно подозрительного Сталина. "Среди бизнесменов, приезжающих в Советский Союз, - предостерегал Сталин, - будут лучшие шпионы мировой буржуазии, и расширение контактов приведет к вскрытию слабых мест России". Тем не менее через неделю после объявления Лениным новой экономической политики Красин подписал в Лондоне англо-советское торговое соглашение. Затем он принялся раздавать предложения новых нефтяных концессий. С большой ловкостью Красин находил подход к различным компаниям, в то же время используя в игре с ними слухи и намеки, настраивая одну против другой.

Детердинг решил, что он не расстроен из-за потерянного дела Нобелей. Не совсем расстроен. Он, как и Нобели, был убежден, что проникновение "Стандард ойл оф Нью-Джерси" в Россию станет мощной страховкой для всех иностранных инвесторов, в том числе и для "Ройял Датч/Шелл", владеющей бывшей собственностью Ротшильдов. "Нам уже принадлежат несколько хороших мест за российским обеденным столом и весьма значительная часть еды на нем, - поучал он Гульбенкяна. - Обедать лучше в компании с людьми, заинтересованными в этом обеде". Однако Детердинг не примирился с намерениями большевиков распродать то, что он считал своей собственностью, и таким образом выгнать его из-за стола. Не собирался быть пассивным и Уолтер Тигл.

## В ПОИСКАХ ЕДИНОГО ФРОНТА

В 1922 году "Джерси", "Ройял Датч/Шелл" и Нобели приступили к формированию так называемого "Фронта Юни". Целью было создание общего блока против советской угрозы их нефтяной собственности в России. Впоследствии к ним присоединилась еще дюжина компаний. Все члены блока обязались бороться с Советским Союзом совместно. Они договорились добиваться компенсации за национализированную собственность и воздерживаться от индивидуальных дел с русскими. "Братство торговцев нефтью" с трудом верило друг другу и не верило Советам. Поэтому, несмотря на взаимные заверения и обещания, "Фронт Юни" с самого рождения стоял на весьма неустойчивых

ногах. А ловкий Леонид Красин, хорошо понимавший капиталистов и инстинкт соперничества, продолжал мастерски играть с компаниями, настраивая их друг против друга.

Тем временем на многих рынках мира компании ощущали все растущее давление конкуренции со стороны дешевой русской нефти. Советская нефтяная промышленность, практически мертвая с 1920 по 1923 годы, была затем быстро восстановлена с помощью крупномасштабного импорта западных технологий, и СССР вскоре вышел на мировой рынок в качестве экспортера. Что касается "Джерси", ее высшие руководители оказались перед дилеммой: покупать ли им дешевую российскую нефть, невзирая на имущественные требования, или твердо стоять на почве морали? Теперь Тигл пожалел об инвестициях в предприятие Нобеля. "Я убежден, - говорил он, - вместо того, чтобы сидеть с этим больным дитятей и нянчить его уже несколько лет, мы могли бы инвестировать те же деньги в нефтяной бизнес где угодно таким образом, чтобы инвестиции немедленно становились продуктивными".

Хайнрих Ридеманн, глава "Стандард" в Германии, имел несколько иной взгляд на вещи: частным компаниям нелегко защитить свои права при конфискации и национализации. "Такое участие правительства в промышленности и предпринимательстве, как в России, есть нечто новое и неслыханное в истории бизнеса, - сказал он. - Никому из нас не нравится мысль помогать советским идеям. Однако, если другие собираются войти в Советский Союз, какая польза будет, если мы останемся в стороне?" Действительно, другие западные компании уже стучались в дверь - некоторые тихо, а некоторые с большим шумом. Они добивались концессий по всему Советскому Союзу - в Баку, на острове Сахалин. Собственность в Баку была именно той, на которую претендовали "Джерси", "Шелл" и другие. Еще хуже было то, что Советы продавали нефть с этих предприятий как со своих собственных. Существовал только один способ обыграть Советы: "Джерси" и "Шелл" могли создать совместную организацию, чтобы покупать российскую нефть. Тиглу эта идея совсем не нравилась. "Знаю, что мыслю старомодно, - сказал он, - но попытка установить дружеские отношения с человеком, который грабит ваш дом или крадет вашу собственность, никогда не казалась мне наилучшей линией поведения". Тем не менее, как только другие американские компании начали покупать российскую нефть и с ее помощью напрямую конкурировать с "Джерси", противодействие ведению бизнеса с Россией внутри компании ослабло. В ноябре 1924 года совместная организация по закупкам "Джерси - Шелл" была наконец создана, и две компании начали обсуждать варианты ведения бизнеса с Советами. Тигл был весьма недоволен тем, как это делалось. Классическая проблема бизнеса - не хватает времени, день всегда слишком короток, чтобы подумать "всерьез и надолго". "Оглядываясь на то, что мы делали последние шесть или восемь месяцев, я нахожу, что столь важный вопрос, как ситуация с закупками из России, решался нами без того внимания, которого заслуживало его значение, - писал он Ридеманну. - Достоин сожаления, что нам приходится делать так много вещей, и день наш так плотно расписан, что, кажется, мы совершаем ошибки, которых могло бы не быть, если бы мы продумывали вопрос до его логического итога".

Сотрудничество с "Ройял Датч/Шелл" - это одно, но сотрудничество с Советами - совсем другое. Оно оставалось для Тигла неприемлемым. В письме к Ридеманну он писал: "Признать Советы рынком нефти значит не только стать скупщиком краденого, но и поощрять вора превращением воровства в гарантированно доходное дело". Ридеманн попытался успокоить взволнованного шефа. "Человек - странное создание, - отвечал он перед Рождеством 1925 года, - и, невзирая на разочарования, он по-прежнему начинает каждый год с новыми надеждами. Поэтому давайте поступать так же".



Соглашение "Джерси - Шелл" для организации совместных закупок у Советского Союза вскоре оказалось неминуемым. Было даже согласовано, что 5 процентов закупочной цены пойдет на компенсации бывшим владельцам. И Тигл, и Детердинг продолжали скептически смотреть на всю эту затею. И когда соглашение в начале 1927 года провалилось, Детердинг почти ликовал. "Я так рад, что из этих советских дел ничего не вышло, - писал он Тиглу. - Я чувствую, что каждый когда-нибудь пожалеет, что мы вообще имели дело с этими разбойниками, единственная цель которых - разрушить всю цивилизацию и снова установить господство грубой силы".

Такие эмоции явно противоречили деловым расчетам Детердинга. Было похоже, что после женитьбы на русской эмигрантке Лидии Павловой он стал более убежденным и откровенным антикоммунистом. Детердинг даже телеграфировал Джону Д. Рокфеллеру-младшему, убеждая его не позволить компаниям-наследницам "Стандард" покупать российскую нефть. Голландец сообщал, что он "молил" Рокфеллера "ради человечества". По его мнению, "всем порядочным людям" следовало воздерживаться от того, чтобы "помогать Советам получать большие деньги". Он говорил Рокфеллеру, что это "антихристов" режим. Детердинг заявлял о своей уверенности в том, что Рокфеллер не захочет, чтобы его компании получали "запачканные кровью прибыли... Кровавая советская система скоро прекратит существование, если Ваши компании не будут ее поддерживать".

## ЦЕНОВАЯ ВОЙНА

Невзирая на мольбы Детердинга, две компании-наследницы "Стандард ойл" - "Стандард ойл оф Нью-Йорк" и "Вакуум" - пошли своим путем в делах с Советским Союзом. "Стандард оф Нью-Йорк" построила для русских керосиновый завод в Батуме, который сама же и арендовала. Обе компании заключили контракты на закупку значительных объемов российского керосина - в основном для Индии и рынков Азии. "Сокони" нуждалась в нефти из России. "Шелл" располагала другими источниками нефти для поставок в Индию, "Сокони" - нет.

Детердинг пришел в ярость. Он осудил президента "Сокони" С. Ф. Мейера, назвав его человеком "без чести и ума". В 1927 году, в качестве возмездия "за предательство", он начал суровую ценовую войну в Индии, захлестнувшую вскоре и другие мировые рынки. "Сокони" контратаковала, "подрезая" цены на других рынках. Детердинг организовал целую кампанию против "Стандард оф Нью-Йорк", критикуя ее в прессе за покупку "коммунистической" нефти. Поскольку различия между компаниями-наследницами треста "Стандард ойл" были не слишком ясны, - не только публике, но и Детердингу, который так или иначе был слишком подозрителен, чтобы в них поверить, - "Стандард ойл оф Нью-Джерси" тоже оказалась втянутой в драку. К большому неудовольствию Уолтера Тигла и "Джерси" обвинили в покупке "коммунистической" нефти. "Мы имеем сейчас дело со столь значительными событиями, что компании "Джерси" придется улаживать все это", - писал с угрозой Детердинг администратору "Джерси". Несомненно, он ожидал, что "Джерси" уверенно укажет "Сокони" ее место. "Джерси в конце концов крупнейшая американская нефтяная компания и в любом случае самая перспективная, - говорил он, - а "младшую" компанию "Нью-Йорк" надо заставить понять, что она служанка, а не босс". Как и планировал Детердинг, "Джерси" заставили публично критиковать две другие компании за их закупки в России. Тигл смог найти во всем этом и кое-что полезное. По его словам, "мыслящие люди в Европе впервые поняли, что существует разница между одной компанией "Стандард ойл" и другой".

Руководители "Джерси" подозревали, что Детердинг вышел из соглашения о закупках нефти у Советского Союза под давлением британского правительства. Но в самый разгар ценовой войны высший британский чиновник заверил американцев, что дело было вовсе не так. "Сэр Генри Детердинг вечно попадает впросак из-за своей нетактичности, - писал чиновник. - Когда русские подняли вопрос о компенсациях в предложенном совместном закупочном проекте "Шелл" и "Джерси", "сэр Генри совсем потерял голову и сказал, что не позволит никому покупать советскую нефть... Это было абсолютно глупо и в то же время так характерно для него... Очевидно, что прочих покупателей отвадить не удалось бы, а поступок его вызван частично досадой от собственного бессилия, которая и заставила сэра Генри напасть на "Стандард ойл оф Нью-Йорк".

Однако на обеде в Гааге, в доме одного из голландских директоров, Детердинг предложил свою версию событий. "После нескольких лет относительного мира, - заявил он, - мы обнаружили, что нас внезапно атаковали в Бирме, куда компания "Стандард ойл оф Нью-Йорк" начала импортировать советский керосин. Считая в данном случае лучшей защитой нападение, я немедленно принял вызов, и с тех пор мы отражали и наносили удары, чтобы найти слабые места соперника. Я уверен в том, что позиция "Ройял Датч/Шелл" в отношении советской нефти еще раз ясно очерчена".

Две заблудшие американские компании, "Вакуум" и "Стандард оф Нью-Йорк", не пожелали соглашаться с такой позицией. Цель Детердинга, по убеждению президента "Вакуум", на самом деле состояла в том, чтобы отрезать последнюю от недорогой нефти. Экспортная система "Вакуум", как оказалось, прямо конкурировала с "Ройял Датч/Шелл". Когда же "Джерси" обвинила эти две компании в измене американским принципам, президент "Вакуум" заметил, что бизнесмены и фермеры Америки постоянно продавали в Россию хлопок и другие товары. "Что более неправомерно, - спрашивал он, - покупать в России или продавать ей?" Этот вопрос еще долго будет звучать.

К концу двадцатых годов крупнейшим компаниям порядком надоел вопрос русской нефти. Попытки вернуть собственность или добиться компенсации стали делом безнадежным. Кроме того, на месторождении Баба-Гур-Гур в Ираке забил новый фонтан, который заставил обратить взоры на новые источники нефти на Ближнем Востоке. Совет директоров "Джерси" решил занять нейтральную позицию - не добиваться контрактов с Советским Союзом и не участвовать в бойкоте. Осенью 1927 года Ридеманн подвел итоги. "Лично я, - сказал он, - похоронил Россию".

Если и так, то труп этот был живой, поскольку все возрастающие объемы советской нефти вливались на насыщенный мировой рынок. Ожесточенная ценовая война, спровоцированная Детердингом в Индии и в остальных уголках, была направлена против этой российской нефти, однако она имела куда большие последствия для всех, кто занимался нефтью в мировом масштабе.

## Глава 13. Потоп

Его звали Коламбус Джойнер, хотя впоследствии он стал известен как Папаша Джойнер. В 1930 ему было семьдесят, и он ходил, наклонившись вперед, как будто высматривал что-то на тротуаре - такая походка была результатом ревматической лихорадки. Он казался настоящей карикатурой на классического неудачника - безуспешный, но всегда оптимистичный, красноречивый и убедительный зачинатель фантастических прожектов. У него был ровный нежный цвет лица (который он объяснял пристрастием к моркови), весьма необычный для человека его возраста. Общая продолжительность его учебы составила всего семь недель. Однако он все же получил

образование - дома, на семейной ферме в Алабаме, - научившись читать по Библии, а писать, переписывая Книгу Бытия. Он впитал язык эпохи короля Иакова, и знал, как плести паутину искушения из обещаний богатства. Когда припирало, он писал сочные и нежные письма вдовам, о которых впервые узнавал из газетных некрологов их состоятельных мужей. Разумеется, его интересовали отнюдь не их одинокие сердца.

Джойнер был лишь одним из многих искателей удачи в большой нефтяной игре двадцатых годов. Нефтяные акции и сделки представляли собой безумное искушение в лихорадочно-спекулятивном климате десятилетия и непреодолимо влекли любого, кто имел вкус к игре. "Как бы это вам понравилось - начать с вложения 100 долларов в нефтяную компанию, а затем получить более 50000 долларов? - спрашивал один из дельцов студента выпускного курса Йельского университета в 1923 году. - Сейчас ваш шанс: идти с нами и быть с нами, когда у нас все идет к удаче". Некоторые зачинатели осуществляли сделки "лицом к лицу", приглашая перспективных инвесторов на месторождения, где их ждал "холодный ланч и горячий воздух". Другие, находившие более уместными обращения по почте, рассылали письма, полные несбыточных предложений и обещаний. Взамен они получали посылки с наличными, платежками, чеками - и никаких вопросов. Один из них, доктор Фредерик Кук, помимо прочего, заявлял, что именно он опередил адмирала Пири в гонке за лаврами первооткрывателя Северного Полюса. Он рассылал до трехсот тысяч писем в месяц, и они принесли ему за год приблизительно два миллиона долларов. Потом его арестовали федеральные власти. В откровенной наглости мало кто мог сравниться с "Компанией разработки генерала Ли". Два дельца нашли некоего Роберта Э. Ли, потомка генерала Роберта Э. Ли, и уговорили его обратиться к инвесторам по всей стране: "Я приведу вас и тысячи других к финансовой независимости скорее, чем удалось взять Фредриксбург или Ченселлорсвилль".

В сравнении с ними Папаша Джойнер был мелким прохиндеем. Однако ему было свойственно спасительное изящество, и он действительно хотел рисковать и заниматься нефтью, а не просто отнимать у доверчивых людей их доллары. Он набирался опыта в Далласе, разгуливая вместе с другими предпринимателями в окрестностях отеля "Адольфус" - сооружения в стиле барокко, построенного семьей пивных баронов Буш из Сент-Луиса. В конце концов Джойнер стал приглядываться к Восточному Техасу - засушливому, грязному, бедному и холмистому краю с сосновыми лесами и песчаной почвой, сельское хозяйство которого в конце Первой мировой войны находилось в постоянной депрессии. Ни один из двух главных городов - ни Овертон, ни Хендерсон - не мог похвастаться хотя бы одной мощеной улицей. Для измученных заботами обитателей этой земли Папаша Джойнер заготовил великое и многообещающее видение. Якобы под их истерзанной и иссушенной почвой лежит океан нефти - "бесхозное сокровище, которому могли бы позавидовать все короли Земли".

Большинство геологов, знавших о его планах в Восточном Техасе, усмехались, а то и откровенно смеялись. В Восточном Техасе нефти не было. Но Джойнер был убежден, что была; или позволил себя убедить. "Док Ллойд", загадочный геолог-самоучка, который весил больше трехсот фунтов и был любителем сомбреро и сапог для верховой езды, был для него авторитетом. Кое-кто говорил, что Док Ллойд был еще и ветеринаром; другие узнавали в нем фармацевта, который возил по всей стране "Великое медицинское шоу доктора Алонсо Дархэма" и продавал патентованные лекарства, изготовленные из нефти. Имя "Ллойд" не было его настоящим именем. Почему он переименовал себя, стало ясно позднее, когда его фотография появилась в газетах. По слухам, множество женщин со всей страны, некоторые с детьми, погрузились в поезд до Восточного Техаса, надеясь на встречу со своим пропавшим супругом.

Док Ллойд снабдил Папашу Джойнера геологической картой Восточного Техаса. Мало сказать, что описание это вводило в заблуждение - оно было совершенно неверным и надуманным. Ллойд являлся так называемым трендологом, он нарисовал карту основных нефтяных полей США, так, что их линии (тренды) пересекались в Восточном Техасе. Но Док Ллойд сделал одну памятную вещь - он точно указал Джойнеру, где бурить. Тогда почти все считали эту затею совершенно смехотворной.

Джойнер разослал по сохранившемуся у него списку проспект, включающий сфабрикованную Доком Ллойдом геологическую карту Восточного Техаса. И каким-то образом ему удалось собрать деньги, чтобы начать бурение на ферме некоего Дейзи Брэдфорда в округе Раек. Чтобы продолжать дело, ему пришлось призвать на помощь каждую каплю своего недюжинного дара убеждения, особенно действенного с женщинами. "У каждой женщины обязательно есть на шее такое место, которого я касаюсь, и она автоматически начинает выписывать чек, - сказал однажды старый искатель нефти. - Возможно, один я на всей земле знаю, как найти это место". Затем он ухмыльнулся: "Разумеется, чеки не всегда хороши". Он, конечно, хвастался: денег, которые удавалось достать, хватало ненадолго.

Для большой нефтяной индустрии Папаша Джойнер был, разумеется, совершенно незаметен. Всего лишь один из тысяч тертых дельцов с идеей, обещаниями богатства, талантом или красноречием. Три года, начиная с 1927 года, пока лидеры отрасли вели свои яростные споры о нехватке, избытке и регулировании, Джойнер - беднейший из бедных - и его пестрая компания бурили посреди густых сосновых лесов Восточного Техаса с помощью проржавевшего оборудования, купленного из третьих рук. Их постоянно терзали отказы и аварии, они страдали от нехватки даже самых малых денег. Джойнер частично платил своим рабочим "правами на прибыли" от различных участков земли. Когда он сидел вообще без денег, рабочие возвращались на свои фермы или перебивались случайными заработками, но в конце концов появлялись снова. Папаша Джойнер выписал под будущие открытия так много "сертификатов", проданных с большим дисконтом, что они стали в районе местной валютой. Проезжавший геолог из "Тексако" отпустил известную в то время шутку: "Я выпью каждый баррель нефти, которую вы извлечете из этой дыры". Но, несмотря на постоянные неудачи, Джойнеру и его маленькой компании сторонников и рабочих удавалось сохранять веру.

Сила веры скоро себя показала. Удача стала поворачиваться к Папаше Джойнеру лицом в начале сентября 1930 года, когда проверка скважины "Дейзи Брэдфорд № 3" дала положительный результат. "Это еще не нефтяная скважина", - возражал Джойнер некоторым из наблюдавших, но особо спорить не стал. Слух распространился. На дороге к скважине за ночь выросли труппы, где собирались и ждали страждущие. В честь будущего пророка труппы окрестили Джой-нервилем. Тысячи людей прибывали, чтобы стать частью кануна праздника. Воздух наполнился ожиданием как будто бы религиозного события, обещанного чуда. Что-то произойдет - верили люди и хотели быть там, чтобы это увидеть. В те дни начинающейся Депрессии гамбургеры обычно стоили 16-17 центов, но в Джойнервиле - двадцать пять. Это было только лишь болезненное предвестие предстоящих событий.

Через месяц, в восемь вечера 3 октября 1930 года, со стороны скважины внезапно послышалось бульканье. Бурильщик повернулся к собравшейся толпе и крикнул: "Погасите огни! Погасите сигареты! Быстро!" Земля задрожала. Высоко над вышкой взметнулся столб нефти и воды. Толпа обезумела. С криками ликования люди смотрели в небо, стоя под брызгами нефти. Это было чудо. Папаша Джойнер был пророком. Один рабочий так возбудился, что достал из кармана пистолет и принялся стрелять по

нефтяным брызгам в небе. Трое быстро подскочили к нему и отобрали оружие. Одна искра могла воспламенить выходящий летучий газ, и все присутствовавшие погибли бы от взрыва.

### "ЧЕРНЫЙ ГИГАНТ"

"У Джойнера забил фонтан", - гласил на следующее утро заголовок "Хендерсон Дейли Ньюс". Однако в откликах лидеров индустрии на "золотое дно" Папаши Джойнера вначале сквозили и скептицизм, и полное недоверие. Но их сменили восхищение и бешенство, когда за три следующих месяца произошли выбросы нефти на двух других скважинах, которые также бурились как поисковые. В конце концов оказалось, что бассейн Восточного Техаса имеет в длину сорок пять миль, в ширину от пяти до десяти и общую площадь 140 тысяч акров. Месторождение назвали "Черный гигант". Ничего подобного ранее в Америке не находили. Последовал такой бум, что все предыдущие - в Пенсильвании на Спиндл-тоне, на других месторождениях в Техасе, на Кашинг, "Большом Семиноле" и в Оклахома-Сити, на Элк-Хилл в Калифорнии - выглядели по сравнению с ним генеральной репетицией. В начале 1931 года, когда вся страна была охвачена унынием Великой Депрессии, Восточный Техас сочился изобилием и сходил с ума. Люди прибывали отовсюду, они строили палаточные городки и трущобы, и этот край традиционно суровых нравов и трезвости внезапно заполнили увеселительные заведения, угождавшие всем видам пороков. К концу апреля 1931 года, через шесть месяцев после ввода в строй скважины Папаши Джойнера "Дейзи Бредфорд № 3", район выдавал 340 тысяч баррелей нефти в день, и ежечасно бурилась новая скважина.

Вслед за внезапным появлением столь объемных запасов случилось неизбежное - цены упали, затем упали еще. В 1926 году в Техасе они достигали 1,85 доллара. В 1930 году они составляли в среднем около доллара за баррель. К концу мая 1931 года цена упала до пятнадцати центов за баррель, а часть нефти продавалась по шесть центов. Бывало даже, что в случае нужды нефть шла по два цента. Но оргия бурения все продолжалась. К первой неделе июня 1931 года была пробурена тысяча скважин, а добыча в Восточном Техасе составляла 500 тысяч баррелей нефти в день.

Сметливые люди бросились наскоро строить дюжины и дюжины нефтеперерабатывающих установок емкостью в пинту - "чайников", выдававших летучий "истекс-бензин" [*Прим. пер. EasTex - East Texas (англ.) - Восточный Техас.*].

Небольшие заправочные станции в свою очередь стали продавать "истекс" по сниженным ценам. В условиях столь большого предложения каждому приходилось сражаться за потребителей. Станции, продававшие "истекс", стали предлагать каждому клиенту в качестве премии упаковку томатов или бесплатный обед из цыпленка.

Увы, Папаша Джойнер не мог полностью предаться ликованию. Конечно, открытие на "Дейзи Бредфорд № 3" и последующая разработка "Черного гиганта" были великолепным оправданием, но он вел кампанию слишком бесцеремонно, чтобы она принесла успех. Джойнер продал больше долей, чем их было. Права на аренду некоторых участков продавались несколько раз, - один из них был продан целых одиннадцать раз. Перед законом Джойнер был весьма уязвим, и знал это.

Местные газеты поднялись на защиту человека, начавшего возрождение Восточного Техаса. Издатель так писал о пророке Восточного Техаса: "Уж не второй ли он Моисей, которому суждено вести в землю обетованную, видеть ее "молоко и мед", а затем быть лишенным привилегии на вход толпой ловких юристов, восседавших в своих роскошных



офисах, прохлаждая свои пятки и ожидая, в то время как старый Папаша работал в иле, слякоти и грязных ямах, поте и крови, стекающих по его допотопным инструментам?" Было похоже, что Джойнер может потерять все. Из пяти тысяч сданных им в аренду акров он имел чистые права только на два.

Спасение однако пришло в лице человека в канотье и со шнурком на шее. Его звали Харольдсон Лафайетт Хант. Джойнер всегда звал его "мальчик", однако более широко он известен как "Эйч-Эл". "Мальчик" был разорившимся фермером-хлопководом, успевшим продемонстрировать два связанных между собой таланта: в азартных играх и, как Рокфеллер и Детердинг, в быстрых и сложных расчетах в уме. Десятью годами ранее он открыл зал для азартных игр в городке нефтяного бума Эль-Дорадо, штат Арканзас. Когда ку-клукс-клан пригрозил сжечь его, Хант благоразумно переключился на нефть и весьма преуспел - и в Арканзасе, и в Луизиане. Слухи о скважине Джойнера дошли до него прежде, чем произошел выброс. "Мальчик" осознал перспективы и помог старому измученному искателю нефти.

Хант начал действовать, когда Джойнера после первого открытия накрыла волна проблем, и прежде, чем остальные скважины начали показывать реальные размеры месторождения. Заняв денег у владельца магазина мужской одежды в Эльдорадо, Хант заперся с Джойнером в номере № 1553 отеля "Бейкер", чтобы вести переговоры, и давил на него, пытаясь заключить сделку. Джойнер не знал, что Хант прочитал секретные отчеты о динамике скважины "Дип-Рок", которая находилась в трех четвертях мили от места открытия Джойнера. Таким образом, Ханту было очевидно не только то, что скважина Джойнера не единственная, но и то, что месторождение может быть очень большим. Хант не стал делиться новостью с Джойнером и продолжал предлагать как следует "осушить" "Дип-Рок". После более чем тридцати шести часов переговоров без перерыва в номере № 1553 Папаша Джойнер сдался. В какой-то момент между полуночью и двумя часами ночи в День Благодарения, 27 ноября 1930 года, он отписал все свои права "Мальчику". Хант заказал тарелку сыра и крекеров, чтобы отпраздновать сделку.

Хант уладил все претензии, предъявленные к Джойнеру и быстро стал крупнейшим независимым разработчиком в Восточном Техасе. Как он говорил, сделка с Джойнером обеспечила ему "старт с лету". Он делал огромные деньги. Позднее он получил известность как покровитель правых идей, промоутер товаров для здоровья и закоренелый враг белой муки и белого сахара.

Хант заплатил Папаше Джойнеру 1,33 миллиона долларов - 30 тысяч вперед, остальное из доходов от добычи. Когда Джойнер впоследствии узнал, что Хант дал 20 тысяч долларов главному бурильщику на скважине "Дип-Рок", тайно снабдившему разведчиков Ханта ценной информацией, он рассердился и собрал своих людей, чтобы обвинить их в обмане. Хант решительно отрицал, что обманул старика. "Мы торговались", - заявил он. Джойнер внезапно устыдился своих мыслей и претензии снял. Он потратил полученные от Ханта деньги на новые разведочные работы в поисках нового "Черного гиганта", нового Восточного Техаса, а также на романы со своей "секретаршей" и другими молодыми женщинами. Когда Папаша Джойнер умер, ему было почти семьдесят шесть. До самого своего конца он занимался поисками нефти, но уже безуспешно. Все наследство, которое он оставил после смерти, состояло лишь из машины и дома.

## АНАРХИЯ НА НЕФТЯНОМ МЕСТОРОЖДЕНИИ

Потоки сырой нефти из Восточного Техаса вскоре опрокинули цены по всей стране. Продолжение падения цен могло означать крах даже для крупных добывающих компаний. Предсказывали, что, как и на других крупных месторождениях, давление в подземном резервуаре из-за быстрой добычи в конце концов упадет, добыча уменьшится и цены вернутся к "нормальному" уровню. Однако масштабы месторождения в Восточном Техасе были совершенно уникальными. Кто знает, когда темпы добычи на нем упадут? И кто еще останется в бизнесе, когда придет этот день? "Нефтяной потоп", пришедший из Восточного Техаса, означал "конкурентное самоубийство" для всей нефтяной отрасли.

Насущной необходимостью стала некая система контроля добычи и стабилизации цен. Необходимо было "поставить Восточный Техас в упряжку" при сильном противодействии со стороны добытчиков и владельцев арендованных участков, а также мелких переработчиков, привыкших к дешевой нефти. Ситуацию дополнительно осложняла фрагментарная структура собственности в Восточном Техасе, а также большая доля "независимых" в добыче. Воспользовавшись неповоротливостью крупных компаний, мелкие добытчики взяли под контроль существенную часть восточно-техасского месторождения. Как правило, они вели добычу с головокружительной быстротой. Для "независимых" любое ущемление свободы действий означало "смертельную угрозу" их относительному преимуществу над ненавистными большими компаниями.

В войне между "крупными" и "независимыми" в качестве представителя порядка суждено было выступить, несмотря на название, Железнодорожному комитету Техаса. Его создал в 1891 году губернатор Джим Хогг, и целью его тогда был контроль популистов над железными дорогами. К началу тридцатых годов он стал "политической свалкой". Ему, очевидно, не доставало технической компетентности. Комитету предоставили некоторые полномочия в отношении нефти, хотя и сильно ограничили его компетенцию. Его аналог, комитет по коммерции в Оклахоме, был с 1915 года уполномочен регулировать нефтедобычу в соответствии с рыночным спросом. Железнодорожному комитету Техаса это делать недвусмысленно запретили, разрешив лишь осуществлять регулирование, чтобы предотвращать "появление физических растрат" при нефтедобыче. Но под влиянием "независимых" ему было запрещено специальным законом контролировать добычу в целях предотвращения "экономических убытков". Это означало, что у него отобрали право поддерживать равновесие на рынке, то есть он не имел права урезать чью бы то ни было добычу, чтобы снизить суммарный выход нефти до уровня, достаточного для удовлетворения спроса.

Тем не менее Железнодорожный комитет собрался заняться именно этим. Ему приходилось маскировать свои неправомерные действия необходимостью предотвращения физических отходов. Комитет выступил с утверждением, что "поточная" добыча приведет к потере запасов нефти навсегда. В частности, заявлялось, что при низких ценах многочисленные скважины, выдававшие всего по несколько баррелей в день - так называемые скважины открытой добычи - не смогут быть рентабельными, и поэтому их надо закрыть как "физических растратчиков". Но федеральные суды неоднократно пресекали попытки комитета обосновывать ограничения добычи подобным образом. Однажды комитет был обвинен в неуважении к суду. Все его усилия терпели крах, а поток нефти из Восточного Техаса все ширился.

Цены упали ниже себестоимости добычи, и лекарства от этой болезни не было. Страх и уныние охватили всю нефтяную промышленность Америки. Такая картина предстала перед Фредериком Годбером, директором "Шелл", когда он приехал из Лондона в

Соединенные Штаты поздней весной 1931 года. Миссия Годбер-ра частично состояла в том, чтобы удостовериться, что в американских операциях "Шелл" соблюдается экономия и сокращаются затраты, чего требовал центральный европейский офис. Годбер так обрисовал ситуацию, сложившуюся в США: офисы переполнены, автомашин в компании слишком много и они слишком высокого класса. Он мог с удовлетворением рапортовать Детердингу и другим директорам: "Имеет место невероятная экономия".

Во время встреч с высшим руководством основных американских компаний Годбер всякий раз обнаруживал уныние. "Председатель "Стандард оф Индиана, -сообщал Годбер, - очень подавлен, почти в панике". Годбер виделся и с Уолтером Тиглом из "Стандард ойл оф Нью-Джерси". "Даже "Нью-Джерси" как целое не имеет достаточно определенной политики, - заметил он. - Тигл настроен весьма пессимистично, чувствует, что остается только сидеть и ожидать снижения цен, что нет взаимодействия с большинством других компаний. И не будет, пока все они не понесут больших потерь". Годбер подвел итог: "Большая часть проблем отрасли вызвана известными причинами, на которые отдельные люди имеют мало влияния или вовсе не имеют и которые не могут быть преодолены, пока в различных добывающих штатах не будут приняты законы, разрешающие вмешательство для предотвращения физических отходов при избыточном бурении... Эти законы надо было принимать раньше, но этому мешает много предрассудков, особенно в Техасе".

Тем временем добыча нефти в Техасе и в соседней Оклахоме все росла. В начале августа 1931 года, когда федеральные судьи рассматривали конституционность вводящих рационирование законов в Оклахоме, губернатор "Альфальфа Билл" Мюррей объявил чрезвычайное положение, ввел в действие законы военного времени и приказал полиции штата взять под контроль основные нефтяные месторождения. Он объявил, что они не будут давать нефть до тех пор, пока "цена нефти не достигнет одного доллара".

"Доллар за баррель" - это стало мольбой об улучшении ситуации по всем нефтяным штатам.

К августу 1931 года и Восточный Техас, и весь нефтяной рынок США находились в состоянии полной анархии. В Восточном Техасе добывалось уже более миллиона баррелей в день, что составляло почти половину всех потребностей Америки, и цена сырой нефти рухнула до тринадцати центов за баррель. Нефть из Техаса стоила в Европе даже дешевле российской. Цены на нефть на выходе с буровой в Техасе и повсюду в США были настолько ниже себестоимости, составлявшей в среднем восемьдесят центов за баррель, что грозило крахом большинству нефтедобывающих компаний как в Техасе, так и по всей стране. На следующий день после того, как нефтедобытчики Восточного Техаса призвали добровольно прекратить добычу, чтобы содействовать подъему цен, уровень добычи еще вырос. Воздух наполнялся ожесточением, говорили, что завозят динамит, чтобы взорвать скважины и трубопроводы. Экономика Техаса, а также, вероятно, закон и порядок, были на грани краха<sup>3</sup>.

Губернатор Техаса Росс Стерлинг, основатель и экс-председатель "Хамбл ойл", колебался. Однако выхода не было, приходилось действовать. Он объявил войну за Восточный Техас. 17 августа 1931 года губернатор заявил, что Восточный Техас находится "в состоянии мятежа" и "открытого бунта", и послал к скважинам несколько тысяч национальных гвардейцев и техасских рейнджеров. Они отправились в путь на лошадях, поскольку недавние дожди размыли дороги, сделав их непроходимыми для автомобилей.

Лагерь разбили на месте, которое впоследствии окрестили "Холм борьбы за рационирование", и в течение нескольких дней "армия губернатора" остановила добычу. Непривычная тишина повисла над всем Восточным Техасом. Работа на месторождениях замерла. Даже курам, растолстевшим на насекомых, слетавшихся на свет горящих газовых факелов, пришлось "вернуться к прозаической "до-нефтяной" практике копания червей". Вспомогательные работы тоже встали. Генерал, командовавший Национальной гвардией, запретил ношение "пляжных пижам" - "спецодежды" проститутток, и их бизнес тоже начал хиреть.

Мораторий на добычу работал - цены в отрасли повышались. Железнодорожный комитет Техаса продолжал отдавать указания по рационированию. Но они исполнялись теперь военными. К апрелю 1932 года цены почти достигли магического долларowego уровня. В течение 1932 года Железнодорожный комитет отдал девятнадцать указаний по рационированию в Восточном Техасе, и все они были признаны судебной властью незаконными. Теперь же рынок стоял твердо, и выросшие цены убедили наконец многих "независимых" и отзывчивых на их запросы политиков в важности устанавливаемых сверху ограничений - рационирования. В ноябре губернатор Стерлинг решился предоставить комиссии особые полномочия, необходимые для борьбы с "экономическими растратами". Он созвал специальную сессию законодательного органа и провел законопроект, разрешающий рационирование рынка. Принятию нового закона способствовало лучшее понимание динамики добычи в Восточном Техасе. Давление при добыче производил не газ, как во многих других местах, а вода - "водяной привод". Быстрая, хаотичная добыча повредила бы "водяной привод" и преждевременно сократила бы общий выход нефти.

С принятием нового закона в Техасе рыночное рационирование вступило в действие. Однако, несмотря на новые полномочия Железнодорожного комитета Техаса в вопросах нефтедобычи, весна 1933 года выдалась не лучше, чем лето 1931. Комиссия установила для Восточного Техаса слишком большую, просто никуда не годную квоту - в два раза большую, чем предлагалось в соответствии с новыми техническими сведениями о давлении в "скважинах". Кроме того, сотни тысяч баррелей сверх разрешенных квот добывались нелегально. Эти излишки получили название "горячая нефть" - термин впервые возник на месторождениях Восточного Техаса. Рассказывали, что как-то холодной ночью местный охранник допрашивал оператора, заподозренного в добыче сверх разрешенного лимита. Охранник явно дрожал от холода, и догадливый оператор предложил ему прислониться к цистерне, где находилась часть подозрительной нефти. "Она достаточно горячая, - сказал оператор, - чтобы согреть вас".

Она была достаточно горячей и для того, чтобы сохранить беспорядок в нефтяной индустрии. "Горячую нефть" везли контрабандой из Техаса в другие штаты. То же самое происходило в Оклахоме, где также ввели рационирование. Итак, добыча в Восточном Техасе снова полностью выходила из-под контроля. "Тексас компани" снизила установленные цены с 75 до 10 центов за баррель. Нефти добывали так много, рынок был так "затоварен", что некоторые "труженики горячей нефти" не могли найти сбыт даже по два цента за баррель. Чтобы остановить поток нефти, несколько трубопроводов "таинственным образом" взорвали. Деморализованный президент "Хамбл" Уильям Фэриш писал Уолтеру Тиглу, что только "шок и боль" крайне низких цен способны убедить "независимых" в том, что их долгосрочные интересы неотделимы от федерального контроля над добычей и объединения. "Вероятно, была достигнута точка, - добавил Фэриш, - в которой закон зуба и когтя остался единственным средством навести некий порядок". Этой точкой оказался десятицентовый уровень цены барреля. Нефтяная промышленность осознала, что отчаянно нуждается во внешней помощи. Правительств

штатов было для этого недостаточно. Требовалась чрезвычайная помощь из Вашингтона. Некоторые добывающие компании Техаса срочно попросили установить федеральный надзор над техасской промышленностью в рамках чрезвычайной ситуации.

Альтернативой, по их словам, было не только банкротство независимых добытчиков, но и полный коллапс нефтяной отрасли в целом.

Как раз тогда в Вашингтоне начала работать администрация "Нового курса" Франклина Рузвельта. Она была активна, готова вести войну с Депрессией, настроена на возрождение экономики и собиралась во все вмешиваться. Федеральное правительство внимательно следило за тем, что делалось в Техасе. Цены на нефть были слишком низки, и оно готово было сделать все, чтобы спасти ситуацию.

## РЕФОРМАТОР

Инаугурация Рузвельта состоялась 4 марта 1933 года. На шаткую в политическом смысле должность министра внутренних дел, все еще запачканную памятью об Альберте Б. Фолле и скандале с Типот-Домом, он назначил Гарольда Л. Икеса. Описанный одним из членов кабинета как "полный белокурый джентльмен в очках", Икес был юристом из Чикаго и ведущей фигурой в политике прогрессивных республиканцев и Прогрессивной партии. Он руководил чикагской кампанией Теодора Рузвельта 1912 года, а в 1932 был председателем Западного комитета Национальной прогрессивной лиги за Франклина Рузвельта. В качестве награды за помощь в завоевании поста президента он пожелал стать министром внутренних дел. Он мобилизовал ведущих прогрессивных деятелей для проведения кампании и выиграл. Рузвельт объяснял позднее, что ему понравилась внешность Икеса. Но, кроме того, он нуждался в прогрессивном республиканце, получившем мандат на Западе. В лице Икеса он получил человека глубоких либеральных убеждений, страстного, острого в полемике, исполненного подозрений, сверхчувствительного к мелочам (реальным или мнимым), с необъятным чувством собственной правоты, великой обязательностью и глубокой совестью.

Икес вырос в бедной семье, воспитанный суровой матерью-кальвинисткой. Мальчику не разрешали даже свистеть по воскресеньям, запрет был снят лишь тогда, когда он доказал матери, что видел священника, который поступал таким образом. Икес так хорошо учился в старших классах школы, что, когда заболел учитель латыни, вел уроки вместо него. В качестве лидера самоуправления своего класса в высшей школе он впервые испытал то, что позднее превратил в искусство: импульсивную подачу в отставку по высшим принципиальным соображениям - только лишь для того, чтобы отставку не приняли. Его класс отставку не принимал. Десятилетиями позже не принимал ее и Франклин Рузвельт. На одно из нескольких его прошений об отставке, президент ответил просто: "Вы нужны... Отставка не принята!" Полный "бурной энергии преобразований", Икес участвовал во множестве кампаний в Чикаго - против коррупции, монополий и социальной несправедливости, за гражданские права, женские профсоюзы и десятичасовой рабочий день. Он превратился в эффективного политического менеджера, хотя и вечно работавшего со всякого рода странными реформаторами. Как-то он сам отпустил шутку о своей "жуткой способности выбирать неудачников". Но в конце концов в 1932 году Икес выбрал свою удачу - Франклина Рузвельта. Будучи министром внутренних дел при Рузвельте, подчеркивая беззаветную преданность принципам и долгу, Икес тем не менее ощутил вкус власти и был совсем не против роли "сильного человека", способного сказать "нет". В дополнение к должности министра внутренних дел он с готовностью принял пост руководителя нефтяной администрации, занимая одновременно ключевую для "Нового курса" должность руководителя по общественным работам.



Икес бросился очертя голову в запутанные административные обязанности всех трех должностей. "Не выпуская из памяти запятанный список министров внутренних дел, - писал он позднее, - я работал как раб над бесконечными горами документов, контрактов и писем, отказываясь подписывать что-либо, не прочитанное мною лично, дабы это впоследствии не преследовало меня". Замаранный нефтью Альберт Б. Фолл в 1931 году отправился в тюрьму, но, казалось, Икес никогда не переставал о нем думать. После визита в 1933 году Гарри Синклера, одного из двух "кассиров" Фолла, Икес записал в своем дневнике: "Я все думаю, почему бы привидению Альберта Б. Фолла с маленькой черной сумкой не возникнуть в одном из мрачных углов этой комнаты". Наследие Типот-Дома породило у Икеса страх перед коррупцией и последовательно не доверять нефтяным промышленникам. Он намеревался восстановить мораль и репутацию министерства внутренних дел. Чтобы избежать новых финансовых скандалов и жульничества, он даже создал собственное подразделение для проведения расследований.

Однако его полномочия почти сразу оказались под угрозой из-за скандала другого сорта. Икес долго состоял в страшно неудачном браке, а вскоре после назначения увлекся женщиной намного моложе себя. Он нашел работу в министерстве внутренних дел и для дамы, и для ее "жениха". Для женщины - в Вашингтоне, для жениха - на Среднем Западе. Не заставили себя долго ждать анонимные письма с угрозами обнародовать обстоятельства дела. Некоторые из писем попали в различные газеты. Собственный отдел расследований Икеса установил, что автором писем был жених, что, впрочем, было понятно и без расследования. Роман сошел на нет к 1934 году. На следующий год жена Икеса погибла в автокатастрофе. Через три года Икес женился на даме, которая была на сорок лет моложе его, но удивительно ему подходила. Она была младшей сестрой жены его пасынка, незадолго до этого покончившего жизнь самоубийством. Икес перед женитьбой "спросил разрешения" у Рузвельта. Президента не смутила разница в возрасте, у его собственных родителей была похожая ситуация<sup>5</sup>.

Бомбардируемый с самого момента вступления в должность разнообразными мнениями, касающимися нефтяного бизнеса, Икес быстро и самостоятельно понял, какой "колючей" была ситуация с нефтью. 1 мая 1933 года он написал Рузвельту о неминуемой "сплошной деморализации" нефтяной отрасли. Признавая, что не может разобраться в буйстве споров между крупными компаниями и независимыми добытчиками по поводу обрушившихся цен, перепроизводства и растрат, он заявил: "Однако мы знаем, что нефть продается на месторождениях в Восточном Техасе по десять центов за баррель. Мы знаем, что эта ситуация не может продолжаться долго без катастрофических последствий для нефтяной промышленности и для страны".

Сами промышленники, как и представители, избранные от нефтяных штатов, умоляли Вашингтон начать действовать. Даже большая часть "независимых", по словам президента Независимой нефтяной ассоциации Америки, поддерживала законодательную "передачу беспрецедентных полномочий в руки министра внутренних дел". Однако несмотря на то, что большинство соглашалось с необходимостью действовать, согласия по поводу методов не было.

5 мая 1933 года Икеса по пути на заседание кабинета настигла телеграмма: цены в Восточном Техасе упали до четырех центов. Позднее в тот же день он получил еще одну телеграмму, на этот раз от губернатора Техаса, сообщавшего, что "ситуация вышла из-под контроля властей штата". Через три дня Икес предупредил, что "нефтяной бизнес почти рухнул и... если ничего не делать и дальше, то результатом станет полный крах

промышленности" с громадными потерями национальных резервов нефти. Гарольд Икес и "Новый курс" были готовы и хотели взяться за дело.

Сначала кризисом нефтяной индустрии занималась Администрация национального возрождения, созданная в соответствии с Законом о восстановлении национальной промышленности (НИРА). Это была система сотрудничества бизнесменов и правительства, предназначенная для стимулирования возрождения экономики, уменьшения конкуренции и попутного наведения блеска на антитрестовские законы. Но нефтяными делами реально управляли другие люди, контроль над которыми находился в руках Гарольда Икеса.

Взращенный в рамках прогрессивной "трестоборческой" позиции Айды Тарбелл и Теодора Рузвельта, Икес провел большую часть жизни в кампаниях против "интересов". Он, несомненно, не был замечен в дружеских чувствах к бизнесу, и даже находил некое мрачное удовлетворение в том, что когда-то гордый бизнесмен, скорлупу которого расколола Великая Депрессия, искал помощи у федерального правительства. "Столь многие из этих "великих и могучих" из мира бизнеса, - отмечал он после присутствия на обеде в торговой палате Соединенных Штатов, - приползли в Вашингтон на четвереньках, чтобы молить правительство вмешаться в их бизнес".

Ни политика, ни опыт, ни темперамент не заставили Икеса симпатизировать нефтяному бизнесу, но ему предстояло заняться спасением этого бизнеса и определить его будущее. По его мнению, ставки были действительно высоки. "Нет сомнений в нашей абсолютной и полной зависимости от нефти, - говорил он. - Мы прошли из каменного века в бронзовый, железный, индустриальный, а теперь в век нефти. Без нефти американская цивилизация в том виде, как мы ее знаем, не могла бы существовать".

## ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ АКТЫ

Икес начал с цен. Он видел, что цены на нефть, как и на другие товары, были слишком низкими. Необходимо было "поставить подпорки" для цен на сырье, чтобы восстановить покупательную способность всей экономики. Нефтяники и другие производители сырья не могли дальше продавать свою продукцию дешевле себестоимости. "Десять центов за баррель" способствовали продолжению депрессии. Для того, чтобы цены росли, необходимо было контролировать добычу. Чтобы поставить добычу под контроль, Икес начал решительную кампанию против "горячих нефтяников", наделенных, по его словам, "животной хитростью". Несмотря на то, что "горячая" нефть текла, разделяясь на тысячи отдельных ручейков, она образовывала мощный поток - по оценкам 1933 года, до полумиллиона баррелей в день. Эту "левую" нефть тайно сливали из трубопроводов, прятали в замаскированных цистернах, прикрытых сорняками, перемещали по сложным организованным сетям и потайным трубопроводам, а затем контрабандой по ночам вывозили за границы штата. Каждый нелегальный шаг "смазывался" взятками и выплатами. В результате образовался большой и доходный бизнес. Ситуация осложнялась тем, что любое укрепление цен только побуждало добывать больше "горячей" нефти, которая заполняла рынок. И цены снова "рушились".

"Горячая" нефть к тому моменту представляла собой серьезную угрозу рационированию, подрывая все попытки стабилизировать рынок. Чтобы рационирование работало, необходимо было добавить жесткости системе, остановить мощную утечку. Проблему нельзя было решить порознь на уровне Техаса, Оклахомы или других штатов. Федеральному правительству предстояло выполнять роль полисмена. Но на какой основе? Ответ следовало искать в полномочиях федерального правительства по

регулированию торговли между штатами. Законодательство, поспешно принятое в 1933 году, давало президенту четкие полномочия объявлять вне закона "горячую нефть" и предотвращать ее выход в торговлю между штатами. Самого Рузвельта ужаснуло, по его выражению, "жалкое состояние" нефтяной отрасли. 14 июля 1933 года он подписал административное постановление, которое, как отметил Икес в своем дневнике, было призвано "остановить выход в торговлю между штатами или за рубеж любой нефти или нефтепродуктов, полученных с нарушением законов штата, в котором они произведены". Икес добавил: "В соответствии с постановлением, мне предоставлены широкие права не только в установлении правил регулирования, но и по их претворению в жизнь".

Икес немедленно направил федеральных следователей на восточно-техасское месторождение, чтобы осмотреть измерительные приборы, цистерны - даже выкопать нефтепроводы для проверки точности ведения учета. Теперь для вывоза нефти из Восточного Техаса требовались федеральные "сертификаты очистки". Икес призвал арестовывать и предавать суду тех, кого звали "парнями горячей нефти". Федеральные власти приняли на себя основную тяжесть работы по пресечению распространения "горячей" нефти, поскольку штат Техас был настолько разорен, что не смог даже предоставить дополнительных рейнджеров.

Нефтяной кодекс, созданный в соответствии с законом о восстановлении национальной промышленности, предоставил Икесу чрезвычайные дополнительные полномочия в установлении месячных квот для каждого штата. Несколькими годами ранее подобного правительственного вмешательства было бы достаточно, чтобы разжечь бунт среди нефтяников. Теперь же в потрепанной отрасли его приветствовали многие. Икес отвечал за дело и снискал себе лавры. 2 сентября 1933 года, с целью уменьшить добычу нефти в стране на 300 тысяч баррелей в день, Икес разослал губернаторам нефтедобывающих штатов телеграммы с указанием квот - уровня добычи для каждого штата. Это был исторический акт, фундаментальный поворот в отрасли. Дни "поточной" добычи подошли к концу. Рационирование отменило право захвата. То, что регулировало отстрелоленей и дичи в средневековой Англии, более не действовало в США, так как бесконтрольная добыча нефти грозила разрушить всю нефтяную промышленность страны.

Восстановления и стабилизации цен можно было бы добиться другим путем - фиксированными ценами, устанавливаемыми правительством. Мощную поддержку идее фиксирования цен оказали некоторые промышленники, пострадавшие от ценового краха. "Если вы не дадите нам регулировку цен, - заявил в 1933 году представитель "Стандард оф Калифорния", - вы можете издавать кодексы до конца света и ни к чему не придете". Но многие выступали против. Они опасались того, что, если правительство начнет устанавливать цены, то будет обращаться с нефтяной отраслью как с общественным достоянием и станет регулировать еще и прибыли. Какое-то время сам Икес демонстрировал большое желание заняться установлением цен на нефть. Этого было достаточно, чтобы возбудить подозрения. На самом деле, введение фиксированных цен могло вызвать обратный эффект, давая серьезный стимул дополнительной добыче. Фиксация цен, по сравнению с регулированием добычи, выглядела еще более трудным, публичным и, конечно, намного более спорным делом. Регулирование добычи было явно предпочтительнее. Кроме того, несмотря на попытки управлять процессом прямо из Вашингтона, работа реально осталась на уровне штатов, где выполнение ее порождало меньше противоречий, стояло ближе к реальному миру нефтедобычи и было не столь заметным для публики.

Новая система партнерства федерального правительства и штатов уверенно развивалась до конца 1934 года. "Похоже, что мы добились серьезного прогресса в вопросе "горячей нефти" в Восточном Техасе", - информировал президента один из его помощников в декабре. Однако уже в следующем месяце - в январе 1935 года - Верховный суд внезапно нанес новой системе удар, который мог бы стать смертельным. Он отменил подраздел Закона о восстановлении национальной промышленности, в соответствии с которым была запрещена "горячая" нефть и спровоцировал тем самым новый кризис. В отсутствие контроля над "горячей" нефтью всю систему ожидал крах. Чтобы не допустить добытую в превышение установленного уровня нефть в торговлю между штатами, быстро составили и приняли новый законодательный акт. Закон стал известен как Акт Коннелли о "горячей" нефти благодаря его инициатору, сенатору от Техаса Тому Коннелли. Затем, в июне 1935 года, Верховный суд нанес еще более серьезный удар, объявив неконституционным большую часть Закона о восстановлении промышленности. Повод не имел отношения к нефти, скорее там были замешаны "больные цыплята", которых продавал в нарушение правил торговец птицей в Нью-Йорке. В любом случае отмена закона, среди прочего, связала руки Икесу в исполнении его полномочий по установлению обязательных квот для штатов.

Однако последствия были далеко не такими разрушительными, какими могли бы быть годом или двумя ранее. Уже был создан каркас регулирования нефтяной отрасли и достигнут консенсус. В рамках системы по-прежнему происходило сотрудничество между федеральным правительством и штатами, и Акт Коннелли по "горячей" нефти предоставлял значительные полицейские полномочия по прекращению контрабанды. Кроме того, федеральное правительство, - а конкретно, Горнорудная администрация - готовило оценку спроса на предстоящий период и "назначало" для каждого штата предлагаемую долю общего спроса - неформальную, добровольную "квоту". После отмены НИРА штаты не были обязаны выдерживать этот уровень. Действительно, чтобы показать свою независимость, Железнодорожный комитет Техаса, ставший к этому времени более профессиональным и технически компетентным, изредка немного превышал "квоту" Техаса. Однако в основном штаты принимали федеральную оценку и ограничивали себя в соответствии с ней.

Разумеется, штат мог крупно превысить свою квоту. Но тем самым он обрек бы себя на санкции со стороны федерального правительства и других штатов, а также столкнулся бы с опасностью подать пример перепроизводства другим штатам, результатом чего могли стать новое перепроизводство и новый обвал цен. Десять центов за баррель были свежи в памяти как нефтедобытчиков, так и правительств штатов, зависевших от нефтяных доходов. Один юрист-эксперт писал в тридцатые годы: "Не надо быть пророком, чтобы чувствовать, что опыт восточно-техасского месторождения никогда не повторится"<sup>7</sup>.

Оформление роли штатов продолжилось принятием Нефтяного соглашения между штатами. Подготовка его стала причиной серьезной борьбы между Оклахомой и Техасом. Оклахома хотела создать нечто похожее на картель, который имел бы четкие полномочия доводить до сведения нефтяных штатов оценку спроса на нефть, данную Горнорудной администрацией, и одновременно обладал законным правом контролировать соблюдение квот. Техас решительно противился идее такого картеля. Он не хотел терять суверенитет. Техас победил, и Нефтяное соглашение между штатами воплотилось в существенно более слабом варианте, чем картель. Тем не менее, Нефтяное соглашение давало штатам хороший механизм обмена информацией и планами, стандартизации законодательства, координации рационирования и консервации.

Оставалось, однако, упущенным одно звено, без которого система не могла работать - тариф для сдерживания потока иностранной нефти. Дешевый импорт просто затопил бы американский рынок, игнорируя любые ограничения внутреннего производства и создавая второй поток "горячей нефти" за пределами системы регулирования. Несмотря на провал попытки ввести нефтяную пошлину в Акт Смута - Хоули 1930 года, агитация за подобный тариф продолжалась. В 1931 году основные компании-импортеры договорились сократить импорт "добровольно", чтобы предотвратить атаки "независимых", которые предпочитали обвинять в низких ценах скорее крупные компании и иностранную нефть, нежели собственную бесконтрольную добычу. Однако добровольное установление ограничения импорта, как и следовало ожидать, провалились.

К 1932 году положение в отрасли и нефтедобывающих штатах стало настолько бедственным, что тариф был принят Конгрессом и приобрел силу закона. На сырую и топливную нефть установили пошлину в 21 цент за баррель, а на бензин - в 1,05 доллара. Тариф получил поддержку еще по одной причине: он становился хорошим источником государственных доходов в разгар Депрессии. Введение тарифа произошло вовремя и возвело барьер на пути зарубежной нефти, что было необходимо для работы новой системы рационирования. Пошлины сделали свое дело, поддержанные "добровольным соглашением" по объемам импорта в 1933 году, которое было заключено между Икесом и основными компаниями-импортерами. В конце двадцатых - начале тридцатых годов импорт нефти покрывал 9-12 процентов потребностей страны. (Разумеется, сторонники тарифа редко вспоминали о том, что Соединенные Штаты оставались нетто-экспортером нефти, а объем экспорта в два раза превышал объем импорта.) После принятия тарифа импорт нефти упал до уровня 5 процентов.

Главной проблемой была Венесуэла, поставки из которой составляли более половины импорта сырой нефти в США; при этом в Соединенные Штаты поступало 55 процентов всей добытой в Венесуэле нефти, в виде сырой нефти и продуктов нефтепереработки. Промышленность этой страны, бурно развивавшаяся в течение двадцатых годов, испытывала спад. Корабли с нефтяниками-иностранцами и их семьями отплыли по домам. Компании, работающие в Венесуэле, спешили переориентировать экспорт на европейский рынок, и страна заняла место крупнейшего поставщика Европы. К середине тридцатых годов Венесуэла восстановила прежний уровень добычи. Но в Америке тариф построил защитную дамбу, за которой можно было последовательно вводить в действие недостающие части системы регулирования.

## СТАБИЛЬНОСТЬ

Если само появление системы регулирования было логичным, даже неизбежным, то обстоятельства ее рождения оказались скверными и нездоровыми, дебаты вокруг нее - ожесточенными, а весь процесс - излучающим ненависть и отчаяние. Он проходил болезненно. Именно Восточный Техас и "десять центов за баррель", повергшие в шок промышленность добывающих штатов, заставили двигаться в этом направлении. Процесс облегчали новшества в нефтяной технологии и понимание динамики нефтедобычи, начиная с середины двадцатых годов. Но для претворения регулирования в жизнь потребовались еще Великая Депрессия и "Новое дело". Среди "отцов" регулирования оказались: невероятный союз нефтяников Техаса и Оклахомы, патронирующие политики в Остине, штат Техас и Оклахома-Сити, Иксе и другие либералы из "Нового дела" в Вашингтоне. Несмотря на нелюбовь друг к другу, они тем не менее трудились вместе, чтобы привнести стабильность в отрасль, особенно склонную к подъемам и спадам в силу непредсказуемости открытий новых месторождений и



традиционных способов их разработки. Избавление от ужасов 1933 года наступило. "В настоящее время, - с гордостью писал Рузвельту в 1937 году председатель Железнодорожного комитета Техаса, - между федеральным правительством и нефтедобывающими штатами осуществляется всестороннее сотрудничество и координация в рамках общих усилий по сохранению этого природного ресурса". Если он и преувеличивал, то не сильно.

Несмотря на неровный процесс роста, система регулирования в конечном ее виде опиралась на мощную логическую основу. Она перевернула представления о добыче и даже в некоторой степени понятие "собственности" на нефтяные ресурсы. Новая система принесла с собой совершенно новый подход к добыче как в техническом, так и в законодательном, и в экономическом смысле. Она дала новый курс нефтяной индустрии Америки. Много позднее люди, оперирующие еще большими масштабами, использовали ее в качестве модели "принуждения".

Центром системы были два допущения. Во-первых, спрос на нефть зависит не только от колебания цен - нефть по десять центов за баррель не означает значительного увеличения спроса по сравнению с нефтью по доллару за баррель. Спрос можно считать постоянной величиной. Во-вторых, каждый штат имеет свою "естественную" долю рынка. Если доли изменяются существенно, вся система оказывается под угрозой.

Именно это и случилось в конце тридцатых годов, когда значительные открытия месторождений в Иллинойсе вывели этот штат на четвертое место в стране. Иллинойс не входил в Нефтяное соглашение между штатами - он был новым добывающим штатом, который хотел выйти на рынок. Техас и Оклахома значительно урезали свою добычу, чтобы открыть дорогу нефти из Иллинойса. Сделали они это без удовольствия. Звучали взаимные обвинения и призывы к демонтажу всей системы. Техас заявил, что может вообще запретить рacionamento, причем самостоятельно. Однако система выдержала натиск новой нефти из Иллинойса.

Сами цены в рамках системы правительством не фиксировались. На этом настаивали и в Остине, и в Вашингтоне. Установление лимитов добычи, соответствующих рыночному спросу, задавало объем нефти, который можно было продать на рынке по стабильной цене. С 1934 по 1940 год средняя цена нефти в США колебалась между 1 долларом и 1,18 доллара за баррель. Магический призыв "доллар за баррель" воплотился в жизнь. Система работала. Потоп прекратился. Одновременно навсегда изменились и управление, и отношения между нефтяными компаниями и правительством.

## Глава 14. Друзья и враги

"Малкольм и Хиллкарт" - так называлось агентство недвижимости в городке Форт-Вильям, расположенном на западном побережье Шотландии, в 75 милях от Глазго. Агентство занималось сдачей недвижимости внаем для охоты и рыбалки. В ожидании летнего сезона 1928 года готовился подробный рекламный проспект для объекта под названием "Замок Экнекерри". Замок располагался в Инвернесешире, на расстоянии примерно двенадцати миль. Как и все агенты в мире, Малкольм и Хиллкарт не жалели эпитетов. "Замок великолепно расположен на берегах реки Эркэйг и является одним из интереснейших исторических мест на Шотландском нагорье, - гласил проспект. - Окружающий пейзаж является уникальным для Шотландии". Охота на площади более пятидесяти тысяч акров и рыбалка были великолепны. Каждого участника поджидали 90 оленей, 160 пар шотландских куропаток и 2000 рыб. Хотя главное здание было построено в начале XIX века "в шотландском баронском стиле", там были электричество, горячая

вода и центральное отопление. Строение имело девять спален плюс дополнительные комнаты с кроватями, а еще четыре спальни были пристроены к гаражу. В августе 1928 года все это можно было снять за три тысячи фунтов, правда, арендатору пришлось бы везти с собой слуг, за исключением дворецкого, предоставляемого на месте.

Где можно было лучше провести время со старыми друзьями? Генри Детердинг снял замок на месяц. Одним из старых друзей, составивших ему компанию, был Уолтер Тигл, глава "Стандард ойл оф Нью-Джерси". В этом не было ничего удивительного: двое мужчин завели многолетнюю привычку ездить при случае на охоту вместе. Весь список старых друзей был довольно длинным. Здесь присутствовали имена Хайнриха Ридеманна, шефа "Джерси" в Германии, сэра Джона Кэдмена из "Англо-персидской компании", Уильяма Меллона из "Галф" и наконец полковника Роберта Стюарта из "Стандард оф Индиана". Их эскорт включал секретарей, машинисток и советников, которых поселили в тщательно охраняемом коттедже на расстоянии семи миль.

Хотя было приложено немало усилий, чтобы сохранить встречу в тайне, информация все-таки просочилась. Лондонская пресса понеслась на север, но только для того, чтобы услышать: "люди нефти" собрались исключительно с целью немного пострелять куропаток и порыбачить. Но тогда зачем такая секретность? "Чтобы не спугнуть куропаток", - предположила "Дейли Экспресс". Больше не удалось выудить ни слова - даже из дворецкого. О чем могли говорить нефтяные мужи, бродя по окрестностям или сидя вечером за напитками и беседой? Две юные племянницы Детердинга, не интересующиеся спортом и уставшие от разговоров, лили патоку в постель Ридеманну и завязывали узлом его пижамы. Хладнокровный немец был взбешен. Что касается охоты, она была отвратительна, как говорил позднее Тигл.

Но это было не важно, поскольку не ради куропаток собрались "люди нефти". Они искали решение проблем избыточной добычи и избыточных запасов в своей бедствующей отрасли. Они думали о большем, чем просто очередное перемирие в нефтяных войнах. Бизнесмены размышляли об официальном договоре для Европы и Азии, который мог бы привести порядок, поделить рынки, стабилизировать индустрию и защитить отрасль от рисков. В Экнекерри проходила мирная конференция.

Оставался год до краха фондового рынка и начала Великой депрессии, и два года до открытия Папаша Джойнера в Восточном Техасе. Но нефть уже текла широким потоком из Соединенных Штатов, Венесуэлы, Румынии и Советского Союза, заливая мировой рынок, обрушивая цены. Реки русской нефти, в частности, вынесли "людей нефти" прямо в Экнекерри. Ценовая война, развязанная Детердингом против "Стандард ойл оф Нью-Йорк" в связи с ее закупками русской нефти, охватила многие рынки по всему миру. Битва вышла из-под контроля и привела к обрушиванию цен, ни одна из нефтяных компаний не могла чувствовать себя уверенно.

Экнекерри был велением времени. На повестке дня в Европе и Соединенных Штатах стояли промышленная рационализация, эффективность и ограничение дублирования. Слияния, сотрудничество, картели, торговые соглашения и ассоциации представляли собой различные инструменты достижения этих целей. Они сформировали структуру международного бизнеса в двадцатые и, еще в большей степени, в тридцатые годы, с приходом Депрессии. "Эффективное" сотрудничество было призвано сохранять прибыли и контролировать цены. Как во времена Джона Д. Рокфеллера и Генри Флеглера, "необузданная конкуренция" представляла собой опасность. Ее необходимо было побороть. Но теперь уже не было возможности устранить коммерческое соперничество путем тотального контроля, всеобщей монополии. Ни одна из фирм не была достаточно

сильной, чтобы "оседлать" другие. Не позволяли этого сделать и политические реалии. Таким образом, "люди нефти" в Экнекерри стремились скорее к соглашению, чем к завоеванию.

## РУКА БРИТАНСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА

Встреча в Экнекерри касалась не только нефтяных компаний. За сценой, вне поля зрения большинства наблюдателей, британское правительство подталкивало компании к сотрудничеству, преследуя свои собственные экономические и политические цели.

В точке пересечения всех этих разнообразных интересов находился сэр Джон Кэдмен, преемник Чарльза Гринуэя на посту председателя "Англо-персидской компании". К 1928 году Кэдмен находился на пике своей влиятельности. Он, работая на том же уровне, что и Тигл с Детердингом, пользовался беспрецедентным доверием британского правительства. Выросший в семье горных инженеров, Кэдмен начал свою карьеру в качестве менеджера угольной шахты. Он был награжден за спасение шахтеров во время подземных катастроф. В положенное время он стал профессором горного дела в Бирмингемском университете, где потряс академический истеблишмент, предложив новый курс "нефтепромышленного дела". Курс оказался настолько новаторским, что оппоненты называли его "кричаще разрекламированным" и "тупиком" с "уродливым названием". К началу Первой мировой войны Кэдмен был одним из ведущих экспертов по нефтяным технологиям. Во время войны, будучи главой Нефтяной администрации, он продемонстрировал большие способности и в политике, и в управлении людьми. В 1921 году Кэдмен стал техническим советником в "Англо-персидской компании", а через шесть лет, будучи кандидатом от правительства, он стал председателем правления.

К этому времени нефтедобыча по всему миру росла. Общий ее объем в компании Кэдмена испытал четырехкратный рост. Нефть поступала, в том числе, из Персии и Ирака. "Необходимо создавать новые рынки", - категорично заявлял Кэдмен. Перед "Англо-персидской компанией" стоял выбор: бороться за новые рынки, неся в одиночку груз значительных инвестиций и неизбежной конкуренции, или создавать совместные предприятия с существующими компаниями, деля таким образом рынки с ними.

Кэдмен, выбрав второй путь, договаривался об объединении с "Шелл" на индийских рынках. Другим его партнером стала "Берма ойл", оказавшаяся крупнейшим акционером "Англо-персидской компании" после британского правительства. Здесь была Африка, где "Англо-персидская компания" и "Ройял Датч/Шелл" планировали создать "альянс", в котором они поделили бы рынки "пятьдесят на пятьдесят". Для того, чтобы реализовать этот проект, "Англо-персидская компания" обратилась в начале 1928 года за разрешением к своему крупнейшему акционеру - правительству Великобритании. Что касается правительства, оно вовсе не было уверено, что одобрит эту сделку. Адмиралтейство выразило свое обычное беспокойство: "Англо-персидская компания" будет поглощена "Шелл", которая пойдет против основных принципов политики правительства. Министерство иностранных дел и Казначейство опасались восстановить против Англии Соединенные Штаты. Их беспокоило, что предложенная комбинация могла бы дать повод США - "при нынешнем раздражительном состоянии американского общественного мнения" - выдвинуть обвинение в том, что две компании ведут "войну" против американских интересов, которые представляет компания "Стандард ойл". Обвинение это легко могло распространиться на британское правительство в силу его владения наибольшей долей в "Англо-персидской компании". А это могло иметь весьма прискорбные политические последствия. Кроме прочего, возникающая при таком сценарии напряженность могла бы, по логике, заставить правительство продать долю в

"Англо-персидской компании". Это стало бы катастрофой для королевского военно-морского флота и не слишком приятным событием для министерства финансов, привыкшего рассчитывать на привлекательные дивиденды компании.

И снова центральную роль сыграл Уинстон Черчилль, теперь уже в качестве министра финансов. Сначала он тоже сильно сомневался в предложенной африканской комбинации. По его словам, "момент, когда сэр Генри Детердинг находится в состоянии "войны" со "Стандард", кажется исключительно неподходящим для того, чтобы британское правительство было втянуто в драку". Однако в ходе дальнейших размышлений над вопросом он пришел к выводу, что африканский проект мог бы стать наилучшей политикой - притом самой дешевой. "Альтернатива предложенному рабочему соглашению - необходимость борьбы "Англо-персидской компании" за рынок в Африке", - сообщал он Комитету имперской обороны. Это потребовало бы значительно больше денег и означало, что Черчиллю - как представителю правительства Его Величества, крупнейшего акционера - пришлось бы добиваться согласия парламента. Ему уже случалось делать это в 1914 году, тогда он убедил приобрести долю в "Англо-персидской компании". Он не хотел снова попадать в подобную ситуацию, тем более что обсуждение грозило оказаться более острым. Прямые интересы британского правительства в нефтяных вопросах лучше всего защищать подспудно.

Итак, правительство поддержало усилия Кэдмена в создании "африканского альянса" с "Шелл". Общая позиция правительства была отражена в совместном меморандуме Казначейства и Адмиралтейства, который вышел в феврале 1928 года. "Такая политика в долгосрочной перспективе будет лучше соответствовать интересам покупателя, чем ожесточенная конкуренция, - говорилось в меморандуме, - Соглашение могло бы принести дополнительные выгоды". Оно могло бы стать примером для "подобных альянсов в других местах". Особенно для "Стандард ойл оф Нью-Джерси".

Последнее положение соответствовало наиболее важным планам правительства. Оно выдало "Англо-персидской компании" мандат на переговоры со "Стандард ойл" и на заключение подобных рыночных соглашений с американцами, чтобы "успокоить их ревность и показать, что мы не настроены драться". Дело в том, что, не будучи, в отличие от Америки, связанным антитрестовской традицией, правительство Великобритании было заинтересовано в объединении. Один британский чиновник писал в то время: "Наш богатый опыт показывает, что объединение нефтяных интересов не наносило ущерба покупателю".

Кэдмен, являясь теперь представителем политики правительства, добивался соглашения с американскими компаниями. Сразу после заключения "африканской" сделки с "Шелл" он написал Тиглу письмо с предложением создать "небольшую "клиринговую палату" по вопросам высокой политики" для их компаний и "Ройял Датч/Шелл". Указанные выше события, побудили Детер-динга пригласить Тигла, Кэдмена и прочих составить ему в августе 1928 года-компанию, немного поохотиться и порыбачить в замке Экнекерри на Шотландском нагорье.

### "ПРОБЛЕМА НЕФТЯНОЙ ИНДУСТРИИ"

Результатом двухнедельных переговоров, проходивших на берегах реки Эр-кэйг, явился семнадцатистраничный документ - согласованный, но не подписанный. Он назывался "Ассоциация объединенных запасов ", но стал более известен как "Экнекерри", или "Соглашение "Как есть". В документе обобщалась "проблема нефтяной индустрии" - перепроизводство, породившее "скорее деструктивную, чем

конструктивную конкуренцию, которая привела к росту эксплуатационных затрат... Если мы признаем этот факт, необходимо осуществлять экономию, прекратить напрасные растраты, уменьшить дорогостоящее дублирование мощностей".

Сердцевиной документа было описание принципа "Как есть": каждой компании отводилась квота на различных рынках - процентная доля суммарных продаж, основанная на доле компании в 1928 году. Компания имела право увеличить объемы, только если возрастал общий спрос, но ее процентная доля должна была оставаться прежней. При таких условиях компании должны были добиваться сокращения затрат, заключать соглашения о совместном использовании имеющихся мощностей и соблюдать осторожность при постройке новых. Для повышения эффективности поставки на рынки предполагалось осуществлять из географически близких источников. Это позволило бы получать дополнительные прибыли, поскольку цена рассчитывалась бы по традиционной формуле (цена на побережье Персидского залива плюс стоимость доставки) даже в том случае, если бы нефть шла из более близкого источника. Это условие было основным, поскольку обеспечивало единообразное формирование цены, и участники соглашения "Как есть" могли не испытывать беспокойства по поводу угрозы ценовых войн и ценовой конкуренции со стороны других участников.

Через несколько месяцев лидеры отрасли договорились и о контроле над нефтедобычей. Участники системы Экнекерри могли выходить за рамки объемов, предписываемых их рыночными квотами, но только до тех пор, пока излишки продавались другим членам пула. Для реализации соглашения "ассоциация", управлявшаяся представителями компаний (по одному от каждой), должна была проводить необходимый статистический анализ спроса и транспортировки, а также распределять текущие квоты.

Однако оставался еще один важный участник торговли нефтью в Европе, не участвовавший в соглашении, - Советский Союз. Ясно было, что для сохранения шансов на успех его следовало привлечь в соглашение "Как есть", поскольку к 1928 году советская компания "Российские нефтепродукты" занимала четвертое место по объему поставок в Соединенное Королевство. СССР восстановил довоенный уровень добычи, и нефть стала крупнейшим источником твердой валюты для Советского Союза. Учитывая нелюбовь Детердинга и Тигла к Советам, следовало считать отличным результатом уже то, что крупнейшие компании в феврале 1929 года достигли с русскими взаимопонимания, гарантировав СССР долю британского рынка. После решения вопроса с Советским Союзом осталось только одно значительное исключение из этого "приятельского" дележа мировых нефтяных рынков, но весьма крупное: соглашение полностью исключало внутренний рынок США из-за американских антитрестовских законов<sup>4</sup>.

Соглашение "Экнекерри", достигнутое среди уединенных красот Шотландского нагорья, напоминало о событиях, происходивших на границе двух веков. Тогда Рокфеллер и Арчбольд, Детердинг и Сэмюель, Нобели и Ротшильды прилагали все силы, чтобы прийти к большому согласию на мировом рынке нефти, но попытка сорвалась. И снова нефтяные компании не достигли в реализации нового соглашения большего успеха, чем сохранение встречи в тайне. Осталось достаточно игроков, которые в соглашении не участвовали и были готовы без малейших колебаний "пощипать" рыночные доли крупных компаний. На самом деле соглашение было выгодно тем, кто в него не вошел: они могли установить цену чуть ниже, чем крупные компании, и отобрать у них часть рынка. Даже если бы члены соглашения ответили жесткой ценовой политикой на данном рынке, меньшие компании могли перейти на другой.



Особенно важно было поставить под контроль американский экспорт, составлявший по объему до трети общего потребления нефти за пределами Соединенных Штатов. Поэтому сразу по возвращении Тигла из Экнекерри группа из семнадцати американских компаний сформировала Экспортную нефтяную ассоциацию, чтобы совместно управлять нефтяным экспортом и распределять между собой квоты. Участники ее действовали в соответствии с американским Актом Уэбба - Померена 1918 года, позволявшего компаниям США делать за границей то, что антитрестовские законы не позволяли дома - объединяться. Однако переговоры ассоциации с "Европейской группой" не имели успеха. Помешал вопрос о распределении добычи между американскими и европейскими компаниями. Кроме того, ассоциация никогда не достигала "критической массы" - она контролировала самое большее 45 процентов американского экспорта. К тому же семнадцать компаний - это слишком много, чтобы достигнуть соглашения по ценам и квотам. Провал попытки создания в США экспортного картеля в дальнейшем свел на нет предпринятые в Экнекерри усилия.

Слишком много нефтедобывающих компаний по всему миру осталось за рамками соглашения "Как есть". "Цифры, которые были перед нами, - писал Тиглу Дж. Б. Кесслер, директор "Ройял Датч/Шелл", - свидетельствовали, что большая часть потенциальной мировой добычи принадлежала предприятиям, которые не контролировали ни вы, ни мы, ни кто-либо из других крупных нефтяных компаний. Из этого следовало, что нынешний баланс в мировой нефтедобыче, вероятно, не может поддерживаться только лишь нашими с вами усилиями". Подтверждение прогноза Кесслера не заставило себя ждать. Открытия месторождений и добыча в США шагали к великому крес-чендо Восточного Техаса. Нефть шла на мировой рынок и из других источников, например, из Румынии. Соглашение "Экнекерри" было смыто потоком неконтролируемой добычи, и нефтяные компании снова начали атаковать чужие рынки.

### РАЗЛАД ВНУТРИ "ЧАСТНЫХ ВЛАДЕНИЙ"

"Большая тройка" - "Джерси", "Шелл" и "Англо-персидская компания" - в 1930 году попробовала заново сформировать альянс, теперь уже в менее грандиозных масштабах. Компании провели ревизию идей соглашения "Как есть" и оформили новый Меморандум для европейских рынков. Вместо установления мирового порядка компаниям, работающим на различных рынках Европы, предстояло попытаться устроить "местные соглашения" по разделу рынка с "посторонними". И снова система оказалась в основном неэффективной ввиду постоянного роста объемов американской, российской и румынской нефти. В частности, Советский Союз, не задумываясь, "срезал" цены, когда видел возможность увеличить доходы. Ему были чужды нормальные коммерческие соображения. Кремль требовал от российских торговых организаций любой ценой добывать как можно больше иностранной валюты, чтобы платить за оборудование, необходимое России для индустриализации. Несмотря на постоянные попытки, достижение серьезного и продолжительного соглашения с русскими оказалось для компаний невозможным.

К 1931 году "Джерси" разочаровалась в глобальных союзах. "Ввиду краха Экспортной ассоциации необходимо расторгнуть наше соглашение "Как есть" с "Ройял Датч", - сказал своим коллегам Е. Дж. Сэдлер, руководитель работ по нефтедобыче "Джерси". - В настоящее время "Джерси" приносит значительные жертвы, защищая другие компании при неблагоприятных экономических условиях". Он предложил, чтобы "Джерси" оставила все усилия по сотрудничеству и вместо этого вступила в войну с группой "Шелл". "Сейчас наилучший момент для борьбы с "Ройял Датч", поскольку они очень уязвимы на Ближнем Востоке... Из этого региона мы никогда не получали доходов,

поэтому ценовая война не будет стоить нам почти ничего". На не предвещавшей ничего хорошего встрече в марте 1932 года Детердинг и другие высшие руководители "Ройял Датч/Шелл" ясно обрисовали серьезность мировой ситуации перед М. Уайлом, надзиравшим за долей Ротшильдов в компании. "Объемы продаж рухнули, - докладывал позднее Уайл барону Ротшильду. - Цены плохи везде, и деньги нигде не делаются, за исключением немногих мест".

В ноябре 1932 года сэр Джон Кэдмен обратился к Американскому нефтяному институту. Он посвятил свою речь достоинствам "сотрудничества" - "соответствующего, разумеется, законам каждой страны". Его замечания ясно опровергали широко распространенное мнение о том, что соглашения "Как есть" были секретными и неизвестными миру. Джон Кэдмен, председатель "Англо-персидской компании", стоял перед всеми членами Американского нефтяного института и заявлял, что "принципы "Как есть"... стали краеугольным камнем сотрудничества в международной нефтяной торговле за пределами Соединенных Штатов".

Кэдмен предостерегал присутствующих: "На улице по-прежнему дождливо", и перед лицом катастрофы, которая надвигается в связи с Депрессией, компании не могут отказываться от попыток найти убежище от шторма и стабилизировать отрасль. Был предложен новый вариант толкования "Как есть" - тезисы Соглашения по дистрибуции, на которые "должны опираться те, кто формирует правила для местных картелей или местных соглашений". Вначале к "Тезисам" присоединились "Ройял Датч/Шелл", "Джерси", "Англо-персидская компания", "Сокони", "Галф", "Атлантическая компания", "Тексас" и "Синклер". Новое соглашение обеспечивалось двумя комитетами "Как есть" - одним в Нью-Йорке, ориентированным на поставки, другим в Лондоне, ориентированным на дистрибуцию. В Лондоне создали центральный секретариат "Как есть" для решения задач статистики и координации. Однако оставалось много поводов для трений, в том числе хроническое жульничество. Существовала и проблема "девственных" рынков - то есть таких, на которых участники раньше не торговали, но хотели бы туда войти.

По мере углубления Великой Депрессии компании снова попытались усовершенствовать систему "Как есть", на этот раз предложив Проект меморандума принципов, которые предполагали более свободные соглашения о сотрудничестве. Тиски Депрессии были столь суровыми, что новый меморандум взывал к "экономии в конкурентных расходах". Экономия достигалась, наряду с уменьшением конкурентных различий между компаниями, путем урезания рекламных бюджетов. Под сокращение попадали дорожные знаки и рекламные щиты, газетную рекламу предстояло "ограничить разумными пределами", "премии гонщикам" надлежало уменьшить либо вообще отменить. Выпуск маленьких рекламных штучек, столь дорогих сердцу водителей - зажигалок, ручек и календарей - предстояло резко сократить или вообще прекратить. Ничто не избегло урезания, даже число и тип вывесок на заправочных станциях надо было "стандартизировать для уменьшения необязательных расходов".

Подобные соглашения, независимо от степени их реальной эффективности, неизбежно приводили к спорам, вызывая бурную и повсеместную критику с одной стороны, и борьбу за свои права - с другой. Многие видели во всем этом доказательства гигантского заговора, направленного против покупателей. Существовало великое подозрение - создаются международные картели. И особенно, когда демонстрируется "товарищество" нефтяных гигантов. Эти соглашения не противоречили законам разных стран вне США. Напротив - и требования времени, и давление правительственной политики, и атмосфера

бизнеса ставили в повестку дня сотрудничество и объединение в картели в той или иной форме.

В каждой компании, входившей в соглашение, высший менеджмент называл руководство других компаний "друзьями": "друзья в Лондоне говорят..." или "друзья еще не приняли решение". Однако это было "дружбой по работе", но не "нефтяным братством". Именно чувство отчаяния в условиях подавленной мировой экономики и стагнации спроса в некоторой степени объединили нефтяные компании. Они были непримиримыми конкурентами и никогда не забывали об этом. Совместные действия сопровождались повсеместным недоверием, осторожностью, глубоко укоренившимся соперничеством. Даже при обсуждении сотрудничества замыслились новые нападения. Спустя всего несколько месяцев после Экнекерри "Шелл" вступила на рынок Восточного побережья США и принялась очень быстро расширять свой бизнес. "Джерси" охватило негодование. Один из ее руководителей назвал ход "Шелл" "направляемым только амбициями". Затем, в 1936 году, Генри Детердинг узнал, что "Джерси" обсуждает продажу всех своих мексиканских операций Уильяму Дэвису, независимому нефтянику, имевшему вложения и в США, и в Европе. Дэвис был одним из "вторичных" игроков, столь осложнивших реализацию соглашений "Как есть". "Мы вместе сопротивляемся деятельности Дэ-виса, - рассерженно писал Детердинг в "Джерси", - и, естественно, нелогично в разгар боевых действий продавать врагу необходимое снаряжение, которое поможет вести войну против нас". Обсуждая в 1930 году сотрудничество с "Шелл", "Джерси" одновременно серьезно обдумывала слияние своего зарубежного бизнеса с "Сокони", надеясь, что такая сделка поможет вернее одержать верх над "Шелл".

Конфликты возникали постоянно, причем чаще по поводу только что согласованного или согласуемого, чем по поводу прошлых договоренностей. Проект меморандума принципов гласил, что объемы торговли участников должны были проверяться внешними аудиторами. Это вызвало возмущение руководителя "Стандард-вакуум", совместного предприятия "Джерси" и "Сокони" в Азии. "Я и мои коллеги единодушно выступаем против этого, - говорил он в декабре 1934 года. - Дело не только в том, что мысль о допущении внешних аудиторов к нашим бухгалтерским книгам отвратительна в силу очевидных причин. Нам кажется, что соглашение "Как есть", вероятно, опирается на очень слабый фундамент, если участники не могут верить друг другу в вопросах предоставления правдивой информации по поводу объема торговли". "Но нам в любом случае следует сохранять деятельность "Как есть" в частных стенах заинтересованных организаций", - добавил он.

Однако даже в этих "частных стенах" дела шли не так уж гладко. В декабре 1934 года директор "Шелл" Фредерик Годбер находился на Ближнем Востоке, откуда докладывал: "Объемы торговли ясно показывают, что "Тексас Компани" агрессивна без необходимости и закончит год с большей долей торговли, чем назначена ей". Он добавил, что другим компаниям придется прибегнуть к "суровым мерам". Несмотря на соглашения, соревновательный импульс невозможно было контролировать.

Насколько успешным был сам процесс распределения? Результаты для Соединенного Королевства, например, оказались весьма неровными. "Шелл" и "Англоперсидская компания" создали объединенную сбытовую систему "Шелл - Мекс/ БП". Соотношение продаж этой группы и филиала "Джерси" было относительно постоянным, несмотря на несколько исключений. Однако соотношение суммарных долей всего рынка у двух групп постоянно колебалось, поскольку нефть поступала в Великобританию из различных источников.

Соглашения "Как есть" стали существенно более стабильными, начиная с 1934 года, после появления Проекта меморандума. Три фактора обеспечили относительный успех. В Соединенных Штатах федеральные власти и власти штатов под руководством Гарольда Икеса в конце концов поставили добычу нефти под контроль. В Советском Союзе ускоряющаяся индустриализация стимулировала местный спрос на нефть, уменьшив экспортные ресурсы. Большим компаниям удалось наконец наладить некоторый контроль над добычей в Румынии. Но передышка оказалась недолгой. В начале 1938 года "Джерси" заявила о выходе из соглашений "Как есть". Деятельность в рамках "Как есть" по большей части сошла на нет в сентябре 1939 года, с началом Второй мировой войны<sup>7</sup>.

## НАЦИОНАЛИЗМ

Соглашение "Как есть" не висело в безвоздушном пространстве. Оно предназначались для защиты не только от избытка нефти и от Депрессии, но и от мощных политических сил в Европе и в других регионах мира. "По всему европейскому континенту политика правительств была направлена против частных иностранных нефтяных компаний, и масштаб конфронтации был беспрецедентным, - писал один историк. - Немного удивительно, что между собой они обсуждали лишь оборонительные способы преодоления столь ненормальных условий торговли".

На протяжении тридцатых годов возникали разнообразные формы политического давления на нефтяные компании. Правительства навязывали квоты импорта, устанавливали цены и ограничения на обмен валют. Они заставляли компании использовать в качестве топлива спирт, полученный из излишков урожая, и применять другие заменители нефти. Они облагали множеством новых налогов экспорт и импорт нефти. Они вмешивались в импорт и экспорт, чтобы добиться соответствия двусторонним торговым соглашениям и серьезным политическим соображениям. Они блокировали вывоз капитала, принуждая вкладывать средства в местные мощности без достаточного экономического обоснования, и настаивали на вводе в строй дополнительного оборудования. В результате Депрессии велением дня в 1930 году стали автаркия и двусторонние отношения с последующим ограничением деятельности крупнейших нефтяных компаний. Глава министерства торговли в Лондоне предупреждал о существовании "во всех зарубежных странах общей тенденции форсировать или поощрять создание и укрепление национальных компаний вместо иностранных филиалов". Обычной практикой для европейских правительств стали принуждение иностранных компаний к участию в национальных картелях и дележ рынка между иностранными и местными компаниями. Страна за страной устами своих правительств требовала от зарубежных фирм строить местные мощности для нефтепереработки. Французское правительство на основании законодательства 1928 года установило для каждой компании долю на рынке. Во Франции, по словам одного из руководителей "Джерси", "отказ работать в русле национальных коммерческих устремлений - не важно, из-за долларов или из-за принципов - неизменно провоцировал принятие репрессивных законов, наносивших еще больший ущерб частным интересам, чем первоначальные предложения правительства". В нацистской Германии по мере того, как правительство готовилось к войне, осуществлялись регулирование и всевозможные манипуляции.

Таким образом, во второй половине тридцатых годов, когда худшие годы Депрессии остались позади, важнейшей задачей крупнейших нефтяных компаний стало обособление и самозащита от правительственного вмешательства. "Теперь мы сталкиваемся с националистической политикой почти во всех странах, как и с решительно социалистическими тенденциями во многих из них, - говорил в 1935 году

Орвилл Харден, вице-президент "Джерси". - Это проблемы взаимоотношений между правительством, с одной стороны, и промышленностью как единым целым - с другой. Они постоянно усугубляются, и значительная часть времени посвящена усилиям по их решению".

В этом же году один из обозревателей нефтяной индустрии, отмечая усиление политического и экономического национализма в Европе, сделал очень простой вывод: нефтяной бизнес в Европе - "это 90 процентов политики и 10 процентов нефти". Похоже, что так было не только в Европе.

## ШАХ СТАВИТ НОВЫЕ УСЛОВИЯ

В самый разгар Депрессии шах Персии Реза Пехлеви был взбешен, когда обнаружил, что "нефть - уже не золото". Страна шаха стала государством нефти, нефтяные отчисления "Англо-персидской компании" давали две трети экспортных поступлений и были значительной частью доходов правительства. Однако из-за Депрессии платежи "Англо-персидской компании" упали до уровня 1917 года. Испуганный и раздосадованный, шах обвинил во всем компанию и решил взять дело в свои руки. На заседании кабинета 16 ноября 1932 года, к удивлению своих министров, он внезапно объявил, что в одностороннем порядке прекращает действие концессии "Англо-персидской компании". Это был гром среди ясного неба - никто не думал, что шах решится на такое. Его действия угрожали самому существованию "Англо-персидской компании".

Заявление шаха, хотя и неожиданное, стало кульминацией четырехлетних переговоров между Персией и "Англо-персидской нефтяной компанией". В 1928 году Джон Кэдмен заметил, что "концессионеры могут считать свое будущее защищенным от приливной волны экономического национализма тогда, когда национальные интересы и их собственный подход совпадают". Однако самому Кэдмену обеспечить такое совпадение оказалось труднее всего. Персия выдвинула обвинение в том, что концессия Уильяма Нокса Д'Арси 1901 года нарушала национальный суверенитет. Персии нужно было больше денег от концессии, на много больше. В 1929 Кэдмен считал, что ему удалось заключить сделку с министром юстиции шаха Абдулом Хусейном Тимурташем. По условиям сделки правительство Персии получало бы не только значительно большие отчисления, но и 25-процентный пакет акций самой компании - с возможным правом участия в совете директоров и долей в общих глобальных прибылях компании. Однако предложенной сделке не суждено было состояться. Упреки и обвинения сыпались с обеих сторон. Переговоры продолжались, но каждый раз, когда соглашение казалось уже достигнутым, Персия предлагала новые поправки и изменения, и требовала все больше и больше.

Главная причина невозможности договориться лежала в характере власти в Персии - автократии, и в характере массивной фигуры, стоявшей на самом ее верху. Реза использовал должность командира бригады казаков для того, чтобы сделаться единоличным правителем страны. Он был жестоким, властным, грубым и прямым человеком, который, по мнению британского посла в Тегеране, "не тратит время на обмен изящно сформулированными, но совершенно бесплодными комплиментами, столь дорогими персидскому сердцу". В 1921 году Реза-шах стал военным министром, а в 1923 - премьер-министром. Он мечтал сделаться президентом, но затем решил иначе, и в 1925 году короновался как Реза Пехлеви, основатель новой династии Пехлеви. После этого он принялся модернизировать страну, правда, беспорядочным и хаотичным образом. По словам Тимурташа, самая большая ошибка шаха - "его подозрительность ко всем и



каждому. Не было никого во всей стране, кому Его Величество доверял бы. Это сильно задевало тех, кто всегда был верен ему".

Шах презрительно относился к своим подданным, одному из гостей он сказал, что жители Персии - "фанатики и невежды". Он стремился объединить разрозненную страну и сконцентрировать управление в своих руках, что означало бы устранение всех других центров власти. Шах начал с духовенства. Муллы возглавляли традиционалистов и исламских фундаменталистов, резко выступавших против усилий по созданию современной, светской нации. В их глазах он был виноват во многих грехах; помимо прочего, он отменил обязательное ношение женщинами паранджи. Кроме того, он выделял деньги на общественную медицину и расширение возможностей образования. На этом Шаз Реза не остановился. Как-то раз он даже лично побил аятоллу, который у входа в мечеть подверг сомнению уместность одеяний женщин из его семьи. Подавленные муллы пребывали в мрачной покорности, но по-прежнему были готовы к мятежу. "Часто говорили, - замечал один иностранец, - что величайшим достижением шаха была его победа над муллами".

По мнению шаха, "Англо-персидская компания" походила на мулл - она являлась независимым центром власти. Он замыслил уменьшить ее власть и влияние, при этом по-прежнему полагаясь в реализации своих амбиций на ее выплаты. Во время резкого падения нефтяных доходов Персии местные пресса и политики под диктовку шаха усилили нападки на компанию, критикуя и оспаривая все - от законности первоначальной концессии Д'Арси до использования мороженой пищи на нефтепереработке в Абадане, что объявляли святотатством.

Затем шах разозлился на основного акционера "Англо-персидской компании" - британское правительство, но уже по другому поводу. Шах пытался установить суверенитет Персии над Бахрейном, тогда как Великобритания настаивала на своем протекторате над островным шейхством. Он был рассержен на Великобританию и за ее дипломатическое признание Ирака, который считал выдумкой британского империализма. Руководство "Англо-персидской компании" могло сколько угодно повторять, что компания работает как коммерческое предприятие, независимое от правительства. Ни один житель Персии не поверил бы такому заявлению. Верить этому для них было все равно, что "представить, как сложное могло складываться в простое".

Кульминация наступила в ноябре 1932 года, когда шах в одностороннем порядке прекратил действие концессии "Англо-персидской компании". Это был прямой вызов британскому правительству, военную безопасность которого Черчилль в 1914 году связал с персидской нефтью. Великобритания не могла спокойно принимать действия шаха. Но что делать? Вопрос был передан в Лигу Наций. По общему согласию, Лига временно отложила рассмотрение вопроса с тем, чтобы стороны могли выработать новое соглашение. Через пять месяцев, в апреле 1933 года, Кэдмен сам отправился в Тегеран, чтобы попытаться спасти ситуацию. После встречи с шахом он заметил: "Нет сомнений, что Его Величество интересуют деньги". К третьей неделе апреля переговоры снова зашли в тупик. Кэдмен, расстроенный и раздраженный, направлялся во дворец для очередной дискуссии с шахом. Желая продемонстрировать, что переговоры близки к срыву, его терпение на исходе, а сам он готов к отъезду, Кэдмен велел своему пилоту совершить тренировочный полет и вести самолет таким образом, чтобы во время встречи его было видно из окна шахского дворца.

Это не осталось незамеченным, и на этот раз шах уступил. Запросы Персии стали скромнее. К концу апреля 1933 года наконец было готово новое соглашение. Площадь

концессии уменьшилась на три четверти. Персии гарантировали фиксированные четыре шиллинга с тонны нефти, что защищало ее от колебаний цен. Одновременно Персия получала 20 процентов прибыли, полученной по всему миру и реально распределенной между акционерами. В дополнение гарантировалась выплата 750 тысяч фунтов стерлингов ежегодно вне зависимости от прочей деятельности. Предполагалось заново пересчитать отчислени от прибыли за 1931-1932 годы и ускорить замену иностранного персонала местным. Конечный срок концессии отодвигался с 1961 на 1993 год. "Я почувствовал, что нас неплохо пощипали", - заметил позднее Кэдмен.

Тем не менее основные позиции "Англо-персидской компании" были сохранены.

## МЕКСИКАНСКОЕ СРАЖЕНИЕ

Самый серьезный вызов националисты бросили нефтяным компаниям в западном полушарии. Здесь, в одной из важнейших нефтедобывающих стран, компании оказались втянутыми в ожесточенное сражение против силы яростного национализма, поставившего под сомнение законность их деятельности. Страной этой была Мексика, а в центре спора - та самая 27 статья мексиканской конституции 1917 года, в которой было записано, что подземные "недра", принадлежат не владельцу расположенной на поверхности собственности, а мексиканскому государству.

Для компаний, конечно же, это была опасная догма. После принятия конституции 1917 года они неустанно боролись против проведения в жизнь 27 статьи, обращаясь за поддержкой к американскому и британскому правительствам. Они утверждали, что права на собственность, которую они получили до революции и в которую так много вложили, государство не могло отнять задним числом. Мексика же настаивала на том, что владела недрами всегда, нефть никогда не была собственностью компаний, последние же имели лишь концессии, предоставленные с санкции государства. Результатом была "ничья" - фактически "согласились не соглашаться".

Мексиканское правительство в конце двадцатых годов не хотело заходить слишком далеко. Оно нуждалось в компаниях, добывающих и продающих нефть. Правительство нуждалось и в иностранных инвестициях, без которых невозможно было проводить в стране "реконструкцию". Оно изобрело расплывчатую формулу, позволявшую компаниям работать, а ему сохранить лицо и одновременно претензии на владение недрами. Это временное урегулирование досталось я не слишком легко. Периоды ядовитой полемики перемежались жесткой риторикой. В 1927 году напряженность возросла до такой степени, что разрыв отношений мексиканского и американского правительств казался неминуемым, а возможность новой военной интервенции США - как во время революции, когда Вудро Вильсон направил в Мексику войска - реальной. Опасность казалась президенту Плутарко Элиасу Каллесу настолько близкой, что он приказал генералу Ласаро Карденасу, военному коменданту нефтяной зоны, готовить поджог месторождений на случай вторжения США.

Начиная с 1927 года, отношения как между нефтяными компаниями и мексиканским правительством, так и между двумя правительствами, несколько потеплели. Однако к середине тридцатых "разрядка" сошла на нет. Одной из причин было экономическое состояние отрасли. Мексика теряла конкурентоспособность на мировом нефтяном рынке из-за Венесуэлы, из-за более высоких затрат, растущих налогов и выработки имеющихся месторождений. Дошло до того, что нефть из Венесуэлы прибывала на переработку в Мексику, поскольку была дешевле, чем мексиканская! Крупнейшей иностранной нефтяной компанией в Мексике являлась "Мексикэн игл" - бывшая компания Кауд-рая,

теперь частично принадлежавшая "Ройял Датч/Шелл" и в основном находившаяся под ее управлением. "Мексикэн игл" обеспечивала приблизительно 65 процентов общей добычи. Американские компании добывали еще 30 процентов. Среди них лидировали "Стандард ойл оф Нью-Джерси", "Синклер", "Ситиз сервис" и "Галф". Вместо того, чтобы рисковать и делать новые вложения в условиях неопределенности, большая часть компаний просто пыталась поддерживать то, что было. В результате добыча нефти резко упала. В начале двадцатых годов Мексика занимала второе место в мире по объему добычи, через десять лет добыча снизилась с 499 тысяч до 104 тысяч баррелей в день - на 80 процентов. Это стало серьезным разочарованием для мексиканского правительства, рассчитывавшего на рост доходов от находящейся на подъеме нефтяной промышленности. Правительство обвиняло в происходящем иностранные компании вместо того, чтобы обратить внимание на депрессию на международном рынке и на решительно неблагоприятные климатические условия для иностранных инвестиций<sup>10</sup>.

Политическая обстановка в Мексике менялась. Снова росли революционные и националистические настроения, быстро набирали численность и влияние синдикалистские профсоюзы. Эти изменения персонифицировались в фигуре генерала Ласаро Карденаса, бывшего военного министра, который в конце 1934 года стал президентом. Человек видный, он имел, по словам британского посла, "длинное, похожее на маску лицо и непроницаемые глаза индейца". Сын знахаря-травника, Карденас имел возможность посещать школу только до одиннадцати лет. Однако всю дальнейшую жизнь он жадно читал все, что попадало под руку - от поэзии до учебников географии, но прежде всего историю Французской революции и историю Мексики. В возрасте восемнадцати лет, успев поработать сборщиком налогов, мальчиком на побегушках в типографии и тюремщиком, он примкнул к мексиканской революции. Получив признание за мужество, скромность и лидерские качества, он в двадцать пять лет стал генералом и протеже Плутарко Каллеса - "самого большого начальника" революции. В двадцатые годы, когда все прочие новые военные лидеры качнулись вправо, он остался левым. Будучи губернатором своего родного штата Микоасан, он приложил много усилий к распространению образования и ликвидации крупного землевладения. В личной жизни он отличался трезвостью и пуританством, был ярким противником азартных игр.

Когда Карденаса избрали президентом, он прогнал от себя своего старого наставника генерала Каллеса и показал тем самым свою самостоятельность. Любитель столкнуть одну группировку с другой и добиться собственного превосходства, он продолжал создавать систему, которая доминировала в Мексике до конца восьмидесятых годов. Карденас был фактически самым радикальным из мексиканских президентов. "Левацкие наклонности сделали его пугалом для капитализма, - сказал о нем британский посол в 1938 году, - но с учетом всех обстоятельств, остается пожалеть, что в жизни Мексики нет большего числа людей его калибра". Карденас агрессивно продвигал земельную реформу, реформу образования и дорогостоящую программу общественных работ. Профсоюзы за время его президентства значительно усилились. Он публично заигрывал с массами и беспрестанно ездил по стране, часто он приезжал внезапно, чтобы выслушать жалобы крестьян.

Для Карденаса, яростного националиста и одновременно радикала в политике, присутствие иностранной нефтяной индустрии в Мексике было источником болезненного раздражения. На посту военного коменданта нефтяного региона в конце двадцатых годов он приобрел нелюбовь к иностранным компаниям. Его возмущало их высокомерие и то, что они относились к Мексике, как к "завоеванной территории". Во всяком случае, так он написал в своем дневнике в 1938 году. После его вступления в должность президента сдвиг в сторону радикализма был неизбежен. В начале 1935 года,

через несколько месяцев после инаугурации Карденаса, один из сотрудников Каудрая в "Мексикэн игл" жаловался, что "политически страна стала совершенно красной". Нефтяные компании знали, как делать бизнес в Мексике до Карденаса, в мире шантажа, коррупции и взяток, но оказались не готовы действовать в новых условиях.

Сама "Мексикэн игл" столкнулась с противоречиями между ее местным менеджментом, пытавшимся приспособиться к новому духу радикализма в стране, и "Ройял Датч/Шелл", которая имела полный управленческий контроль при небольшой доле акций. Генри Детердинг, по словам местного менеджера, "не мог воспринимать власти Мексики иначе, как правительство колонии, которому просто следует диктовать приказы". Менеджер попробовал "развеять иллюзии" Детердинга. Мало того, что попытка закончилась неудачей - Детердинг в свою очередь обвинил его в том, что он "наполовину большевик". Менеджеру оставалось лишь метать громы и молнии. "Чем раньше эти большие международные компании поймут, что в сегодняшнем мире, если они хотят нефти, им придется платить требуемую цену, пусть и необоснованную - тем лучше для них и для их акционеров".

"Стандард ойл оф Нью-Джерси" тоже не спешила приспосабливаться к новым политическим реалиям. Эверетт Де Гольер, выдающийся американский геолог, сохранял свои контакты в Мексике. Именно он перед Первой мировой войной сделал крупное открытие, "Золотую дорогу", что обеспечило рост мексиканской нефтяной индустрии. Теперь его беспокоила непримиримая позиция американских компаний. Он лично убеждал Юджина Холмэна, главу департамента добычи "Джерси", "установить партнерские отношения с мексиканским правительством, которые удовлетворили бы национальные амбиции и оставили "Джерси" в таком положении, в котором она могла бы полностью вернуть свой капитал и одновременно получить разумную прибыль". Холмэн отклонил эту идею. "Вопрос настолько важен как прецедент, - говорил он Де Гольеру, - что компания предпочла бы скорее потерять все, что имеет в Мексике, чем скрепя сердце согласиться на партнерство, которое выглядело бы как частичная экспроприация".

Давление на иностранные компании усиливалось. Разработки в Мексике стали ярким выражением растущей в Латинской Америке конфронтации между зарубежными компаниями и поднимающимся национализмом. В 1937 году неустойчивое новое военное правительство Боливии, чтобы снискать народную поддержку, обвинило местную дочернюю компанию "Стандард ойл" в неуплате налогов и конфисковало ее собственность. Акция вызвала широкое одобрение в Боливии и привлекла к себе большое внимание во всей Латинской Америке. Тем временем к 1937 году вопросы заработной платы вытеснили постоянные дебаты о налогах, арендной плате и юридическом статусе нефтяных концессий и стали главной темой споров. В мае 1937 года профсоюз рабочих-нефтяников организовал забастовку, другие профсоюзы готовили всеобщую стачку в ее поддержку. Карденас проводил большую часть своего времени за пределами Мехико - в Юкатане, наблюдая за раздачей земли индейцам, и в маленьком порту Акапулько, где велось строительство отеля и пляжа. Однако теперь, перед угрозой паники на рынке, он вмешался: отрасль закрывать нельзя, нельзя допустить и всеобщей стачки. Президент создал комиссию для ревизии бухгалтерских записей всех работающих в Мексике иностранных нефтяных компаний<sup>11</sup>.

Но возможностей для диалога была немного. Профессор Хесус Силва Херцог, ключевая фигура в ревизионной комиссии, характеризовал руководителей компаний как "людей без чести, которые не умеют говорить правду". Неприязнь была взаимной. Для британского посла Силва Херцог был "отъявленным, хотя и чистосердечным, коммунистом". Комиссия Силвы Херцога заявила, что нефтяные компании получали

доходы, насилуя мексиканскую экономику, и ничего не вложили в экономическое развитие страны. Она не только рекомендовала значительно поднять заработную плату, что выливалось в 26 миллионов песо в год, но и высказалась в пользу множества других льгот: сорокачасовой рабочей недели, отпуска продолжительностью до шести недель, пенсии величиной в 85 процентов зарплаты с 50 лет. Комиссия заявила также, что весь иностранный технический персонал в течение двух лет надо заменить мексиканским. Компании возразили, что комиссия неправильно интерпретировала их бухгалтерские книги и неверно представила их прибыльность. Суммарная средняя прибыль всех компаний за 1935 - 1937 годы, утверждали они, не превышала 23 миллионов песо. Что это по сравнению с 26 миллионами песо дополнительных выплат по зарплате, которых от них теперь требовали? Компании заявили, что если их заставят следовать рекомендациям комиссии, им придется прекратить свою деятельность. Конечно же, они рисковали, предполагая, что правительство не решится действовать. Они были уверены, что Мексике не хватит квалифицированного персонала, средств доставки, рынков и доступа к капиталу, которые потребуются, если правительство возьмет все в свои руки.

Компании обжаловали рекомендации комиссии. Однако правительство не только утвердило их, но еще и ввело штрафные санкции, имевшие обратную силу. В ожидании развития событий "Мексикэн игл" эвакуировала жен и детей сотрудников. Сыпались взаимные обвинения, ставки становились все выше и выше. Компании опасались возникновения прецедента и создания модели, которая могла бы угрожать их деятельности в любой точке мира. С самого начала Карденас стремился распространить контроль правительства на нефтяную индустрию. Однако теперь ситуация все более касалась его личного престижа и власти. Он не мог отступить перед иностранными компаниями, не мог он и позволить обойти себя боевым левым профсоюзам. Карденасу необходимо было во взрывоопасной ситуации оставаться руководителем. События и обстоятельства руководили им. Однажды он жаловался другу, что находился "в руках советников и чиновников, никогда не говорящих ему всю правду и редко полностью выполняющих его распоряжения". "Только если я брался за дело самостоятельно, мне удавалось разобраться в фактах", - добавил он.

Несмотря на то, что в Мексике большую часть нефти добывала британская компания "Мексикэн игл", основные нападки базировались на антиамериканских настроениях. Похоже, именно они объединили нацию. "Единственное, в чем, по-моему, совершенно единодушны мексиканцы всех классов, - замечал английский дипломат, - это их убеждение, что твердым принципом американской политики является желание тормозить экономическое развитие и политическую консолидацию их страны". Дипломатическая поддержка, на которую ранее опирались американские компании, была уже в прошлом. Администрация Рузвельта придерживалась в отношении Латинской Америки политики "доброго соседа". "Новый курс" внимательно наблюдало за позицией правительства Мексики. Вашингтон не хотел восстанавливать против себя Мексику тогда, когда проявилось стремление организовать оборону в этом полушарии в предчувствии неминуемости войны. Поэтому с Севера не оказывалось давления, которое могло бы уравновесить радикальные требования профсоюзов.

Кризис углубился, когда мексиканский Верховный суд начал процесс против иностранных компаний. Компании в свою очередь предложили в два раза повысить зарплату, но и это не удовлетворило руководство профсоюзов и мексиканское правительство. 8 марта 1938 года Карденас частным образом встретился с представителями корпораций. В результате переговоры по зарплате зашли в тупик. В ту же ночь Карденас принял решение о допустимости экспроприации, если таковая потребуется. 16 марта было официально объявлено, что нефтяные компании находятся "в



состоянии мятежа". Даже в этих условиях Карденас продолжал вести переговоры. Позиции сторон сближались. Наконец компании согласились с выплатой 26 миллионов песо. Но передачу управления профсоюзам они не могли допустить.

Ночью 18 марта 1938 года Карденас собрал свой кабинет и сообщил, что собирается взять на себя управление нефтяной промышленностью. "Лучше уничтожить месторождения нефти, - заявил он, - чем позволять им быть препятствием для национального развития". В 9.45 утра он подписал распоряжение об экспроприации, а затем в Желтом кабинете президентского дворца сообщил по радио эту важную новость. Его слова приветствовал шестичасовой парад на улицах Мехико. Предстояла ожесточенная борьба. Для Мексики происшедшее было пылким символическим актом сопротивления иностранному контролю. Для компаний экспроприация была абсолютно незаконным нарушением четких соглашений и формальных договоров, разрушением всего, что они создали, рискуя своим капиталом и энергией<sup>12</sup>.

Компании создали единый фронт и попытались торговаться. Речь шла не о компенсации, в которую они не верили, а о возврате собственности. Их усилия ни к чему не привели. Беспокойство распространилось далеко за пределы Мексики: если экспроприация окажется успешной, будет "создан прецедент для всего мира, в особенности для Латинской Америки. А он поставит под угрозу всю структуру международной торговли и безопасности инвестиций". Таким образом, компании должны были ответить как можно энергичнее, и они предприняли попытку организовать эмбарго на мексиканскую нефть по всему миру, настаивая на том, что это Мексика экспортирует краденое. Наибольшие потери грозили "Мексикэн игл". В дополнение к тому, что ее контролировала "Ройял Датч/Шелл", ее акционеры были по большей части из Великобритании. Правительство этой страны заняло очень жесткую позицию по отношению к Мексике, настаивая на возвращении собственности. В ответ Мексика разорвала с Великобританией дипломатические отношения.

Подобный разрыв с Соединенными Штатами сразу после экспроприации был предотвращен с большим трудом. В течение следующих нескольких лет Вашингтон оказывал на Мексику давление, в первую очередь экономическое, однако делал это вполсилы. Американские компании чувствовали, что не получают той поддержки, в которой нуждались. Исходя из рузвельтовской политики "доброго соседа", и в свете критики "экономических роялистов" и, особенно, нефтяной индустрии, со стороны "Нового курса", правительство США не могло действовать жестко против Мексики или выступить против суверенного права национализации, если бы была предложена, по выражению Рузвельта, "честная компенсация". Тем более, что в условиях быстрого ухудшения международной обстановки, сильнее всего беспокоившего Рузвельта, ему не хотелось обострять отношения с Мексикой или любой другой страной западного полушария. Последствия могли сыграть на руку странам Германии и Италии, подписавшим в октябре 1936 года соглашение о военно-политическом союзе под названием "Ось Берлин-Рим". Карденас правильно оценил соотношение сил в мировой политике.

Вашингтон наблюдал катастрофические результаты эмбарго, организованного Великобританией. После закрытия для Мексики традиционных рынков нацистская Германия стала крупнейшим покупателем нефти в Мексике (причем по сниженным ценам или на условиях бартера). Следом шла фашистская Италия. Крупные закупки делала и Япония. Японские компании вели в Мексике разведку нефти и переговоры о строительстве трубопровода через всю страну к Тихому океану. С точки зрения

администрации Рузвельта, дополнительное американское давление только усилило бы позиции фашистских государств в Мексике.

Существенно более жесткая позиция Великобритании по отношению к Мексике основывалась скорее на политических, чем на коммерческих соображениях. Как отмечали Комитет по нефти и Комитет имперской обороны в мае 1938 года, проблема Великобритании состояла в следующем: восемь стран добывали 94 процента всей нефти. Изоляционизм и законодательные акты о нейтралитете, принятые Конгрессом США, предположительно могли перекрыть в случае кризиса поставки американской нефти в Великобританию. Российский экспорт упал, а в случае войны мог вообще прекратиться. Румыния и Ирак в связи с их географическим положением следовало рассматривать как сомнительные источники при определенном развитии событий. Таким образом, оставались Иран, Венесуэла и Мексика. Несколькими годами ранее "Англо-персидская компания" почти утратила свою драгоценную иранскую концессию в столкновении с Резой-шахом.

Все это означало, что, в случае военного кризиса, добыча в странах Латинской Америки будет иметь для Великобритании большое значение. Поэтому необходимо было добиваться, чтобы мексиканской политике не последовали другие латиноамериканские страны". Лондон особенно беспокоился по поводу Венесуэлы, обеспечивающей до 40 процентов общих потребностей Великобритании в нефти. Стратегические вопросы - "требования обороны" и доступ к нефти в военное время - являлись "первостепенными соображениями", направлявшими всю политику. Несмотря на то, что Соединенные Штаты были соседом Мексики и на кон ставились их интересы, в отношении нефти Мексика была куда важнее для Великобритании, чем для США.

### "МЕРТВО, КАК ЮЛИЙ ЦЕЗАРЬ"

В сентябре 1939 года, когда в Европе началась война, интересы американских нефтяных компаний и правительства Соединенных Штатов разошлись еще более круто: для администрации Рузвельта национальная безопасность была намного важнее, чем реституция в пользу "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и других компаний. Вашингтон не хотел, чтобы нацистские подводные лодки заправлялись в мексиканских портах, немецкие "геологи" и "технологии-нефтяники" блуждали на севере Мексики, возле границы США, или на юге, возле Панамского канала. Соединенные Штаты теперь усиленно пытались привязать Мексику к системе обороны полушария. Таким образом, надо было решить нефтяной вопрос как можно скорее. Кроме того, правительство США хотело иметь доступ к мексиканским нефтяным запасам на случай вступления Америки в войну. Его все меньше интересовало, кто конкретно владеет этими запасами. "Основным препятствием к сотрудничеству с Мексикой являлась экспроприация, - заявил Рузвельту посол США Джозефус Дэниеле в 1941 году, - и не было смысла восстанавливать и защищать то, что "мертво, как Юлий Цезарь". Стратегические соображения побудили Вашингтон к осени 1941 года, незадолго до Перл-Харбора, форсировать урегулирование вопроса. Темой обсуждения стала компенсация. Приводились весьма различные оценки стоимости активов компаний в Мексике - от мексиканской, составляющей 7 миллионов долларов, до называемой компаниями суммы в 408 миллионов долларов. Наиболее сложным аспектом была величина подземных запасов нефти. Совместная комиссия, созданная двумя правительствами, получила задание разработать схему компенсации. Комиссия нашла оригинальное и творческое решение. Она просто предложила считать, что 90 процентов запасов нефти, находившихся во владении компаний, уже было извлечено к моменту экспроприации! В соответствии с этой формулировкой, обсуждать кто чем владел было просто смешно, поскольку предположительно большей части нефти

уже в любом случае не было. Основываясь на этом, комиссия предложила договориться о компенсации в 30 миллионов долларов, выплатить которую следовало в течение нескольких лет.

Компании были возмущены предложенной суммой. Они доказывали, что в двадцатые годы отправились искать запасы нефти за рубежом, в том числе и по призыву правительства США, серьезно обеспокоенного будущим. Теперь то же самое правительство покинуло и предало их. Однако госсекретарь Корделл Халл ясно дал понять, что компании абсолютно не обязаны брать выплаты. В дальнейшем же им не стоит рассчитывать на помощь или поддержку из Вашингтона. Позиция администрации означала, говоря прямо, "бери - или забудь". И в октябре 1943 года, через полтора года после того, как была предложена конкретная сумма, американские компании ее приняли.

Однако Мексике тоже пришлось заплатить свою цену. Была создана национальная нефтяная компания "Петролеос мексиканос", которой принадлежала почти вся нефтяная промышленность страны. Но нефтяной бизнес более не был экспортно-ориентированным - его фокус переместился на местный рынок и на производство дешевой нефти, как главного топлива для собственного экономического развития Мексики. Влияние мексиканского экспорта на международные рынки стало незначительным. Вдобавок отрасль страдала от нехватки капитала, доступа к технологиям, квалификации персонала. Требование огромного повышения заработной платы - "магическое число" 26 миллионов песо - было поводом для экспроприации месторождений. Однако национализм неизбежно должен был делать некоторые уступки экономической реальности. В результате экспроприации не только обещанные выплаты отодвинулись на неопределенное время, но и зарплаты на деле оказались урезанными.

Великобритания не спешила улаживать дела с Мексикой и не восстанавливала дипломатических отношений. Она по-прежнему опасалась, что компромисс с Мексикой мог бы, по словам Александра Кэдогэна, постоянного заместителя министра иностранных дел, "дать дурной пример" в Иране и Венесуэле. "Разумеется, по окончании войны этот вопрос приобретет совершенно иной характер". "Мексикэн игл" и "Шелл" не шли на мировую с Мексикой до 1947 года. Терпение оказалось вознаграждено: "Мексикэн игл" получила куда больше, чем американцы, - 130 миллионов долларов.

За спиной "Мексикэн игл" стеной стояло британское правительство. Американские компании, напротив, были уверены, что их кровно обидела не только Мексика, но и свое собственное правительство. Но в одном английские и американские компании сходились: мексиканская экспроприация стала сильнейшей из травм для отрасли за много лет - со времен большевистской революции, вероятно даже, со времен раздела треста "Стандард ойл" в 1911 году. Что касается Мексики, "мировая" с иностранными компаниями подтвердила правильность ее курса. Национализация 1938 года выглядела как один из величайших триумфов революции. Мексика стала полноценной хозяйкой своей промышленности, а "Петролеос мексиканос" - одной из первых и крупнейших государственных нефтяных компаний в мире. На самом деле Мексика создала модель будущего.

## Глава 15. Арабские концессии: мир, который создал Фрэнк Холмс

Среди миллионов людей, которых сняла с места и оторвала от дел Первая мировая война, был некий майор Фрэнк Холмс. Правда, "бродягой по жизни" он стал уже задолго до войны. Он родился в 1874 году на ферме в Новой Зеландии. Впервые он уехал из дома

работать на шахту в Южной Африке. Два десятка лет занимался золотом и оловом, в качестве горного инженера исколесил мир - от Австралии и Малайи до Мексики, Уругвая, России и Нигерии. Холмс был здоровым и крепким от природы, настойчивым и своевольным. Один из конкурентов охарактеризовал его как "человека большого личного обаяния, создававшего вокруг себя атмосферу блефа, свежего ветра, бури и самохвальства". Во время Первой мировой войны Холмс стал квартирмейстером в британской армии. Отправившись в экспедицию по закупке говядины в Аддис-Абебу (Эфиопия) в 1918 году, он впервые услышал от арабского торговца о выходе нефти на поверхность на аравийском берегу Персидского залива. Поскольку Холмс был горным инженером, это его заинтересовало. Позднее, остановившись в Басре, он собирал все доступные сведения о деятельности "Англо-персидской нефтяной компании" по ту сторону границы и о нефтяных лужах на берегу Аравийского залива.

После войны Холмс участвовал в создании компании "Истерн энд дженерал синдикат". В 1920 году он основал первое предприятие синдиката - аптеку в Адене. Но сердцем Холмс был в других сферах - снedaющей его страстью стала нефть. Он был убежден, что аравийское побережье хранит баснословные залежи нефти. Прирожденный зачинатель, обладающий даром убеждения, он путешествовал взад и вперед по аравийскому берегу залива от одного обедневшего правителя к другому, плетя паутину миражей. Он обещал богатство там, где всегда видели только бедность, и искал возможность положить в свой багаж еще одну концессию.

Холмс вел свою кампанию под внимательным, скептическим и подозрительным взглядом находившихся здесь британских чиновников, в функции которых входили наблюдение за отношениями местных вождей между собой и защита интересов Его Величества в регионе. Они видели в Холмсе "источник проблем, способный нанести вред", беспринципного человека, способного в целях быстрого обогащения подорвать влияние Великобритании в регионе. С точки зрения одного из чиновников, Холмс был не более чем "пиратом в мире нефти". Авторство, пожалуй, самой презрительной характеристики принадлежало другому бюрократу. Тот просто заявил, что Холмс не "слишком подходящий субъект". Но прибрежные арабы имели другое мнение. Майор Холмс приобрел в их глазах совершенно иной статус. Он был "Абу аль-Нафт" - "Отец нефти".

Оставив аптеку в Адене, Холмс открыл "штаб-квартиру" своей нефтяной кампании на маленьком острове Бахрейн возле берегов Аравийского полуострова. На Бахрейн его привлекли сведения о нефтяных лужах. Шейха не интересовала нефть, но ему очень нужна была пресная вода, которой в его государстве не хватало. Холмс организовал бурение, нашел воду и получил отличную прибыль. Что еще важнее, благодарный правитель, как и обещал, в 1925 году вознаграждал Холмса нефтяной концессией.

Холмсу к тому времени достались права на нефть и в других местах. В 1923 году он получил концессию в Эль-Хазе, будущей восточной части королевства Саудовская Аравия, в следующем году - в нейтральной зоне между Саудовской Аравией и Кувейтом, совместно контролируемой двумя странами. Но он безуспешно пытался получить концессию в Кувейте.

Этого ему было мало, и с Бахрейна он переключился на Багдад, пытаясь конкурировать в закупках с "Турецкой нефтяной компанией" и возбуждая еще большую нелюбовь различных правительств и компаний.

Деятельность Холмса беспокоила, в частности, "Англо-персидскую компанию", не желавшую, чтобы кто-то еще вращался в ее "сфере влияния" и создавал проблемы, которые могли бы сказаться на ее работе в Персии. Разумеется, в компании были уверены, что никакой нефти в Аравии нет. По словам Джона Кэдмена, геологические отчеты "оставляют мало места для оптимизма", а один из директоров компании в 1926 году заявил, что Саудовская Аравия "лишена всяких признаков нефти". (Албания, по мнению этого директора, была более перспективной.)

Чтобы продвигать свои проекты в атмосфере, до такой степени наполненной скепсисом, Холмс и его "Истерн энд дженерал синдикат" наняли для исследования Восточной Аравии известного швейцарского геолога. Но попытка эта имела плачевный результат. Опыт профессора в изучении альпийской геологии сыграл плохую службу в пустыне. Ученый муж подготовил отчет, где утверждалось, что регион "решительно ничего не обещает в смысле нефти", поэтому изыскания "следовало бы классифицировать как чистую азартную игру". Слова из проклятого отчета просочились в финансовое сообщество Лондона, и синдикату стало еще труднее получать деньги для поддержки Холмса в его охоте за концессиями и для продолжения бурения.

К 1926 году синдикат погряз в финансовых проблемах. Холмс был вынужден выпрашивать деньги на поездки, подарки, пожертвования и презентации. Финансовые перспективы синдиката были столь мрачны, что наш герой попытался продать все свои концессии "Англо-персидской компании", но получил там отказ. Ко всему прочему, в аравийскую нефть никто не верил. Холмс встретил чрезвычайно холодный прием, когда попробовал достать денег в лондонском Сити. Несмотря на его настойчивость и навыки профессионального продавца, он ничего не смог добиться. "Холмс был в Лондоне нежелательной фигурой, - вспоминал один английский бизнесмен. - Люди бежали, завидев его".

## БАХРЕЙН И НЬЮ-ЙОРКСКИЕ "ШЕЙХИ"

Не видя возможности добиться успеха в Великобритании, Холмс отправился в Нью-Йорк, надеясь, по его словам, найти удачу среди "действительно крупных нью-йоркских шейхов". Однако там его встретили новые разочарования. Один из руководителей "Стандард ойл оф Нью-Джерси" сказал ему, что Бахрейн слишком далек и слишком мал, чтобы вызвать интерес, - его размеры на карте не превосходили точки, поставленной карандашом. Другие компании тоже не заинтересовались его предложением, потому что были увлечены попытками вхождения в "Турецкую нефтяную компанию".

Но как минимум в одной американской компании - "Галф ойл" - затеплился огонек интереса к Бахрейну. Она занималась организацией добычи нефти по всему миру, чтобы диверсифицировать свою деятельность и найти в этом защиту от всеобщего дефицита и падения добычи в отдельных областях. Сразу после создания эта компания чуть не разорилась, когда иссякла добыча на Спиндлтопе. Вместе с отчетом о следах нефти в "водяных" скважинах в Бахрейне Холмс передал "Галф" образцы камней и "маслянистой субстанции". Все это их заинтересовало, и в ноябре 1927 года "Галф" приобрела права на арабские концессии, которые имела "Истерн энд дженерал", и согласилась работать с группой Холмса с целью обеспечения надежности концессии в Кувейте. Однако скоро обнаружилась проблема. В 1928 году "Галф" вошла в американскую группу "Турецкой нефтяной компании" и, соответственно, обязалась соблюдать соглашение "Красной линии", запрещавшее работать в одиночку. Это правило оставляло за бортом Саудовскую Аравию, равно как и Бахрейн. Компании должны были действовать в унисон -или не действовать вовсе. Несмотря на просьбы "Галф", совет директоров "Турецкой нефтяной



компаний" не был готов принять весь "арабский" пакет Холмса. "Галф" могла заниматься Кувейтом, поскольку он лежал вне пределов "Красной линии", но ей приходилось отказаться от деятельности в Бахрейне.

Руководители "Галф" представили бахрейнскую концессию вниманию "Стандард оф Калифорния". Эта компания, как и "Галф", агрессивно разрабатывала зарубежные месторождения, но, несмотря на огромные расходы, не добыла до сих пор ни одной капли иностранной нефти. "Стандард оф Калифорния", более известная как "Сокал", приобрела у "Галф" права на Бахрейн. В отличие от "Галф", "Сокал" не входила в "Турецкую нефтяную компанию", поэтому могла игнорировать ограничения "Красной линии". Для работ по концессии "Сокал" учредила канадский филиал - "Бахрейнскую нефтяную компанию".

Но и "Сокал" в Бахрейне, и "Галф" в Кувейте столкнулись с непреодолимым, на первый взгляд, препятствием: британское правительство занимало непримиримую позицию по отношению к присутствию американских компаний в регионе. Перед Первой мировой войной Великобритания заключила соглашения с местными шейхами для предотвращения германского проникновения в район Персидского залива, в том числе в Бахрейн и Кувейт. Смысл соглашения состоял в том, что разработка нефти доверялась только британским концернам. Британское правительство в свою очередь брало на себя ответственность за международное положение этих государственных образований. Поэтому Лондон настаивал на включении в любое концессионное соглашение и в Бахрейне, и в Кувейте "пункта о британской национальности". Этот пункт требовал, чтобы разработку нефти вели только британские компании и исключая американские. Значит, ни "Галф", ни "Сокал" не могли разрабатывать свои концессии.

Между "Сокал" и "Галф", которых поддерживало американское правительство, с одной стороны, и британским правительством - с другой состоялось несколько достаточно неприятных переговоров. Для американских компаний "пункт национальности" выглядел как барьер, злонамеренно воздвигнутый, чтобы не допустить их в шейхства, расположенные вдоль залива. На самом деле, правительство Великобритании чувствовало, что оно разорено, и оборонялось от американской мощи. Оно просто пыталось удержать позиции, которые считало жизненно важными для империи.

Однако в 1929 году британское правительство свою позицию пересмотрело и решило, что американский капитал, по всей вероятности, обеспечит бы более быструю и широкую разработку нефти в областях, контролируемых Великобританией. Это было бы полезно и для местных правителей, которые постоянно нуждались в деньгах и просили новых субсидий у Великобритании, и для Военно-морского флота, которому нужны были надежные источники нефти. Британское правительство готовилось отступить - во всяком случае, в Бахрейне. Оно заключило сделку с "Сокал". Американская компания могла теперь работать, хотя и с соблюдением ряда условий, призванных гарантировать устойчивое положение и политическое первенство Великобритании. Например, все связи компании с эмиром должны были осуществляться через местного политического представителя британского правительства.

"Бахрейнская нефтяная компания" приступила к бурению чуть более чем через год - в октябре 1931 года. А 31 мая 1932 года нефть в арабском мире была найдена. Весьма скромное по размерам открытие в Бахрейне оказалось впоследствии важнейшим событием с весьма длинным продолжением.

Новость потрясла всех. В течение десятилетия помешанный на аравийской нефти майор Холмс успел стать фигурой, на которую смотрели свысока и с усмешкой. Однако теперь его предчувствия, хоть и в малой степени, но получили подтверждение. Не окажется ли он прав и в дальнейшем? В конце концов, маленький остров Бахрейн лежал всего лишь в двадцати милях от самого Аравийского полуострова, где, по всем оценкам, поверхностная геология была точно такой же.

## ИБН САУД

В начале тридцатых годов британский политический агент в Кувейте говорил о правителе соседней Саудовской Аравии как о "хитром Ибн Сауде, который всегда предусмотрителен". На самом деле, Ибн Сауд в эти годы не мог себе позволить заглядывать далеко вперед. Его мучила проблема: казне нужны были деньги, и как можно скорее. Вот что заставило его думать о нефти. Разумеется, он был настроен весьма скептически по поводу ее наличия в стране. И ему не слишком нравились возможные последствия ее разработки - в том маловероятном случае, если бы она действительно была обнаружена. Иностранный капитал и технический персонал могли расшатать или даже разрушить традиционные ценности и отношения. Совсем другое дело - выдача концессии на поиск нефти, особенно при подтверждении ее соответствующими финансовыми мероприятиями. Абдул Азиз бин Абдул Рахман бин Фейсал аль-Сауд был тогда чуть старше пятидесяти и имел импозантную внешность. Шести футов трех дюймов ростом, с бочкообразной грудной клеткой, он возвышался над головами большинства своих подданных. Вот как описывал шейха во время визита в Басру десятилетием ранее один британский чиновник: "Хотя он сложен массивнее, чем типичный шейх кочевников, у него черты араба с хорошими манерами, резко очерченный орлиный профиль, мясистые ноздри, толстые губы и длинный, узкий подбородок, подчеркнутый острой бородой. Его солдатские навыки помогают ему управлять государством, что весьма высоко ценится его соплеменниками". Ибн Сауд использовал свои таланты как в военной области, так и в управлении государством. Он достиг многого достиг в национальном строительстве и создании современной Саудовской Аравии. Накопленное им впоследствии огромное богатство было уникальным для правителя, во времена молодости которого вся национальная казна поместилась бы в седельной сумке верблюда.

Саудовскую династию основал в начале XVIII века Мухаммед ибн Сауд, эмир городка Дария на Неджде (плато в центральной Аравии). Он взял в свои руки дело духовного лидера, Мухаммеда ибн Абдул Ваххаба, исповедовавшего суровый "пуританский" вариант ислама, который стал религиозным орудием новой династии и государства. Семья Саудитов в союзе с ваххабитами приступила к программе быстрых завоеваний, которые менее чем за полвека принесли им власть над большей частью Аравийского полуострова. Однако расширение Саудовского государства встревожило турок, и они нанесли арабам в 1818 году сокрушительное поражение. Внук Мухаммеда, Абдулла, был увезен в Константинополь, где и был обезглавлен. В дальнейшем сын Абдуллы Тюрки восстановил Саудовское королевство с центром в Эр-Рияде, но эта первая реставрация Саудитов потерпела неудачу из-за борьбы за власть между двумя внуками Тюрки. Какое-то время третий внук, Абдул Рахман, номинально правил Риядом под ненавидящим взором соперничающей семьи ар-Рашидов. Но в 1891 году Абдул Рахмана выслали из страны вместе со всей семьей, включая его сына Абдул Азиза, будущего Ибн Сауда, который часть пути провел в седельной сумке верблюда. Абдул Рахман и его семья скитались два года, проводя несколько месяцев с племенем кочевников далеко в пустыне. В конце концов семья Сабаха, правившего Кувейтом, пригласила их поселиться в этом маленьком городе-государстве на берегу Персидского залива.

У Абдул Рахмана в жизни было две цели: восстановить династию Саудитов и сделать ваххабитскую ветвь суннизма в исламе всеобщей. Его сыну, Ибн Сауду, предстояло воплотить эти мечты в жизнь. Мубарак, эмир Кувейта, принял юного принца Сауда под свое крыло и дал ему отличные знания. Мубарак помог ему узнать, вспоминал Ибн Сауд, как "использовать наше превосходство и наши недостатки". Мальчик получил суровое религиозное воспитание, жил спартанской жизнью, освоив в юности искусство воевать и выживать в пустыне. Вскоре ему представилась возможность применить эти умения - турки подбили Раши-дов, традиционных врагов Саудитов, напасть на Кувейт, находившийся тогда под защитой Великобритании. В качестве диверсионной меры эмир Кувейта направил двадцатилетнего Ибн Сауда, чтобы тот попытался отобрать у Рашидов Эр-Рияд. Ибн Сауд вел небольшой отряд через пески пустыни лишь для того, чтобы его первый натиск был отбит. Со второй попытки, сочетая внезапность и силу, Ибн Сауд ночью ворвался в город и к утру убил правителя Рашидов. Январе 1902 года отец объявил его, юношу двадцати одного года от роду, правителем Неджда и имамом ваххабитов. Так началась вторая реставрация династии Саудитов.

В течение нескольких последующих лет, проводя одну военную кампанию за другой, Ибн Сауд сделался признанным правителем Центральной Аравии. В это же время он стал лидером ихвана, или "братства" - нового движения крайне религиозных воинов, быстрое распространение которого в Аравии обеспечило Ибн Сауду множество преданных солдат. В течение 1913 - 1914 годов он взял под контроль Восточную Аравию, включая большой и густонаселенный оазис Эль-Хаза. Поскольку население составляли в основном мусульмане-шииты, - в то время как Саудиты были суннитами, и не просто суннитами, а членами суровой секты ваххабитов, то Ибн Сауд уделил особое внимание управлению и образованию в Эль-Хазе, сохраняя их статус и предотвращая недовольство. Невзирая на догмы ваххабизма, Ибн Сауд был разумным политиком и знал, что в его интересах не посягать на чувства шиитов. "У нас тридцать тысяч шиитов, живущих в мире и безопасности, - сказал он однажды. - Никто никогда не досаждал им. Все, о чем мы их просим, - не слишком демонстрировать свои чувства на публике в дни их праздников".

Последние важные для империи Саудов территории были присоединены практически сразу после Первой мировой войны. Ибн Сауд захватил северо-западную Аравию. Затем, в 1922 году, член британской высокой комиссии, выведенный из себя спорами Ибн Сауда и эмира Кувейта, взял красный карандаш и сам провел границы между их странами. Он выделил также две "нейтральные зоны" вдоль границ Ибн Сауда - одну с Кувейтом, другую - с Ираком. "Нейтральными" их назвали потому, что бедуины могли пересекать их взад-вперед и пасти там свои стада, и потому, что управляться они должны были совместно. К декабрю 1925 года отряды Ибн Сауда захватили Хиджаз - священную землю ислама на западе полуострова, омываемую Красным морем. Здесь находились порт Джидда и два священных города - Мекка и Медина. В январе 1926 года, после коллективной молитвы в Великой мечети Мекки, Ибн Сауд был провозглашен королем Хиджа-за. Династия Саудитов стала хранительницей святынь ислама. Итак, в сорок пять лет Ибн Сауд оказался хозяином Аравии. В течение четверти века искусный воитель и мудрый политик установил власть Саудов над девятьюдесятью Аравийского полуострова. Реставрация фактически свершилась.

Однако тут воины начали критиковать Ибн Сауда за отступление от ваххабизма. Они заявляли, что цивилизация, которая начала проникать в королевство - телефон, телеграф, радио, автомобиль - порождение дьявола, и осуждали Сауда за то, что он вообще имел дело с неверными англичанами и прочими иностранцами. Все более выходя из повиновения, они подняли против него восстание в 1927 году. Однако Сауд снова

победил, и в 1930 году уничтожил движение ихван. Теперь контроль Ибн Сауда над Аравией был обеспечен. С этого момента его задачи сместились с завоеваний на сохранение. Ему надо было оберегать нацию, созданную за тридцать лет. Чтобы увековечить объединение, название государства в 1932 году было изменено с "Королевства Хиджаза, Неджда и присоединенных областей" на то, что существует и поныне - "Саудовская Аравия"<sup>10</sup>.

Но в тот самый момент, когда усилия Ибн Сауда, казалось, увенчались полным успехом, возникла новая угроза. Проще говоря, у Ибн Сауда стали заканчиваться деньги. С началом Великой Депрессии поток паломников в Мекку (а все мусульмане должны постараться совершить в своей жизни хотя бы одно паломничество) превратился в струйку. Между тем паломники были основным источником доходов короля. Королевские финансы оказались в крайне затруднительном положении, счета не оплачивались, зарплаты госслужащих задерживались на шесть-восемь месяцев. Способность Ибн Сауда раздавать племенам субсидии была одним из важнейших факторов, объединявших разрозненное королевство. В государстве началось брожение. Положение усугублялось тем, что король начал исполнять дорогостоящую и многостороннюю программу, объединявшую, казалось, все - от создания местной радиосети до реконструкции системы водоснабжения Джидды. Где найти новые источники денег? Ибн Сауд попытался собрать налоги на год вперед. Потом он послал своего сына Фейсала в Европу искать помощи или инвестиций, но безуспешно. Его финансовые проблемы продолжали множиться, и король не знал, куда обратиться за помощью.

## УЧЕНИК ЧАРОДЕЯ

Возможно, в недрах королевства скрываются значительные запасы нефти - такую идею подал королю Ибн Сауду партнер по автомобильной поездке, происходившей, вероятно, осенью 1930 года. Партнером этим был англичанин, бывший чиновник Индийской государственной службы, занимавшийся торговлей в Джидде и за несколько месяцев до того принявший ислам под опекой Ибн Сауда. Король лично нарек его мусульманским именем Абдулла. Однако настоящее его имя было Гарри Сент-Джон Бриджер Филби. Английские друзья звали его Джек. В наше время его, вероятно, знают как эксцентричного родителя одного из наиболее "отъявленных" двойных агентов двадцатого века - Кима Филби, ставшего главой контрразведывательного антисоветского отдела в британской разведке и активно шпионившего одновременно и в пользу Советского Союза. Возможно, он хорошо усвоил уроки своего отца, одновременно игравшего множество ролей. Действительно, много лет спустя, читая мемуары Кима Филби о годах, прожитых им в качестве двойного агента, бывший судебный переводчик Ибн Сауда мог только с удивлением отметить, что Ким был "истинно копией своего отца".

Отец, Джек Филби, был негибким упрямым и закоренелым бунтовщиком против власти и порядка. Как-то раз в Джидде он вывел на демонстрацию своих домашних бабуинов, дабы продемонстрировать, что он способен обойтись без человеческой компании небольшого сообщества европейских колонистов. Филби вырос на Цейлоне, окончил Тринити-колледж в Кембридже и начал свою карьеру на государственной службе в Индии. Во время Первой мировой войны он состоял в британской политической миссии в Багдаде и Басре, что дало ему возможность познакомиться с арабским миром. Одаренный лингвист, он воспользовался возможностью изучить арабский, и в дальнейшем весьма заинтересовался генеалогией арабских вождей. Это увлечение привело его в свою очередь к тому, что он на всю жизнь подпал под обаяние, вероятно,

самого влиятельного из вождей того времени - Ибн Сауда, которого впервые встретил в 1917 году в ходе своей миссии в Эр-Рияде. Встреча, во время которой он провел тридцать четыре часа в личных беседах с Ибн Саудом, определила ход дальнейшей жизни Филби. В 1925 году недовольство политикой Великобритании на Ближнем Востоке сподвигло Филби покинуть государственную службу. Он вернулся в Саудовскую Аравию, основал в Джидде торговую компанию и возобновил дружбу с Ибн Саудом, через некоторое время сделавшись неофициальным советником короля. Он путешествовал, охотился вместе с его свитой и даже участвовал в вечерних заседаниях королевского тайного совета. Ибн Сауд проявлял к Филби особый интерес. Накануне принятия последним ислама в 1930 году король говорил ему о том, "как будет прекрасно иметь четырех жен". Но сначала Филби пришлось пройти болезненную во взрослом возрасте процедуру обрезания. Говорили, что он не слишком религиозен, и стал мусульманином, чтобы способствовать свободе передвижения по стране и своим делам в бизнесе. Смена вероисповедания позволила ему посвятить себя одному из увлечений, заслуженно прославившему его как исследователя, картографа и летописца Аравии. На полуострове практически не было места, где бы он не побывал. Он в одиночку ездил через пустыню Руб-эль-Хали на юго-востоке и искал старинные еврейские поселения в северо-западной Аравии. Признавая его заслуги, Королевское географическое общество наградило Филби Медалью Основателя.

Возвращаясь в Англию, Филби носил котелок; на обеды в колониях надевал белый жакет; и даже в Аравии он пил в пять часов чай и фанатично интересовался результатами игр лордов в крокет. Но это не мешало его разногласиям с Великобританией, политика которой, по его мнению, воплощала "традиционное западное господство в восточном мире". Он с гордостью вспоминал: "Несомненно, я был одним из первых поборников освобождения Востока от всякого иностранного контроля". Разумеется, Великобритания не одобряла деятельность Филби. "С тех пор, как он 5 лет назад покинул правительственную службу, мистер Филби не упускал возможности нападать и выставять в превратном свете правительство и его политику на Ближнем Востоке, - сообщал один британский чиновник. - Его методы были столь же недобросовестными, сколь и яростными. Он был помехой для общества, и во многом благодаря ему и его интригам Ибн Сауд, на которого он, к несчастью, имеет некоторое влияние, доставил нам столько хлопот в последние годы". Другой чиновник назвал его "архилжецом".

Каковы бы ни были на самом деле границы влияния Филби, он очень хорошо представлял себе серьезность финансовых проблем Ибн Сауда и угрозу, которую они представляли для королевства. Во время той автомобильной поездки в 1930 году Филби, заметив, что Ибн Сауд несколько подавлен, сказал бодрым тоном, что король и его правительство напоминают людей, которые спят на зарытом сокровище. Филби был убежден, что под пустыней находятся богатые залежи минералов. Однако разработка их требовала разведки, а значит, иностранных знаний и иностранного капитала.

"О, Филби, - отвечал король, - если бы кто-нибудь предложил мне миллион фунтов, я бы дал ему все концессии, которые он хочет".

Филби предупредил короля, что никто не даст миллион фунтов без предварительного изучения ситуации. Короля намного больше интересовали поиски воды, чем нефти. На этот случай у Филби был Чарльз Крейн, американский водопроводный магнат и филантроп, весьма интересовавшийся арабским миром. Он мог бы, по словам Филби, "расстаться с одним своим глазом за удовольствие пожать руку Вашего Величества". Крейн финансировал проекты в соседнем Йемене и в то время, по информации Филби, находился в Каире. Почему бы не пригласить его в Саудовскую Аравию?



Ибн Сауд поддержал идею, и 25 февраля 1931 года Крейн прибыл в Джидду. Король встретил его роскошным банкетом и большими почестями. Для его развлечения сотни телохранителей короля исполнили завораживающий танец с саблями. Король подарил Крейну множество ковров, кинжалов, сабель и двух породистых арабских скакунов. Вдвоем они говорили о выжженной каменистой пустыне и возможном присутствии подземных рек под Недждом. Крейн рассказал, как он получил финики из Египта и лично организовал их возделывание в Калифорнийской пустыне, в городке под названием Индио, успешно орошая их из артезианских скважин. Теперь, как друг Ибн Сауда, он пригласил за свой счет американского горного инженера Карла Твитчелла, работавшего тогда над одним из проектов Крейна в Йемене для изучения потенциала запасов воды в королевстве. Совершив трудное путешествие в 1500 миль, чтобы проверить признаки артезианской воды в Аравийской пустыне, Твитчелл в апреле 1931 года появился в Джидде с плохими новостями: бурение на воду было бесперспективным.

Через год, в марте 1932 года, когда разрыв между доходами и расходами продолжал расти, король принял в Эр-Рияде шейха Ахмеда - эмира соседнего Кувейта, где когда-то Ибн Сауду оказали столь теплый прием. Шейх проехал на машине более трехсот миль по песку и гравию пустыни и твердо выучил один урок: в любой машине, которая едет этим путем, должно находиться не менее пяти пассажиров, поскольку "машины из песка можно вытаскивать только впятером".

Два правителя поклялись друг другу в верности. Когда шейх Ахмед назвал Ибн Сауда своим "старшим братом", король разрыдался и в свою очередь провозгласил: "Знамена аль-Сауда и аль-Сабаха развевались бок о бок последние триста лет в победе и в поражении. Молю и верю, что так будет и в будущем".

Шейха Ахмеда беспокоило до глубины души болезненное и напряженное состояние Ибн Сауда. По возвращении в Кувейт, делаясь своими впечатлениями с британским политическим представителем, шейх сказал: "Прошли времена, когда он был самым суровым человеком в своем королевстве и возглавлял каждый поход и набег". Шейх Ахмед умолял короля быть "потихе с расходами". В частности, шейх "прямо говорил насчет явных растрат, которые он видел кругом" - король не мог обойтись без нескольких шикарных машин. Шейх Ахмед настоятельно посоветовал Ибн Сауду сократить число его машин на три четверти и оставить преимущественно "форды" и "шевроле". Дав этот совет, шейх Ахмед направился обратно через пустыню на большом восьмицилиндровом лимузине "Кадиллак" из автопарка короля.

Они говорили и о поисках нефти. Король признался, что разрешил проведение некоторых предварительных изыскательских работ, но добавил, что "мягко говоря, не очень сильно хочет предоставлять концессии иностранцам". Но был ли у него выбор перед лицом финансовых трудностей?

Американский инженер Твитчелл сообщил о некоторых обнадеживающих результатах разведки в Эль-Хазе, в восточной части страны. Затем, 31 мая 1932 года, "Стандард ойл оф Калифорния" нашла нефть в Бахрейне, вследствие чего значительно выросла привлекательность Эль-Хазы. Размышления над всеми этими событиями уменьшили отвращение Ибн Сауда к иностранным инвестициям. Хотя Твитчелл и настаивал, что он только инженер, тем не менее он согласился с королевским повелением найти заинтересованных лиц и капитал в Соединенных Штатах.

## ПЕРЕГОВОРЫ

За несколько месяцев до бахрейнского открытия "Стандард ойл оф Калифорния" уже заинтересовалась концессией в Эль-Хазе. Обратившись в "Сокал", Твитчелл встретил не только теплый прием и энтузиазм, но и был нанят в качестве одного из представителей компании для ведения переговоров. В феврале 1933 года Твитчелл возвратился в Саудовскую Аравию и привез с собой Ллойда Гэмилтона, юриста "Сокал". Начались переговоры с министром финансов Ибн Сауда Абдул-лой Сулейманом. Хитрый и искусный Сулейман был братом личного секретаря короля. Афганец по национальности (большинство прочих высших постов занимали сирийцы, египтяне и ливийцы), он в молодости был помощником арабского торговца в Бомбее и многому научился в торговле. Король называл его "моя опора". Фактически этот "тщедушный маленький человек неопределенного возраста" был самым могущественным в ближайшем окружении Ибн Сауда. Он отвечал не только за финансы, но и за оборону, и за паломничество. "Он был совершенно выдающимся "серым кардиналом", всегда был в тени и выжидал за кулисами, - говорил переводчик Ибн Сауда, - однако его власть и влияние были столь монументальны, что я часто думал о нем, как о некоронованном короле Аравии".

Сулейман был, по сути дела, самым важным человеком в королевстве после членов королевской семьи. Он выполнял невероятный объем работы, и его любимым детищем была система учета общественных финансов, которую он же и изобрел, и в которой только сам и мог разобраться. Будучи скрытным и властным человеком, он лично контролировал все дела в той степени, в какой только мог, следя, чтобы на его территорию не вторгся ни один соперник. Располагая полномочиями действовать самостоятельно в вопросах, связанных с нефтью, Сулейман тем не менее писал по каждому поводу длинные сообщения королю. В переговорах с "Сокал" он точно знал, чего хотел. А хотел он денег, причем как можно больше и как можно быстрее. Есть нефть или нет - этот вопрос можно было оставить на потом.

Однако Твитчелл и Гэмилтон были не единственными конкурентами, боровшимися за доступ к Эль-Хазе. "Иракская нефтяная компания" (бывшая "Турецкая") направила туда своим представителем Стефена Лонгриджа. Лонгридж, бывший британский чиновник в Ираке, в сущности, представлял также интересы "Англо-персидской компании", которая из-за участия в "Иракской нефтяной компании" и в соглашении "Красной линии" не могла работать самостоятельно. "Сцена выглядит так, - докладывал в Лондон британский посол Эндрю Райан в марте 1933 года, - среди действующих лиц: алчный Абдулла Сулейман, который думает, что нефть в Хазе уже можно продавать; Твитчелл и Гэмилтон из "Стандард ойл оф Калифорния"; Лонгридж, представляющий "Иракскую нефтяную компанию". Однако в этот список Райан не включил важнейшего актера - короля. Он ошибся, написав, что Гарри Септ-Джон Бриджер Филби окажется, вероятно, "среди второстепенных персонажей". Филби не был просто мелким игроком.

Во время открытия бахрейнского месторождения в мае 1932 года "Сокал" обратилась к Филби с тем, чтобы, по словам директора "Сокал", "войти в контакт с Его Величеством Ибн Саудом". Филби знал, что конкуренция между различными нефтяными компаниями обеспечит лучшие условия сделки для его друга короля, поэтому вступил в контакт и с "Иракской нефтяной компанией" через ее основного учредителя - "Англо-персидскую компанию", указав им на интерес "Сокал" к Эль-Хазе. "Я никоим образом не должен служить интересам упомянутого концерна, - писал он старшему геологу "Англо-персидской компании", - но вообще расположен помочь каждому, кто интересуется этими вопросами практически и может помочь правительству". В конце концов он согласился быть советником "Сокал", но тайно. Одновременно он поддерживал контакты с "Иракской нефтяной компанией", причем столь успешно, что ее представитель

Лонгридж считал его доверенным лицом. На самом деле, и тогда, и в будущем лоялен Филби был прежде всего королю.

Филби получал удовлетворение от своего нового союза с "Сокал". Помогать американской компании добиваться успеха в Аравии - значит снова "дергать льва за хвост" и вредить интересам Великобритании в регионе. Соглашение с "Сокал" давало ему также и большой личный доход. Реализуя множество проектов для своей торговой компании, он постоянно сталкивался с одной и той же проблемой, общей для всего королевства, - ему не платили. А деньги были крайне нужны, например, для того, чтобы оплачивать учебу сына Кима в Кембриджском университете. За услуги "Сокал" согласилась платить Джеку Филби по тысяче долларов в месяц в течение шести месяцев плюс премии, как по подписании концессионного контракта, так и по открытии нефти. Таким образом, Ким Филби смог в конце концов продолжить свою учебу в Кембридже, где и сделал первый шаг в "карьере" советского шпиона.

В ходе переговоров саудовская сторона не оставляла сомнений, что ее главной целью было получение большой предоплаты. "Бесполезно поддерживать в вас надежду, что вы могли бы закрепить за собой концессию без значительного вознаграждения, - писал Филби в "Сокал". - Главное, что правительство Ибн Сауда является крупным должником и не может выполнить обязательств перед своими кредиторами. Его единственная надежда расплатиться основана теперь на возможности заложить потенциальные ресурсы"<sup>16</sup>.

Позиции двух западных групп резко различались. В то время как "Сокал" была заинтересована в получении концессии, "Иракская нефтяная компания", за которой стояла "Англо-персидская компания", мыслила совершенно по-иному. Лонгридж конфиденциально сообщил Филби, что "нефть им больше не нужна, поскольку они нашли ее уже так много, что не знают, что с ней делать. В то же время они жизненно заинтересованы в том, чтобы не пустить к ней конкурентов". Итак, усилия "Иракской нефтяной компании" были скорее "профилактическими", нежели изыскательскими. К тому же "Англо-персидская компания" продолжала скептически относиться к нефтяному потенциалу Эль-Хазы и не собиралась делать в Саудовской Аравии какие-либо крупные вложения. Задача Лонгриджа, как он объяснил британскому послу, состояла в том, чтобы "не купить кота в мешке, заплатив кучу денег за право добывать нефть с большими проблемами".

Несмотря на то, что темп переговоров все больше обескураживал их участников, загадочный Филби блистал во множестве ролей - работал платным представителем "Сокал", являлся советником Саудов, инструктировал "Иракскую нефтяную компанию", служил доверенным лицом Лонгриджа и время от времени беседовал с различными нефтяниками, как просил его король во время их последнего автомобильного вояжа в Мекку. Не только нефть занимала Филби: он активно добивался монополии на ввоз автомобилей для саудовского правительства и компании по перевозке паломников, занимался организацией радиосети в стране.

"Сокал" предлагала всего лишь пятую часть того, что просили саудовцы. В начале апреля 1933 года один из руководителей "Сокал" сообщал Филби о "несчастном тупике, в который зашли переговоры"... Нефтяные ресурсы страны практически неизвестны, и для компании было бы верхом безрассудства тратить крупные суммы до обследования геологии региона. Компании не приходилось слишком беспокоиться по поводу "Иракской нефтяной компании" и "Англо-персидской компании" - они готовы были дать лишь малую долю того, что предлагала "Сокал". Филби посоветовал Лонгриджу:

"Можете собирать вещи, американцы предлагают намного больше вашего". Так Лонгридж и поступил, внезапно уехав и оставив "поле боя". Филби уговаривал американцев и Сулеймана достичь "разрядки", что означало бы предложение более значительных сумм со стороны "Сокал"17.

К маю 1933 года окончательный набросок договора о концессии между "Сокал" и Саудовской Аравией был готов представления королю. После формальных обсуждений на тайном совете Ибн Сауд сказал Абдулле Сулейману: "С Богом - подписывай". Соглашение обеспечивало немедленную выплату 35 тысяч фунтов стерлингов золотом (175 тысяч долларов) - 30 тысяч фунтов в качестве ссуды и 5 тысяч аванса в счет отчислений от прибыли, выплачиваемых за первый год. Через восемнадцать месяцев предполагалась выдача второй ссуды в 20 тысяч фунтов (100 тысяч долларов). Всю суммарную ссуду надо было возвращать только из причитавшихся правительству отчислений. Кроме того, компания предоставляла еще одну ссуду в 100 тысяч фунтов стерлингов золотом (500 тысяч долларов) по факту обнаружения нефти. Концессия действовала в течение шестидесяти лет и охватывала территорию в 360 тысяч квадратных миль. 29 мая 1933 года договор был подписан. Ибн Сауд получил весьма значительные деньги. Король и его министр финансов настояли также на условиях, побуждавших "Сокал" вести работы как можно быстрее18.

Оставалась лишь одна проблема - где взять столько золота? Поскольку Америка только что отказалась от золотого стандарта, попытки "Сокал" получить золото прямо в США были отклонены помощником секретаря казначейства Дином Ачесоном. Но в конце концов Лондонский офис Поручительского треста, действуя для "Сокал", получил 35 тысяч золотых соверенов на королевском монетном дворе. Их в семи ящиках отправили на корабле в Саудовскую Аравию. Позаботились даже о том, чтобы на монетах был изображен английский монарх-мужчина, а не королева Виктория, поскольку опасались, что в обществе мужского господства Саудовской Аравии монеты с ее изображением могли обесцениться.

Получение концессии американской компанией должно было неизбежно изменить картину политических интересов в регионе. Когда Филби сообщил британскому послу сэру Эндрю Райану о получении концессии "Сокал", тот выглядел "словно громом пораженный, и лицо его омрачилось раздражением и разочарованием". Филби получил огромное удовольствие. Конечно, проигрыш Великобритании означал выигрыш США, хотя Вашингтон осознал это не сразу. Несмотря на неоднократные протесты "Сокал", администрация Рузвельта отказывалась открыть дипломатическое представительство, устало повторяя, что в этом нет необходимости. Только в 1939 году посол США в Египте был аккредитован также и в Саудовской Аравии. Лишь в 1942 году Соединенные Штаты открыли в Саудовской Аравии постоянную дипломатическую миссию с одним сотрудником.

"Англо-персидская компания" и "Иракская нефтяная компания" очень скоро поняли, что из-за своей скупости совершили ошибку. Учредители "Иракской нефтяной компании", обвиняя друг друга, решили больше не допускать таких ошибок. В 1936 году группа получила концессию в Хиджазе, западной части Саудовской Аравии, простиравшейся от Трансиордании до самого Йемена. Условия предполагали намного более высокую плату, чем та, что значилась в договоре с "Сокал" трехлетней давности. У договора этого оказался лишь один минус: "Иракской нефтяной компании" вообще не удалось найти нефть.

КУВЕЙТ

Саудовская Аравия была, как известно, не единственной страной на Аравийском полуострове. Уже десяток лет велись вялые и прерывающиеся переговоры о концессии в соседнем Кувейте. Проведение изыскательских работ в Бахрейне огорчало кувейтского эмира шейха Ахмеда. "Для меня это было ударом в самое сердце, - говорил он в 1931 году майору Холмсу, - когда я видел нефтяные работы в Бахрейне, и не видел их здесь". Жизнерадостный коренастый Ахмед, ставший эмиром Кувейта в 1921 году, гордился своей "современностью": в середине тридцатых годов он скрывал под халатами широкие брюки и лакированные кожаные туфли. Он был любителем британского военного флота, и стены его кабинета украшали фотографии британских офицеров и военных кораблей. Однако, казалось, что ему приходится постоянно балансировать из-за хрупкости положения Кувейта. По словам высокопоставленного британского дипломата, шейх "вступил на путь довольно опасной политики, пытаясь восстановить правительство Его Величества, иракское правительство и короля Ибн Сауда друг против друга".

Подобное балансирование всегда было в центре проблем Кувейта, маленького государства, пытавшегося отстоять свою независимость и свободу действий среди своих могущественных соседей. Долгое время Кувейт, благодаря своему расположению в верховье Персидского залива, на пересечении торговых путей и путей паломничества играл важную роль в торговле. Его появление в качестве независимого образования относится к середине восемнадцатого века, когда в этом месте поселились племена кочевников, и в 1756 году правителем был выбран шейх из семьи аль-Сабах. К девятнадцатому веку он сделался центром торговли в оконечной части залива. Хотя Кувейту и приходилось платить дань Оттоманской империи, он успешно избегал прямой власти турок. В конце девятнадцатого века Великобритания стремилась ослабить германское проникновение в регион, одним из примеров можно назвать железную дорогу Берлин - Багдад, а Кувейт желал отстоять свою независимость. В результате Великобритания взяла на себя ответственность за внешние связи Кувейта, установив позднее над эмиратом протекторат. Теперь за шейхом Ахмедом "ухаживали" и "Англо-персидская компания", и "Галф". Приобретя оформленные и спорные права у майора Холмса, "Галф" работала через него и его синдикат "Истерн энд дженерал" (который в министерстве иностранных дел окрестили "шакалом" "Галф"). "Англо-персидская компания" по-прежнему скептически относилась к разведке нефти в Кувейте. Тем более что успех изыскательских работ только увеличил бы количество нефти на рынке, и без того испытывавшем большой ее переизбыток. Кроме того, в руководстве "Англо-персидской компании" всегда жили опасения, что шах "возобновит обвинения в том, что они растрачивают свою энергию где угодно, только не в Персии". Почему же компания все-таки добивалась получения концессии в Кувейте? Логически рассуждая, она не могла просто стоять в стороне - ей было важно не дать другим получить концессию. Основным интерес "Англо-персидской компании" имел оборонительный характер - помешать другой компании "выйти во фланг", угрожая подорвать положение и влияние "Англо-персидской компании" в Персии и Ираке. Риск был слишком велик. Кувейт находился, как говорил сэр Джон Кэдмен, в "сфере влияния" компании.

Финансовая "нужда" также подогревала интерес шейха Ахмеда к привлечению концессионеров. Как и остальные шейхства побережья Персидского залива, Кувейт испытывал суровые экономические трудности. Местная торговля жемчугом являлась главным источником доходов из-за рубежа. В связи с этим у шейха Ахмеда появилась веская причина для недовольства японским торговцем лапшой из префектуры Майе неким Кокичи Микимото (не важно, знал шейх это имя или нет). Японец помешался на устрицах и жемчуге и посвятил много лет выработке технологии выращивания жемчуга искусственным путем. В конце концов усилия Микимото были вознаграждены, и к 1930 году искусственный японский жемчуг заполнил мировой рынок драгоценностей,



практически уничтожив спрос на натуральный жемчуг, который ныряльщики доставали у берегов Кувейта и в других местах Персидского залива. Экономика Кувейта была разрушена, экспортные доходы упали, торговцы разорились, лодки лежали на берегу, а ныряльщики вернулись в пустыню. Ахмед и его государство нуждались в новом источнике доходов, благословенные виды на нефть появились как раз вовремя.

Перед маленькой страной стоял и ряд других экономических трудностей. Великая Депрессия добралась и до Аравийского полуострова, и это еще сильнее поразило экономику Кувейта и других шейхств. Дела пошли так плохо, что рабовладельцы на берегах Аравии продавали африканских рабов в убыток, чтобы не тратиться на их содержание. Вдобавок шейх Ахмед сердился на Великобританию за то, что она, как ему казалось, не оказывала адекватной поддержки в спорах с Саудовской Аравией и Ираком. Шейх верил, что вместе с американской нефтяной компанией в Кувейт придут американские политические интересы, которые можно будет использовать для укрепления позиций и против Великобритании, и против соперников в регионе. Но тем не менее шейх знал, что не осмелится восстановить против себя Великобританию, от которой по-прежнему в наибольшей степени зависела политическая и военная безопасность. Кувейт был очень маленьким государством, в заливе господствовала Британская империя, и шейх понимал практическое значение королевского военного флота.

В свою очередь британское правительство хотело сделать все, от него зависящее, чтобы поддержать свое влияние и положение в регионе. Соответственно, оно старалось обеспечить получение концессий английскими компаниями. Но как этого добиться? Хотя действие "пункта британской национальности" в случае Бахрейна было приостановлено, Лондон продолжал настаивать на его действии в Кувейте. Это полностью перекрывало возможность участия "Галф" наравне с синдикатом "Истерн энд дженерал", поскольку работать разрешалось только фирмам с британским контролем. "Галф" заявила протест против политики исключений Государственному департаменту США, который в свою очередь в конце 1931 года начал оказывать давление в этом вопросе на Великобританию.

Британское военно-морское министерство энергично настаивало на сохранении "пункта британской национальности" не только из соображений стратегии военных поставок нефти, но и по причине предполагаемых трудностей, с которыми пришлось бы столкнуться, обеспечивая "защиту американских граждан на территории Кувейта". Результатом могло бы стать даже "вмешательство американских военных кораблей в дела в заливе для обеспечения защиты, которую Великобритания, может быть, не сумеет предложить". Но, по словам одного чиновника, основную роль здесь играло опасение, что Великобритания "уступит влияние и главенствующее положение, особо важной для ее имперских интересов области, другой, более богатой нации". Однако после некоторых колебаний ключевые министерства британского правительства - министерство иностранных дел, министерство по делам колоний и нефтяное министерство - были готовы отказаться от "пункта британской национальности". "Чего мы хотим меньше всего, - сказал чиновник из МИДа, - так это нефтяной войны с Соединенными Штатами". Действительно, американский капитал мог бы упрочить политическую стабильность и ускорить экономическое развитие в регионе, что соответствовало интересам Великобритании. В апреле 1932 года британское правительство отказалось от "пункта британской национальности". В тот момент казалось, что серьезных последствий не будет, следовательно, нет и реальных причин не делать этого. Помимо всего прочего, "Англо-персидская компания" мало интересовалась разведкой нефти в Кувейте. Сэр Джон Кэдмен, председатель компании, сообщил министерству иностранных дел, что любая нефть, найденная в Кувейте, не представляла бы интереса для "Англо-персидской

нефтяной компании". "Американцам - "добро пожаловать на то, что они могут там найти!" - добавил он.

"Галф" и правительство Соединенных Штатов были удовлетворены решением английского кабинета об устранении "пункта британской национальности". Однако никто не ликовал так, как майор Холмс. Он считал "чудесную победу" в значительной мере заслугой самого популярного, по его мнению, человека в Англии - американского посла Эндрю Меллона, бывшего секретаря казначейства США и члена семьи, контролировавшей "Галф ойл". Эндрю Меллон занял свой новый пост в 1932 году в возрасте 77 лет. Он чувствовал себя в Лондоне более чем комфортно - наслаждался возможностью легально выпить (в США по-прежнему действовал "сухой закон"), женился на англичанке. Даже покрой его костюмов свидетельствовал о приверженности к английскому стилю. Кроме того, он знал, как делать в Англии бизнес. Ровно тридцать лет назад он поехал туда, чтобы попытаться убедить Маркуса Сэмюеля, что "Шелл" следует позволить недавно образовавшейся компании "Галф ойл" выйти из контракта поставки, поскольку в связи с падением подземного давления на Спиндлтопе дела у нее пошли плохо. Благодаря спокойной уверенности, настойчивости и обаянию, с которыми он вел переговоры с Сэмюелем, Меллону удалось добиться успеха.

В 1932 году однако над ним сгустились тучи. Пошли разговоры, что во время его пребывания на посту министра финансов компании из обширной империи Меллонов встречали в некоторых инстанциях особое обхождение или поддержку. В конгрессе поговаривали о необходимости уволить его с поста министра финансов, но Гувер внезапно отправил его ко британскому двору. Кое-кто воспринял его быстрое согласие на это предложение как форму добровольной и благоразумной ссылки.

Меллон был не просто семейным патриархом и дядей председателя "Галф" Уильяма Меллона - он также финансировал "Галф" и превратил ее в интегрированную нефтяную компанию. Он продолжал относиться к "Галф" как к семейной компании Меллонов и проявлял к ней глубоко личный интерес. Ему уже случалось обращаться к помощи Госдепартамента, чтобы "открыть двери" в Кувейт для "Галф". Когда он отправился послом в Лондон, где мог оказаться в центре борьбы за Кувейт, щепетильный помощник госсекретаря попытался установить честные правила игры. "Всегда очень легко впасть в крайность, если слишком стремишься избегать критики, - телеграфировал он в американское посольство в Лондоне. - Во всем, что мы делаем, мы должны оказывать компании "Галф ойл" помощь не большую и не меньшую, но точно такую же, какую мы должны оказывать любой другой американской компании в сходных обстоятельствах". Однако сохранять баланс было весьма трудно. Даже в Госдепартаменте "Галф" называли "интересом Меллона"; Великобритания имела дело с "Галф" и "нефтяной группой Меллона", что взаимозаменяемо. Сам Эндрю Меллон никогда не показывал, что он видит разницу. Он называл "Галф" "моя компания" (небезосновательно, поскольку Меллоны владели самым большим пакетом акций) и действовал, исходя из этой посылки.

Отказываясь от "пункта британской национальности" для Кувейта, Лондон тем не менее заявил, что будет настаивать на возможности просматривать все предложения и рекомендовать эмиру, какое следует выбрать. Решение вопроса не слишком осложнялось из-за этого, поскольку Кэдмен прямо заявлял, что "Англо-персидская компания" не является заинтересованной стороной. Но затем, в мае 1932 года, "Сокал" нашла нефть в Бахрейне и изменила ситуацию и перспективы всего аравийского побережья. "Англо-персидская компания" резко поменяла взгляды. Кэдмен спешно сообщил министерству иностранных дел о том, что дезавуирует недавнее заявление об отсутствии интереса. Теперь "Англо-персидская компания" внезапно решила, что очень хочет сделать

предложение по концессии в Кувейте. Никто не получил большего удовлетворения от смены настроения компании, чем сам шейх, изложивший с красноречивой простотой фундаментальную максиму бизнеса. "Да, теперь у меня два претендента, - сказал он, - и, с точки зрения продавца, это к лучшему".

Следующий ход должно было сделать британское правительство. Департаменту по нефти предстояло рассмотреть не только предложение "Галф", но и новую заявку от "Англо-персидской компании" и представить эмиру свое мнение. Но по мере того, как шло неспешное рассмотрение заявок в Лондоне, подозрения Холмса и "Галф" (а также правительства США) все более увеличивались. Они были уверены, что задержка эта - только хитрость, за которой последует рекомендация в пользу "Англо-персидской компании". Американское посольство следило за развитием событий, хотя Госдепартаменту не хотелось создавать впечатление, что он действует "просто для личной выгоды м-ра Меллона". Однако стояла уже осень 1932 года, никаких рекомендаций по-прежнему не было, и Меллон, потеряв терпение, решил забыть о приличиях и прямо пробивать вопрос через министерство иностранных дел. В конце концов бизнес есть бизнес. Вероятно, он остро почувствовал, что медлить нельзя, поскольку стало очевидно, что непопулярному Герберту Гуверу скоро придется покинуть Белый Дом, после чего завершилась бы работа Меллона в качестве посла. "Тот факт, что американский посол имеет столь острый интерес в обеспечении концессии для собственной группы, а срок его пребывания на посту подходит к концу, - замечал высокопоставленный представитель министерства иностранных дел, также может дать некоторое объяснение неоднократно и настойчиво появлявшимся мнениям". Действительно, натиск Меллона был столь яростным, что чиновник Госдепартамента рекомендовал госсекретарю предложить Меллону "быть полегче с этим вопросом".

Наконец нефтяное министерство завершило анализ двух заявок, а британский политический представитель в Кувейте в январе 1933 года передал его эмиру. Однако ничего этот анализ не решил, а лишь открыл новый, еще более острый этап соперничества между "Англо-персидской компанией" и "Галф", исполненный взаимных обвинений и угроз. Но "Англо-персидская компания" чувствовала, что ее хватка слабеет. Ее позиции в Персии, сокровищнице компании, оказались в опасности из-за одностороннего разрыва шахом концессионного договора в ноябре 1932 года.

На самом деле альтернатива войне заявок была - это сотрудничество. На каждую из компаний произвели должное впечатление решимость соперницы и стоявшие за ней могущественные силы. Если "Англо-персидская компания" узрела богатство Америки и возможности ее огромного политического влияния, то "Галф" видела мощь Великобритании, надежно "окопавшейся" в регионе. Джон Кэдмен поднял перед послом Меллоном вопрос о слиянии, однако не получил ясного ответа. Вскоре после того, как Меллон освободил свой пост и возвратился в Соединенные Штаты, Кэдмен с огорчением узнал, что в кругах, связанных с нефтяным бизнесом Америки, появился слух: "Энди Меллон вернулся с решимостью не выпускать из своих рук Кувейт".

В конце марта 1933 года Кэдмен отбыл из Лондона в Персию для переговоров с шахом о судьбе аннулированной концессии. Он остановился в Кувейте, собираясь обсудить детали концессии с эмиром. Узнав о приезде Кэдмена, майор Холмс сумел не только встретиться с шейхом Ахмедом несколькими часами ранее, но и добиться обещания, что ему предоставят возможность сделать лучшую заявку, что бы ни предложил оппонент. На встрече во дворце Дасман Кэдмен старался убедить шейха, что "полностью британская компания" лучше служила бы его целям. Шейх ответил, что для него "безразлично, какие нации участвуют, если выплаты, обусловленные договором,

произведены". Тогда англичанин положил на стол заранее подготовленное предложение, извлек золотое перо и передал его эмиру, чтобы тот подписал договор. Он сказал шейху, что удвоит сумму, "если шейх готов подписать договор немедленно". "Однако, - добавил Кэдмен, - я не могу оставить это предложение открытым". Шейх, к несчастью, мог только выразить свои совершенно искренние сожаления - он обещал Холмсу, что группе "Галф" предоставят возможность "побить" любое предложение, которое мог бы сделать Кэдмен, и, понятно, не мог взять свои слова обратно.

Кэдмен был удивлен и расстроен. Теперь он был абсолютно убежден, что договор заключат с "Галф". Из двух покупателей должен остаться один, в противном случае шейх сможет продолжать игру, поднимая цену. Единственный путь, которым "Англо-персидская компания" могла абсолютно обезопасить себя от проигрыша, состоял в образовании совместного предприятия с "Галф". Последовали напряженные переговоры, и к декабрю 1933 года компании согласовали окончательные условия. Новое совместное предприятие создавалось на равнодолевых условиях и получало название "Кувейтская нефтяная компания". По-прежнему опасаясь экспансионистской мощи американских компаний, министерство иностранных дел настаивало, чтобы реальные операции "Кувейтской нефтяной компании" находились "в британских руках". В результате в марте 1934 года появилось новое соглашение между правительством Великобритании и "Кувейтской нефтяной компанией", которое, несмотря на 50-процентный пакет "Галф", обеспечивало британское господство в разработках, проводимых в стране.

Переговоры о получении у шейха Ахмеда концессии для "Кувейтской нефтяной компании" доверили двоим - почтенному Фрэнку Холмсу от "Галф" и намного более молодому Арчибальду Чизхолму от "Англо-персидской компании". Когда эти двое прошли таможенный пост на границе Ирака с Кувейтом, их ожидало письмо от политического резидента, содержавшее приветствие: "Добро пожаловать, небесные близнецы". Действительно, было похоже, что соревнование двух компаний подошло к концу. Однажды воскресным утром, вскоре после приезда в Кувейт, Холмс и Чизхолм оказались рядом во время службы в крошечной церкви при американской миссии. В тот день после слов "да будет благословенна чистота сердца" Холмс толкнул Чизхолма в бок. "Наконец, - прошептал грозный майор, - вы и я чисты сердцем друг к другу".

Однако работа их была еще далека от завершения. Хотя шейху Ахмеду и не удалось столкнуть претендентов, он продемонстрировал упорство в переговорах, показав очень и очень хорошую информированность о политическом развитии и условиях концессий в Ираке, Персии и Саудовской Аравии. Мало того, ему не совсем нравилось политическое соглашение о британском особом статусе, на котором настоял Лондон. Наконец 23 декабря 1934 года шейх Ахмед поставил свою подпись под договором, который предоставлял 75-летнюю концессию "Кувейтской нефтяной компании". Шейх получил предварительную оплату в размере 35700 фунтов стерлингов (179 тысяч долларов). До обнаружения нефти в коммерческих количествах ему причиталось минимум 7150 фунтов (36 тысяч долларов) в год. Как только нефть найдут, он должен был получать не менее 18800 фунтов (94 тысяч долларов) в год. Своим же представителем в "Кувейтской нефтяной компании" шейх назначил старого друга Фрэнка Холмса, занимавшего эту должность вплоть до своей смерти в 1947 году.

### "ВЕРНЫЙ ВЫСТРЕЛ"?

Кувейтская концессия была подписана через полтора года после саудовской. К тому времени "Стандард ойл оф Калифорния" уже работала в Саудовской Аравии. Она образовала компанию "Калифорнийско-арабская стандарт ойл" ("Касок"), головной офис

которой расположился в Джидде, в высоком здании с множеством балконов и собственной электростанцией. Владельцем земли был не кто иной, как Г. Сент-Джон Б. Филби. В сентябре 1933 года два американских геолога первыми прибыли в город Джубайл на другом краю страны. Чтобы меньше волновать местное население, они отрастили бороды, надели арабские головные уборы и верхние халаты. Прибыв рано утром, к вечеру они совершили первую вылазку в пустыню. Спустя несколько дней они добрались до холмистой местности, которую уже наблюдали из Бахрейна, заподозрив в ней многообещающую геологическую структуру, - купол Даммам. Место представляло собой выжженный солнцем песок и камень и находилось всего в 25 милях от похожей структуры в Бахрейне, где "Сокал" нашла нефть. Геологи были убеждены, что "выстрел верен". Бурить начали летом 1934 года. Каждую вещь, нужную геологам, инженерам и строительным рабочим приходилось доставлять по сложившемуся пути, протянувшемуся из порта Сан-Педро, что возле Лос-Анджелеса. Вопреки оптимизму, купол Даммам не был "верным выстрелом". Все первые полдюжины скважин либо оказались сухими, либо давали небольшие признаки нефти или газа, однако ничего и отдаленно напоминающего коммерческие объемы обнаружено не было.

В течение следующих нескольких лет приехали другие американские геологи, они рассыпались по пустыне, передвигаясь на верблюдах в сопровождении десятка охранников и проводников. Условия были экстремальными - дневная температура поднималась до 115 градусов по Фаренгейту, ночами же становилось очень холодно. Геологи выехали из Джубайла в сентябре и не возвращались до июля. Проводники мерили расстояние не в милях или километрах, а в днях езды на верблюде. Когда они забрались глубоко в пустыню, на расстояние трех недель от Джубайла, то оказались вне досягаемости "челночного снабжения" и самостоятельно охотились на газелей и птиц, покупали у проезжающих бедуинов овец за 5 риалов (приблизительно 1,35 доллара). Однако они успешно применяли новые технологии сейсмографии и вели аэрофотосъемку страны с использованием одномоторного самолета "Фэйрчайлд 71" с вырезанным днищем. Снимали на термостойкую пленку, специально изготовленную фирмой "Кодак". Самолет летал прямыми параллельными курсами, отстоявшими друг от друга на шесть миль, геологи сидели у окон и рисовали все, что могли увидеть на три мили в каждом направлении. Признаки нефти были, но - только признаки.

Руководство "Сокал" в Сан-Франциско испытывало все большее беспокойство по поводу проекта. Как вспоминал позднее один из руководителей, настроение в связи с саудовской концессией было такое, что иногда вставал вопрос: не стоит ли бросить эту затею и списать десять миллионов потраченных долларов как потери. Беспокоила и другая возможность - "Сокал" найдет нефть в части света, где не имеет торговой сети, причем в то время, когда глобальные нефтяные рынки, наряду со всей мировой экономикой находятся в состоянии депрессии и страдают от избыточного предложения. Другими словами, что делать "Сокал", если она действительно найдет нефть в Аравийской пустыне?

### СОГЛАШЕНИЕ "ГОЛУБОЙ ЛИНИИ"

На самом деле "Сокал" уже столкнулась с этой угрожающей проблемой после успеха в Бахрейне, где существующие мощности нефтедобычи составляли 13 тысяч баррелей в день, а потенциальная производительность оценивалась в 30 тысяч баррелей за день. В первой половине 1935 года "Сокал" уменьшила свою добычу в Бахрейне до 2500 баррелей в день из-за отсутствия доступа к рынкам. Обнаружились огромные трудности в прямой продаже европейским нефтеперерабатывающим предприятиям, поскольку большинство из них не имело оборудования, позволявшего работать с высоким



содержанием серы в бахрейнской нефти. Торговые сделки со "Стандард ойл оф Нью-Джерси", "Шелл" и "Англо-персидской компанией" сорвались. "Сокал" нужно было что-то другое, более надежное - собственное совместное предприятие.

В начале 1936 года президент "Сокал" К. Р. Кингсбери приехал в Нью-Йорк. Джеймс Форрестол, глава инвестиционного банка "Диллон, Рид" свели Кингсбери с высшим руководством "Тексако". Форрестол обнаружил, что "Тексако" стояла перед проблемой, по-своему не менее серьезной, чем у "Сокал". Она располагала обширной торговой сетью в Африке и Азии, но не имела в восточном полушарии собственной сырой нефти для продажи через эту систему, и потому доставляла нефтепродукты морем из США. Без ближневосточных запасов перед "Тексако" в ближайшие годы вставала перспектива потерять либо рынки, либо деньги. Для Форрестола было очевидно, что для обеих компаний имело смысл "поженить" потенциал дешевой нефти "Сокал" на Ближнем Востоке и систему распространения "Тексако" в восточном полушарии.

Но как это сделать? Форрестол, при содействии вице-президента "Диллон, Рид" Пола Нитце, выработал схему, в соответствии с которой создавалось новое крупное предприятие. "Сокал" и "Тексако" объединяли все свои активы "восточнее Суэца", и каждый получал равную долю в новом предприятии. "Сокал" вкладывала свои бахрейнскую и саудовскую концессии наряду с концессией в Ост-Индии. К совместному предприятию переходила также обширная торговая система "Тексако" в Африке и Азии. Другие компании имели свою "Красную линию", а "Сокал" и "Тексако" обозначили район своего объединения так называемой "Голубой линией". "Калифорнийско-техасской компании", или "Кал-текс", как стало называться их совместное предприятие, предстояло обеспечить жизненно необходимый рынок сбыта и для нефти, добываемой в Бахрейне, и для нефти, которую могли найти в Саудовской Аравии.

Серьезные международные компании, сильно обеспокоенные разрушительным конкурентным влиянием бахрейнской нефти на рынки, испытали облегчение после союза "Сокал" с "Тексако". Продолжая жаловаться, что деятельность "Сокал" в Бахрейне "надоедает" и "вероятно, придется попытаться купить их", "Иракская нефтяная компания" вместе с "Шелл" и "Англо-персидской компанией" сообщило министерству иностранных дел, что совместное предприятие вызовет "минимальное беспокойство рынков, что к лучшему с точки зрения британских нефтяных интересов". Руководитель "Джерси" выразился немного иначе. Слияние "действительно явилось бы ступенью стабилизации". Создание "Калтекс" означало также, что теперь можно использовать любую новую нефть, найденную в Саудовской Аравии, и она вовсе не обязательно обрушит цены. Что касается соседнего Кувейта, он уже находился в надежных руках "Англоперсидской компании" и "Галф".

## ОТКРЫТИЕ

Официально нефтеразведка в Кувейте началась в 1935 году, но только в 1936-м были проведены сейсмические работы. В качестве наиболее многообещающей области было точно указано месторождение Бурган на юго-востоке Кувейта. Здесь и нашли нефть. Нашли внезапно - 23 февраля 1938 года она пошла неожиданно большим потоком. Чтобы оценить размеры месторождения, нефти позволили свободно истекать в примыкающий песчаный бассейн, а затем подожгли. Жар от горящей нефти был столь силен, что песчаные стены бассейна превратились в стеклянные листы. Директоры "Англо-персидской компании" и "Галф" испустили глубокий вздох облегчения. Фрэнк Холмс ликовал, шейху Ахмеду во дворце Дасман больше не надо было беспокоиться по поводу экономической угрозы со стороны искусственного жемчуга.

Тем не менее изыскательские работы по соседству с Саудовской Аравией вызывали лишь разочарование, и совет директоров "Сокал" все более беспокоился. В ноябре 1937 года менеджер зарубежной нефтедобычи "Сокал" телеграфировал в Аравию внутреннее распоряжение о запрете реализации любых проектов без предварительного представления подробного плана. И тут, в марте 1938 года, спустя несколько недель после открытия в Кувейте, пришли ошеломляющие новости: на глубине 4727 футов в "Скважине № 7" зоны Даммам обнаружено большое количество нефти. В конце концов открытие свершилось - почти через три года после начала бурения в скважине "Даммам № 1". Ибн Сауд и Саудовская Аравия были на пути к богатству. Единство королевства более не зависело от колебаний числа верующих, совершавших паломничество в Мекку.

Открытие нефти в Саудовской Аравии вызвало лихорадочные попытки получить здесь концессии, причем не только со стороны "Иракской нефтяной компании", но и со стороны стран, имевших более зловещий оттенок, - Германии, Японии и Италии. У наблюдателей создавалось впечатление, что страны Оси прилагают согласованные усилия к получению прав на бурение в Саудовской Аравии. Японцы открыли там дипломатическое представительство и предлагали огромные, по сравнению с существующими условиями, суммы за концессию в стране и во владениях короля в нейтральной зоне. Это были, по выражению одного саудовского чиновника, "совершенно астрономические пропорции". Японцы преподнесли Ибн Сауду в подарок классическое боевое одеяние самурая, которое, правда, оказалось мало крупному телом монарху. Чтобы зацепиться в стране, немцы аккредитовали своего багдадского посла в Саудовской Аравии и открыли постоянную миссию. Они проталкивали также "оружейную" сделку с саудовцами. Тем временем и Италия продолжала кампанию давления на Саудовскую Аравию с целью получения концессии. Однако "Касок", в соответствии с секретным приложением к договору 1933 года, имела преимущественные права на саудовскую территорию, которые она успешно реализовала 31 мая 1939 года, расширив общую площадь своей эксклюзивной концессии до 440 тысяч квадратных миль, что равнялось приблизительно шестой части континентальной Америки. Конечно же, за это приходилось платить. По мере роста финансовых потребностей саудовцев, "Сокал" неоднократно давала королевству кредиты на суммы в миллионы долларов.

Но, как скоро выяснилось, с учетом величины ставок в игре все это делалось не напрасно. Открытие на "Скважине № 7" в марте 1938 года стало началом новой эры. Ускорились необходимое промышленное, административное и жилое строительство в Дахране, ставшем в конечном счете пригородом для американских специалистов, оазисом посреди пустыни. Сразу после открытия на "Скважине № 7" началось строительство трубопровода, соединявшего месторождение и Рас-Таннура - место на берегу, выбранное для морского терминала. В апреле 1939 года огромная процессия из четырехсот автомобилей, в которых находились король с большой свитой, пересекла пустыню и прибыла в Дахран. Там они разместились в 350 палатках. Поводом стало прибытие за первым грузом в Рас-Таннуру танкера "Д. Дж. Скофилд". С соответствующей случаю торжественностью сам король Ибн Сауд повернул ventиль, пустив нефть из Саудовской Аравии.

"Сокал" спешила распространить свои поиски на большую часть пустыни. Поисковая скважина глубиной в десять тысяч футов свидетельствовала о возможном наличии в этом месте очень больших запасов нефти. В 1940 году добыча достигла 20 тысяч баррелей в день. Перспективы казались еще более радужными.

Но тут вмешалась Вторая мировая война. В октябре 1940 года итальянцы бомбили Дахран, хотя, очевидно, нацеливались на Бахрейн. Позднее, в январе 1941 года, в Рас-

Таннуре начали строить небольшой нефтеперерабатывающий завод, который, однако, в июне следующего года был закрыт. В соседнем Кувейте работы тоже были приостановлены из-за войны. В соответствии с распоряжениями правительств союзников, все скважины в Кувейте залили цементом и тем самым вывели из строя - существовали опасения, что они попадут в руки немцев.

В Саудовской Аравии операции с нефтью также были в основном прекращены, а большинство американских сотрудников отправились домой. Оставшаяся команда поддерживала добычу на уровне 12-15 тысяч баррелей в день, нефть же отправлялась на переработку в Бахрейн. Но дальнейшее развитие было отложено. Однако, по мере осознания мировым сообществом нефтяного потенциала Саудовской Аравии, нефтяные ресурсы страны неизбежно должны были стать объектом более хитроумных и интенсивных политических игр, чем могли бы себе представить "Стандарт оф Калифорния", король Ибн Сауд и даже Фил-би, впервые заронивший в голову короля мысль о подземном сокровище.

В течение тридцатых годов Джек Филби процветал в Саудовской Аравии, продолжая географические исследования страны. После начала Второй мировой войны он попытался стать посредником между Ибн Саудом и президентом Всемирной сионистской организации Хаимом Вейцманом в делах по разделу Палестины, но это ни к чему не привело. Его антибританские настроения не утихали. Он шумно критиковал союзников и во время поездки в Индию был арестован. Его отправили назад в Англию, где ему пришлось полгода сидеть в тюрьме. Остаток войны он провел, занимаясь написанием памфлетов, стихов и книг "не для издания", путаясь во второсортной политике. Вернувшись после войны в Саудовскую Аравию, Филби снова стал советником короля, проводил новые изыскания, писал новые книги и прибыльно вел свой торговый бизнес в условиях послевоенного нефтяного бума. Женившись на молодой женщине, представленной ему королем, он в возрасте шестидесяти пяти лет снова стал отцом. Однако после смерти Ибн Сауда Филби взялся критиковать за мотовство его сына, нового короля Сауда. Филби изгнали из страны, но через несколько лет позволили вернуться. В 1960 году, во время поездки в Бейрут в гости к сыну Киму, он заболел и попал в госпиталь. Человек, чья жизнь была столь насыщенной и "панорамной", дерзкой и театральной, теперь лежал без сознания. Он очнулся лишь на мгновение, прошептал сыну: "Я так устал", - и скончался. На мусульманском кладбище в Ливане Ким распорядился сделать простую надпись на надгробии: "Величайший из арабских исследователей".

А что же майор Фрэнк Холмс - "Абу аль-Нафт, отец нефти"? Конечно, это именно он замыслил, спланировал и реализовал все нефтяное предприятие на Аравийском полуострове. В середине сороковых годов, когда впервые начали осознавать масштабы арабских нефтяных богатств, Холмсу, по-прежнему остававшемуся "представителем кувейтской нефти" в Лондоне, задали очевидный вопрос: что давало ему столь прочную уверенность в перспективах аравийской нефти, в то время как во всем мире ведущие геологи-специалисты постоянно и единодушно выносили вердикт: "В Аравии нет нефти"? Разумеется, сыграл свою роль и практический опыт горного инженера, однако знаток или даже великий специалист вполне мог бы ошибиться.

Холмс предложил простой ответ. Он постучал пальцем по своему носу. "Вот это, - сказал он, - и был мой геолог".

## Часть III. Война и стратегия - Глава 16. Япония: путь к войне

Поздно ночью 18 сентября 1931 года расквартированные в Маньчжурии солдаты японской Квантунской армии произвели взрыв на одном из участков Южно-Маньчжурской железной дороги, находившейся под контролем Японии. Последствия взрыва оказались незначительными: было повреждено лишь около 31 дюйма (77,5 см) дороги. Уже через несколько минут следовавший по расписанию железнодорожный экспресс, не снижая скорости, миновал место взрыва. Но так и было задумано: от солдат требовалось осуществить провокацию, вина за которую будет возложена на китайскую сторону. Наконец-то у японского командования появился предлог для нападения на китайскую территорию. Так начался "маньчжурский инцидент", ознаменовавший в истории Японии новую эпоху, которую назовут впоследствии, когда все будет уже позади, "Долиной тьмы".

В соответствии с японо-китайским договором, заключенным в 1895 году в результате победоносной войны с Китаем, а также согласно Портсмутскому мирному договору с Россией (1905 г.), Япония имела в Маньчжурии множество экономических и политических привилегий, включая и право держать там войска. К концу двадцатых годов в Японии значительной поддержкой пользовался политический курс, направленный на установление полного контроля над Маньчжурией, этой "первой линией обороны Японии", как назвал ее один из премьер-министров страны. Маньчжурия должна была поставлять промышленное сырье, а также предоставить "свою территорию", столь необходимую для перенаселенных островов Японского архипелага и имевшую решающее значение для обороноспособности Японии. Более того, само географическое положение Маньчжурии делало контроль над ней чрезвычайно важным с точки зрения обеспечения безопасности Японии; японское военное руководство постоянно испытывало страх перед двойной угрозой советского коммунизма и китайского национализма. Остальные великие державы, имевшие интересы в Тихоокеанском бассейне, с нарастающим беспокойством следили за Японией, которая за каких-то несколько десятилетий превратилась в мощную, как в военном, так и в экономическом отношении, державу.

### "МОЖЕМ ЛИ МЫ ДОВЕРЯТЬ ЯПОНИИ?"

В 1923 году Франклин Рузвельт написал статью "Можем ли мы доверять Японии?". Предваряя публикацию, издатели подчеркнули, что одной из "основных обязанностей [Рузвельта], во время Первой мировой войны занимавшего пост министра военно-морского флота, была подготовка войны с Японией". В статье говорилось, что американо-японская война казалась неминуемой "задолго до того, как события 1914 года привлекли всеобщее внимание. Неизбежность ее начала уже становится аксиомой". "В настоящее же время война, - заявлял автор, - скорее всего зашла бы в тупик с чисто военной точки зрения, а затем решающим фактором стал бы экономический". И все же на вопрос "можем ли мы доверять Японии?" Рузвельт отвечал однозначно утвердительно. Япония соблюдала международные обязательства; в 1921 году она приняла участие в Вашингтонской конференции, определивший ее место в англо-американском послевоенном разделе сфер влияния; а в бассейне Тихого океана было "достаточно, и даже с избытком, пространства для экономической активности - как Японии, так и нашей, - еще на неопределенно долгий срок".

И действительно, на протяжении двадцатых годов выводы, сделанные Рузвельтом, подтверждались. В Японии функционировала парламентская система. Вашингтонская

конференция приостановила наметившуюся гонку морских вооружений в бассейне Тихого океана между Японией, Соединенными Штатами и Великобританией, и безопасность Страны восходящего солнца теперь стало возможным обеспечить на основе сотрудничества с англосаксонскими державами.

Но это сотрудничество не продлилось и десяти лет. Преобладающее влияние в японском правительстве получили военные. Под влиянием армейской верхушки страна начала экспансию в Восточной Азии, стараясь по возможности не допустить западные державы к тому, что впоследствии будет названо "Сферой сопроцветания в Великой Восточной Азии".

Столь решительные перемены во внешней политике Японии были вызваны рядом причин. "Великая депрессия" в США и свертывание мировой торговли привели к жестокому экономическому кризису в Японии, обострили уязвимость страны, связанную с недостатком сырья и ограниченным доступом на международные рынки. В то же время армия и широкие слои общества были пронизаны духом крайнего национализма, мистической веры в превосходство японской культуры, имперских институтов и "имперского пути". Положение нагнеталось страхом, что другие великие державы сознательно стремятся оттеснить Японию на вторые роли и не допустить к тому, что ей по праву принадлежало в Азии. В феврале 1930 года наметилось, казалось бы, легкое потепление: убедительную победу на выборах премьер-министра одержал Осати Хамагути, выступавший за расширение применения договора с Соединенными Штатами и Великобританией об ограничении морских вооружений. Однако оппозиционные настроения вновь взяли верх уже несколько месяцев спустя. На Хамагути было совершено покушение противниками сотрудничества Японии с США. Премьер-министр так и не оправился от ран - он умер в 1931 году. Вместе с ним был похоронен и дух сотрудничества, а на его место пришел культ ультранационализма, поддерживаемый "правительством, пришедшим к власти после покушения". В 1932 году Япония создала марионеточное государство в Маньчжурии, названное Маньчжоу-Го, номинальным главой которого был провозглашен свергнутый китайский император Пу И. Когда Лига Наций осудила Японию за ее действия в Маньчжурии, та гордо вышла из этой международной организации, избрав собственный путь, который и привел ее в конце концов к краху.

## НОВЫЙ ПОРЯДОК В АЗИИ

Политическая жизнь Японии бурлила - Токио пытался обосновать свои притязания в Восточной Азии своей особой миссией и особыми обязательствами в регионе. В стране организовывались заговоры, возникали идеологические движения и секретные общества, отвергавшие либерализм, капитализм и демократию как пути, ведущие к ослаблению и упадку. Считалось, что нет ничего благороднее, чем погибнуть в бою за императора. Тем не менее некоторые круги японской армии в середине тридцатых годов были озабочены и более практическими вопросами, например, какими средствами вести современную войну. Провозглашая доктрину тотальной войны, они стремились к установлению "государства национальной обороны", в котором промышленные и военные ресурсы были бы мобилизованы и приведены в готовность на случай начала боевых действий. Офицеры, которые участвовали в Первой мировой войне либо изучали ее, считали причиной поражения Германии ее экономическую уязвимость - относительный недостаток сырья и неспособность противостоять морской блокаде противников. Япония была еще менее обеспечена, чем Германия; перед ней стояла уникальная по своей значимости проблема поставок. Страна была практически лишена запасов нефти. Хотя собственное производство нефти к концу тридцатых годов составляло лишь около 7



процентов от общего ее потребления, ее значение имело стратегическую важность, поскольку крупнейшими потребителями были вооруженные силы и торговый флот. Остальная часть импортировалась - 80 процентов из США и еще 10 из голландской Ост-Индии. Но Америка проводила в Азии политику "открытых дверей", что полностью противоречило имперским амбициям Японии. Имея США наиболее вероятным противником в бассейне Тихого океана, она не могла получать нефть в соседних регионах для своих кораблей и самолетов.

Нефтяной вопрос вызвал раскол между руководствами японской армии и флота, что сыграло впоследствии решающую роль в эволюции политики Японии и руководстве ею. Командование армии отдавало приоритет Маньчжурии, Северному Китаю, Внутренней Монголии и учитывало угрозу со стороны Советского Союза. Командование же флота, исходя из доктрины "хокусю нансин" ("обороняться на севере, наступать на юге"), обратило свои взоры в сторону голландской Ост-Индии, Малайи, Индокитая и небольших островов в Тихом океане с тем, чтобы обеспечить империи безопасный доступ к природным ресурсам, особенно к нефти. Но оба командования видели основную задачу Японии в преобразовании Азии в "духе сопроцветания и сосуществования" на базе "Имперского пути", т.е. в установлении своего контроля над Азией.

С начала тридцатых годов японское правительство стремилось взять нефтяную промышленность страны в свои руки. К этому времени 60 процентов внутреннего рынка контролировались двумя западными компаниями - "Рай-зинг сан" (японский филиал "Ройял Датч/Шелл") и "Стандард-Вакуум", из вестной также под названием "Станвак" (совместное предприятие компаний "Джерси" и "Стандард оф Нью-Йорк" на Дальнем Востоке). Оставшаяся доля приходилась на примерно тридцать японских компаний, импортировавших нефть, купленную у ряда американских производителей. Заручившись поддержкой японских деловых кругов, стремившихся улучшить свое положение на рынке, военные добились принятия в 1934 году закона о нефтяной промышленности, который предоставлял правительству полномочия контролировать ввоз, устанавливать квоты удельного веса отдельных компаний в обороте рынка, устанавливать цены и осуществлять принудительное отчуждение. От иностранных компаний требовалось хранение шестимесячных товарно-материальных запасов сверх общепринятого в отрасли рабочего уровня. Цель всего этого была очевидна: сосредоточить нефтеперерабатывающую промышленность в японских руках, снизить долю иностранных компаний и готовиться к войне. В это же время Япония установила в своей новой колонии Маньчжурии нефтяную монополию.

Иностранные компании осознавали, что их стремятся вытолкнуть с рынка. Американское и британское правительства также с неодобрением отнеслись к новым ограничениям в нефтяной отрасли Японии. Но какова должна быть реакция? В Вашингтоне, Нью-Йорке и Лондоне ходили слухи о введении эмбарго - полного или частичного, - об ограничении поставок сырой нефти в Японию. В августе 1934 года Генри Детердинг и Уолтер Тигл прибыли в Вашингтон на встречу с чиновниками государственного департамента и с администратором нефтяной промышленности Гарольдом Икесом. Нефтяные магнаты предложили "припугнуть" Японию, лишь намекнув на возможность введения эмбарго, и тем самым принудить ее к уступкам. Они надеялись, что слухи об эмбарго заставят Токио изменить свою политику. В ноябре британский кабинет поддержал мнение МИДа о том, что японской нефтяной политике "необходимо оказать как можно более сильное сопротивление", включая правительственную поддержку частного эмбарго. Однако государственный секретарь США Корделл Халл объявил, что его правительство не поддержит подобную акцию, и разговоры об эмбарго стихли. Тем временем напряжение между нефтяными компаниями

и японским правительством продолжало нарастать вплоть до лета 1937 года. После этого положение Японии резко изменилось.

## "КАРАНТИН"

7-8 июля 1937 года на мосту Лугоуцяо неподалеку от Пекина произошли две стычки между японскими и китайскими подразделениями. В течение последующих нескольких недель военные действия нарастали. "Если мы позволим захватить еще хотя бы один дюйм нашей территории, - заявил лидер китайских националистов Чан Кай-ши, - то тем самым мы окажемся повинными в непростительном преступлении перед нашей расой". Японцы в свою очередь считали, что китайцев необходимо проучить и что армия нанесет им "решающий удар". Началась японско-китайская война. Япония немедленно форсировала усилия по полному переводу экономики на военные рельсы и постаралась уладить отношения с иностранными нефтяными компаниями - правительство не хотело сорвать поставки нефти. Одновременно специальная сессия парламента, созванная для одобрения мобилизационного законодательства, приняла закон о производстве искусственного горючего. Он включал семилетний план развития данной отрасли, по которому к 1943 году производство искусственного топлива - преимущественно жидкого, получаемого из угля, - должно было составить величину, равную половине всего энергопотребления Японии за 1937 год, - задача в высшей степени нереальная.

С самого первого дня официальная американская политика и общественное мнение в начавшейся японско-китайской войне выступали на стороне Китая как жертвы агрессии. Но Соединенные Штаты были в значительной степени в тисках изоляционизма. Прошло четырнадцать лет с тех пор, как Франклин Рузвельт, тогда лишь заместитель министра военно-морского флота, написал статью "Можем ли мы доверять Японии?". Теперь же президент Рузвельт был удручен как политической напряженностью в стране, так и угрожающим развитием событий на международной арене. В своей речи в октябре 1937 года он косвенно затронул вопрос об установлении "карантина" с целью остановить распространение "эпидемии мирового беззакония". После налета японской авиации на четыре американских судна на реке Янцзы он неофициально разъяснил своему кабинету, что, говоря о "карантине", имел в виду "такие действия, как введение экономических санкций без объявления войны". Но законодательство о нейтралитете и преобладание изоляционистских настроений не позволили президенту реализовать эту идею.

Однако с увеличением числа сообщений о зверствах японцев в отношении мирных жителей Китая настроения в Америке приобрели резко антияпонский характер. В 1938 году после обошедших все газеты снимков и демонстрации кинохроники с японской бомбардировкой Кантона, опросы общественного мнения показали, что значительное большинство американцев были настроены против продолжения экспорта в Японию материальных ресурсов военного значения. Но администрация Рузвельта опасалась занимать чересчур жесткую позицию, чтобы тем самым не подорвать положение японских умеренных кругов, а также не отвлечь Америку от более близкой и серьезной угрозы со стороны нацистской Германии. Поэтому она не пошла дальше объявления "морального эмбарго" на экспорт в Японию самолетов и авиационных двигателей. Не имея полномочий по закону, государственный департамент начал отправлять американским производителям письма с просьбой не продавать указанные товары. Вашингтон был также встревожен развитием сотрудничества между Японией и Германией, подписавшими в 1936 году антикоминтерновский пакт, официально направленный против Советского Союза. Но Япония оказывала сопротивление германскому нажиму в отношении дальнейшего сближения - главным образом, как Токио объяснял Берлину, вследствие ее зависимости от поставок необходимого сырья, и

в первую очередь нефти, из Соединенных Штатов и Британской империи, что означало, что она "еще не в состоянии выступать в роли противника демократий".

В этом и состоял беспощадный для Японии парадокс. Она хотела уменьшить свою зависимость от Соединенных Штатов, особенно от поставок большей части нефти, идущей в основном на топливо для флота и военной авиации. Япония справедливо полагала, что это может повредить ей в ходе войны. Но концепция безопасности Токио и шаги, предпринятые им для достижения независимости жестокая экспансия с целью создания "сферы сопроцветания" - способствовали в свою очередь возникновению условий для войны с Соединенными Штатами. К концу тридцатых годов потребности в поставках для войны с Китаем фактически увеличили экономическую зависимость Японии от США. Еще более усложнило ситуацию то, что недостаток иностранной валюты серьезно затруднил ее возможности по расчету за ввозимые товары. Это повлекло за собой существенные ограничения на поставки для нужд народного хозяйства, рационирование потребления нефти и других видов топлива, что ослабило усилия по созданию военной экономики. Рыболовецкий флот - а рыбная ловля была одним из основных источников питания в Японии, - получил указание отказаться от использования нефти и полагаться вместо этого исключительно на силу ветра!

К 1939 году Соединенные Штаты стали открытым противником действий Японии. И все же Рузвельт и государственный секретарь Халл еще надеялись найти некий средний путь между слишком решительными контрмерами, которые могли бы вызвать серьезный кризис в бассейне Тихого океана, с одной стороны, и политикой "умиротворения", которая только потворствовала бы дальнейшей японской агрессии, с другой. Японские бомбардировки мирных китайских городов, в особенности Чунцина в мае 1939 года, потрясли и еще больше взбудоражили американское общественное мнение. Сотрудник журнала "Тайм" Теодор Х. Уайт назвал их "вехами в истории воздушного пиратства". Различные группы, такие как Американский комитет за неучастие в японской агрессии, организовывали кампании за полное прекращение экспорта в эту страну. Как писалось в одном памфлете, "Японский - лишь летчик, а самолет, бензин, горюче-смазочные масла и бомбы для уничтожения беззащитных китайских городов предоставляет Америка". Опрос Службы Гэллапа в июне 1939 года показал, что 72 процента респондентов выступали за эмбарго на экспорт материалов военного значения в Японию.

В самой администрации Рузвельта также шло интенсивное и острое обсуждение возможных ответных мер, включая постоянно возникавший вопрос о прямых экономических санкциях. Но американский посол в Японии Джозеф Грю предостерегал от возможных последствий. Японцы пойдут, сообщал он из Токио, на любые лишения, лишь бы не видеть унижения своей нации перед западными державами и не потерять лицо. В ходе поездки в Вашингтон осенью 1939 года Грю дважды встречался с президентом Рузвельтом. Позднее он записал в дневнике: "Я ясно изложил свое мнение, которое состоит в том, что если мы однажды введем санкции против Японии, мы должны будем довести их до конца, а таким концом предположительно может быть война. Я также заявил, что если мы прекратим поставки Японии нефти, и если Япония придет к выводу, что она не в состоянии получить достаточное количество нефти для обеспечения своей национальной безопасности из иных коммерческих источников, то она, по всей вероятности, пошлет флот для захвата Нидерландской Ост-Индии". "В таком случае мы легко сможем преградить путь ее флоту", - ответил президент."

Грю высказывал дурные предчувствия, а не комментировал политические события, назревавшие осенью 1939 года. Плана введения нефтяного эмбарго не было. И Рузвельт, несмотря на свои замечания, не стремился к конфронтации. Но вопрос о поставках нефти

становился основной проблемой во взаимоотношениях двух стран<sup>8</sup>. Годом раньше в Гааге два американских бизнесмена сидели у радиоприемника и угрюмо слушали последние новости. Это были глава компании "Станвак" Джордж Уолден и президент отделения той же компании в Нидерландской Ост-Индии Ллойд "Шорти" Эллиот. Уже разразился мюнхенский кризис; Европа стояла на пороге войны. Уже Британия и Франция уступили Гитлеру в его территориальных притязаниях к Чехословакии, надеясь таким способом сохранить то, что премьер-министр Невилл Чемберлен назовет "миром нашего времени". Но для Уолдена и Эллиота, внимательно слушавших по радио о речи, которую в этот день произнес Гитлер, война казалась неизбежной не только в Европе, но и в Азии. Они были уверены, что в случае войны в Азии японцы попытаются захватить Ост-Индию; как говорил Эллиот: "вопрос лишь в том, когда и как".

Той ночью в Гааге оба бизнесмена всерьез задумались о том, что делать в случае японского вторжения. Первым результатом этих раздумий стало увольнение всех немецких, голландских и японских служащих, надежность которых вызывала сомнения. Далее предполагалось разрушение нефтеперерабатывающих заводов и нефтяных скважин компании "Станвак" с целью напугать японцев. К началу 1940 года были детально разработаны планы эвакуации, а Уолден информировал руководителей местных подразделений "Станвак" в голландской Ост-Индии о том, что если Соединенные Штаты введут эмбарго на поставки нефти в Японию, то компания "должна принять посильное участие" и "прекратить отгрузку в пунктах, находящихся под ее контролем во всем мире", даже если большинство из них находится вне американской юрисдикции. "Поставки из Нидерландской Ост-Индии должны быть прекращены, - разъяснял он, - несмотря на возможную попытку японского флота захватить там наше имущество, и несмотря на то, что американское правительство может не принять ответных мер по защите своих интересов в этом регионе из-за шумихи, поднятой в Соединенных Штатах против "войны за интересы "Стандард ойл".

## ЯПОНСКИЕ УСПЕХИ И АМЕРИКАНСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ - ПЕРВЫЙ РАУНД

Все больше опасаясь прекращения поставок нефти и других видов сырья из Соединенных Штатов, Токио начал бороться за самообеспечение промышленности и делать попытки избавиться от экономической зависимости от заокеанских поставщиков. Японскому обществу, даже школьникам, настойчиво внушалась мысль, что такие державы, как США, Великобритания, Китай и Нидерланды участвуют в заговоре с целью отрезать империю от источников сырья и тем самым задушить ее. Но с началом войны в Европе, особенно после майско-июньской кампании 1940 года, когда немецкая армия прошла по Бельгии, Нидерландам и Франции, сметая все на всем пути, положение Японии заметно упрочилось. Японские войска продолжали наступательные действия в Китае. И с крушением крупнейших, за исключением Великобритании, колониальных держав Западной Европы вся Восточная Азия оказалась действительно беззащитной перед лицом японской угрозы. Как бы подчеркивая эту угрозу, японцы внезапно потребовали резкого увеличения объемов поставок нефти из Ост-Индии, теперь подчинявшейся голландскому эмигрантскому правительству Нидерландов в Лондоне. Опасаясь того, что осажденная Великобритания выведет свои силы из Восточной Азии, Вашингтон принял роковое решение: он передислоцировал свой флот с баз на юге Калифорнии в Перл-Харбор на один из Гавайских островов - Оаху. В тот момент флот находился в районе Гавайских островов на маневрах и операцию провели без лишнего шума. Предполагалось, что этот шаг повысит решимость британцев и устрасит японцев.

Лето 1940 года стало поворотным пунктом в отношениях Японии и США. В июне в качестве основного направления дальнейшей экспансии Япония выбрала южное. Она

запросила согласия нового коллаборационистского правительства Франции на то, чтобы направить свою военную миссию во французский Индокитай; потребовала от Ост-Индии гарантии поставок сырья военного значения; а также пригрозила войной Великобритании, если та не выведет свои войска из Шанхая и не перекроет маршрут поставок в Китай через Бирму. В этом же месяце Рузвельт ввел в свой кабинет в качестве военного министра Генри Стимсона. Стимсон был давно известен тем, что критиковал американский экспорт в Японию - по его мнению, американской внешней политике недоставало решительности. 2 июля 1940 года Рузвельт подписал "Акт о национальной обороне", спешно принятый после нацистского вторжения в Западную Европу. Раздел VI этого документа предоставлял президенту полномочия контролировать экспорт; это должно было послужить рычагом регулирования поставок в Японию.

В Токио в свою очередь политики, желавшие избежать столкновения с западными державами, стремительно теряли почву под ногами. Одно из подразделений тайной полиции организовало заговор с целью убийства тех, кого считали сторонниками соглашения с Великобританией и Соединенными Штатами. В число жертв входил и премьер-министр. В июле заговор потерпел неудачу, но политическая тенденция сохранилась. В том же месяце был реорганизован японский кабинет, новым премьер-министром стал принц Ко-ноэ, военным министром - воинственный генерал Хидэки Тодзио по прозвищу "камисори", т.е. "бритва". Ранее он занимал пост начальника штаба Квантунс-кой армии в Маньчжурии, ответственной за провокацию на Южно-Маньчжурской железной дороге в 1931 году.

События, произошедшие в Токио и Вашингтоне фактически одновременно, во второй половине июля 1940 года еще более приблизили Японию и Соединенные Штаты к столкновению. Яблоком раздора снова стала нефть. Японцы усилили свое проникновение в Юго-Восточную Азию, что, по их мнению, должно было облегчить им достижение победы в войне с Китаем. Для поддержания поставок сырья на надлежащем уровне Японии необходимо было любым путем добиться получения дополнительных объемов нефти из Нидерландской Ост-Индии. Кроме того, она попыталась обеспечить ввоз из Соединенных Штатов авиационного бензина в объемах, значительно превышающих обычные, что встревожило Вашингтон. Рузвельт провел встречу со своими главными советниками 19 июля 1940 года. Указав на карту, висевшую во всю ширину комнаты, президент пояснил, что день за днем изучал ее и наконец пришел к "выводу, что единственный путь преодолеть мировые трудности" состоит в прекращении поставок топлива странам-агрессорам, "в особенности запасов топлива, необходимых для ведения войны". Входе последовавшего за тем обсуждения о необходимости подобного шага применительно к агрессорам в Европе разногласий не возникло. Однако вопрос о Японии вызвал резкий обмен мнениями о том, улучшит ли этот шаг обстановку или только ухудшит ее. Согласия достичь не удалось.

На следующий день Рузвельт подписал закон о создании флота на двух океанах с тем, чтобы Соединенные Штаты могли противостоять японской угрозе на Тихом океане, не отдавая Атлантику Германии. Так почему же, задавались вопросом некоторые, следует продолжать поставки топлива для японского флота? Министр финансов Генри Моргентау и министр обороны Стимсон выступали за принятие декларации, которая означала бы полное эмбарго на экспорт нефти в Японию. Но государственному департаменту, все еще опасавшемуся спровоцировать разрыв с этой страной, удалось добиться того, что документ приняли в такой редакции, согласно которой запрещение на экспорт касалось только авиационного бензина с октановым числом 87 и выше, а также некоторых видов железной руды и стального лома. Это не отразилось на запасах горючего для американской военной машины, так как для самолетов США использовался



лишь бензин с октановым числом 100. Но запрет не повредил и японцам, поскольку их самолеты могли заправляться бензином с октановым числом ниже 87. И в случае необходимости уже в Японии можно было повысить октановое число топлива за счет "под-бавления" к нему небольшого количества тетраэтилсвинца. Как выяснилось, за пять месяцев до принятия в июле 1940 года этой декларации Япония закупила в Соединенных Штатах бензина с октановым числом 86 на 550 процентов больше, чем обычно. И в силу вступило не эмбарго, а система лицензирования. Тем не менее Токио получил предупреждение об ожидавшей его в будущем опасности.

Расстановка сил была теперь ясна. 26 сентября 1940 года в ответ на японские действия в Индокитае и как бы предвзятое заключение пакта Японии с Германией и Италией, Вашингтон ввел запрет на экспорт в Японию любого железного и стального лома, но не нефти. На следующий день Япония официально подписала тройственный пакт с Гитлером и Муссолини, еще крепче связав себя со странами Оси. "Военные действия в Европе, Африке и Азии являются частями единого мирового конфликта", - заявил Рузвельт. Но для него война в Европе, угрожавшая самому существованию Великобритании, имела первостепенное значение, и поэтому он оставался приверженцем концепции "Европа в первую очередь". Это означало экономию всех возможных ресурсов ради нужд Европы. У Рузвельта была еще одна причина для осторожности: до президентских выборов оставался лишь месяц, он выставил свою кандидатуру на третий срок, чего до него не делал никто, и не хотел в оставшиеся недели бросать вызов кому бы то ни было. Руководство армии и флота Соединенных Штатов, старавшееся избежать конфронтации с Японией, поскольку процесс расширения и переоснащения вооруженных сил был еще не завершен, также присоединилось к тем, кто выступал против введения нефтяного эмбарго. Тем временем японцы стремились скупить все запасы нефти, какие могли, а также буровое оборудование, резервуары-хранилища в разобранном виде и др. Британцы опасались, что, создав большие запасы этих материалов, Япония станет относительно невосприимчивой к любым экономическим санкциям, и пытались прекратить поток нефти в Японию. Однако Рузвельт и Халл сопротивлялись этим попыткам.

## ТИХИЕ БЕСЕДЫ

Возможно ли было найти способ урегулирования, некое средство, которое позволило бы избежать войны и в то же время не оставлять Азию беззащитной перед угрозой со стороны Японии? Чем можно было бы пренебречь? Государственный секретарь Халл задавал себе этот вопрос снова и снова. В поисках ответа он начал в 1941 году неофициальные переговоры с новым японским послом - адмиралом Китисабуро Номура, бывшим министром иностранных дел. Встречи двух дипломатов происходили обычно по ночам в номере Халла в отеле "Уордман-Парк" в присутствии лишь пары доверенных помощников. Каждый дипломат был воплощением своего общества.

Высокий седовласый Корделл Халл за свою долгую жизнь прошел путь от простого паренька из глухого местечка в штате Теннесси до государственного деятеля. Он был судьей в федеральном окружном суде, затем добровольцем участвовал в испано-американской войне, его избирали конгрессменом и сенатором. Осторожный, аккуратный, "склонный до мельчайших деталей тщательно анализировать рассматриваемые споры" и по-своему непримиримый, он, заняв пост государственного секретаря в 1933 году, посвятил себя достижению одной главной цели: разрушению системы торговых ограничений, которое послужит созданию свободного мирового экономического порядка и укреплению мира во всем мире. И вот - все его труды идут прахом. Но Халл не собирался сдаваться. Он был готов снова и снова терпеливо

исследовать каждую трещинку в американо-японских взаимоотношениях, чтобы найти какую-либо альтернативу полному разрыву. Он старался выиграть время.

Адмирал Номура пользовался большим уважением в японских политических и военных кругах. Умеренный политик, он разделял стремление Халла предотвратить конфликт. Во время Первой мировой войны Номура служил военно-морским атташе в Вашингтоне, где познакомился с заместителем министра военно-морского флота Франклином Рузвельтом. Когда они снова встретились в феврале 1941 года после прибытия японца в Вашингтон в качестве посла, Рузвельт приветствовал его как друга и настоял на том, что, обращаясь к нему, будет называть его "адмиралом", а не "послом". Номуре нравились Соединенные Штаты, здесь у него было много друзей, и он не хотел войны, но "его уста и сердце расходились во мнениях". Он был лишь послом, а решения принимали другие. Несколько лет спустя, стараясь описать свои чувства в те напряженные дни, Номура сказал просто: "Когда рушится большое здание, одна колонна не может этому помешать".

Начиная с марта 1941 года, Халл и Номура провели вместе множество вечеров, сорок или пятьдесят, анализируя возможные меры, которые предотвратили бы столкновение; вновь и вновь пытались найти точки соприкосновения, хотя внешнеполитическая ситуация совсем к тому не располагала. Во время переговоров Халл обладал несомненным преимуществом. Благодаря удачно проведенной операции, носившей кодовое название "Мэджик", Соединенным Штатам и Великобритании удалось расшифровать сверхсекретный японский дипломатический код, известный как "Пурпур". Таким образом, Халл имел возможность перед встречей с Номурой прочитывать инструкции токийскому послу, а после встречи - его отчеты. Американец никогда даже намеком не дал понять, что знает больше, чем ему полагалось бы. В начале мая немцы информировали японцев, что Соединенные Штаты расшифровали их коды. Но Токио не принял известие во внимание, просто не поверив, что американцы способны на это.

Несмотря на успех "Мэджик", Халл и его коллеги в Вашингтоне о многом не знали. Например, об обеспокоенности командования японского военно-морского флота тем, что в ходе вторжения в Ост-Индию и на Сингапур американский флот на Гавайских островах сможет нанести удар во фланг. В результате командование японского флота приступило к разработке плана дерзкой и крайне рискованной акции - внезапного нападения на Перл-Харбор.

### ИГРА ЯМАМОТО - "БЕЗ СОМНЕНИЯ, МНЕ СУЖДЕНО ПОГИБНУТЬ"

Еще весной 1940 года командующий Объединенным флотом Японии адмирал Исороку Ямамото начал вчерне готовить план этой дикой, почти абсурдной авантюры. Он был наиболее дерзким, оригинальным и противоречивым из всех японских адмиралов; его уважали за храбрость и талант командира, хотя некоторые обижались на него за резкость. Он был низок ростом и широк в кости; весь его внешний облик и манера поведения свидетельствовали о недюжинной силе воли и решительности. Из всего личного состава Объединенного флота, состоявшего накануне Второй мировой войны на действительной службе, он единственный имел опыт участия в боевых действиях - во время Русско-Японской войны. В ходе цусимского сражения в 1905 году, когда японский флот одержал величайшую победу, он потерял два пальца на левой руке.

Ничто так не соответствовало духу стратегической концепции Ямамото -или его склонности к авантюрам, - как план атаки Перл-Харбор. В свое время он провел в Соединенных Штатах четыре года сначала как студент Гарвардского университета, затем

как военно-морской представитель и атташе в Вашингтоне. Он прочел четыре или пять биографий Авраама Линкольна, регулярно выписывал журнал "Лайф". Ямамото много путешествовал по Соединенным Штатам, знал страну и гордился тем, что понимал американцев. Он отлично сознавал, что Соединенные Штаты гораздо богаче природными ресурсами, и что по своим производственным возможностям Америка значительно превосходит его страну.

В самом деле, даже в ходе разработки плана нападения на Перл-Харбор Ямамото продолжал противоречить всей идее войны с Соединенными Штатами. Подобная война в лучшем случае будет делом очень рискованным, а вероятнее всего, проигрышным. Он принадлежал к тем офицерам флота, которые предпочли бы некий компромисс с Америкой и Великобританией. Он едко критиковал гражданских лидеров и армейское командование Японии и считал их частично ответственными за напряженность в отношениях с Соединенными Штатами. "Жалобы на экономическое давление со стороны Америки, - говорил он в декабре 1940 года, - напоминают мне бесцельные действия школьника, который стремится лишь к удовлетворению своих ближайших потребностей или даже минутных прихотей". Он высмеивал ультранационалистов и шовинистов, увлеченных "кабинетными рассуждениями о войне" и мистическими фантазиями, но имевших весьма смутное представление о реальных затратах и жертвах, которых требует война.

Кроме того, значительное влияние на мнение Ямамото оказал его взгляд на нефтяной фактор. Ямамото уделял особое внимание топливным проблемам Японии в целом и флота в частности, он основательно их изучил. Он вырос в префектуре Ниигата, одном из районов нефтедобычи (хотя и в небольших масштабах) на территории Японии, и в его родном городе Нагаока были сотни крошечных предприятий, вырабатывавших масло для светильников. В Америке Ямамото убедился, что промышленный мир переходит с угля на нефть и что будущее - за авиацией, даже для военно-морских сил. Остро ощущая уязвимость Японии в вопросе с нефтяными поставками, как командующий Объединенным флотом (третьим по численности в мире), он настоял, чтобы корабли проводили учения только в прибрежных водах Японии. Причина - экономия топлива. Ямамото был настолько озабочен нефтяной проблемой, стоявшей перед страной, что даже субсидировал, к раздражению своих сослуживцев, эксперименты по получению нефти из воды.

Однако, какие бы сомнения адмирал ни испытывал, он оставался пламенным патриотом, до глубины души преданным императору и своей стране. Он верил в избранность японцев и в их особую миссию в Азии, был готов выполнить свой долг. "Воевать с Соединенными Штатами - все равно, что воевать со всем миром, - восклицал Ямамото. - Но решение принято. Поэтому я сделаю все, от меня зависящее. Без сомнения, мне суждено погибнуть".

Если уж Япония вступит в войну, считал Ямамото, то необходимо сделать это "решающим ударом", постараться выбить Соединенные Штаты из состояния равновесия, вывести их из строя, обезопасив себя в Юго-Восточной Азии. Отсюда внезапное нападение на Перл-Харбор. "Когда я изучал русско-японскую войну, наиболее глубокое впечатление на меня произвел тот факт, что в самом начале наш флот осуществил ночную атаку на Порт-Артур, - заявил он в начале 1941 года. - Это была самая замечательная стратегическая инициатива из когда-либо рассматривавшихся в ходе войны". "Наиболее прискорбным, - добавил он, - было то, что, осуществляя атаку, мы не шли напролом". Его собственный план атаки Перл-Харбора - "в самом начале войны нанести смертельный удар флоту противника" - был выработан в конце 1940 - начале

1941 года. Целью было не только "решить судьбу войны в самый первый день", разгромив флот США на Тихом океане, но и подорвать дух американского народа.

Для успеха операции "Гавайи" - такое название она получила - было необходимо многое: соблюдение секретности, первоклассная разведка, великолепная координация, высокие технические возможности, внедрение разнообразных технических новшеств, в том числе создание новых авиационных торпед и новых методов дозаправки в море, самозабвенная преданность делу, а также подходящие погодные условия. Однако уже в начале 1941 года, несмотря на секретность, дипломатический представитель Перу сообщил послу США Грю о циркулировавших в Токио слухах о том, что Япония готовит нападение на Перл-Харбор. Грю передал об этом в Вашингтон, но его предупреждение проигнорировали. Американские чиновники просто не могли поверить, что такое дерзкое нападение вообще возможно. Более того, чиновники военно-морского министерства и государственного департамента были изумлены тем, что такой опытный посол, как Грю, мог серьезно воспринять подобную ерунду.

### ЭМБАРГО

С апреля по июнь 1941 года в правительстве США продолжались жаркие споры о прекращении экспорта нефти в Японию и замораживании японских фондов в Соединенных Штатах, большинство которых использовалось для закупки нефти. Державы Оси и Америка явно шли к конфронтации. 27 мая 1941 года президент Рузвельт объявил о введении в стране "неограниченного чрезвычайного положения". Его целью, пользуясь словами одного из советников, было "напустить на всех страху", показать, что стремление стран Оси к мировому господству представляет реальную опасность. Непосредственно после этого Гарольд Икес, только что назначенный координатором нефтяной промышленности своей собственной властью, запретил вывоз нефти в Японию. Ее поставки в восточные районы Соединенных Штатов сокращались вследствие проблем с транспортировкой, и поэтому экспорт, в особенности в Японию, все больше раздражал общественное мнение. Однако действие этого распоряжения не распространялось на побережье Мексиканского залива и западное побережье.

Разгневанный президент отменил распоряжение Икеса, что привело к взаимным обвинениям. "Такого удобного момента для того, чтобы прекратить поставки нефти в Японию, как сейчас, больше не представится, - защищался Икес. - Япония настолько поглощена тем, что происходит в России, и как это может отразиться на Сибири, что неспособна на какие-либо враждебные действия в отношении Нидерландской Ост-Индии. Такой шаг, как введение эмбарго на вывоз нефти в Японию, будет самым популярным из всех, какие вы можете предпринять, причем во всех регионах страны".

"С меня достаточно и вашего шага, предпринятого 23 июня, когда вы рекомендовали немедленное прекращение отгрузки нефти в Японию, - саркастически отвечал Рузвельт. - Дайте мне знать, если это, конечно, останется в вашем ведении, как этот шаг повлияет на чувствительность весов, с помощью которых японцы будут решать, куда нанести первый удар - по России или по Нидерландской Ост-Индии". Заодно он преподал Икесу небольшой урок из области конституционного права, заявив, что вопрос экспорта в Японию "определяется не необходимостью сохранения запасов нефти, а является проблемой внешней политики и, как таковой, находится в компетенции президента и действующего под его руководством государственного секретаря".

Обиженный недружелюбным тоном писем, полученных от президента, Икес заявил о своей отставке, однако - лишь с поста координатора нефтяной промышленности, но не

министра внутренних дел. Но Рузвельт, как уже часто делал в прошлом, отказался ее принять. "Вы опять за свое! - укоряет президент в письме от 1 июля. - ...я не проявлял к вам никакого недружелюбия и полагаю, что лишь жаркая погода заставила вас воспринять мой тон как недружелюбный!" Далее он пишет, что "среди япошек наблюдается самая настоящая потасовка... они пытаются выбрать, куда бы им прыгнуть". И добавляет: "Как вы знаете, для нас чрезвычайно важно поддерживать мир на Тихом океане чтобы контролировать Атлантику. У меня просто не хватит флота на оба океана, и любая маленькая заварушка на Тихом океане означает, что для Атлантики останется меньше кораблей".

"Потасовка", о которой упоминает Рузвельт, была вызвана внезапным нападением Германии на Советский Союз, что активизировало обсуждение в Япо нии важного стратегического решения: продолжать ли экспансию в южном направлении или, воспользовавшись успехами Гитлера, напасть на Россию с востока и обеспечить себе "кусок" Сибири. С 25 июня по 2 июля высокопоставленные чиновники в Токио яростно спорили, какому варианту отдать предпочтение. Наконец судьбоносное решение было принято: отложить какие-либо действия в отношении Советского Союза и сконцентрировать все усилия на южном направлении; попытаться обеспечить контроль над всем Индокитаем, что необходимо для дальнейших операций в Ост-Индии. Японцы сознавали, что оккупация Южного Индокитая наверняка спровоцирует американцев на введение полного нефтяного эмбарго, а это согласно заявлению генерального штаба военно-морского флота - "вопрос жизни и смерти для империи". Но даже угроза войны с Великобританией и Соединенными Штатами не остановила бы Японию в ее стремлении к поставленной цели.

Имея расшифровки японской корреспонденции, в Вашингтоне знали о важных дебатах и до некоторой степени об их результатах. "После оккупации Французского Индокитая, - говорилось в одном из перехваченных сообщений, -следующей в нашем списке идет... Нидерландская Ост-Индия". На заседании кабинета 18 июля 1941 года. Рузвельту сообщали, что, по всей вероятности, через несколько дней японцы нападут на Южный Индокитай.

"Я бы хотел задать вопрос, на который вам, хотите вы того или нет, придется дать ответ, - сказал президенту министр финансов Моргентау, - что вы собираетесь предпринять на экономическом фронте против Японии в том случае, если она пойдет на этот шаг?"

"Если мы прекратим все поставки нефти, - ответил Рузвельт, - то тем самым мы вынудим японцев напасть на Нидерландскую Ост-Индию, а это будет означать войну на Тихом океане".

Но он не упомянул, что, если бы Япония пошла на этот шаг, то он бы поддержал иную форму экономических санкций - замораживание японских финансовых активов в Соединенных Штатах, что существенно ограничило бы возможности Японии по приобретению нефти. Даже Халл, совершенно больной и в полном упадке сил, позвонил с курорта, чтобы присоединить свой голос к сторонникам усиления контроля над экспортом - без ввязывания в войну с Японией.

Великобритания выразила свою озабоченность тем, что тотальное эмбарго может способствовать ускорению подготовки Японии к наступлению на южном направлении, а британцы были далеко не уверены, что Вашингтон готов к возможным последствиям, в том числе и к войне. Но в Вашингтоне введению новых ограничений сопротивлялись



только командования армии и флота, которые готовились к операциям в Атлантике и Европе и старались выиграть как можно больше времени для подготовки и развертывания.

24 июля 1941 года по радио сообщили, что японские военные корабли вошли в бухту Камрань и что с контролируемого ими острова Хайнань на юг отплыла дюжина военных транспортов с целью оккупации Южного Индокитая. В тот же день Рузвельт, принимая посла Номуру, предложил объявить Индокитай нейтральным. Он заявил, что до сих пор, несмотря на "ожесточенную критику", предотвращал все попытки прекратить экспорт нефти в Японию только для того, чтобы не дать японцам повод для нападения на Ост-Индию. Это привело бы, указал он, в конечном счете к прямому конфликту с Соединенными Штатами. И ясно дал понять, что "после этого нового шага, предпринятого Японией в Индокитае", он уже вряд ли сможет противостоять внутреннему давлению относительно ограничения экспорта нефти в Японию.

Нужное средство было уже под рукой. Рузвельт не хотел введения полного эмбарго. Он хотел закрутить гайки, но не насовсем, а лишь, как он сам выразился, "на день, на два", пользуясь гибким экономическим инструментом применительно к конкретным обстоятельствам. Его целью было держать Японию в состоянии максимальной неопределенности, но не подталкивать ее к пропасти. Президент считал, что сможет использовать нефть как инструмент дипломатии, а не как спусковой крючок, нажав на который можно развязать войну. Он не хотел, как заявил британскому послу, вести две войны одновременно. Программу, которая соответствовала президентской цели, предложил заместитель государственного секретаря Самнер Уэллес. Согласно ей поставка нефти сохранялась на уровне 1935-1936 годов, но запрещался экспорт любых ее сортов или нефтепродуктов, на основе которых может быть произведен авиационный бензин. Экспортные лицензии вводились бы на все виды экспорта нефти. Вечером 25 июля правительство США объявило о замораживании всех японских финансовых активов в Соединенных Штатах. Для любых операций с замороженными фондами, включая покупку нефти, требовались лицензии, т.е. правительственные разрешения. 28 июля Япония начала давно ожидавшееся вторжение в Южный Индокитай, т.е. сделала еще один шаг к войне.

Новая американская политика не предполагала полного прекращения вывоза нефти, по крайней мере открыто, но в результате предпринятых мер получилось фактически полное эмбарго. Основную роль в этом сыграл помощник государственного секретаря по экономическим вопросам Дин Ачесон, один из немногих высших чиновников государственного департамента, выступавших за тотальное эмбарго. После консультации с министерством финансов он превратил указ от 25 июля в полный запрет на высвобождение замороженных фондов, необходимых японцам для покупки нефти. "Была ли у нас политика или нет, у нас было состояние дел, - заявил Ачесон позднее. - Впредь до дальнейших распоряжений так и будет продолжаться". С начала августа из Соединенных Штатов в Японию нефть больше не поставлялась.

"Мы должны действовать так же решительно, как и США, - заявил британский министр иностранных дел Энтони Идей. И британское, и голландское эмигрантские правительства были совершенно сбиты с толку американской политикой. Великобритания все же ввела замораживание и эмбарго, прекратив поставки с Борнео. Так же поступила Нидерландская Ост-Индия.

К концу июля 1941 года Япония завершила оккупацию Южного Индокитая. "Сегодня по их помрачневшим лицам я понял, что они всерьез взялись за дело, - сообщил посол

Номура в министерство иностранных дел в Токио после очередной встречи с американскими чиновниками, состоявшейся 31 июля. - Следует ли мне указать вам, господа, что, по моему мнению, необходимо безотлагательно принять какие-либо примирительные меры". Министр иностранных дел в резкой форме отверг озабоченность посла. После японской агрессии в Индокитае и последовавшим за этим замораживанием японских фондов в Америке - что на практике означало нефтяное эмбарго - начался обратный отсчет времени. Как Номура позднее сказал Халлу, "японское вторжение в Южный Индокитай в конце июля... повлекло за собой... меры по замораживанию, что в свою очередь означало фактическое эмбарго и вызвало в Японии ответную реакцию и, следовательно, дальнейший рост напряженности".

Но эмбарго само по себе не означало неминуемой конфронтации. По существу, для США, а также для Великобритании и Нидерландов это пока был единственный способ выразить свое отношение к японской агрессии в Юго-Восточной Азии и нацистскому вторжению в Советский Союз. Соединенные Штаты оказались перед перспективой стать единственной свободной территорией между Европой и Азией, находящимися под контролем стран Оси. Вот почему Рузвельт пытался использовать свой нефтяной рычаг. Для японцев, однако, это было последнее звено в цепи "окружения" враждебными державами. Токио отказывался признать, что он изрекает пророчества, которые сам же и выполняет. Эмбарго было результатом четырех лет японской военной агрессии в Азии. Япония сама себя загнала в угол: единственная нефть, доступ к которой был для ее безопасен, находилась в ее собственных недрах. Никаких иных источников пополнения запасов нефти в случае прекращения поставок из Америки и Ост-Индии у Токио не было. Чтобы продолжать войну, необходимо было начинать войну.

### "МЫ НЕ В СОСТОЯНИИ ВЫДЕРЖАТЬ ЭТО"

Поначалу командование японского военно-морского флота проявляло по отношению к конфронтации с Соединенными Штатами значительно большую осторожность, чем армейское командование. Но после объявления эмбарго положение стало иным. Позднее один японский адмирал заявил: "В отсутствие поставок нефти линейные корабли и все прочие боевые суда были бы не чем иным, как пугалами". Начальник генерального штаба военно-морского флота адмирал Осама Нагано в своем докладе императору подчеркнул, что нефтяных резервов Японии, если их не пополнять, хватит не более чем на два года.

Паническое настроение, царившее в японских внешнеполитических кругах, хорошо отразилось в секретных сообщениях, направленных новым японским министром Тейдзиро Тойода послам Японии в Берлине и Вашингтоне: "Торговые и экономические отношения Японии с третьими странами, подчиняющимися Англии и Соединенным Штатам, постепенно становятся все более напряженными, и мы больше не в состоянии этого выдержать, - писал он 31 июля 1941 года. - Поэтому наша империя в целях сохранения самого ее существования должна принять меры по обеспечению поставок сырья из южных морей. Наша империя должна немедленно разбить все укрепляющуюся цепь окружения, которая куется под руководством и при участии Англии и Соединенных Штатов, действующих как коварный дракон, претворяющийся спящим".

Совершенно иначе события виделись Корделлу Халлу. Больной и уставший, Халл находился на лечении в Уайт-Салфер-Спрингс. "Японцы стремятся к военному господству практически над половиной мира... Ничто не в состоянии остановить их, кроме силы", - сказал он по телефону заместителю государственного секретаря Уэллсу. Однако Халл стремился отсрочить то, что казалось неизбежным: "Вопрос в том, как долго мы сможем маневрировать в данной ситуации, ожидая пока военные действия в

Европе не завершатся". В Токио посол Грю видел ситуацию слишком ясно. "Порочный круг ответных мер на ответные меры, - писал он в своем дневнике. - Facilis descensus averno est [*Легок путь в преисподнюю (лат.)*]. Трудно сказать, как предотвратить это движение по наклонной плоскости, или как далеко все это зайдет пока в мире не произойдет что-то неожиданное, что в корне изменит ситуацию. Очевиден вывод о неизбежности войны". К этому времени мощные экскаваторы уже рыли бомбоубежища по периметру вокруг императорского дворца в Токио.

В последнюю минуту обе стороны предприняли дипломатические усилия по предотвращению конфронтации. Заручившись поддержкой некоторых кругов командования военно-морского флота, премьер-министр принц Коноэ поднял вопрос о своей вероятной встрече с Рузвельтом. Возможно, он мог напрямую обратиться к американскому президенту. Коноэ даже был готов отвергнуть союз с Гитлером в рамках Оси ради достижения соглашения с американцами. Обеспокоенные придворные круги поддержали идею Коноэ. "Весь комплекс стоящих перед Японией проблем сведен к одному очень простому вопросу, а именно - нефти, - заявил премьеру в частной беседе лорд-хранитель печати Коити Кидо. - Возможно, что Япония не сможет победить в войне с Соединенными Штатами".

Сам император благословил миссию Коноэ. "Я получил от командования военно-морского флота разведывательные данные о полном эмбарго на экспорт нефти, введенного Америкой против Японии, - сообщил император принцу Коноэ. - Ввиду вышеизложенного встреча с президентом должна состояться как можно быстрее". Коноэ предложил провести свою встречу с Рузвельтом не где-нибудь, а в Гонолулу. Сначала президент заинтересовался предложением и даже ответил, что вместо Гонолулу встречу лучше провести в Джуно на Аляске. Но Халл и государственный департамент энергично воспротивились такому нарушению дипломатической процедуры. Американцы не понимали, что это последняя ставка Коноэ в надежде избежать столкновения, они больше не доверяли японцам и не верили, что Коноэ может предложить нечто новое. Кроме того, Рузвельт не желал выглядеть сторонником компромисса с агрессором; он не хотел, чтобы "Джуно" вошло в словари наравне с "Мюнхеном". Никакой пользы от встречи с Коноэ без предварительного соглашения не было. Полученные с помощью "Мэджик" перехваты подтверждали, что японцы намерены продолжать экспансию. Поэтому он с присущим ему талантом двусмысленности не дал ни согласия, ни полного отказа на проведение данной встречи.

### "ЗАПАСЫ ИСТОЩАЮТСЯ ДЕНЬ ОТО ДНЯ"

В Токио 5-6 сентября 1941 года на совещании у императора крупнейшие японские сановники формально попросили дозволения открыть военные действия, хотя все еще обсуждались возможности разрешения конфликта дипломатическим путем. И снова главной движущей силой стала проблема нефти. "На данный момент нефтяной вопрос является слабым звеном оборонной мощи империи, - указывалось в материалах, подготовленных для совещания. - С течением времени наши возможности ведения войны будут уменьшаться, а наша империя будет становиться все более беспомощной в военном отношении". Время уходит, твердили императору высокопоставленные военные. "Важнейшие военные запасы, включая нефть, - заявил начальник штаба военно-морского флота, - истощаются день ото дня".

"Как долго будут продолжаться военные действия в случае японо-американской войны?" - спросил император начальника штаба армии. "Операции в Южно-Тихоокеанском бассейне могут быть завершены примерно через три месяца", - ответил

тот. "Вы, генерал, были военным министром, когда начался китайский инцидент, и... тогда вы информировали трон, что инцидент завершится примерно через месяц, - резко возразил император. - Несмотря на ваши уверения, генерал, инцидент не завершен и сейчас, спустя четыре долгих года боев". Генерал пытался оправдаться тем, что "обширные тыловые области Китая не позволили завершить операции согласно заранее составленному плану". "Если китайский тыл настолько обширен, - парировал император, повышая голос, - то Тихий океан бескраен". Как может генерал "быть уверен, что кампания завершится через три месяца?" Начальник штаба, понутив голову, ничего не ответил. Начальник штаба флота адмирал Нагано выступил в защиту генерала. "Япония - пациент, страдающий серьезной болезнью, - сказал он. - Необходимо быстро принять то или иное решение". Но император так и не получил ясного ответа, выступают ли его советники за дипломатическое или за военное решение проблемы.

На следующий день, когда встал тот же вопрос, начальники штабов армии и флота снова хранили молчание. Император выразил сожаление, что они не готовы отвечать. Затем он извлек из своего одеяния листок бумаги и прочел вслух стихотворение своего деда императора Мейдзи:

"Ведь все в этом мире братья, Отчего же в нем постоянный беспорядок?"

В зале воцарилась тишина - все благоговейно молчали. Затем поднялся адмирал Нагано и со словами, что к военной силе прибегнут лишь тогда, когда с помощью иных средств эту задачу решить не удастся. Совещание закрылось "в атмосфере беспрецедентной напряженности".

С приближением зимы истекали все сроки. Если военные собираются начать свои операции до весны 1942 года, то им следует сделать это к началу декабря. Тем не менее принц Коноэ еще питал надежду найти мирное решение. 6 сентября после совещания в присутствии императора на заседании кабинета обсуждался вопрос о том, возможно ли быстро и резко увеличить производство искусственной нефти. По словам Коноэ, лучше было истратить значительные суммы на эту программу, чем на войну. Но глава управления планирования сообщил, что эта задача слишком велика: на ее решение уйдет до четырех лет, потребуются многомиллиардные затраты, большое количество стали, труб и специального оборудования. Кроме того, необходима будет огромная концентрация квалифицированных инженерных кадров, а также свыше четырехсот тысяч горняков. Предложение Коноэ было отложено. А в конце сентября четверо неизвестных, вооруженных кинжалами и короткими мечами, напали на автомобиль Коноэ, стремясь его убить. Атаку отбили, но премьер-министр испытал огромное потрясение. 2 октября Соединенные Штаты официально отклонили предложение о встрече Коноэ с Рузвельтом. Вскоре после этого, так и не сумев найти мирное решение проблемы, Коноэ лишился своего поста. 18 октября его сменил военный министр Хидэки Тодзио, который последовательно отвергал возможность решения проблемы дипломатическим путем, считая это бессмысленным, и выступал против любых компромиссов с Соединенными Штатами. Посол Номура в Вашингтоне уже считал себя лишь "скелетом павшей лошади". Когда дипломатические усилия зашли в тупик, Рузвельт также перестал бороться с чувством неизбежности, которое охватило многих в обеих столицах. Однако он просил Номуру, чтобы между двумя странами не было "никаких последних слов".

В гавани около Лос-Анджелеса с середины лета стояли два японских танкера, ожидая загрузки нефтью, полагавшейся по контракту. В первой половине ноября они наконец подняли якоря и отплыли, так и не дождавшись обещанного. Теперь никто уже не ставил под сомнение полноту введенного эмбарго. Японские власти ответили тем, что

прекратили подачу нефти для отопления американского и британского посольств в Токио.

В течение октября и ноября высшее военное командование и политические лидеры Японии все так же часто встречались в одной из небольших комнат императорского дворца для обсуждения окончательной подготовки к войне. Снова и снова дискуссия возвращалась к вопросу о нефти, запасы которой быстро уменьшались. "Из сохранившихся стенограмм ясно, что проблема соотношения запасов нефти и времени постоянно, словно демон, преследовала участников совещания, - написал позже один историк. - Вступление в войну считалось наиболее подходящим средством для изгнания этого демона".

5 ноября в присутствии императора состоялась конференция, в которой приняли участие самые высокопоставленные сановники. Сам император хранил молчание, как было принято в таких случаях. Позицию большинства изложил премьер-министр Тодзио. "С самого начала Соединенные Штаты полагали, что Япония сдастся, не выдержав экономического давления, - заявил он, - но они просчитались. ...Если мы вступим в затяжную войну, то нас ожидают трудности. В этом смысле мы испытываем некоторую тревогу. Через два года у нас не будет нефти для военных целей. Корабли встанут. Когда я думаю об усилении американской обороны в юго-западной части Тихого океана, о расширении американского флота, о продолжающемся китайском инциденте и тому подобное, я не вижу конца трудностям... Но как мы можем позволить Соединенным Штатам продолжать действовать, как им заблагорассудится? ...Я боюсь, что через два-три года, если мы будем просто сидеть сложа руки, то превратимся в третьеразрядную страну".

Поступило предложение предъявить Соединенным Штатам последние жесткие требования. Если они будут отвергнуты, Япония вступит в войну. "Есть ли у вас замечания?" - спросил Тодзио собравшихся. Не услышав возражений, он объявил, что предложение принято.

На третьей неделе ноября в Вашингтон для передачи списка требований прибыл японский дипломат. Для государственного секретаря они прозвучали как ультиматум. На той же неделе Вашингтон перехватил депешу для Номуры от 22 ноября, из которой следовало, что американское согласие на последние предложения Токио должно быть получено самое позднее 29 ноября "по причинам, которые вам трудно себе представить. После этого дальнейшие события будут происходить автоматически". 25 ноября Рузвельт предупредил своих главных военных советников, что война начнется очень скоро, возможно, в течение недели. На следующий день Халл вручил японскому представителю ноту, в которой Японии предлагалось вывести свои войска из Индокитая и Китая в обмен на возобновление торговли с Америкой. В Токио это предложение посчитали американским ультиматумом. И специальное авианосное соединение японского флота, находившееся в районе Курильских островов, получило приказ сняться с якоря и начать движение к цели в режиме радиомолчания. А целью были Гавайские острова.

Американцы ничего не подозревали об этом специальном соединении. Министр обороны Стимсон предоставил Рузвельту разведывательные данные, согласно которым большой экспедиционный корпус японцев отправился из Шанхая в район Юго-Восточной Азии. "Он взорвался, прямо подпрыгнул, если так можно выразиться, и сказал, что он этого не ожидал, - рассказывал Стимсон, - и что это меняет дело, так как доказывает вероломство японцев; что, когда они вели переговоры об этом перемирии, об этом выводе войск, они уже направляли туда свой экспедиционный корпус". Тем самым



президент дал окончательный ответ на вопрос, который он поставил в своей статье почти два десятилетия назад. Японцам доверять нельзя. На следующий день, 27 ноября, Халл заявил Стимсону, что окончательно прекратил переговоры с Японией. "Я умываю руки, - сказал государственный секретарь, - теперь дело за армией и флотом". В тот же день Вашингтон разослал сигнал боевой готовности всем американским кораблям в бассейне Тихого океана, в том числе и адмиралу Хазбэнду Киммелу, командующему Тихоокеанским флотом, базировавшимся на Гавайских островах. Сообщение Киммелу начиналось словами: "Данная депеша должна считаться предупреждением о возможном начале войны".

29 ноября государственные старейшины в присутствии императора встретились с членами кабинета, чтобы ходатайствовать о поиске какого-либо дипломатического выхода из тупика как лучшей альтернативы решению померяться силами с Америкой. В ответ премьер-министр Тодзио резко высказался в том смысле, что сохранение мира в условиях нарушенных экономических связей означает постепенное ослабление империи. Многие японские лидеры сознавали, что длительная война чем дальше, тем больше будет благоприятствовать Соединенным Штатам, т.к. те обладают необходимыми ресурсами, широкими возможностями и достаточным потенциалом. Но милитаристы пребывали в слишком глубоком трансе, в который сами же себя ввели, что с ходу отменяли подобные рассуждения. Война стремительно приближалась.

## ПЕРЛ-ХАРБОР

1 декабря специальное японское авиационное соединение, все еще никем не обнаруженное, пересекло международную линию смены дат. "Все уже решено, - записал 2 декабря в дневнике офицер одного из японских судов, - не здесь, и не там, ни горя, ни радости". Токио дал указание сотрудникам своих посольств и консульств уничтожить шифровальную документацию. Американский офицер, посланный на разведку в японское посольство в Вашингтоне, сообщил, что на заднем дворе сжигают бумаги. В субботу 6 декабря Рузвельт принял решение направить послание лично императору с тем, чтобы рассеять "темные тучи", которые угрожающе сгустились. Вскоре он сказал некоторым посетителям: "Этот сын человеческий только что направил решающее послание сыну бога".

По словам президента, он ожидал какую-нибудь "подлость"; у него было предчувствие, что японцы могут в течение сорока восьми часов совершить нечто "мерзкое". 7 декабря в час дня по вашингтонскому времени или 8 декабря в три часа утра по токийскому времени, когда Рузвельт беседовал с китайским послом, послание вручили непосредственно императору.

Было раннее утро 7 декабря. Японский флот приближался к Гавайским островам. Над флагманским кораблем развевался флаг, сохранившийся со времен Цусимы, когда японцы разгромили русскую эскадру. С палуб авианосцев взлетели самолеты. Их экипажи получили приказ уничтожить военную мощь Соединенных Штатов, без которой им не удастся лишить Японию ее места под солнцем.

В 7.55 по гавайскому времени на американские корабли, стоявшие в Перл-Харборе начали падать бомбы.

Через час после начала атаки на Перл-Харбор в государственный департамент США прибыл посол Номура в сопровождении другого японского дипломата. Они ожидали в приемной Халла, срочно вызванного к телефону. Звонил президент.

"Получено сообщение, что японцы атаковали Перл-Харбор", - сказал Рузвельт твердым, но напряженным тоном. "Сообщение уже подтверждено?" - спросил Халл. "Нет", - ответил президент.

Оба полагали, что это скорее всего правда. Однако, думал Халл, остается один шанс из ста, что это не так. Он пригласил японских дипломатов к себе в кабинет. Номура, узнавший об атаке из радионовостей, неуверенно вручил американскому государственному секретарю пространный документ. Халл притворился, что читает оправдание Токио своих действий. Он не мог сдержать ярости. "За все пятьдесят лет государственной службы мне не приходилось читать документ, представлявший собой большее нагромождение лжи и искажений, искажений и лжи, настолько постыдных, что до сегодняшнего дня не мог представить, что какое-либо правительство на планете способно предать их гласности". К чему были долгие месяцы конфиденциальных переговоров с Номурой? Халлу, провинциалу, ставшему государственным деятелем, оба японских дипломата напомнили "пару собак, задравших овец".

Японцы промолчали. Встреча завершилась, но никто не поднялся, чтобы открыть им дверь, т.к. теперь эти двое были врагами. Они сами открыли двери и покинули кабинет Халла, спустились в пустом лифте и вышли на улицу.

В течение всего дня в Вашингтон из Перл-Харбора поступали сообщения -несвязные, отрывочные и наконец печальные. "Новости с Гавайских островов очень плохи, - записал Стимсон в своем дневнике в конце этого долгого воскресного дня. - Ошеломляющая новость: наши застигнуты врасплох, хотя были задолго предупреждены и находились в боевой готовности". Как могло случиться, что дошло до такой катастрофы?

Конечно, американское командование ожидало японского нападения, оно воспринималось как неизбежное. Но его ожидали в Юго-Восточной Азии. Прак тически никто, ни в Вашингтоне, ни на Гавайях, не представлял, что Япония посмеет столь дерзко напасть на американский флот на его же базе, никто даже не рассматривал всерьез такой возможности. Как заявил президенту Рузвельту генерал Маршалл в мае 1941 года, остров Оаху, где расположен Перл-Харбор, считался "сильнейшей крепостью в мире". Большинство американских военных, наверное, забыли, - или никогда не знали, - что Русско-Японская война, завершившаяся победой Японии, началась с внезапного нападения на русский флот в Порт-Артуре.

Изначально каждая из сторон основательно недооценивала другую. Как японцы не представляли, что американцы имели технические возможности для расшифровки их самых секретных депеш, так и американцы не могли предположить, что японцы способны на проведение такой сложной с технической точки зрения операции. Действительно, в первый момент после нападения некоторые высокопоставленные советники Рузвельта были уверены, что атаку организовали немцы; они полагали, что японцы не в состоянии сами справиться с такой задачей. И каждая из сторон не понимала психологию другой. Американцам и в голову не могло прийти, что японцы пойдут на такую дерзкую и даже безрассудную акцию. Они оказались не правы. Но и японцы рассчитывали, что Перл-Харбор поколеблет боевой дух американцев, а вместо этого их нападение способствовало моральному подъему нации и объединению страны. Это было роковой ошибкой.

Оглядываясь назад, кажется, что о японских намерениях было так легко догадаться исходя из большого количества информации, поступавшей в распоряжение правительства Соединенных Штатов, в том числе и из такого ценного и обильного

источника, как расшифрованные секретные сообщения. Однако в те напряженные месяцы непосредственно перед нападением правдивые сигналы тонули в море "шума" - путанице отрывочных, противоречивых и неоднозначных данных. Кроме того, были многочисленные явные указания на то, что Япония собирается напасть на Советский Союз. Работа системы дешифровки также иногда оставляла желать лучшего, в особенности в отношении наиболее важных каналов связи. Все это были части более серьезной неудачи, связанной с нарушением процесса обмена важнейшей информацией между ключевыми фигурами американской стороны. Это явилось второй по важности причиной трагедии в Перл-Харбор после нежелания поверить в то, что такое нападение вообще возможно.

## ЕДИНСТВЕННАЯ ОШИБКА

Ожидание закончилось. Япония и Соединенные Штаты вступили в войну. Но Перл-Харбор не был главной целью японцев. Удар по Гавайям - лишь часть обширной наступательной программы. Практически одновременно с атакой базы Тихоокеанского флота США, японцы начали бомбардировку и блокаду Гонконга, Сингапура, Филиппин, обстрел островов Уэйк и Гуам, высадку в Таиланде, вторжение в Малайю, подготовку к вторжению в Ост-Индию. Атака Перл-Харбор была предназначена для защиты флангов. Выведя из строя американский флот, японцы надеялись обезопасить свое вторжение в Ост-Индию и остальную часть Юго-Восточной Азии и, следовательно, защитить морские пути, особенно маршруты танкеров с Суматры и Борнео к Японским островам. Основной же целью этой кампании оставались нефтяные месторождения Ост-Индии.

Таким образом, операция "Гавайи" играла огромную роль в японских стратегических планах. И удача - главный элемент успеха был на стороне японцев до самого последнего момента. Действительно, они добились того, на что даже не рассчитывали. Степени внезапности и неготовности американской системы обороны в Перл-Харбор значительно превзошли ожидания японцев. В ходе атаки японским самолетами, которые шли двумя волнами, удалось потопить, опрокинуть или серьезно повредить восемь линейных кораблей, три легких крейсера, три эскадренных миноносца и четыре вспомогательных судна. Сотни американских самолетов были уничтожены или повреждены, убиты 2335 американских военнослужащих и 68 гражданских лиц. Добавьте ко всему этому, возможно, самое оглушительное в американской истории потрясение. Американские авианосцы уцелели лишь потому, что находились в это время в море на учениях. Потери японцев составили всего двадцать девять самолетов. Авантюра адмирала Ямамото удалась полностью.

Сам Ямамото мог бы развить успех, но он находился за тысячи миль от места событий, руководя со своего флагманского корабля операциями у побережья Японии. Командир специального авианосного соединения, осуществлявшего операцию "Гавайи", Тюити Нагано, был гораздо более осторожным человеком; он противился проведению всей этой операции. И теперь, несмотря на просьбы ободренных удачей офицеров, и к их немалой досаде, Нагано не хотел посылать третью волну самолетов на Гавайи для нанесения ударов по ремонтным мастерским и нефтехранилищам. Удача была настолько огромна, что командир не желал более рисковать. Только это, включая чудом уцелевшие авианосцы, могло порадовать Америку в день разгрома.

Планируя операцию, адмирал Ямамото отмечал, что основной ошибкой, совершенной японцами в ходе внезапной атаки в Порт-Артуре в 1905 году, было то, что нападение "не довели до конца". Та же ошибка повторилась в Перл-Харборе. Нефтяной фактор был одним из основных причин, по которой японцы решились начать войну. Но именно о

нефти-то они и забыли, когда планировали операцию "Гавайи". Ямамото и его сподвижники, беспрестанно анализировавшие американское превосходство в нефтяной сфере, не сумели понять важность запасов на острове Оаху. Удар по нефтехранилищам не входил в их планы.

Эта стратегическая ошибка имела самые серьезные последствия. Каждый баррель находящейся на Гавайях нефти был привезен с континента. Новые поставки могли быть только из Калифорнии, находящейся на расстоянии многих тысяч миль от Гавайских островов. Если бы японские самолеты уничтожили запасы топлива Тихоокеанского флота и резервуары, в которых они хранились в Перл-Харбор, встали бы все корабли американского Тихоокеанского флота, а не только те, что так или иначе оказались повреждены. "Вся нефть для нужд флота в Перл-Харборе хранилась в то время в наземных резервуарах, - сказал позднее адмирал Честер Ними, ставший главнокомандующим Тихоокеанского флота. - У нас здесь было 4,5 миллиона баррелей нефти, а резервуары можно пробить пулями калибра 0.50 (12,7 мм). Если бы японцы уничтожили эти запасы, война затянулась бы еще на два года.

## Глава 17. Германская формула войны

В один из июньских дней 1932 года к мюнхенскому отелю подъехал автомобиль с открытым кузовом для того, чтобы забрать с собой двух высокопоставленных сотрудников "ИГ Фарбен", крупнейшего синдиката германской химической промышленности - химика и ответственного за связи с прессой. Сотрудников доставили на квартиру Адольфа Гитлера на Принцрегентенплац, в то время вождя национал-социалистической партии, уже контролировавшей почти 20 процентов мест в рейхстаге и планировавшей значительно увеличить эту цифру за счет выборов, намеченных на следующий месяц.

Представители "ИГ Фарбен" добивались встречи с будущим фюрером, в надежде договориться о прекращении кампании против своей фирмы, развязанной нацистской прессой. Нацисты называли "ИГ Фарбен" средством эксплуатации со стороны "международных финансовых воротил" и "могущественного еврейства", нападая на нее за то, что некоторые руководящие посты там действительно занимали евреи. Кроме того, нацисты критиковали фирму за разработку слишком дорогого проекта, связанного с получением из угля жидкого топлива, именуемого синтетическим топливом, а также за то, что она получила под свой проект налоговые льготы от правительства. "ИГ Фарбен" вложила в разработку синтетического топлива очень крупные средства, но к 1932 году стало ясно, что проект не принесет прибыли без государственной поддержки. Основным доводом компании было то, что производство нового горючего положит конец зависимости Германии от поставок нефти из-за рубежа и уменьшит чрезмерно сильное давление на валютные запасы страны. Представители "ИГ Фарбен" надеялись убедить Гитлера в правильности своей точки зрения.

Гитлер опоздал на встречу, так как только что возвратился из предвыборной агитационной поездки. Сперва он намеревался уделить посетителям лишь полчаса, но беседа настолько увлекла его, что за ней прошло два с половиной часа. Больше других говорил, поучал и вещал сам Гитлер, но он также задавал множество вопросов о различных технических аспектах проблемы создания синтетического топлива и в результате заверил гостей, что проект такого рода горючего наилучшим образом соответствует его планам новой Германии. "Сегодня, - заявил он, - экономика Германии, стремящейся к политической независимости, не представляется без нефти. Следовательно, машинное топливо германского производства должно стать реальностью,

даже если это потребует жертв. Следовательно, крайне необходимо продолжать работы по гидрогенизации угля". Он однозначно высказался в поддержку усилий разработчиков, обещал прекратить кампанию против "ИГ Фарбен", фигурировавшей в нацистской прессе как "Исидора Г. Фарбен", и продолжить политику предоставления налоговых льгот в случае, если нацисты придут к власти. Со своей стороны "ИГ Фарбен" обещала дать нацистам то, о чем они просили: пожертвования на избирательную кампанию. Когда представители "ИГ Фарбен" отчитывались о своих переговорах с Гитлером, председатель правления компании произнес: "Да, этот человек кажется более разумным, чем я думал".

У Гитлера были все основания казаться разумным. Он сразу понял, что производство синтетического топлива будет иметь неопределимое значение при решении задач, стоящих перед возрожденной и мощной Германией. Он сознавал, что одна из самых серьезных проблем - зависимость Германии от импорта сырья, в особенности нефти. Отечественное производство ее было ничтожным, а объем ввоза, соответственно, высоким, причем большая часть импортируемой нефти поступала из западного полушария.

Стремительным экономическим ростом за последние 50 лет Германия во многом была обязана собственным богатейшим запасам угля. В конце тридцатых годов это твердое топливо обеспечивало менее половины общего энергопотребления Соединенных Штатов, но для Германии его доля составляла 90 процентов, а нефти - всего лишь 5. Но уже в 1932 году Гитлер, строя планы на будущее, отводил черному золоту существенную роль. Став канцлером Германии и добившись полной власти, Гитлер, не тратя времени даром, организовал кампанию по автомобилизации населения, которую назвал "поворотным пунктом в истории автомобильного движения Германии". Сеть автобанов - автострад без ограничения скорости - должна была покрыть страну. В 1934 году начались работы по созданию автомобиля нового типа. Он получил название "фольксваген", то есть "народный автомобиль".

Это были лишь фрагменты грандиозного плана, согласно которому вся Европа должна была подчиниться Третьему рейху, - такие же, как регламентация хозяйственной жизни, подчинение деловых кругов интересам государства и создание нацистской военной машины, включая производство бомбардировщиков и истребителей, танков и грузовых автомобилей. Для всей этой техники требовалось горючее, то есть нефть. И синтетическое топливо, над которым работали в "ИГ Фарбен", приобретало решающее значение.

## ХИМИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Изыскательские работы по получению синтетического топлива из угля были начаты в Германии еще до Первой мировой войны. Уже в то время страна являлась общепризнанным мировым лидером в химической промышленности. В 1913 году германскому химику Фридриху Бергиусу впервые удалось выделить из угля жидкость в ходе процесса, получившего название "деструктивная гидрогенизация" или "бергинизация". Уголь в присутствии катализатора при высокой температуре вступал во взаимодействие с водородом, который подавался в больших количествах под сильнейшим давлением. Конечным продуктом процесса было высококачественное жидкое топливо. В двадцатых годах немцы же разработали еще один похожий процесс - процесс Фишера-Тропша. В этом случае молекулы угля под действием пара разлагались на водород и монооксид углерода, которые в свою очередь вступали в реакцию друг с другом, в результате чего получалась синтетическая нефть. Из этих двух изобретений процесс гидрогенизации Бергиуса считался лучшим - в том числе и потому, что с его помощью можно было получить и авиационное топливо. Кроме того, "ИГ Фарбен",



которая приобрела патентное право на изобретение Бергиуса, обладала значительно большим политическим весом, чем конкуренты.

"ИГ Фарбен" заинтересовалась проблемой синтетической нефти в двадцатых годах под воздействием предсказаний о неминуемом исчерпании мировых запасов обычной нефти, стимулировавших разведку запасов нефти по всему миру. Немецкое правительство предоставило фирме поддержку, поскольку растущий спрос на импортную нефть вызывал утечку жизненно необходимых валютных средств, запасы которых были и без того скудны. Опытный завод открыли на базе предприятий концерна в Лойне, а производство началось в 1927 году. В то же время "ИГ Фарбен" занималась поисками потенциальных партнеров в других странах. После того как переговоры с ведущей британской компанией по производству химикатов зашли в тупик, был найден значительно более выгодный потенциальный партнер - "Стандард ойл оф Нью-Джерси".

В это время в "Стандард" полным ходом шел процесс стратегической перестройки - из компании, занимавшейся только нефтепереработкой, она превращалась также и в нефтедобывающую, причем не только в Соединенных Штатах, но и за рубежом. В "Стандард" также проводились исследования в области синтеза жидкого топлива; еще в 1921 году компания приобрела 22 тысячи акров земли в штате Колорадо в надежде найти удачный с коммерческой точки зрения способ получения нефти из сланцевой глины. Но результаты разочаровали: на получение одного барреля синтетического топлива уходила тонна породы.

Глава исследовательского отдела Фрэнк Хауард посетил завод в Лойне в 1926 году. Предприятие произвело на него настолько глубокое впечатление, что он немедленно отправил телеграмму президенту "Стандард" Уолтеру Тиглу. "То, что я видел и слышал сегодня, убедило меня, что это наиболее важная проблема из всех, стоявших перед компанией со времен принятия решения о ликвидации, - сообщил Хауэрд. - Это означает абсолютную независимость Европы от поставок бензина". Обеспокоенный возможностью потерять европейские рынки Тигл поспешил в Лойну. "Я не представлял себе, какое значение имели исследовательские работы, пока собственными глазами не увидел это, - скажет он позднее. - То, чем занимались мы, - детские игрушки по сравнению с этим".

Тигл, Хауэрд и другие высокопоставленные сотрудники "Стандард" собрались на срочное совещание в гостиничном номере в Гейдельберге, расположенном в 10 милях от заводов "ИГ Фарбен" в Лойне. Они пришли к заключению, что процесс гидрогенизации, должно быть, является "наиболее важным техническим новшеством в химической промышленности на настоящий момент". Здесь, в лабораториях "ИГ Фарбен", рождалась прямая угроза интересам компании "Стандард". "Гидрогенизированный уголь, возможно, никогда не составит конкуренцию сырой нефти, - заявил Хауэрд, - тем не менее "националистический фактор" может привести к тому, что во многих странах, которые согласятся платить за это, может быть создано автономное производство топлива на базе гидрогенизации". Рынки закроются для импорта сырой нефти и продуктов ее переработки; в этой ситуации "Стандард" не может позволить себе остаться в стороне.

По этим причинам с "ИГ Фарбен" было заключено первоначальное соглашение о строительстве завода по гидрогенизации в Луизиане. Но к этому времени недостаток нефти в мире стал сменяться избытком, и интересы американской компании изменились. Процесс гидрогенизации можно было применять также для увеличения выхода бензина из сырой нефти. Таким образом, на новом заводе в Луизиане должны были проводиться

эксперименты не с углем, а с нефтью. Нужно было выжать из каждого барреля как можно больше бензина.

В 1929 году обе компании заключили более широкое соглашение. "Стандард" приобрела патентное право на гидрогенизацию за пределами Германии. В обмен на это "ИГ Фарбен" получила 2 процента акционерного капитала "Стандард" - 546000 акций на общую сумму 35 миллионов долларов. Они также договорились не вмешиваться в основную деятельность друг друга. Пользуясь словами представителя "Стандард", "ИГ" не будет вмешиваться в нефтяной бизнес, а мы не будем вмешиваться в химический". Следующий шаг был сделан в 1930 году при создании совместной компании для использования достижений в "нефтехимической" области. В общем, "Стандард" получала новейшую техническую информацию.

В 1931 году германская наука в лице авторов гидрогенизации удостоилась высочайшей чести: изобретатель метода Бергиус и председатель правления "ИГ Фарбен" Карл Бош получили Нобелевскую премию в области химии. Однако, несмотря на то, что предприятие в Лойне производило по 2 тысячи баррелей (почти 278 тысяч литров) топлива в день, оно еле сводило концы с концами. Исследовательские работы оказались значительно сложнее, чем ожидалось. В то же время после обнаружения нефтяного месторождения в Восточном Техасе избыток нефти на мировом рынке вызвал всеобщее пресыщение. Последовавшее резкое падение мировых цен сделало производство синтетической нефти в Лойне полностью нерентабельным, и в "ИГ Фарбен" уже опасались, что этот проект никогда не принесет прибыли. Стоимость производства литра лойна-бензина, как называлось топливо, в 10 раз превышала цену 1 галлона бензина при его закачке в танкер, отправлявшийся из Мексиканского залива в Германию. Некоторые высокопоставленные сотрудники "ИГ Фарбен" считали, что от проекта надо отказаться. Единственная причина, по которой этого не следовало делать, считали другие, заключалась в том, что остановка предприятия была бы еще дороже.

Реальная надежда на сохранение производства синтетического топлива в условиях Великой Депрессии была связана с получением государственной помощи в той или иной форме. Налоговых льгот, полученных от правительства Брюнинга, одного из предшественников Гитлера, оказалось недостаточно. Пришедшие к власти нацисты были готовы пойти значительно дальше и гарантировать "ИГ Фарбен" ценообразование и рынки сбыта - если компания пообещает значительно увеличить производство продукта. Но даже этого оказалось мало, т.к. технология гидрогенизации еще не была в достаточной степени отработана. Она нуждалась в дальнейшем развитии и дополнительном политическом патронаже властей "Третьего рейха". "ИГ Фарбен" смогла заручиться поддержкой руководства люфтваффе, военно-воздушных сил, доказав, что в состоянии производить высококачественный авиационный бензин. Германская армия - вермахт -- также добивалась расширения производства отечественного синтетического топлива, аргументируя это тем, что собственные нефтяные запасы абсолютно не соответствуют требованиям, предъявляемым к новым видам военной техники, которые находились в стадии разработки.

## ПРИГОТОВЛЕНИЯ К ВОЙНЕ

Два события продемонстрировали Гитлеру и его окружению опасность зависимости от поставок нефти из-за рубежа и одновременно необходимость увеличения собственных запасов топлива. В октябре 1935 года Италия вторглась в Эфиопию, в то время известную под названием Абиссиния, имевшую спорные границы с прилегавшими итальянскими колониями. Итальянский диктатор Бени-то Муссолини мечтал о создании

великой империи, приличествовавшей его амбициям воссоздателя славы Древнего Рима. Лига Наций тотчас же осудила агрессию, ввела некоторые экономические санкции и рассматривала вопрос о введении полного эмбарго на ввоз нефти в Италию. Администрация Рузвельта дала понять: несмотря на то, что Соединенные Штаты не являются членом Лиги, они тем не менее готовы поддержать подобное эмбарго. Муссолини отдавал себе отчет, что прекращение поставок нефти парализует итальянскую военную машину. В то время как его армии продвигались вперед, используя ядовитые газы против несчастных местных жителей, он прибегал ко всем доступным средствам, чтобы запугать Лигу. Санкции, по его мнению, могли рассматриваться как объявление войны. Основным сторонником введения нефтяного эмбарго был британский представитель в Лиге Энтони Иден. Муссолини, говорил дипломат, не станет совершать "таких сумасшедших действий", он "никогда не производил на меня впечатление человека, склонного к самоубийству". Но у Муссолини нашелся союзник в лице французского премьер-министра Пьера Лавала. Коварный Лаваль искусно разрушил уже готовую систему нефтяных санкций, введение которых ожидалось со дня на день.

К весне 1936 года войска Муссолини наконец покорили Эфиопию, и он добавил к уже имевшимся титулам звание "Императора Эфиопии". Вся система санкций рухнула. Сам диктатор позднее признался Гитлеру: "Если бы Лига Наций последовала совету Идена по абиссинскому вопросу и распространила бы экономические санкции на нефть, мне пришлось бы вывести войска из Эфиопии в течение недели. Это стало бы для меня непостижимой катастрофой!" Гитлер отнесся к этому уроку чрезвычайно серьезно.

Второе событие произошло ближе к дому. Нацистский режим старался "добиться освобождения" отечественного рынка от господства "Стандарт ойл", "Шелл" и других иностранных компаний. Но что еще хуже, ненавистные большевики также владели сетью бензоколонок, через которые они реализовывали нефтепродукты, поставлявшиеся Германии. Нацистское правительство наредило на одного из германских сбытовиков с тем, чтобы он выкупил советскую сеть бензоколонок, что он и сделал в 1935 году. Задачей было разорить "осиное гнездо". Еще какое-то время, хотя и неудачно, Советы продолжали продавать нефть в прежних объемах через свою систему сбыта. Но затем, в феврале 1936 года, они внезапно прекратили поставки по причине трудностей с "иностранными платежами", которые так и не возобновились. Это также послужило Гитлеру предупреждением.

Как раз в то время, в середине февраля 1936 года, когда Лига все еще обсуждала нефтяные санкции, в Берлине начала работу ежегодная автомобильная выставка-ярмарка, которую открыл сам Гитлер. По словам "Нью-Йорк Тайме", он, "как полагают, имеет самый большой годовой километраж среди всех глав государств и правительств". Воспользовавшись возможностью, Гитлер объявил, что Германия "добилась эффективного решения проблемы создания синтетической нефти". Это достижение, прозрачно намекнул он, "имеет политическое значение". Вопрос о зарубежных поставках и санкциях очень занимал его в свете предстоящих чрезвычайно важных шагов. В марте 1936 года он, нарушив международные договоры, смело провел ремилитаризацию Рейнской области вдоль границы с Францией. Гитлер впервые продемонстрировал свою силу на международной арене, пойдя, как сам признавал позднее, на смертельный риск, - последовавшие за введением войск 48 часов он назвал "самыми мучительными в своей жизни". Но игра стоила свеч. Ответного удара не последовало: западные державы ничего не сделали, чтобы остановить его. Значит, можно было рискнуть еще раз. И еще...

В 1936 году Гитлер предпринял решающие шаги по милитаризации германского государства с тем, чтобы в 1940 году оно было готово к войне. Он объявил о начале

выполнения четырехлетнего плана, нацеленного, среди прочего, на уменьшение зависимости от импортной нефти за счет внедрения новых технологий и достижений химической промышленности. "Германская топливная промышленность должна теперь развиваться с максимальной скоростью, - заявил он при принятии плана. - Эту задачу необходимо выполнять так же решительно, как и вести войну, потому что от ее решения зависит исход грядущей войны". Он также добавил, что "затраты на получение сырья не имеют значения".

Согласно утвержденному плану, производительность индустрии синтетического топлива предполагалось увеличить почти в 6 раз. Программа получила существенную финансовую поддержку, было выделено большое количество стали и рабочей силы на строительство занимавших громадные площади промышленных сооружений. Каждый завод представлял собой огромное, раскинувшееся на много акров предприятие, зависящее от крупных индустриальных компаний, находящихся под контролем нацистского государства. Лидировала в этом "ИГ Фарбен", приспособившаяся к нацистской идеологии. К 1937-1938 годам она была уже не самостоятельной компанией, а скорее промышленным придатком германского государства, причем полностью нацистским. Всех сотрудников-евреев убрали, включая членов наблюдательного совета, в котором они составляли треть. Антинацистски настроенный председатель совета директоров Карл Бош, в свое время заключивший сделку со "Стандард ойл", был отстранен, а большинство оставшихся членов совета, которые еще не принадлежали к нацистской партии, поспешили в нее вступить. Несмотря на то, что грандиозный четырехлетний план оказался невыполнимым в полном объеме, немцы тем не менее сумели создать значительную по размерам индустрию нового горючего. К 1 сентября 1939 года, когда Германия напала на Польшу, начав тем самым Вторую мировую войну, 14 гидрогенизационных заводов уже достигли запланированной производственной мощности и строилось еще 6. К 1940 году производство синтетического топлива резко возросло, достигнув 72000 баррелей в день, что равнялось 46 процентам общих поставок нефти. Около 95 процентов от общего объема авиационного бензина Германии было получено за счет гидрогенизации, то есть процесса Бергиуса. Без этого самолеты люфтваффе не смогли бы подняться в воздух.

Несмотря на мощь своей военной машины и постоянный рост производства синтетического топлива, Гитлер никогда не забывал о нефти натуральной. Это помогло ему сформулировать основной стратегический подход к ведению войны, базирующийся на понятии блицкрига, то есть "молниеносной войны" - стремительных коротких ударов мощными механизированными группировками, которые привели бы к решающей победе до того, как возникнут проблемы со снабжением нефтью. На начальном этапе эта стратегия работала удивительно удачно не только в Польше, но и весной 1940 года, когда войска Гитлера захватили Норвегию, Бельгию, Голландию и Францию с изумляющей легкостью. Кампания на Западе значительно улучшила нефтяную ситуацию Германии - немецкие войска захватили запасы нефти, значительно превышавшие те, которые были израсходованы в ходе военных действий. Несмотря на то, что дальнейшие попытки Гитлера покорить Британские острова путем массированных воздушных бомбардировок окончились неудачей, казалось, что недалек тот час, когда Германия будет господствовать во всей Европе. Также становилось привычным, что победы достаются недорогой ценой. Поэтому, когда Гитлер обратил взор на восток, в сторону Советского Союза, он тоже надеялся на легкую победу. **РУССКАЯ КАМПАНИЯ: "МОИ ГЕНЕРАЛЫ НИЧЕГО НЕ ЗНАЮТ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКИХ АСПЕКТАХ ВОЙНЫ"**

На решение Германии начать войну с Советским Союзом повлияли различные факторы: глубокая ненависть Гитлера к большевизму (искоренение которого составляло

"цель его жизни"); личная вражда со Сталиным; презрение к славянам, которых он считал "червями"; стремление к полному господству на Евразийском материке; жажда славы. Кроме того, на востоке он видел "лебенсraum" ("жизненное пространство"), необходимое для "Тысячелетнего рейха", его новой Германской империи. Более того, несмотря на почти трогательное стремление Сталина пунктуально выполнять все положения пакта Молотова-Риббентропа, заключенного в августе 1939 года, и не провоцировать Гитлера, германский диктатор подозревал Советский Союз в секретных переговорах с Великобританией. Ничем иным он не мог объяснить отказ Англии от капитуляции в 1940 году, когда дело казалось для нее очевидно проигранным. Среди прочего важное значение имела и проблема нефти.

С самого начала захват Баку и других кавказских нефтяных месторождений входил в число основных целей гитлеровской стратегии для русской кампании. "В сфере экономики, - написал один историк, - Гитлер был одержим нефтью". Для Гитлера это был необходимый продукт индустриального века, с помощью которого достигалась экономическая мощь. Если к Германской империи присоединить кавказскую нефть и черноземные сельскохозяйственные угодья Украины, то гитлеровский "новый порядок" будет иметь в своих границах ресурсы, которые сделают его неуязвимым. Данная концепция поражает своим сходством со стремлением Японии объединить ресурсы Ост-Индии и всей Юго-Восточной Азии в пределах своей империи, стремлением, которое также оправдывалось уверенностью, что такая сырьевая база сделает страну непобедимой. Германский министр вооружений и военной промышленности Альберт Шпеер сообщил на допросе в мае 1945 года, что "потребность в нефти несомненно была основным мотивом" при принятии решения о вторжении в Россию.

Гитлер считал советскую военную мощь источником постоянной угрозы румынским нефтяным месторождениям в Плоешти, самым крупным в Европе вне пределов Советского Союза. Эти месторождения были одной из главных целей Германии в ходе Первой мировой войны. Теперь Румыния была союзницей Германии, в значительной степени зависевшей от поставок нефти из Плоешти, составлявших 58 процентов от общего импорта в 1940 году. Поставки нефти из Советского Союза возобновились после подписания нацистско-советского пакта 1939 года и в 1940 году они составили треть германского импорта нефти, что заставило одного высокопоставленного нациста назвать их "существенной поддержкой германской военной экономики". В июне 1940 года Советский Союз захватил значительную часть Северо-Восточной Румынии, оправдывая свои действия условиями нацистско-советского пакта. По мнению Гитлера, русские войска оказались слишком близко к нефтяным месторождениям Плоешти. "Само существование нашего блока зависит от этих нефтяных месторождений", - заявил он Муссолини. Нападение на СССР гарантировало бы безопасность Плоешти.

Успешное завоевание страны Советов гарантировало и более высокую награду: нефтяные ресурсы Майкопа, Грозного и, конечно, Баку. В поддержку своих планов Гитлер выдвинул собственные странные расчеты, согласно которым число нацистских жертв в войне с Россией не превысит числа рабочих, занятых в производстве синтетического топлива. Поэтому не оставалось никаких причин, чтобы не начать вторжение.

В декабре 1940 года Гитлер выпустил директиву № 21 - план "Барбаросса", в которой приказал начать подготовку к нападению на Советский Союз. Немцы приложили все усилия, чтобы никоим образом не выдать свои планы в отношении русских "друзей" и даже начали необычную для себя тщательно разработанную игру по дезинформации с целью заставить Сталина поверить в то, что немцы не могут даже рассматривать



возможность подобного удара. Предупреждения о вероломных планах поступали из многих источников - американских, британских, от собственных шпионов, но Сталин решительно отказывался верить им. Буквально за несколько часов до вторжения германский солдат, убежденный коммунист, дезертировал из своей части и перебежал на советскую сторону, чтобы сообщить о том, что должно было произойти. Сталин посчитал его специально подосланным и приказал расстрелять перебежчика.

Ранним утром 22 июня 1941 года по железным дорогам Советского Союза медленно громыхали на запад русские товарные составы, везущие в Германию нефть и другое сырье. В 4 часа утра германская армия численностью три миллиона человек, имевшая 600000 колесных и гусеничных транспортных средств, а также 625000 лошадей, нанесла удар на широком фронте. Германское нападение застало Советский Союз совершенно неподготовленным и вызвало у Сталина нервный срыв, который продолжался несколько дней. Немцы полагали, что их наступление станет очередным блицкригом, как это было в Польше, Бельгии, Голландии, Франции, Югославии и совсем недавно в Греции. Все должно было завершиться через 6 или самое большее 10 недель.

Хвастливое заявление Гитлера, что "мы ударим в дверь, и весь дом рассыпется", нашло многочисленные подтверждения в первые недели кампании. В начале немцы продвигались вперед даже быстрее, чем сами ожидали, тесня дезорганизованные советские войска. Казалось, что победа уже близка, оставалось лишь уничтожить окруженные группировки противника в глубоком тылу. Но вскоре появились первые признаки того, что немцы выдохлись, серьезно недооценили свои запасы, включая топливо. На плохих русских дорогах и пересеченной местности транспортные средства потребляли значительно - иногда вдвое - больше горючего, чем ожидалось. Тяжелую технику, которая увязала на дорогах, не имевших специального покрытия, и не могла двигаться дальше, приходилось заменять небольшими русскими повозками на конской тяге. Но предупреждения о грозящем топливном голоде игнорировались в эйфории первых побед.

В августе германские генералы предложили Гитлеру нанести основной удар по Москве. Фюрер отказался. "Наиболее важным перед наступлением зимы является не взять Москву, - говорилось в его директиве от 21 августа, - а захватить Крым и промышленный угледобывающий район на реке Донец, а также не допустить поставок нефти для российской армии из кавказского региона". Вермахт должен был взять Баку. Что касается Крыма, Гитлер называл его "советским авианосцем для атаки на румынские нефтяные месторождения". На аргументы своих генералов он ответил фразой, которая затем стала его любимым афоризмом: "Мои генералы ничего не знают об экономических аспектах войны". Опыренный успехом, фюрер уже вслух мечтал о широком автобане от Тронхейма в Норвегии до Крыма, который станет германской Ривьерой. Он также говорил: "Волга станет нашей Миссисипи".

Позднее он передумал и все же решил "ударить" по Москве. Но время было упущено. В результате немцы добрались до пригородов советской столицы, откуда до Кремля оставалось около двадцати миль, лишь в конце осени 1941 года. Там они и увязли - грязь, снег, холода, недостаток нефти и другого необходимого сырья сделали свое дело. "Все наши людские и материальные ресурсы исчерпаны", - заявил 27 ноября генерал-квартирмейстер. Затем 5-6 декабря генерал Георгий Жуков начал первое успешное советское контрнаступление, которое остановило врага и "сковало" его на зимний период.

Не смогли германские войска прорваться и на Кавказ. Первоначальные планы завершить кампанию за 6-8, от силы 10 недель обернулись многими месяцами, а теперь немцы были остановлены наступившей зимой. Они значительно недооценили пространства, через которые должны были протянуться их линии снабжения; в не меньшей степени недооценили и советские людские резервы - способность советских солдат и гражданских людей переносить трудности и лишения. Цифры потерь были невообразимы; от 6 до 8 миллионов советских солдат погибли или попали в плен в течение первого года войны, и все-таки на фронт направлялись все новые и новые пополнения. Решение Японии атаковать Перл-Харбор и начать военные действия в Юго-Восточной Азии вместо нападения на Советский Союз позволило Сталину перебросить свои отборные сибирские дивизии на германский фронт.

### ОПЕРАЦИЯ "БЛАУ"

В начале 1942 года Берлин планировал еще одно крупное наступление в России - операцию "Блау". Ее основной целью была кавказская нефть, а затем нефтяные месторождения Ирана и Ирака, откуда предполагалось открыть путь на Индию. Экономические эксперты говорили Гитлеру, что Германия не сможет продолжать войну, не получив доступа к русской нефти, и фюрер был с ними вполне согласен. В то же время он хотел нанести удар в сердце русской военной экономики. Лишенная нефти, необходимой для армии и сельского хозяйства, Россия не сможет выстоять в войне. Гитлер верил, что Советский Союз израсходует на защиту месторождений нефти свои последние людские резервы, после чего победа достанется ему. Германия создала специальную бригаду по техническому обслуживанию нефтепромыслов, численность которой составила 15 тысяч человек. Ее задача - восстановление и эксплуатация русской нефтяной промышленности. Единственное, что оставалось сделать Германии на пути к русской нефти, это захватить ее.

К концу июля 1942 года, когда Ростов был взят, а маршрут поставок нефти с Кавказа перекрыт, казалось, что германские армии на верном пути. 9 августа они достигли Майкопа, самого западного из кавказских нефтяных центров, небольшого по запасам, производительность которого даже в обычных условиях не превышала десятой части бакинских месторождений. Кроме того, перед отступлением из Майкопа русские настолько основательно разрушили нефтепромыслы со всеми запасами и оборудованием, вплоть до мелких приспособлений, что к январю 1943 года немцы смогли кое-как добывать там не более 70 баррелей в день.

Тем не менее немцы продолжали продвигаться дальше, находясь теперь уже в тысячах миль от родины и от центров снабжения. В середине августа германские горнопехотные части установили флаг со свастикой на вершине горы Эльбрус, самой высокой точке Кавказа и всей Европы. Но германская военная машина застопорилась, так и не достигнув своих целей. Ее армии были блокированы на горных перевалах, а их продвижение прекратилось из-за недостатка топлива. Чтобы вести войну в России, немецким войскам требовались огромные запасы нефти, но они далеко опередили свои линии снабжения и потеряли преимущество скорости и внезапности. Горькая ирония заключалась в том, что немцы, приближаясь к нефти, испытывали все больший ее недостаток.

Они захватили русские топливные запасы, так же как захватили французские, но на сей раз это им не помогло. Русские танки пользовались дизельным топливом, которое не годилось для германских. Иногда немецким танковым дивизиям на Кавказе приходилось

простаивать по несколько дней в ожидании поставок горючего. Грузовики, перевозившие топливо, также не успевали, потому что у них в свою очередь оно тоже было на исходе.

Затем Гитлер перешел к рассуждениям о важности нефти для ведения войны. Он вновь и вновь повторялся, но остановиться не мог. "Если я не смогу больше предоставить вам топливо для ваших операций, фельдмаршал, вы не сможете ничего сделать".

Манштейн пытался остановить поток красноречия, пытался доказать, что войска необходимы для решения не требующей отлагательства стратегической задачи - спасения 6-й армии. Гитлер не слушал. Вместо этого он стал объяснять, как германские армии встретятся на Ближнем Востоке: "Затем совместными усилиями мы поведем наступление на Индию, где закрепим нашу окончательную победу над Англией. Спокойной ночи, хайль, фельдмаршал!" - "Хайль, майн фюрер!" - только и смог сказать Манштейн.

Несмотря на энтузиазм Гитлера, в январе 1943 года германские солдаты получили приказ отступать. Но помочь 6-й армии уже было нельзя. Окруженная советскими войсками, она попала в ловушку и не могла вырваться из окружения. Топлива у танков хватало только на двадцать миль хода, а для прорыва нужно было покрыть расстояние в тридцать миль. Так в конце января - начале февраля 1943 года, окруженные германские войска, измученные и обессиленные, замерзшие, голодные, потерявшие большую часть средств передвижения -капитулировали.

Сталинград стал первым большим поражением Германии в Европе, и это привело Гитлера в состояние неконтролируемой ярости. Солдаты фюрера должны были умирать, но не сдаваться. А они больше не вели наступательных действий. Фаза блицкрига завершилась. Отныне и до конца войны решающим фактором будут не молниеносные наступления, но людские и экономические ресурсы -включая топливо. На восточном фронте, несмотря на отдельные поражения, Советы будут непреклонно продвигаться вперед, вытесняя немцев с захваченной территории и неумолимо приближаясь к окончательной цели, Берлину<sup>13</sup>. немцы попытались использовать для перевозок топлива верблюдов. К ноябрю 1942 года последние попытки немцев пробиться через горные перевалы к Грозному и Баку были окончательно отбиты.

Город Сталинград, расположенный к северу от Кавказа, не был главной мишенью в германском наступлении. Но с самого начала имя города, символичное для обеих сторон, определило его судьбу. Он стал ареной титанической решающей битвы зимы 1942-1943 годов. Снова и снова немцев преследовали перебои в поставках, в том числе нехватка топлива. Генерал Хайнц Гудериан, легендарный танковый командир, писал жене со сталинградского фронта: "Пронизывающий холод, отсутствие укрытий, обмундирования, тяжелые потери в людях и технике, ужасное положение с поставками топлива, все это превращает выполнение обязанностей командующего в мучение".

Через год с лишним наступил наконец перелом в ходе войны, и немцы были вынуждены перейти к обороне. В ходе ночного телефонного разговора с Гитлером фельдмаршал Эрих фон Манштейн умолял фюрера переподчинить ему германские войска на Кавказе и перекинуть их, чтобы оказать помощь 6-й армии, увязшей под Сталинградом. "Это вопрос захвата Баку, фельдмаршал, -отвечал диктатор. - Если мы не получим бакинскую нефть, война проиграна".

**РОММЕЛЬ И РЕВАНШ КВАРТИРМЕЙСТЕРА**

Поворот в войне не в пользу Германии произошел на рубеже 1942-1943 годов не только в Сталинграде. Немецкие войска отступали и в бесплодных песчаных и каменистых пустынях Северной Африки, рядом с границей Ливии и Египта.

По словам генерала Эрвина Роммеля, Северная Африка представляла собой единственный театр военных действий Второй мировой войны, где военные операции почти всегда проходили в соответствии с новым "принципом полной мобильности". Мобильность обеспечивалась присутствием в Северной Африке германской танковой армии и ее наиболее важного элемента - "Африкакор" (танковый корпус "Африка"), создателем которых явился Роммель. Это был выдающийся практик танковой войны и мобильных боевых действий, изобретательный и склонный к нешаблонным решениям, непревзойденный мастер рискованных операций, как тактических, так и стратегических. Небольшого роста, молчаливый и невозмутимый, генерал еще в годы Первой мировой войны завоевал славу выдающегося боевого офицера. Его книга о тактике пехоты произвела на Гитлера большое впечатление, и в 1938 году он назначил автора, не состоявшего в нацистской партии, командиром батальона его личной охраны. В 1940 году Роммель командовал танковой дивизией, которая с удивительной скоростью прошла с боями через всю Францию. Этот победный поход более напоминал шумную детскую забаву, чем настоящую войну. "Мы никогда не думали, что война на Западе будет чем-либо подобным, - писал он своей жене. - Кампания, - добавил он беззаботно, - превратилась в молниеносную экскурсию по Франции".

В феврале 1941 года Роммеля направили в Северную Африку для оказания помощи итальянской армии, терпевшей поражения в боях с британскими войсками. Эта война превратилась для него в экскурсию по Северной Африке - зона боевых действий, имевшая в глубину только 70 миль, тянулась в длину на тысячу миль от Триполи в Ливии до Эль-Аламейна в Египте. Но, несмотря на быстрые передвижения войск, в этой войне ничего молниеносного не было.

Роммель отдавал предпочтение маневренности и смелости действий. Он изливал свою желчь в отношении одного из подчиненных, который остановил победоносное наступление по требованию квартирмейстера. "У квартирмейстеров вошло в привычку жаловаться на любую трудность, вместо того чтобы продолжать работу, прибегая к помощи импровизации, - писал он. - Когда, после большой победы, приведшей к разгрому противника, преследование отменяется по совету квартирмейстера, то история почти всегда сочтет такое решение неверным и укажет на большое количество упущенных возможностей". Генерал не имел ни малейшего намерения связывать себя подобными ограничениями.

В Северной Африке Роммель поначалу добился блистательных побед над британскими войсками - часто со скудными ресурсами, используя захваченные у противника запасы. В какой-то момент трофейные британские и американские транспортные средства составляли 85 процентов от всех, что находились в его распоряжении. Он обладал большим талантом импровизации, и не только в тактических вопросах. В начале кампании Роммель отдал приказ изготовить в мастерских Триполи большое число макетов танков, которые затем устанавливались на "фольксвагены" с целью ввести британцев в заблуждение относительно численности немецких дивизий и напугать их. Но была одна проблема, которую даже он не смог решить. Мобильный характер военных действий диктует необходимость постоянно иметь достаточные запасы топлива, поставки которых должны поспевать за быстрыми передвижениями войск, подчас по чрезвычайно растянутым линиям коммуникаций. Доставка горючего оказалась одной из постоянных сложностей Роммеля. В июне 1941 года он писал: "К сожалению, наши

запасы горючего были почти исчерпаны, и мы ожидали атаки британцев с некоторым беспокойством, потому что знали, что наши передвижения будут определяться в первую очередь показаниями датчика расхода горючего, а не тактической необходимостью".

Но после форсированных поставок топлива для его войск в конце 1941 - начале 1942 года Роммель возобновил наступательные действия и в мае 1942 года развернул решительную атаку на британцев. Она развивалась успешно, даже очень успешно. Британцы отступили, а немцы за одну неделю смогли продвинуться на 300 миль. Вместо того чтобы остановиться на границе Ливии с Египтом, как было предусмотрено планом и общей структурой линий коммуникаций, и как мог посоветовать квартирмейстер, Роммель перешел границу и продвигался дальше до тех пор, пока в конце июня его наступление не было окончательно остановлено около небольшой железнодорожной станции под названием Эль-Аламейн. Он находился менее чем в 60 милях от Александрии; до Каира и Суэцкого канала было немногим больше. Страны фашистского блока считали, что находятся на пороге великой победы. Муссолини вылетел в Северную Африку, прихватив с собой - правда, в другом самолете, - белого коня, на котором собирался совершить триумфальный въезд в Каир. Планы Роммеля были гораздо шире: Каир должен был стать лишь промежуточной остановкой, откуда удобно вести наступление через Палестину на Ирак и Иран. А главной целью был Баку с его нефтяными месторождениями. Их захват совместно с войсками, ведущими в то время бои на Кавказе, должен был, по представлению Роммеля, создать "стратегические условия", которые позволят "разбить русского колосса". Гитлер также был опьянен этой мечтой. "Судьба, - писал он Муссолини, - предоставила нам шанс, который никогда не выпадает дважды на одном и том же театре военных действий".

И Роммель, и Гитлер поторопились. В то время как Советский Союз продолжал удерживать Кавказ, союзникам удалось, несмотря на яростные атаки немцев, отстоять остров Мальту, служивший базой, с которой нападали на конвои страны фашистского блока, осуществлявшие снабжение войск Роммеля в Северной Африке. Союзникам помогла расшифровка германских и итальянских кодов. Помимо этого, транспортные самолеты люфтваффе начали испытывать недостаток топлива. Итальянские транспортные суда больше не могли прорваться в Северную Африку. Да и сам по себе успех Роммеля - рекордное расстояние, пройденное корпусом "Африка" - создавал трудности. Коммуникации были сильно растянуты, и грузовики, везущие бензин из Триполи, расходовали на дорогу до фронта и обратно больше горючего, чем могли донести. Покрывавший большие расстояния на очень большой скорости Роммель не только был причиной головной боли квартирмейстера, но и подвергал серьезному риску всю танковую армию. Но Роммель считал, что победа у него в кармане. 28 июня 1942 года он сообщил жене, что собирается провести с ней отпуск в Италии. "Готовь паспорт!" - писал он.

По другую сторону фронта, в Каире, царил паника. Британцы жгли документы, сотрудники многочисленных союзнических учреждений набивались в товарные вагоны и впопыхах эвакуировались, а каирские купцы в спешке меняли в своих витринах портреты Черчилля и Рузвельта на Гитлера и Муссолини. Но ни в конце июня, ни в июле 1942 года британцы так и не поддались, а Роммелю не хватало бензина, чтобы усилить нажим. Обе измученные армии продолжали сражение, вошедшее в историю под названием Первой битвы под Эль-Аламейном, до полного истощения сил. Там, в пустыне, они перешли к позиционным действиям.

В середине августа у Роммеля появился новый грозный противник - суровый, аскетичный, уверенный в своей правоте, иногда непокорный, но неизменно настойчивый



генерал Бернارد Монтгомери. Кузен Джона Б. Филби, Монтгомери был шафером на свадьбе Филби в Индии. Еще в молодости он приучился рассчитывать только на свои силы, и ни на что больше. После смерти жены у него, казалось, не осталось никаких эмоциональных привязанностей. "Все, что я имел, было разрушено при вражеской бомбардировке Портсмута в январе 1941 года, - написал он позднее о своем внезапном вызове для принятия командования британской 8-й армией в Египте. - Тогда же мне предоставлялась возможность отплатить немцам". Некоторые считали его чудаком, даже параноиком. В своем первом обращении к группе офицеров 8-й армии на хребте Рувейсат около Эль-Аламейна он счел нужным заявить: "Уверяю вас, что я полностью вменяем. Я знаю, что некоторые считают меня слегка не в своем уме; я рассматриваю это скорее как комплимент".

Несмотря на свою чудаковатость, Монтгомери был тем не менее выдающимся стратегом, отличавшимся аналитическим складом ума, методичностью, а также педагогическими способностями. Он иногда проводил несколько часов в день в одиночестве - в своем собственном "умственном оазисе", как он называл такое состояние, - обдумывая проблемы, ища и находя решения, вынашивая планы. Чтобы понять ход мыслей Роммеля, Монтгомери повесил в своем жилом автоприцепе его портрет. Монтгомери понимал, что в лице немецкого генерала он бросал вызов современной легенде, вселяющей страх и трепет во всю 8-ю армию. Цель была ясна - сделать то, что, по мнению многих, было выше его возможностей: поменяться ролями с мастером мобильной войны и нанести решающее поражение. Потому что, говорил Монтгомери, "Роммель прежде никогда не был бит, хотя ему часто приходилось удирать, чтобы заправиться горючим". Позднее Монтгомери будут критиковать за чрезмерную осторожность при проведении боевых операций. Но, как заметит один германский генерал, "он единственный фельдмаршал, который выиграл в этой войне все битвы".

Обдумывая предстоящее столкновение с Роммелем, Монтгомери старался выработать такую стратегическую концепцию, в рамках которой 8-я армия, теперь имевшая на вооружении танки "Шерман", действовала бы с максимальной эффективностью, как единое целое, чему способствовал бы тот факт, что ее базы снабжения находились рядом, в то время как коммуникации Роммеля были растянуты, а следовательно, в сильной степени уязвимы. Однако к концу августа 1942 года снабжение войск Роммеля отчасти улучшилось. Начинать ли наступление в таких условиях?

Роммель тоже находился в нерешительности. Он отчетливо сознавал опасность нехватки топлива со всеми вытекающими из этой ситуации ограничениями; кроме того, он страдал заболеванием кишечника в тяжелой форме и полным истощением сил и только что просил предоставить ему отпуск для лечения. Но он тем не менее хотел продолжить наступление на Каир. Был убежден, что времени осталось мало и что боевой дух корпуса "Африка" поможет одержать победу вне зависимости от того, достаточны ли запасы или нет, и отдал приказ о наступлении. Операция в окрестностях Эль-Аламейна получила название битвы под Алам-Хальфой.

Вновь и вновь в ходе этой недельной битвы Роммель отмечал, как мешает действиям корпуса "Африка" недостаток горючего. 31 августа: "Вследствие плохого состояния дорог запасы бензина быстро истощились, и в 16.00 мы отменили атаку на высоту 132". 1 сентября: "Обещанный бензин так и не прибыл в Африку". Большая часть горючего, транспортировавшегося морем, была либо потоплена вместе с судами, либо ожидала погрузки в Италии. Небольшая железная дорога, которая годилась для перевозки бензина, оказалась затоплена. Войска Роммеля были не в состоянии миновать позиции британской артиллерии, удачно расположенные с тактической точки зрения. К 7 сентября

1942 года битва под Алам-Хальфой завершилась. Последнее наступление Роммеля захлебнулось, и легенда о его непобедимости была развеяна.

В последующие недели Роммель умолял штаб-квартиру Гитлера об увеличении любой ценой поставок горючего, которого хватило бы на две тысячи миль. 23 сентября Роммель покинул Северную Африку, чтобы встретиться сначала с Муссолини в Риме, а затем с Гитлером в его штаб-квартире на русском фронте. Он снова умолял об увеличении поставок, а вместо этого получил маршалский жезл лично из рук фюрера и только щедрые обещания.

23 октября, после многих недель тщательной подготовки и переоснащения, мощным артиллерийским напором Монтгомери начал контрнаступление, которое вошло в историю как Вторая битва под Эль-Аламейном. Немцы были ошеломлены. В первый же день генерал Георг Штумме, сменивший Роммеля, попав под бомбежку, выпал из автомобиля и умер от сердечного приступа. Гитлер позвонил Роммелю, находившемуся в Австрийских Альпах в отпуске по болезни, и приказал немедленно возвращаться в Северную Африку. К вечеру 25 октября генерал снова был в Египте, чтобы на сей раз отдать приказ начать отступление, которое оказалось длительным.

Немцы возлагали надежды на самолеты и суда, а те методично уничтожались флотом и авиацией Великобритании. Когда Роммелю доложили, что четыре танкера, перевозившие бензин, так необходимый немцам, затоплены в гавани Тобрука, считавшейся безопасной, он пролежал всю ночь с открытыми глазами не в силах заснуть. "Атакуя наш транспорт с нефтью, - писал генерал, - британцы были способны нанести удар нашей машине в той ее части, от которой зависит нормальное функционирование целого".

В течение следующих недель все, что Роммель был в состоянии делать, это отступать. Временами ему казалось, что можно развернуться и нанести своим преследователям разрушительные удары, но не было горючего. В докладах Гитлеру он настойчиво называл ситуацию с топливом "катастрофической". Но призрак еще большей катастрофы возник тогда, когда войска союзников высадились в Марокко и Алжире - на пути его отступления. Дни его детища, корпуса "Африка", были сочтены. В сочельник 1942 года Роммель присутствовал на праздновании Рождества в роте охраны своей штаб-квартиры. Днем из своего автомобиля он застрелил газель, которую и подали к праздничному столу. А от собравшихся получил в подарок пару фунтов трофейного кофе в миниатюрном бочонке для нефти. "Таким образом даже в такой день, - сказал он, - было отдано должное нашей самой серьезной проблеме". Вскоре остатки от войск Роммеля очутились на пятачке земли, зажатом между наступающими с запада и наступающими с востока. Легенда померкла, и в марте 1943 года генерал, которого Гитлер теперь считал пораженцем, был отстранен от командования корпусом "Африка". В мае последние остатки германских и итальянских войск в Северной Африке капитулировали.

Но Роммель был снова призван на службу фюреру сначала в Италии, затем во Франции, был тяжело ранен вскоре после вторжения в Нормандию, когда его автомобиль попал под бомбежку. Через три дня группа армейских офицеров пыталась убить Гитлера, но им это не удалось. Роммеля подозревали как в участии в заговоре, так и в подготовке сепаратной капитуляции перед союзниками на Западе. Гитлер распорядился покончить с ним, но этого нельзя было сделать открыто, так как Роммель был очень популярен, и отрицательное воздействие такого события на моральное состояние могло бы оказаться огромным. В октябре 1944 года к нему домой прибыли два генерала СС с ультиматумом: или он покончит с собой, а его смерть будет выдана за естественную, или всей его семье

грозит опасность. Роммель, сжимая маршальский жезл, сел вместе с обоими эсэсовцами в автомобиль, который тут же тронулся с места. Вскоре машина выехала на лесную поляну; местность была оцеплена гестапо. Обреченному вручили пилюлю с ядом. Смерть объяснили кровоизлиянием в мозг; были организованы государственные похороны, Гитлер прислал соболезнование. "Сердце" Ромме-ля, говорилось в официальной речи на похоронах, "принадлежало фюреру".

В бумагах Роммеля, собранных после его смерти, была найдена выстраданная эпитафия запасам горючего, столь необходимого в век мобильной войны. "Битвы ведутся и выигрываются квартирмейстерами еще до того, как начнется стрельба", - писал он, вспоминая Эль-Аламейн, хотя еще за несколько лет до того насмешливо отвергал подобные мысли. Но в песках Северной Африки он получил горький урок: "Самые храбрые солдаты не могут ничего сделать без оружия, оружие - ничто без достаточного количества боеприпасов, но в условиях мобильной войны ни оружие, ни боеприпасы не имеют большой ценности до тех пор, пока нет транспортных средств с достаточным количеством бензина для двигателей". Об этом же он писал жене две недели спустя после второй битвы под Эль-Аламейном, когда немецкая армия отступала под натиском войск Монтгомери: "Нехватка горючего! Этого достаточно, чтобы заставить плакать".

## АВТАРКИЯ И КАТАСТРОФА

К середине 1943 года страны Оси потерпели поражение и в России, и в Северной Африке, а мечта о соединении германских армий в Баку или в районе нефтяных месторождений Ближнего Востока отошла в мир фантазий. Германии оставались лишь ее собственные ресурсы. Иного выбора не было. Предпринимались бешеные усилия по поддержанию военной машины в рабочем состоянии, и вновь главная роль отводилась синтетическому топливу. Эти усилия продемонстрировали техническое мастерство гитлеровского рейха - но также и его полное моральное банкротство.

Нацистский режим с опозданием приступил к реорганизации германской экономики с целью увеличения объема выпуска синтетического топлива и других важных для подготовки к затяжной войне материалов. Ответственным за это был Альберт Шпеер, один из любимцев Гитлера, отличавшийся крайним честолюбием. За десятилетие до того он привлек внимание Гитлера своими планами оформления съезда нацистской партии в Нюрнберге в 1933 году, которые предусматривали грандиозную панораму флагов, орлов высотой в сотню футов и необычных световых эффектов. Будучи сам неудавшимся художником, Гитлер был увлечен планами Шпеера и неординарностью его личности и назначил его заведовать всеми памятниками рейха, а также дал персональное поручение построить новое здание рейхсканцелярии и руководить перестройкой Берлина. В 1942 году Шпеер уже стал министром вооружения и военной промышленности. В начале 1943 года, когда уже были ясны масштабы неудач в России и Северной Африке, круг обязанностей министра значительно расширился; ему предоставили почти неограниченные полномочия по руководству всей германской экономикой.

Архитектор, ранее руководивший сооружением каменных монументов вечной славы "Тысячелетнего" рейха, сумел доказать, что он успешно справляется с такими важнейшими и требовавшими срочного решения проблемами, как мобилизация промышленности. Шпеер встряхнул германскую экономику и заставил ее работать по-новому. За два с половиной года, прошедшие после назначения, производство самолетов, стрелкового оружия и боеприпасов возросло более чем в три раза, а танков - почти в шесть раз. Причем все эти замечательные производственные успехи были достигнуты в то самое время, когда союзники осуществляли широкомасштабные, хотя и не особенно

успешные, стратегические авиационные бомбардировки различных целей на территории Германии, таких как авиационные предприятия, железнодорожные узлы и заводы по изготовлению шарикоподшипников. Производительность германской промышленности продолжала расти; самый высокий за всю войну уровень был зарегистрирован в июне 1944 года. Огромный потенциал, которым, как считалось, обладали стратегические бомбардировки, оставался нереализованным. "Запасы нефти, которые были самым слабым местом Германии, - писал британский военный историк Бей-зил Лиддел-Харт, - были едва затронуты". Тем не менее все это вызывало беспокойство и германского военного руководства, и Шпеера. Сделают ли союзники основной целью ударов предприятия по производству синтетического топлива? Ведь они представляли собой отличные мишени, сосредоточенные в определенных местах. Возможность разрушения предприятий этой отрасли ставила под угрозу функционирование всей германской военной экономики.

Производственные показатели в индустрии синтетического топлива росли так же быстро, как и во всей военной экономике. К 1942 году в этой отрасли был зарегистрирован значительный рост по сравнению с тридцатыми годами - за счет внедрения новых технологий, применения более эффективных катализаторов, повышения качества продукции и использования большего количества сортов угля в качестве сырья. С 1940 по 1943 год производство синтетического топлива почти удвоилось - с 72 до 124 тысяч баррелей в день. Заводы этого профиля представляли важнейшее звено в системе обеспечения горючим; за первый квартал 1944 года они обеспечили 57 процентов от общего объема поставок и 92 процента поставок авиационного бензина. За второй квартал 1944 года, цифры в пересчете на годовые показатели еще возросли. За всю Вторую мировую войну индустрия синтетического топлива обеспечила половину от общего объема производства горючего в Германии.

Этого не удалось бы добиться без колоссальных усилий и мобилизации всех обычных средств и методов нацистской военной экономики, включая и рабский труд. Гитлер преобразовал бытовой антисемитизм своей венской молодости в чудовищную и дьявольскую идеологию, оправдывавшую уничтожение и ограбление евреев. Концентрационные лагеря представляли собой механизмы реализации "окончательного разрешения", которые были утверждены всего за два часа на так называемой конференции в Ванзее в январе 1942 года. Но до завершения реализации "окончательного разрешения" евреи, признанные годными - вместе со славянами и другими заключенными, - направлялись на работу по выполнению заданий рейха, который уже вынес им смертный приговор. Таким образом, заключенные концентрационных лагерей непрерывным потоком поступали на принадлежавшие "ИГ Фарбен" гидрогенизационные заводы, а также предприятия по производству резины из синтетического каучука. Кстати, компания имела свои заводы, - синтетического топлива и резиновый, находившиеся в непосредственной близости от концентрационного лагеря Аушвиц (Освенцим) в Польше - крупнейшей из нацистских фабрик смерти. Свыше двух миллионов людей были умерщвлены газом, который производился на одном из дочерних предприятий. Руководство "ИГ Фарбен" считало, что с учетом богатых запасов угля и рабочей силы заводы в Аушвице были "очень выгодно расположены". Директором одного из них стал тот самый химик, который представлял компанию в июне 1932 года на встрече с Гитлером в Мюнхене.

Именно там применялся как "свободный", так и рабский труд. Химическая компания платила в день за каждого взрослого рабочего-заключенного три или четыре марки, в зависимости от квалификации, и половину этой суммы за несовершеннолетнего. Деньги шли, разумеется, в казну СС. Рабочие-заключенные питались крайне скудно и спали на

деревянных нарах. Через несколько месяцев они умирали от невыносимых условий или их умерщвляли в концентрационных лагерях. На смену прибывали другие, поступившие в лагерь с очередным поездом в вагонах для перевозки скота.

"ИГ" приспособлялась к особенностям сотрудничества с СС. Однажды ее руководство высказало просьбу, чтобы конвоиры прекратили жестоко избивать заключенных на заводе на глазах "свободных" поляков и немцев. "Чрезвычайно неприятные сцены" оказывали "деморализующее воздействие..." Однако несколько месяцев спустя оно все-таки согласилось с методами СС: "Наш опыт показывает, что только грубая сила имеет какое-то воздействие на этих людей".

В конце концов "ИГ Фарбен" была разочарована качеством рабского труда; ежедневные четырехмильные марши только в одну сторону истощали заключенных, и они стали слишком часто болеть. Для предотвращения этого компания построила свой собственный "филиал" концентрационного лагеря Моновиц по той же схеме. Сохранившиеся архивные данные свидетельствуют: через ворота "ИГ Фарбен" в Аушвице прошло триста тысяч заключенных (заводы здесь были настолько крупными, что использовали больше электроэнергии, чем весь Берлин).

Молодой итальянец по имени Примо Леви, заключенный М174517, выжил только благодаря тому, что вспомнил основы органической химии, которую он изучал в Турине, что позволило устроиться на работу в лабораторию. "Это нагромождение железа, бетона, грязи и дыма являло отрицание красоты, - сказал он об индустриальном комплексе ИГ. - На его территории не было живой травинки, почва пропитана ядовитыми остатками угля и бензина, а единственными живыми существами были машины и рабы, причем первые выглядели более живыми, чем последние". В Моновиц заработать пытались все, вплоть до сотрудников лагеря, которые продавали на близлежащем рынке одежду и обувь тех, кто уже умер и кого раздели донага перед отправкой в крематории соседних лагерей. Для Леви это был "мир смерти и призраков. Последние следы цивилизации исчезли".

К 1944 году, по некоторым оценкам, треть от общего количества рабочих, занятых в германской промышленности синтетического топлива на всей территории рейха, составляли заключенные. "ИГ Фарбен" тесно и увлеченно сотрудничала с СС в Аушвице. И, что естественно, обе стороны постоянно дружески общались между собой. Перед Рождеством руководящие сотрудники заводов "ИГ Фарбен" совместно с местным начальством СС отправились на праздничную охоту. В общей сложности они уложили 203 зайца, одну лису и одну дикую кошку. Начальник строительства комплекса "ИГ Фарбен" был "объявлен самым лучшим охотником", на счету у него оказались одна лиса и десять зайцев. "Все отлично провели время, - звучало в отчете об охоте. - Это был наилучший результат во всем районе за текущий год, и, возможно, он будет превзойден лишь в ходе охоты, которую в ближайшем будущем собираются устроить сотрудники концентрационного лагеря".

### **"ОСНОВНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ"**

После бессистемных и неэффективных стратегических бомбардировок Германии генерал Карл Спаатс, командующий стратегическими воздушными силами США в Европе, решил, что необходимы перемены. 5 марта 1944 года он предложил генералу Дуайту Эйзенхауэру, руководившему подготовкой к высадке в Нормандии, в качестве новой приоритетной цели предприятия по производству синтетического топлива. Он обещал, что в течение шести месяцев производство этого топлива сократится наполовину. Упомянул также и о дополнительной выгоде: эти заводы имеют для



Германии столь важное значение, что такие налеты вспугнут люфтваффе и приведут к отзыву множества самолетов из Франции, куда намечалось вторжение союзников.

Британцы возражали против плана Спаатса, настаивая вместо этого на бомбардировках железнодорожной системы Франции. Но в конце концов Спаатс получил молчаливое согласие Эйзенхауэра на бомбардировки заводов синтетического топлива. 12 мая 1944 года авиационное крыло численностью 935 бомбардировщиков в сопровождении истребителей совершило налет на ряд заводов синтетического топлива, в том числе на гигантский завод "ИГ Фарбен" в Лойне. Как только Альберт Шпеер узнал о случившемся, он поспешил увидеть повреждения на месте. "Я никогда не забуду день 12 мая, - писал он позднее. - В этот день противник одержал победу в сфере военного производства". В результате налета "все, что более чем за два года преследовало нас как ночной кошмар" превратилось в реальность. Спустя неделю Шпеер вылетел обратно для личного доклада фюреру. "Враг нанес удар в одно из наших самых уязвимых мест, - сказал он Гитлеру. - Если они продолжают в том же духе, то скоро у нас не будет никакой сколь-нибудь серьезной топливной промышленности. Единственная наша надежда на то, что в штабе авиации противника такие же легкомысленные люди, как в нашем!"<sup>21</sup>

Однако результаты первого налета были не так страшны, как показалось на первый взгляд. Непосредственно перед тем, как союзники заставили Италию выйти из войны, германские военные захватили ее нефтяные запасы, значительно пополнив тем самым свои собственные. Это несколько смягчило удар. Лихорадочная активность на поврежденных топливных заводах вернула производство синтетического топлива на прежний уровень за пару недель. Но 28-29 мая союзники снова нанесли удары по объектам нефтяной промышленности Германии. Другая группа бомбардировщиков совершила налет на нефтепромыслы Плоешти в Румынии. 6 июня, в так называемый день Д, союзники осуществили давно ожидавшееся вторжение в Западную Европу, захватив маленькие плацдармы на пляжах Нормандии. Теперь задача уничтожения системы снабжения Германии приобрела более важное, чем когда-либо, значение, и 8 июня генерал Спаатс выпустил официальную директиву - "главной целью стратегических воздушных сил Соединенных Штатов является в настоящее время недопущение поставок горючего вооруженным силам противника". Последовали регулярные налеты авиации на объекты промышленности синтетического топлива.

В ответ Шпеер дал указание о скорейшем восстановлении этих заводов и прочих объектов топливной промышленности или, по возможности, их рассредоточении на нескольких небольших, но хорошо защищенных и замаскированных участках - в развалинах разрушенных заводов, в каменоломнях, в подземельях. Даже пивоваренные заводы были переоборудованы под производства горючего. На 1944 год был запланирован значительный рост производства синтетического топлива, но теперь оборудование и запасные части приходилось разбирать на ремонт существующих предприятий. Этим занимались более 350 тысяч рабочих, многие из которых были заключенными. Сначала заводы восстанавливались быстро, но налеты авиации не прекращались, они все чаще выходили из строя и становились все более уязвимыми, все труднее было их вновь восстанавливать. Производительность начала резко снижаться. Перед первыми налетами в мае 1944 года производительность получения синтетического топлива путем гидрогенизации составляла в среднем 92 тысячи баррелей в день; в сентябре она упала до 5 тысяч баррелей в день. Производство авиационного бензина в этом месяце составило всего 3 тысячи баррелей в день - только 6 процентов от средней производительности за первые четыре месяца 1944 года. Тем временем русские захватили нефтеразработки Плоешти, лишив Гитлера основного источника сырой нефти.

Производство германских самолетов еще держалось на максимальном уровне. Но без горючего они не представляли никакой ценности. Реактивные истребители, новое германское изобретение, которое могло бы обеспечить люфтваффе значительное преимущество, поступили на вооружение осенью 1944 года. Но не было топлива даже для того, чтобы поднять машины в воздух для тренировки пилотов. В целом люфтваффе приходилось довольствоваться лишь одной десятой минимального количества бензина. Германские военно-воздушные силы попали в западню. В отсутствие истребителей для защиты топливных заводов разрушительное воздействие налетов союзников росло, что еще больше снижало поставки авиационного бензина для люфтваффе. Воздушная подготовка новых летчиков сократилась до одного часа в неделю. "Фактически это был смертельный удар! - уже по окончании войны заявил генерал Адольф Галланд, командующий германской истребительной авиации. - Начиная с сентября нехватка горючего стала невыносимой. Поэтому воздушные операции оказались практически невозможными".

Осенью 1944 года вследствие плохих погодных условий налеты временно прекратились, и в ноябре немцы смогли увеличить производство синтетического топлива. Но оно снова упало в декабре. "Мы должны учитывать, что те, кто руководит авиационными налетами на экономические объекты, неплохо осведомлены об экономической жизни Германии, - заявил Шпеер на конференции, посвященной вопросам вооружения. - К счастью для нас, противник начал следовать этой стратегии только в последние пол- или три четверти года... До этого он занимался глупостями". Наконец стратегические бомбардировки промышленных объектов парализовали значительную часть германской военной машины. Но война еще не была завершена.

#### АРДЕННСКАЯ ОПЕРАЦИЯ: КРУПНЕЙШАЯ БЕНЗОКОЛОНКА ЕВРОПЫ

К осени 1944 года союзники, высадившиеся в день Д в Нормандии, медленно и ценой больших потерь вытеснили немцев из Франции. В то же время советские войска приближались к Германии с востока. Но для Гитлера война не могла завершиться так просто. Его рейх не мог быть побежден. 16 декабря он начал крупное контрнаступление в холмистом Арденнском лесу, расположенном на востоке Бельгии. Вошедшее в историю под названием "битвы за выступ", это сражение было последним крупным германским наступлением, последним блицкригом. План разработал лично Гитлер, и на его выполнение было брошено все, включая последние остатки топлива, изъятые у других частей, оставшихся в Германии. Цель наступления - отбросить союзников, расчленив их армии, перехватить инициативу и выиграть время на разработку нового, более разрушительного оружия, которое можно будет использовать как против войск противника, так и против гражданского населения. В результате удалось захватить неподготовленных союзников врасплох, вызвать панику в их рядах и прорвать фронт.

Немцы обладали преимуществом внезапности, но они предприняли наступление, не обладая необходимыми для этого ресурсами, а фактическая численность солдат была значительно ниже плановых показателей. Не было возможности доставить на линию фронта резервы, которые могли бы решить исход операции. "Они не могли передвигаться, - заявил позднее германский командующий. - Простаивали из-за отсутствия горючего, растянувшись на сотню миль, как раз в то время, когда были необходимы".

В ходе блицкрига 1940 года, проходившего в тех же местах, фактор недостатка топлива для немцев не имел большого значения; они захватили больше бензина, чем смогли потратить. Теперь, четыре с половиной года спустя, им уже так не везло. В

районе вокруг Ставло в восточной Бельгии находились крупнейшие склады горючего союзников и крупнейшая в Европе топливозаправочная база. Здесь союзники хранили 2,5 миллиона галлонов горючего для своих войск, а также два миллиона карт автодорог Европы. Вдоль дорог в этом районе были установлены сотни тысяч канистр емкостью 5 галлонов. Транспортные средства союзников останавливались, заправлялись горючим без ограничений и продолжали путь.

Утром 17 декабря, на второй день наступления, танковая часть под командованием некоего кровожадного полковника по имени Йоахим Пайпер захватила небольшое хранилище горючего. Пайпер заставил пятьдесят пленных американских солдат заправить его технику, а затем хладнокровно приказал их расстрелять. Вечером того же 17 декабря силы под командованием Пайпера находились на расстоянии примерно тысячи футов или около того от границы хранилища Ставло, где горючего было в 50 раз больше, чем им удалось захватить утром. Оборона союзников была слаба и дезорганизована. Часть Пайпера двинулась в северном направлении через мост на реке Амблев по направлению на Ставло. В отчаянной попытке предпринять что-либо маленькая группа защитников вылила содержимое части канистр в воронку и подожгла, создав огненную стену. Пайпер тщательно изучил свою карту, но она была устаревшей, на ней не было точно отмечено ни местоположение, ни объем хранилища. Полковник не подозревал, что добыча была у него почти в руках. Вместо того чтобы послать солдат сквозь узкую стену огня, он приказал "повернуть" - отступить назад через мост и идти на запад. По иронии судьбы, у Пайпера скоро кончилось горючее. Попытки сброса топлива с помощью люфтваффе не увенчались успехом, и его часть была захвачена в плен.

"Поворот" Пайпера был лишь одним из маленьких эпизодов битвы, имевшим важные последствия. Объем хранилища горючего вокруг Ставло был эквивалентен объему, израсходованному за первые десять дней немецкого наступления в Арденнах; его захват дал бы немцам топливо в количестве, достаточном для того, чтобы продвинуться до Антверпена и Ла-Манша в то время, когда союзники все еще отступали в беспорядке и панике. И без того немецкое продвижение было окончательно остановлено только на Рождество 1944 года, спустя десять дней после начала наступления 23-ие месяцы. Во время своей ночной поездки к остаткам германской 10-й армии, продолжавшей боевые действия в Италии, Альберт Шпеер наблюдал картину, отчетливо иллюстрирующую одну из основных причин того, почему рейху, который должен был существовать тысячу лет, оставались лишь недели до окончательного крушения. Шпеер натолкнулся на 150 грузовиков германской армии. Каждый из них тянула четверка запряженных быков. Это был единственный способ, которым грузовики могли двигаться. Горючего не было.

### "СУМЕРКИ БОГОВ"

Чем больше было бы топлива, тем дольше сопротивлялась бы Германия. После неудачного арденнского наступления немецкое сопротивление в стратегическом плане было сломлено. В феврале 1945 года производство авиационного бензина в Германии составило только тысячу тонн - лишь полпроцента от уровня первых четырех месяцев 1944 года. Но иллюзии победы еще оставались. Окружавшие Гитлера, согласно воспоминаниям Шпеера, "молча слушали, как он в уже давно безнадежной ситуации продолжал бросать в бой несуществующие дивизии или отдавал приказы войсковым частям, снабжение которых осуществлялось с помощью самолетов, больше не имевших возможности взлетать из-за отсутствия топлива".

В то время как на западном и восточном фронтах месяц за месяцем продолжались кровавые сражения, Гитлер и его непосредственное окружение все больше уходили в мир

фантазий, причем сам фюрер требовал проведения тактики выжженной земли и издавал (по словам одного из его генералов) "последние безумные приказы". Даже перед самым концом он оставался в плену своих нездоровых и горячечных видений, за которые по меньшей мере 35 миллионов людей заплатили своими жизнями. Он слушал пластинку с оперой Вагнера "Сумерки богов" и, в ожидании какого-то волшебного избавления, жадно читал гороскопы, предвещающие внезапное изменение к лучшему в его судьбе. Только когда русские солдаты были уже почти над его подземным бункером, на ступенях разрушенной рейхсканцелярии, Гитлер покончил жизнь самоубийством. Перед этим он оставил распоряжение опустить в бензин и сжечь его тело, чтобы оно не попало в руки ненавистных славян. Для выполнения этого последнего приказа бензина хватило.

Но для многих из окружения Гитлера неизбежность грядущей катастрофы, вызванной нацистскими фантазиями и жестокостями, была очевидна уже многим.

## Глава 18. Ахиллесова пята Японии

В первую неделю декабря 1941 года эскадра военно-морского флота США находилась с визитом вежливости в громадной роскошной гавани Баликпапан на острове Борнео [Прим. ред. - современный о. Калимантан.] в Нидерландской Ост-Индии. Именно в этой, тогда еще никому не известной, точке планеты Маркус Сэмюэль на рубеже веков дал распоряжение своему племяннику построить на отвоеванной у джунглей территории нефтеперерабатывающий завод. Это было в 1900 году. За четыре десятилетия, прошедших с того момента, казавшаяся глупой и безрассудной мечта Сэмюэля воплотилась в крупнейший центр по переработке добытой на острове нефти, не только ставший одним из самых крупных бриллиантов в короне "Ройял Датч/ Шелл груп", но также ознаменовавший собой поворотный пункт в истории мировой нефтяной индустрии.

Руководство нефтеперерабатывающего завода только что дало в честь американских моряков торжественный ужин, а те планировали устроить ответный ужин на берегу в местном клубе. Младшие офицеры, прихватывая с собой ящики со спиртным, уже собирались в клубе, когда внезапно появился старший офицер и приказал им немедленно отбыть на корабль. На борту сразу же началась заправка, а к полуночи американские корабли уже покидали гавань. Так английские и голландские сотрудники нефтеперерабатывающего завода в Ба-ликпапане узнали о нападении на Перл-Харбор. Война, которую они ждали и к которой готовились, началась.

Прибывший годом ранее в Баликпапан менеджер компании "Шелл" Х. К. Янсен обнаружил, что уже построены бомбоубежища и подготовлены планы эвакуации. В течение следующих месяцев вход в гавань был заминирован, а 120 человек прошли обучение подрывному делу. Все понимали, что Баликпапан с его нефтяными месторождениями был одним из основных трофеев, ради которых японцы вступили в войну. Руководству нефтепромыслов предстояло не допустить, чтобы этот трофей попал в руки противника.

Сразу после нападения на Перл-Харбор жены и дети руководства нефтепромыслов в течение нескольких дней были эвакуированы из Баликпапана. Янсен и сослуживцы-холостяки по ночам собирались в саду. Сидя в ротанговых креслах и вглядываясь в темные очертания нефтеперерабатывающего завода и в колышущийся за ним океан, - луна не поднималась из моря допоздна - они обсуждали тягостные сообщения по радио об успехах японцев в Юго-Восточной Азии. Как поступят американцы? Когда японцы доберутся до Баликпапана? Какое будущее ожидает это крупное промышленное

предприятие? Какая судьба уготована каждому из них? Рассуждали и о более насущных вещах - как усилить оборону Баликпапана. Днем, однако, у них было слишком мало времени, чтобы думать о чем-либо; они работали до изнеможения, стремясь получить как можно больше нефти, которая, как они надеялись, пойдет на военные нужды союзников.

В середине января 1942 года с приближением японцев работники отдаленных нефтепромыслов начали разрушать скважины, как это делалось повсюду в Ост-Индии. Они извлекали тубинг, разрезали его на куски и сбрасывали обратно в скважину вместе с насосами, тросами, любыми болтами, гайками и бурами, которые оказывались под рукой. Затем туда опускали тротильные шашки и взрывали. Начали со скважин с наименьшей производительностью, но в конце концов были уничтожены все.

Приступили к разрушению нефтеочистительного комплекса в Баликпапане. Прежде всего были отключены ректификационные установки; паровые котлы нагревались без нефти и разрушались. Спустя 30 часов развалился первый аппарат, а вскоре за ним и другие. 20 января сотрудники нефтеперегонного завода получили информацию, которой так опасались: японский флот находился в сутках хода от гавани. Японцы передали через двух плененных голландцев ультиматум: немедленная сдача, в противном случае все будут заколоты штыками. Офицер, прикомандированный к нефтеперегонному заводу, отдал приказ уничтожить все, что еще уцелело.

Сначала разрушили минный склад; взрывной волной выбило все оконные стекла в округе. Затем настала очередь причалов, которые уже были обильно политы либо бензином, либо смесью керосина и смазочных масел. К полудню причалы охватило пламя. Сотрудники промыслов позже вспоминали, что когда дым от бензина соприкасался с дымом от керосина и смазочных масел, то на фоне безоблачного полуденного неба возникали как бы вспышки молний.

Огромный комплекс сотрясали от взрывов, которые следовали один за другим. Огонь охватил опреснительные установки, завод по изготовлению жестяной тары, сооружения нефтеперегонного завода, электростанцию и другие здания; языки пламени достигали 150 футов в высоту. Покрытые потом и копотью люди сновали среди огня. Наконец дело дошло до резервуаров, где хранилась нефть. К каждому было прикреплено по пятнадцать тротильных шашек. Тут выяснилось, что некоторые шашки отсырели во влажном климате и не загорались. Группа добровольцев пыталась поджечь их выстрелами из ружей, но тщетно. Оставалось открыть клапаны. Но вспомнили, что ключи от клапанов остались в здании управления, которое уже было уничтожено.

Наконец резервуары верхнего уровня удалось открыть, и нефть хлынула на нижний уровень. Для взрыва трех или четырех резервуаров применили электрическую искру, а возникшее пламя должно было, по расчетам, охватить оставшиеся. Посылая искру, Янсен с остальными укрылись за пустым резервуаром. Через мгновение вырос огромный огненный шар, затем последовал ужасающей силы взрыв и сильный ураган. Когда горящее море нефти растеклось вниз по холму к другим резервуарам, вся зона хранения превратилась в ад.

Больше делать было нечего. Люди ринулись с холма к радиостанции; мучимые жаждой, смертельно уставшие, они забрались в лодки, именуемые здесь "проз". Море вокруг приобрело красный оттенок - в воде отражались огромные столбы пламени, взрывы все еще раздавались. Теперь, по плану, наступил черед следующего этапа - бегства, причем без предварительных тренировок.



Лодки миновали бухту и вошли в устье реки Рико, направляясь вверх по течению к эвакуационному лагерю. Наконец зрелище буйства огня исчезло, скрылось из глаз, спрятанное густой листвой джунглей и темной ночью, а звуки разрывов стихли, слышен был лишь бесконечный хор цикад. Люди продолжали плыть уже несколько часов, время от времени наблюдая красное зарево высоко в небе над Баликпапаном. Результаты четырех десятилетий промышленного строительства были уничтожены менее чем за один день. Наконец прибыли в эвакуационный лагерь, расположенный глубоко в джунглях, на берегу маленького притока реки Рико. Много часов, казавшихся бесконечными, они пытались услышать гул самолета, который должны были послать для их эвакуации. Но он так и не прилетел.

На следующий день Янсен и его маленькая группа отправились вниз по притоку до его впадения в Рико. Они провели эту ночь в лодке, надеясь на прибытие помощи, напрягая слух, чтобы уловить звук приближающегося самолета или лодки, опасаясь, что это могут оказаться и японцы. Один из людей, уснув, свалился за борт; другие втащили его снова в лодку, одновременно издавая громкий шум, чтобы отпугнуть крокодилов. Единственный способ спастись от москитов - курить трубки и сигареты. Янсону эти часы казались бесконечными. Наступил рассвет, а они все продолжали ждать.

Примерно в час дня самолет-амфибия компании появился в небе и сел на реку. Пилот собирался забрать раненого в другом месте и обещал вернуться. Он сдержал свое слово. Забрал четверых. Янсен не попал в их число. Позднее он и еще несколько человек получили указание вернуться в бухту Баликпапана и вновь отправились вниз по реке. В эту ночь прилетели две "летающие лодки" и эвакуировали еще часть людей. Янсен находился во втором самолете, который был так набит людьми, что едва можно было вздохнуть. Самолет поднялся в воздух, в кабину проник ветерок, и некоторые тут же сели на пол и уснули.

Когда эвакуированные прибыли в Сурабаю, город на северном берегу острова Ява, их встречал командир местной авиабазы. "В Баликпапан больше нельзя посылать самолеты, там уже япошки. - сказал он. - Я запретил "Грам-ману" лететь назад". На берегу бухты Баликпапан оставались 75 человек, все еще ожидавших спасения. Но было уже поздно; японцы высадились на ее южной стороне. Спустя несколько часов после полуночи 24 января четыре американских эскадренных миноносца, шедших с потушенными огнями, наткнулись на дюжину японских военных транспортов, отчетливо вырисовывавшихся на красном фоне продолжавшего гореть нефтеперерабатывающего комплекса. В ходе боя, который известен как "сражение при Баликпапане", американцы потопили четыре транспорта и патрульное судно. Из-за повреждений торпедных аппаратов они не смогли уничтожить больше. Это была первая морская битва американцев с японцами, а также первый случай, когда флот Соединенных Штатов участвовал в сражении со времен победы адмирала Дьюи в Маниле в 1898 году.

Ночной бой едва ли замедлил высадку японцев в Баликпапане. У оставшихся сотрудников нефтеперерабатывающего комплекса не было иного выбора, кроме как уходить в джунгли. Они разбились на маленькие группы и предприняли отчаянную попытку эвакуироваться через джунгли. Испытание оказалось чересчур суровым. Пробирались через дебри пешком и на лодках проа, страдая от голода, усталости, малярии, дизентерии, преследуемые страхом. Группы становились все меньше и меньше, оставляя в пути больных и мертвых. От встреченных туземцев узнали, что японцы высадились на всем побережье острова Борнео. Загнанные в джунгли, люди чувствовали себя, как в мышеловке. Немногим удалось в конце концов спастись. Из 75 человек только 35 пережили скитания в джунглях и избежали расстрела в японских тюрьмах.

## ОПЬЯНЕНИЕ ПОБЕДОЙ

Аналогичные разрушения сооружений на нефтепромыслах проводились и в других частях Ост-Индии. Но это, казалось, было лишь небольшим неудобством для японского "цунами", пронесшегося по Юго-Восточной Азии и бассейну Тихого океана. К середине марта 1942 года японцы установили полный контроль над Ост-Индией. В результате в течение лишь трех месяцев Япония получила в свое распоряжение все природные ресурсы Юго-Восточной Азии, в первую очередь нефть, из-за которой она и начала войну. Но японская военная машина продолжала работать. В Токио премьер Тодзио похвалялся тем, что Гонконг пал спустя 18 дней после начала войны, Манила - спустя 26, а Сингапур - 70. Страну охватила победная лихорадка; ошеломляющие военные успехи породили такой бешеный ажиотаж на фондовом рынке в первой половине 1942 года, что правительству пришлось вмешаться, чтобы снизить накал страстей. Кое-кто считал, что страна испытывает "опьянение победой". Но лишь немногие предостерегали от неизбежности похмелья.

В это же время потрясенные американцы были охвачены отчаянием. На Рождество 1941 года адмирал Честер Нимиц, только что назначенный командующим Тихоокеанским флотом США, прибыл на самолете-амфибии в Перл-Харбор, чтобы заново собрать по частям то, что удалось сохранить. Переправляясь в док через гавань на пароме, он миновал маленькие лодки с людьми, которые разыскивали тела погибших; спустя две с половиной недели после нападения они все еще плавали на поверхности. Эта зловещая сцена на Гавайях мгновенно отразила положение, в котором оказались Соединенные Штаты, - войны в обоих полушариях, конфликт поистине глобального масштаба. Перл-Харбор стал почти наверняка самым тяжелым унижением за всю американскую историю. Война, которой так боялись, наконец началась. Страна сплотилась для длительной трудной борьбы с Германией и Японией.

Кто будет нести ответственность в Тихом океане - армия или флот? И командование армии, и руководство флота не хотели верить своих людей офицеру другого вида вооруженных сил. Бюрократическое соперничество дополнялось соперничеством личным и личной же враждой. В результате было учреждено два командования и два района боевых действий. Контраст между верховным командованием армии и флота был огромен. Генерал Дуглас Ма-картур, несмотря на талант стратега и проницательность, отличался эгоизмом, напыщенностью и высокомерием. На одном заседании во время войны, после того как Франклин Рузвельт в течение трех часов слушал Макаркура, он сказал одному из своих помощников: "Дайте мне таблетку аспирина... А лучше дайте мне еще аспирина, чтобы принять утром. За всю мою жизнь никто не говорил со мной так, как Мак-Артур". Адмирал Честер Нимиц был человеком непритязательным, очень сдержанным. Ожидая информацию об исходе сражения, он обычно упражнялся в стрельбе из пистолета в своем тире или подкидывал подкову прямо у своего кабинета. "Просто не в его духе было произносить громкие фразы или раздавать интервью с цветистыми подробностями", - заметил один корреспондент.

Однако разделение командования не только продемонстрировало различие в стилях военного руководства; оно привело также к ожесточенным и бесплодным сражениям за обладание и без того скудными ресурсами и, что еще хуже, к плохой координации основных военных операций в обширных зонах боевых действий. Расстояния, которые требовалось преодолеть американским войскам, чтобы достичь островов Японского архипелага, были просто огромны. Никакая война еще не велась в таком масштабе. У Америки было большое преимущество в ресурсах. Но как обеспечить снабжение американских войск? И каким образом можно отобрать у японцев те богатые ресурсы,

которые им уже удалось захватить? Ответы на эти два вопроса помогли бы сформулировать стратегию и помочь в определении хода войны на обширных просторах Тихого океана. С самого начала перед Нимицем даже не стоял вопрос о том, какова должна быть его стратегия. Он и адмирал Эрнест Кинг, начальник морских операций, были согласны в том, что, по словам биографа Нимица, "главными задачами союзных вооруженных сил была защита своих собственных коммуникаций и наступление в западном направлении с целью захвата баз, с которых можно было бы блокировать необходимую Японии "нефтяную магистраль".

## "ОЧЕРЕДЬ ВЗРОСЛЫХ"

В то время как американцы были заняты запоздалой в условиях уже начавшегося конфликта мобилизацией, японцы, упиваясь своими удивительными победами, размышляли над тем, что предпринять на следующем этапе. Они настолько уверились в своих силах, что военное руководство страны всерьез рассматривало возможность удара через Индийский океан в западном направлении для соединения с германскими войсками на Ближнем Востоке или в России, в том числе и для того, чтобы помочь перерезать пути доставки нефти союзникам из Ирана и Баку. Правда, не все японцы были "опьянены победой". В апреле 1942 года адмирал Исороку Ямамото, главный стратег нападения на Перл-Харбор, писал своей любимой гейше: "То, что именуется "первым этапом операций", было на самом деле лишь детскими играми, которые завершаются; теперь же наступает очередь взрослых, поэтому, возможно, мне бы лучше перестать дремать и встряхнуться". Ямамото, как и другие представители японского военно-морского командования, по-прежнему считал необходимым дать противнику "решающую битву", которая разом выведет бы его из войны, - в победном исходе он был свято уверен. По многолетнему опыту работы в Соединенных Штатах Ямамото знал, что необходимая победа должна быть завоевана быстро, потому что в затяжной войне победа достанется не Японии, а Америке - мощной промышленной державе, обеспеченной огромными нефтяными и прочими ресурсами. Для расширения зоны своей обороны японцы решились организовать крупное нападение на остров Мидуэй, расположенный в 1100 милях к западу от Гавайских островов. А если американский флот выйдет им навстречу, то тем лучше. Тогда японцы смогут дать решающее сражение и завершить начатое в Перл-Харборе уничтожение флота США на Тихом океане.

Мидуэйское сражение, произошедшее в июне 1942 года, действительно стало решающим, но результат его оказался не тем, какого ожидали японцы. Оно превратилось в ту самую "взрослую войну", которой так опасался Ямамото. Успев оправиться после разгрома в Перл-Харборе и имея дополнительное преимущество в знании кодов противника (из-за большой разбросанности своих сил японцы меняли коды медленно), военно-морской флот США нанес крупное поражение японцам, отправив на дно четыре авианосца императорского флота, потеряв при этом лишь один<sup>3</sup>.

Мидуэй стал настоящим поворотным пунктом в войне на Тихом океане, ознаменовавшим конец японского наступления. После этой битвы соотношение сил изменилось, и неумолимый американский пресс благодаря огромному перевесу в людских и материальных ресурсах и технике, организационным способностям и просто решимости победить, начал методично выдавливать японцев из бассейна Тихого океана. Контрнаступление началось спустя два месяца после Мидуэя с высадки американских войск на острове Гуадалканал недалеко от Новой Гвинеи. Жестокие бои продолжались шесть месяцев, но в конце концов Соединенным Штатам удалось овладеть островом. Операция вошла в историю как первое американское наступление в этой войне. Вера в

непобедимость японской армии рухнула. Но это был лишь один небольшой, хотя и дорогостоящий, этап долгой борьбы - чьи ресурсы истощатся раньше?

Первоначальные попытки не допустить японцев до нефтяных предприятий в Ост-Индии не создали им серьезных трудностей. Разрушения объектов оказались незначительными и не обширными за исключением тех, которые были проведены компанией "Шелл" в Баликпапане и компанией "Стэнвэк" на Суматре. Японцы немедленно приступили к восстановлению. Туда были брошены группы опытных буровиков и специалистов по эксплуатации, а также оборудование. Вскоре около четырех тысяч рабочих-нефтяников, что составляло 70 процентов от их общего числа на Японских островах, отправились на юг.

До начала войны японские военные предполагали, что нефти, добытой в Ост-Индии, или "Южной зоне" в течение двух лет, будет достаточно для возмещения потерь. Результат превзошел все ожидания. Производство нефти в Южной зоне в 1940 году составило 65,1 миллиона баррелей. В 1942 году японцы смогли добыть лишь 25,9 миллиона баррелей, но в 43-м году они добились получения 49,6 миллиона баррелей, что составило 75 процентов от уровня 1940 года. За первые три месяца 1943 года объем импорта нефти в Японию составил 80 процентов от объема за тот же период 1941 года, непосредственно перед введением американцами, британцами и голландцами нефтяного эмбарго. Теперь Японский флот мог при желании заправляться на месте.

Кроме того, японцы воспользовались результатами работ, проведенных компанией "Калтекс", созданной как совместное предприятие "Стандард оф Калифорния" и "Тексако" в Восточном полушарии. Непосредственно перед войной "Калтекс" разведала в центральной Суматре очень перспективный участок, так называемую структуру Минас, и уже установила там буровую вышку и все необходимое оборудование. Японцы взяли работу в свои руки и, воспользовавшись буровой "Калтекс", пробурили опытную скважину. Они наткнулись на гигантское месторождение, крупнейшее на территории от Калифорнии до Ближнего Востока. Результаты работ в Южной зоне были настолько успешны, что в 1943 году премьер Тодзио объявил, что нефтяная проблема - послужившая катализатором японской агрессии - решена. Но Тодзио поторопился.

## БИТВА С "МАРУ": ВОЙНА НА ИСТОЩЕНИЕ

При разработке своей военной стратегии японцы предполагали, что богатые ресурсы Южной зоны - нефть, другое сырье, продукты питания - могут быть вовлечены в экономическую жизнь Японских островов. Это обеспечит, как они надеялись, большую степень независимости, необходимую, чтобы построить и удержать "Тихоокеанскую стену". Тогда японцы смогут померяться силами с американцами и британцами, запас прочности которых быстро истощится, после чего они запросят мира, оставив Азию и бассейн Тихого океана Японской империи. Эта стратегия была авантюрной, и ее успех зависел не только от ослабления решимости противников, но также, безусловно, от неприкосновенности собственной системы морских транспортных перевозок. Как полагали разработчики стратегии, Япония вступила в войну, запасшись нефтью примерно на два года. По окончании этого срока пришлось бы задействовать нефть, добытую в Ост-Индии. А зависимость от этой нефти, если верить исследованию для целей стратегической бомбардировочной авиации Соединенных Штатов, "приобрела характер фатальной слабости". Или, как сказано в одной работе по истории военных операций Японии, "нехватка жидкого топлива стала ахиллесовой пятой Японии".

Слабостью особого рода явилась уязвимость японского судоходства для подводных лодок. При разработке военных планов этой угрозе уделялось на удивление мало внимания. Были недооценены и качество американских подводных лодок, и степень подготовки их команд. Японцы считали американцев слишком изнеженными и привыкшими к роскоши, чтобы выдержать трудности существования и ведения войны под водой. Однако подводные лодки США оставались лучшими на протяжении всей войны; а после оснащения усовершенствованными торпедами они стали тем смертоносным оружием, которое способствовало ослаблению, а затем и полному прекращению судоходства по жизненно важным маршрутам между Южной зоной и Японскими островами. Длительное противостояние получило известность как битва с "мару" - это слово входило в названия всех японских торговых судов. Лишь в конце 1943 года японцы стали уделять серьезное внимание защите судоходства от подводных лодок, организовали систему конвоирования. Однако эти меры были недостаточны и непоследовательны. "Когда мы запросили поддержку с воздуха, - жаловался командиродного из конвоев, - появились только американские самолеты". Потери японского судоходства продолжали расти.

Кроме того, с появлением конвоя возникли проблемы, которые были только на руку союзникам. Руководство движением конвоя требовало создания системы радиосигналов, которые, среди прочего, объявляли точные полуденные координаты. Американцы перехватывали и расшифровывали японские коды, передавая чрезвычайно важную информацию подводным лодкам. В целом в ходе конфликта из общего судового состава японского торгового флота было потоплено около 86 процентов, а еще 9 процентов получили настолько серьезные повреждения, что это вывело их из строя до конца войны. Менее 2 процентов личного состава американского военно-морского флота - экипажи подводных лодок - обеспечили 55 процентов потерь противника. На счету подводных лодок других стран-союзников - еще 5 процентов. Позднее группа японских экономистов назвала эту кампанию - фактически, все более сжимающееся кольцо блокады, войну на истощение - "смертельным ударом по военной экономике Японии".

Среди излюбленных целей подводных лодок были танкеры, перевозившие нефть. К 1944 году число потопленных танкеров значительно превышало количество вновь построенных. Объем импорта нефти в Японию достиг максимальной величины в первом квартале 1943 года, а год спустя - составлял менее половины от этого уровня. К первому кварталу 1945 года импорт полностью прекратился. "К концу ситуация была такова, - говорил один японский капитан, - что мы были совершенно уверены - танкер будет потоплен вскоре после того, как он покинет порт. У нас почти не возникало сомнений, что танкер до Японии не дойдет".

По мере ухудшения ситуации с нефтью японцы стали пользоваться различными уловками. Топливо заливали в бочки разных размеров, например в фибровые контейнеры или большие резиновые мешки вместимостью до пятисот баррелей. Но несмотря на остроумное решение, данная мера не дала желаемого эффекта по ряду причин: бензин разъедал резину, наполнение и опорожнение мешков вызывало трудности, а сами они уменьшали маневренность буксиров, превращая их в отличную мишень для авиации противника. В отчаянии, японцы даже пытались наладить перевозку на собственных подводных лодках, а также вынуждали германские подводные лодки доставлять нефть в обмен на предоставление услуг по ремонту в Японии.

В тылу, в связи с тем, что импорт иссякал, приходилось затягивать пояса все туже и туже. Потребление бензина на гражданские нужды в 1944 году составило лишь 257 тысяч баррелей - всего 4 процента от объема 1940 года. Автомобили, которые, как считалось,



имели важное значение, были переоборудованы для работы на древесном угле или дровах вместо бензина. Топливо для промышленных нужд получали из соевых бобов, арахиса, кокосовых орехов и семян клещевины. У гражданского населения реквизировались запасы картофеля, сахара и рисовой водки, изымались даже бутылки саке с полок магазинов, чтобы получить спирт, использовавшийся как топливо.

В 1937 году японцы предприняли амбициозную попытку приступить к производству синтетического топлива. В месяцы, непосредственно предшествовавшие Перл-Харбору, кое-кто в Токио поддерживал идею использования синтетического топлива как альтернативу в войне. Но реальные усилия в этой области в военное время так ни к чему и не привели вследствие нехватки стали и оборудования, а также бесконечной из-за череды различных проблем технического и общетехнического, в том числе кадрового, характера. В 1943 году производство синтетического топлива в Японии составило всего один миллион баррелей, то есть только 8 процентов от намеченного на этот год. Кроме того, более половины мощностей находилось в Маньчжурии и простаивало в конце 1944-1945 года из-за блокады. Производство синтетического топлива обернулось неудачей, причем очень дорогостоящей вследствие истощения ресурсов и огромных затрат рабочей силы и руководящих кадров.

### "НИКАКОГО СМЫСЛА СОХРАНЯТЬ ФЛОТ"

Растущая нехватка нефти все более ограничивала возможности Японии по ведению войны и оказывала непосредственное воздействие на ход многих сражений. Недостаток ее дал о себе знать уже в июне 1942 года во время битвы за Мидуэй, в ходе которой, по словам одного адмирала, "мы израсходовали очень много топлива, больше, чем полагали необходимым; результат этого почувствовали сразу же". После победы в мидуэйском сражении союзники перешли к наступательной стратегии, "перепрыгивая" с острова на остров в западном направлении, осуществляя комбинированные морские и сухопутные операции, с каждым разом все более приближаясь к Японии. Для обеих сторон каждый ярд стоил сотен человеческих жизней. Но американцы создали ударный кулак в виде амфибийных сил и авианосного флота, поддержанных всей промышленной мощью страны. Они даже отомстили за Перл-Харбор в апреле 1943 года, когда из расшифрованных японских сообщений удалось узнать, что адмирал Ямамото, создатель плана того губительного нападения, собирался в поездку на остров Бугенвиль недалеко от Новой Гвинеи. Американские истребители, ожидавшие в засаде, вышли из облачности, подбили самолет адмирала, и последний нашел свою смерть в джунглях среди горящих обломков.

Подводная война продолжалась, и в первые месяцы 1944 года императорский военно-морской флот начал "чрезвычайно остро" ощущать нехватку топлива. Постепенное истощение нефтяных запасов стало оказывать влияние и на принятие стратегических решений, причем во все более серьезных масштабах. При проведении марианской операции японский линейный флот не принял участия в битве ввиду недостатка топлива. Более того, авианосное соединение сближалось с американским не по положенной траектории, а в лоб, чтобы сэкономить топливо. "На движение по большей траектории потребовалось бы слишком много топлива", - позднее скажет японский командующий. Но и сближение в лоб оказалось слишком дорогостоящим, так как в результате этого сражения, которое потом получило название "большой Марианской охоты на индеек", японцы потеряли 273 самолета, а американцы всего 29. Это означало прорыв внутренней линии обороны агрессора.

Сразу после битвы японцам, со стратегической точки зрения, следовало бы разместить две готовые к удару группы линейных кораблей императорского флота в территориальных водах - либо на Окинаве, либо на самих Японских островах. Но в связи с тем, что маршруты доставки нефти оказались перерезаны, а собственные запасы топлива стремительно иссякали, такое размещение сил не было осуществлено. Таким образом часть флота, включая авианосцы, базировалась в Японии, где ожидала прибытия новых самолетов и пилотов, одновременно истощая последние запасы топлива. Тяжелые линейные корабли находились недалеко от Сингапура, вблизи от запасов Ост-Индии, но, вступив там в бой, они уже не имели возможности заправиться в течение месяца. Главным следствием нехватки топлива стало разделение военно-морских сил, в то время как японцам для отражения наступления союзников как никогда был необходим флот объединенный.

Действия японской военной авиации также серьезно ограничивались нехваткой топлива. Подготовка летчиков в 1944 году была сведена к тридцати часам, что составляло лишь половину времени, считавшегося необходимым. С ухудшением положения с топливом в 1945 году полностью прекратили подготовку штурманов; летчикам оставалось лишь следовать к цели за ведущим. Было очевидно, что вернуться смогут немногие. Авиационный бензин изготовлялся из единственно доступного сырья - скипидара, который смешивался со все увеличивающимся количеством спирта. Полученное таким образом низкокачественное топливо, плохая подготовка летного состава и недостаточная проверка самолетов оказали разрушающее действие на японскую авиацию.

На многих японских судах стали использовать сырую нефть с Борнео, которая, как давным-давно заявлял Маркус Сэмюэль, действительно было хорошим топливом. Однако она легко воспламенялась, что создавало угрозу пожара. Под давлением обстоятельств японцам даже пришлось вернуться к прежним видам топлива, применявшимся ранее в судоходстве, и восстановить, где это оказалось возможным, флот, использующий уголь. На строящихся судах перед спуском на воду силовые установки, работавшие на жидком топливе, меняли на угольные. Это обеспечивало относительную сохранность запасов, но означало проигрыш в скорости и маневренности<sup>7</sup>.

В октябре 1944 года остро стоящая нефтяная проблема все-таки заставила командование императорского флота бросить все свои силы в битву в проливе Лейте у побережья Филиппин. К этому времени петля затянулась уже очень туго. С захватом Гуама в августе 1944 года города Японских островов оказались в зоне досягаемости новых бомбардировщиков Б-29. 15 сентября генерал Макартур высадился на Моротай, Молуккские острова, то есть всего в трех сотнях миль от Филиппин. Японцам не оставалось иного выбора, кроме как бросить все имеющееся на предотвращение захвата американцами Филиппин. Филиппины находились на расстоянии, допускавшем авиационные удары по Японским островам, лежавшим на полпути между Японией и завоеванными ею территориями в Юго-Восточной Азии. Начальник генерального штаба императорского флота адмирал Соэму Той-ода отдал приказ о начале операции, ставшей крупнейшей в истории морской битвой. "Если бы мы проиграли филиппинскую операцию, - скажет он позднее, - но при этом смогли сохранить флот, то судоходный маршрут на юг все равно оказался бы полностью перерезан, и поэтому флот не смог бы заправиться топливом. Если бы он оставался в южных водах, он не смог бы получить боеприпасы и вооружение. Не было никакого смысла в том, чтобы сохранить его за счет потери Филиппин. Такова была причина, по которой я отдал этот приказ". Но и в битве за Филиппины нехватка топлива снова и снова ставила японцев в невыгодное положение.

Из-за того, что флот базировался в разных местах, ему пришлось прежде собирать свои силы в определенных точках на решающих направлениях. Два японских линейных корабля так и не смогли принять участие в этом крупном сражении, им не хватило топлива. Они направились в Сингапур, заправились, а затем снова ушли домой. Другие корабли шли слишком медленно, экономя горючее, и опоздали на несколько часов, оказавшихся критическими. 25 октября 1944 года второй флот под командованием адмирала Такео Куриты занял исходную позицию для того, чтобы войти в пролив Лейте, чтобы уничтожить силы вторжения генерала Макарута, имевшие лишь легкое вооружение. Но, не дойдя до берега, где высадились американцы, всего сорок миль, Курита внезапно повернул и ушел обратно. По окончании войны одного японского адмирала спросили, почему. "Из-за нехватки топлива", - ответил он.

Трехдневная битва в проливе Лейте закончилась сокрушительным поражением японцев. Их потери составили три линейных корабля, все четыре авианосца, десять крейсеров и тринадцать эскадренных миноносцев. От отчаяния японцы впервые открыто использовали новое оружие - самолеты, управлявшиеся летчиками-самоубийцами - "камикадзе", что означает "божественный ветер". Так назывался тайфун, который в XIII веке разметал огромный флот хана Хубилая до того, как тот смог высадиться в Японии. Считалось, что летчики-камикадзе, направлявшие свои самолеты на палубы американских судов, наиболее полно воплощали в себе японский дух и служили для всех соотечественников примером самопожертвования. Но, помимо этого, они решали важную практическую задачу. Японцы скрупулезно подсчитали, что, если в обычном случае для потопления американского авианосца или линейного корабля требуются усилия восьми бомбардировщиков и шестнадцати истребителей, то той же цели можно достигнуть с помощью лишь одного-трех самолетов с летчиками-самоубийцами. В этом случае машины заправляли горючим лишь наполовину, так как им не надо было возвращаться.

## КОНЕЦ ИМПЕРАТОРСКОГО ФЛОТА

Японцы едва ли были в состоянии прервать все увеличивающийся поток поставок топлива и других материалов для американских сил в Тихом океане, независимо от того, насколько далеко было место отправления. Американцы создали большие плавучие базы, состоявшие из барж с топливом, ремонтных и посыльных судов, буксиров, плавучих доков, спасательных судов, лихтеров и транспортов с запасами. Это дало военно-морскому флоту США возможность без проблем перемещаться по просторам Тихого океана. Специальные топливозаправочные конвои, состоявшие из двух-трех гигантских танкеров и эскадренных миноносцев эскорта, прибывали в выделенные для этих целей районы, представлявшие собой прямоугольники по 25 миль в ширину и 75 миль в длину, а другие американские суда там заправлялись. После того как во второй половине 1944 года Гуам стал главной базой американских бомбардировщиков, нацеленных на Японию, туда ежедневно доставлялось по 120 тысяч баррелей авиационного бензина. В то же самое время вся военная авиация Японии на всех фронтах потребляла лишь 21 тысячу баррелей в день - т.е. одну шестую того, что доставлялось на Гуам. Японцев теснили почти на всех направлениях. К началу 1945 года американцы захватили Манилу, а также Иводзиму, хотя и очень дорогой ценой - потеряв убитыми 6800 солдат и еще 20000 ранеными. В Южной Азии британцы начали окончательное наступление в Бирме. Японцы покинули Баликпапан и еще один крупный нефтяной порт в Ост-Индии, и большинство их нефтеперерабатывающих предприятий простаивало без нефти. В марте 1945 года последний конвой с танкерами вышел из Сингапура. Они так и не пришли в Японию.

На родине нефть фактически исчезла из хозяйственного обихода - и не она одна. Газ, электричество, каменный и древесный уголь - все это потреблялось в невероятно малых количествах. Уже никто не принимал ванну дома, а общественные бани были переполнены. Японцы называли это "мытьем картофеля в чане". Тепло получали за счет сжигания древесного мусора, собранного на улицах. Многие стали отапливать жилье, сжигая свои книги. Распределение топлива на холодный зимний сезон 1944-1945 годов началось только в мае, когда большинство жителей уже научились готовить пищу на кострах из обугленных досок, собранных на городских развалинах. Калорийность пищи составляла менее 1800 калорий в день, что значительно меньше минимального уровня в 2160 калорий.

Топливная ситуация стала настолько тяжелой для военных, что командование флота решилось на отчаянную меру, - использовать в качестве своего рода камикадзе крупнейший в мире линейный корабль "Ямато", гордость японского флота. Он должен был стать ядром специального наступательного соединения, созданного для прорыва через линию американских кораблей сил поддержки вторжения на Окинаву. "Любые крупномасштабные операции, требующие больших запасов топлива, стали почти невозможны. - сказал адмирал Тойода. - Даже для того, чтобы собрать эскадру, требовалось 2500 тонн топлива, а его еще надо было добыть. Но мы считали, что если не было и половины шансов на успех, то мы ничего бы не выиграли, оставив эти корабли простаивать в японских водах; а кроме того, не направить эти корабли на выполнение подобной операции, даже если мы наверняка знали, что не было и половины шансов на успех, значило поступить вопреки традициям японского флота. настолько острой была ситуация с топливом".

Эта операция была явно самоубийственной; топлива на борту "Ямато" хватило только на дорогу до места сражения. Гигантский линейный корабль и сопровождавшие его суда вышли из Токуямы утром 6 апреля, лишенные какой-либо поддержки с воздуха, как того требовали условия. В полдень 7 апреля три сотни американских самолетов вынырнули из сплошной низкой облачности и начали барражировать. Во второй половине дня "Ямато" и большинство других судов были потоплены. Для многих гибель "Ямато", который был уничтожен даже до того, как сумел выполнить свою самоубийственную акцию, означала конец. Императорский флот, гордившийся своим господством во всей западной части Тихого океана, был теперь изгнан даже из собственных прибрежных вод.

### БОРЬБА ДО КОНЦА?

Положение Японии все ухудшалось. Из-за нехватки топлива ее самолеты не могли летать больше двух часов в месяц. Был ли иной способ получить нефть? Доведенное до отчаяния этой проблемой командование флота решает на проведение фантастической кампании по сбору корней сосны. Руководствуясь лозунгом "две сотни сосновых корней - час полета", население по всей территории Японских островов начало выкапывать сосновые корни. Детей отправляли в сельскую местность на их поиски. Для получения заменителя сырой нефти сосновые корни требовалось нагревать в течение 12 часов. Было задействовано 34 тысячи котлов, ректификационных аппаратов и малых дистилляторов с тем, чтобы каждое из этих устройств давало от трех до четырех галлонов нефти в день. На получение одного галлона требовалось 2,5 человеко-дня. Для получения запланированных 12 тысяч баррелей в день потребовалось бы 1,25 миллиона человеко-дней. Усилия были колоссальны; результаты - минимальны

Но некоторые результаты кампании по сбору сосновых корней были заметны невооруженным глазом: обнажившиеся склоны гор, лишенные каких-либо деревьев,

даже самых молодых, огромные завалы корней и пней, тянущиеся вдоль дорог. К июню 1945 года объем производства нефти из корней сосны достиг 70 тысяч баррелей в месяц, но трудности очистки так и не были преодолены. В действительности, к моменту окончания войны из "сосновой" нефти удалось получить только 3 тысячи баррелей бензина, причем нет никаких доказательств, что этот бензин годился для самолетов.

Дни Японии были сочтены. От беспрестанных американских бомбардировок деревянные города превратились в обугленные руины; возможности военных по организации какого-либо контрнаступления практически исчезли. "Бритва" - Хи-дэки Тодзио - был вынужден покинуть пост премьера в июле 1944 года; и весной 1945 к власти пришло еще одно правительство, некоторые члены которого были заинтересованы в поиске иного выхода из войны, вместо тотального уничтожения. "Все почти достигло самого нижнего уровня, - заявил один из министров. - Куда ни посмотри, везде тупик". Новое правительство возглавил восьмидесятилетний адмирал в отставке Кантаро Судзуки, пользовавшийся определенным уважением и считавшийся деятелем относительно умеренной ориентации. Полемика между теми, кто хотел продолжать войну, и теми, кто хотел найти из нее выход, стал еще интенсивнее. Представители последней группы были, однако, осторожны и уклончивы, смертельно боясь переворота и покушений на свою жизнь.

5 апреля 1945 года Советский Союз отказался от пакта о нейтралитете с Японией. Однако выдвинул условие, что документ останется в силе до апреля 1946 года. В ответ на это высшие офицеры японского флота задумали обратиться напрямую к Москве с просьбой о посредничестве между Токио, с одной стороны, и Вашингтоном и Лондоном - с другой, и о покупке советской нефти в обмен на ресурсы Южной зоны. Коки Хирота, бывший премьер и посол в Москве, был уполномочен вступить в диалог с советским послом в Японии. Но японцы не знали, что в феврале этого же года в Ялте Сталин обещал Рузвельту и Черчиллю вступить в войну с Японией примерно через 90 дней после завершения сражений в Европе. Более того, Сталин выдвинул гораздо более выгодный вариант, чем обмен сырьем. Диктатор получил большие территориальные уступки: восстановление русского господства в Маньчжурии, возвращение южной части острова Сахалин и приобретение Курильских островов. Этим он исправлял результаты поражения, которое царская Россия потерпела в войне с Японией в 1905 году. Поэтому когда советский посол встретился с Хиротой в конце июня, он отклонил все политические предложения последнего. Что касается экспорта нефти в Японию, добавил посол, то это совершенно невозможно, так как Советский Союз сам испытывает серьезную нехватку.

Премьер Судзуки отдал распоряжение изучить военно-экономический потенциал Японии, чтобы определить, достаточен ли он для продолжения войны. Результаты стали известны в середине июня 1945 года, содержащиеся в них данные рисовали картину почти полной остановки военной экономики как следствие налетов американской авиации и отсутствия топлива. Конкретные цифры подтвердили отчаянный характер положения, в котором оказалась Япония. По состоянию на апрель 1937 года запасы нефтяного топлива составляли 29,6 миллиона баррелей, а в июле 1945 года - всего 0,8 миллиона баррелей, в то время как флот, не имея одного миллиона баррелей, не мог вести боевые действия. Для выполнения каких-либо практических задач нефти не было. Для некоторых членов японского правительства "полная безнадежность положения" была очевидной. Но, по той или иной причине, не для всех. Возможность капитуляции была неприемлема для верхушки японского правительства, многие гневно отвергали даже упоминание об этом. Правительство все еще выдвигало лозунг "100 миллионов людей едины и готовы умереть за нацию". Командование армии и кое-кто в высших



кругах флота боролись за то, чтобы кабинет Судзуки подтвердил намерение вести войну до последнего.

Как будто с целью продемонстрировать, что имелось в виду, японцы яростно и фанатично сопротивлялись американскому вторжению на Окинаву в апреле 1945 года. Организованное сопротивление не прекращалось до 21 июня 1945 года. В боях за остров потери американцев составили 35 процентов. Предполагая, что аналогичное соотношение сохранится при вторжении на Японские острова, американское командование оценивало собственные потери в ходе первого этапа вторжения минимум в 268000 убитыми и ранеными. Всего же, по их оценкам, количество потерь среди американских военнослужащих могло дойти до миллиона при сходном числе потерь с японской стороны и многих миллионах жертв среди гражданского населения.

Кровопролитный и упорный характер боев за Окинаву в значительной степени способствовал решению американского руководства использовать при необходимости новое оружие, которое, хотя и не прошло боевых испытаний, должно было вскоре поступить на вооружение США - атомную бомбу. Американскому руководству было известно, что военный потенциал Японии разрушался, но оно не видело никаких доказательств того, что ее боевой дух падает. И действительно, казалось, что островная нация готова к самоубийственной битве; даже юным школьникам приказывалось заострять ростки бамбука, чтобы убивать американцев. Секретные сообщения, которыми обменивались Токио и Москва, и которые перехватывались американцами, едва ли свидетельствовали о готовности японского правительства просить мира.

Несмотря на все ухудшавшееся положение, отношение японского правительства к капитуляции оставалось двусмысленным, неясным и неопределенным: внутри него не было единого мнения, а партия войны все еще имела решающий голос. Токио презрительно отверг Потсдамскую декларацию союзников, которая предоставляла ему шанс выйти из войны на разумных условиях, включая сохранение императора. Многие японские лидеры не желали принимать меры, которые вели бы к уменьшению страданий местных жителей, как военнослужащих, так и гражданских лиц, которые уже немало вынесли во имя пылкой националистической идеологии и беспощадного милитаризма. Союзники в политике Токио видели мало поводов для оптимизма и много решимости бороться до конца.

Первая атомная бомба была сброшена на Хиросиму 6 августа 1945 года. 8 августа Советский Союз объявил войну Японии и направил свои войска в Маньчжурию, на неделю позже, чем планировалось. 9 августа вторая атомная бомба была сброшена на Нагасаки. Даже в день взрыва в Нагасаки начальник штаба армии настойчиво напоминал высокопоставленным чиновникам, что японским солдатам и матросам не разрешено сдаваться ни при каких условиях; единственным приемлемым выходом считалось самоубийство. 13 августа, спустя четыре дня после взрыва бомбы в Нагасаки, вице-адмирал Такидзиро Ониси, изобретатель камикадзе, все еще добивался, чтобы правительство отвергло капитуляцию. Вместо этого, заявил он, японский народ будет бороться до конца, и 20 миллионов пожертвуют жизнью в самоубийственных атаках против сил вторжения.

Однако положение Японии было настолько ужасающим, а шок от взрывов атомных бомб и страх перед новой советской угрозой настолько велики, что те, кто стремился к завершению войны, наконец преодолели яростное сопротивление военных. В ночь на 14 августа император записал на пластинку речь с сообщением о капитуляции. Речь собирались передать по радио на следующий день. Но взбунтовавшиеся солдаты

ворвались в императорский дворец, стараясь захватить запись, предотвратить ее передачу, а также убить премьера Судзуки. Их нападение было отбито. В положенный час японцы, многие впервые, услышали из своих радиоприемников слабый, звучащий то громче, то тише из-за перебоев с электричеством, голос своего императора, призывавший к капитуляции. Война в Тихом океане была окончена.

Тем не менее не все желали обращать внимание на этот призыв. В то утро военный министр Коретика Арами сделал себе харакири; на следующий день адмирал Ониси последовал его примеру. Более того, шла подготовка к последним атакам камикадзе. После капитуляции было найдено в общей сложности 316 тысяч баррелей нефти, предназначенной исключительно для атак летчиков-самоубийц, а также хранилища горючего, полученного из сосновых корней. Его проверили на американских военных джипах. Оно оказалось ужасным, быстро засоряющим двигатели.

### "СКОРАЯ ПОМОЩЬ"

С первых дней оккупации нехватка топлива продолжала ощущаться в Японии. 30 августа главнокомандующий генерал Дуглас Макартур прилетел в Японию. Его самолет совершил посадку на аэродроме Ацуги. У японских самолетов, стоявших на летном поле, были сняты пропеллеры, чтобы камикадзе не смогли совершить атаки. Генерал немедленно пересел в импровизированный автомобильный кортеж, впереди которого ехала красная пожарная машина. Пунктом назначения был линейный корабль "Миссури", стоявший в гавани Иокогамы, на котором три дня спустя две страны подписали документы о капитуляции. Вдоль всего пути кортежа выстроили японских солдат спиной к проезжавшему Ма-картуру - знак почтения, оказываемый императору. Хотя расстояние составляло всего двадцать миль, кортежу, для того чтобы его преодолеть, потребовалось два часа; даже самые лучшие автомобили, какие могли предоставить японцы, использовали в качестве горючего не бензин, которого не было, а древесный уголь. Двигатели часто глохли.

Двенадцать дней спустя, 11 сентября 1945 года, к скромному одноэтажному дому, расположенному рядом с тщательно обработанными полями, подъехала группа американских чиновников из Токио. Дом принадлежал генералу Хидэ-ки Тодзио - недавнему премьеру. Появившемуся в открытом окне Тодзио сообщили о его аресте и необходимости сейчас же отправиться вместе с прибывшими американцами. Он согласился и захлопнул окно. Раздался выстрел. Когда американцы ворвались в дом, Тодзио сидел в огромном кресле, истекая кровью от нанесенной самому себе чуть ниже сердца раны.

За четыре года до этих событий, в 1941 году, Тодзио, в то время военный министр, а затем премьер, добился принятия решения о вступлении Японии в войну с Соединенными Штатами, утверждая, что судьба Японской империи висит на волоске из-за нехватки нефти. Цена за то, что начали Тодзио и его соратники, оказалась огромной. В целом количество жертв в ходе войны на Тихом океане составило свыше 29 миллионов, из них - два с половиной миллиона японцев. Теперь же, в 1945 году, на волоске висела собственная жизнь Тодзио, - не потому, что рана была смертельной, а потому, что оказалось трудно, во-первых, найти подходящего врача, а во-вторых, машину "скорой помощи", в баке которой обнаружилась бы хоть капля бензина. Спустя два часа Тодзио был доставлен в госпиталь, где поправился. В следующем году его судили как военного преступника, признали виновным, и позднее казнили.

## Глава 19. Война союзников

Уинстон Черчилль провел тридцатые годы вдали от центра политической жизни, и его предостережения о намерениях и возможностях нацистов всерьез не воспринимались. Теперь он вступал в должность, понимая, что мировая война уже началась - ее развязала Германия, напав на Польшу. Однако затем наступило временное затишье, которое продлилось до весны 1940 года, после чего армия Гитлера сокрушила фронт в Западной Европе. Сторонники умиротворения Германии уступили власть почти без сопротивления, Черчилль стал премьер-министром Великобритании.

Будущее виделось в мрачном свете. Норвегия и Дания находились в руках немцев, Франция была на грани капитуляции (это произошло в следующем месяце), и основную тяжесть войны пришлось принять на себя Великобритании. Никто так не подходил для руководства страной в ее "самый тяжелый час" как Черчилль. Никто лучше него не представлял того значения, которое имела нефть, в первую очередь для самого существования Британии, а во вторую - для ведения затяжной войны.

Задолго до начала военных действий британское правительство провело серьезные исследования нефтяной ситуации с точки зрения казавшегося неизбежным конфликта с Германией. В конце 1937 года специальный комитет изучал возможность организации производства синтетического топлива, то есть получения нефти из угля, аналогичного германской практике. Ведь страна имела очень богатые запасы угля, чего не скажешь о нефти. Но производство нового топлива даже с использованием местного сырья оказывалось дороже импорта натуральной нефти. К тому же в Британии находились штаб-квартиры двух крупнейших международных компаний, "Шелл" и "Англо-иранской нефтяной компании". Стало очевидно, что, несмотря на кажущиеся преимущества, гидрогенизация не гарантирует независимости. Система снабжения, основанная на ввозе обычной нефти большим количеством судов через множество морских портов, была бы менее уязвимой для вражеской авиации, чем несколько очень крупных заводов, которые легко опознать и уничтожить. Британское правительство пришло к выводу, что в условиях войны сотрудничество с нефтяными компаниями будет очень тесным (в Соединенных Штатах это недопонимали). В Старом Свете 85 процентов переработки и сбыта нефти находилось в руках всего трех компаний - "Шелл", "Англо-иранской нефтяной компании" и британского филиала "Джерси". Во время мюнхенского кризиса в 1938 году правительство приняло решение, что в случае войны "всякая конкуренция" должна быть исключена и вся британская нефтепромышленность будет функционировать в рамках одного гигантского концерна под эгидой государства.

Правительству предстояло решить также проблему иного рода - судьбу группы "Ройял Датч/Шелл". Существовал риск того, что группа перейдет под контроль нацистов. Причиной был Генри Детердинг, фактический хозяин компании. Он находился "у руля" на протяжении двадцатых годов. "Слово сэра Генри - закон, - заметил один британский чиновник. - Он может принять важное решение, даже не поставив в известность совет директоров "Шелл". Но к тридцатым годам его влияние стало ослабевать, и мэтр превратился в помеху для руководства и в источник раздражения для британского правительства. Его поведение становилось все более сумасбродным, а решения, продиктованные манией величия, все более непродуманными.

В середине тридцатых годов, на восьмом десятке, у Детердинга появились два неразумных увлечения. Первым была его секретарша, молодая немка. Вторым - Адольф Гитлер. Непреклонный голландец, Детердинг перебрался в Британию в начале века, его расположения искали адмирал Фишер и Уинстон Черчилль, во время Первой мировой войны он был твердым сторонником Королевства. Теперь же, на старости лет его очаровал нацизм. "Его ненависть к Советам, восхищение Гитлером и навязчивая идея

англо-германской дружбы в качестве противовеса Советам, разумеется, хорошо известны", - вздыхал один чиновник министерства иностранных дел. В 1935 году Детердинг по собственной инициативе начал переговоры с германским правительством о поставке группой "Шелл" в течение одного года нефти в кредит, что было равносильно созданию резерва на случай войны. Слухи об этом настолько напугали руководство компании в Лондоне, что один из членов совета директоров, Эндрю Агню, попросил правительство уполномочить британское посольство в Берлине провести по этому поводу расследование с тем, чтобы Агню "мог со своими коллегами в совете директоров компании принять соответствующие меры в подходящее время". Как заметил один чиновник, "Детердинг стареет, но он человек твердых взглядов, и, я боюсь, мы не сможем предотвратить его общение с политическими лидерами". Он же добавил: "Британские члены совета директоров страстно желают, чтобы компания не предпринимала ничего, что противоречило бы политике правительства Его Величества".

В конце концов, уйдя на пенсию в конце 1936 года, Детердинг полностью посвятил себя своим увлечениям. Он развелся со второй женой, женился на немке-секретарше и переехал в свое поместье в Германии. Он также призывал другие европейские государства сотрудничать с нацистами, чтобы остановить большевистские орды, и проводил встречи с представителями нацистской верхушки. В 1937 году премьер-министр Нидерландов, бывший коллега Детердинга по "Ройял Датч", заявил, что "не может понять, как человек, который создал себе имя и капитал в Англии и который получил определенную помощь от страны, принявшей его, может вдруг эмигрировать в Германию и посвятить себя повышению благосостояния этой страны". Его действия, добавил премьер-министр пренебрежительно, "инфантильны и не оставляют никаких сомнений в его чувствах". Неудивительно, что в последние годы жизни репутация "международного нефтяного короля" была основательно подорвана.

Детердинг умер в Германии в начале 1939 года за шесть месяцев до начала войны. Тревожные слухи немедленно достигли Лондона: нацисты не только устроили ему пышные похороны, они пытались воспользоваться его смертью, чтобы получить контроль над группой "Ройял Датч/Шелл". Это, конечно, было бы катастрофой для Великобритании. В ходе Первой мировой войны компания была фактически главным поставщиком нефти для Великобритании. В случае же перехода ее под контроль нацистов вся система поставок оказалась бы подорванной. Но обнаружилось, что "привилегированные" акции, которые и обеспечивали контроль, могли принадлежать только директорам. В лучшем случае немцы могли заполучить лишь небольшую долю обычных акций, которая не принесла бы им ничего как до, так и после начала войны.

С началом войны британские нефтяные компании, включая "Шелл", объединили свою деятельность в рамках Нефтяного управления, то есть фактически создали национальную монополию. Это было сделано быстро и без протестов. Нефтяные насосы перекрашивались в темно-зеленый цвет, а продукты производства продавались под единой маркой "Пул". Руководители промышленных предприятий вели дела по-прежнему, но теперь под контролем государства. Британская нефтяная война велась отныне из Шелл-Мекс-Хауса, что на улице Стрэнд в Лондоне, рядом с отелем "Савой" (собственно штаб-квартира "Шелл" переехала в спортивный комплекс компании на окраине Лондона). Общую координацию со стороны правительства поручили специальному учреждению, именовавшемуся Нефтяным департаментом.

Проблемы, стоявшие перед Великобританией, имели глобальный характер. Приходилось принимать во внимание, что Германия, подписавшая новый пакт с Советским Союзом, получит возможность доступа к обильным запасам русской нефти,

тогда как поставки в Великобританию из Юго-Восточной Азии в случае японской агрессии скорее всего сократятся. Германия, кроме того, получила доступ к богатым и удобно расположенным ресурсам Румынии. Спустя несколько месяцев после начала войны, но до того, как Франция капитулировала, британское и французское правительства попытались повторить хитрый ход, сработавший во время Первой мировой войны - совместно предложили Румынии 60 миллионов долларов за то, чтобы она разрушила свои нефтепромыслы, тем самым не допустив использование их Германией. Но стороны так и не договорились о цене, сделка не состоялась, а румынская нефть, как и опасались, потекла к немцам. Нефтепромыслы все же были разрушены, но значительно позднее, и бомбардировщиками союзников

В самой Великобритании практические вопросы поставок приходилось решать быстро. Нормирование было введено почти сразу же. "Базовый рацион" для автомобилистов установили сначала на уровне 1800 миль в год. Постепенно, по мере увеличения военных нужд и сокращения запасов, он уменьшался, а затем и вовсе был отменен. Власти предпочитали, чтобы семейные автомобили стояли в гаражах, а не разъезжали по дорогам. В результате возник большой спрос на велосипеды. А что делать с нефтяными запасами в случае вторжения в Великобританию? А угроза вторжения была вполне реальной - нацистские армии уже прошли победным маршем по Западной Европе и готовились к броску на французском берегу Ла-Манша. Захватив нефтехранилища Франции, немцы обеспечили себе дальнейшее продвижение. Захват британских нефтяных запасов мог оказаться для них решающим фактором в противоборстве с британской стороной. Поэтому в Шелл-Мекс-Хаусе разработали план немедленного уничтожения британских запасов в случае вторжения. Не были забыты даже частные бензоколонки - они оказались бы чрезвычайно удобными для наступающих немцев, которые смогли бы просто подъехать и заправиться. По этой причине около 17 тысяч торговых точек по продаже бензина в восточной и юго-восточной Англии были вскоре закрыты, а продажа и поставки сконцентрировались в 2 тысячах заправочных станций, которые были лучше защищены - или могли быть подожжены при попытке врага их захватить.

## НЕФТЯНОЙ ЦАРЬ: МОБИЛИЗАЦИЯ АМЕРИКАНСКИХ ЗАПАСОВ

Главнейшей заботой британцев было обеспечение запасов для ведения войны. Начало военных действий означало резкий рост потребления нефти в Британии, а единственным возможным поставщиком оставались Соединенные Штаты, на долю которых приходилось почти две трети от общего мирового производства. Для правительственных чиновников из Белого дома и нефтепромышленников из Шелл-Мекс-Хауса первостепенную важность имели два вопроса: возможны ли поставки нефти из США и будет ли Великобритания, и без того испытывавшая недостаток валюты, в состоянии платить за них? Ответы на оба вопроса зависели от Вашингтона.

В декабре 1940 года после благополучного переизбрания на третий срок президент Франклин Рузвельт объявил Соединенные Штаты "арсеналом демократии". В марте 1941 года была установлена система ленд-лиза, устранившая проблему оплаты, - по словам Рузвельта, "этот старый глупый, дурацкий значок доллара", - стоявшую на пути американских поставок в Великобританию. Среди товаров, которые предоставлялись займы при условии погашения в неопределенном будущем, была и американская нефть. Ограничения на поставки в Великобританию морским путем, обусловленные законодательством о сохранении нейтралитета, постепенно ослаблялись. А весной 1941 года, когда нефтяные запасы Соединенного Королевства начали резко сокращаться, пятидесяти американским нефтяным танкерам, осуществлявшим до этого поставки в



порты восточного побережья Америки, было поручено переключиться на транзитные поставки нефти в Англию. Таким образом к концу весны 1941 года были сделаны важные шаги по координации сотрудничества американской и британской систем снабжения, а Соединенные Штаты взяли на себя ответственность за снабжение топливом Великобритании, ведущей войну в одиночку. Действительно, в США наблюдалось перепроизводство нефти в объеме примерно 1 миллион баррелей в день. Это было эквивалентно примерно 30 процентам от общего объема добычи в этом году, составлявшего 3,7 миллиона баррелей в день. Дополнительные мощности, полученные в результате введения в тридцатые годы системы пропорционального распределения между федеральным правительством и администрациями штатов, обеспечили страну неоценимым стратегическим запасом. Без этого ход Второй мировой войны скорее всего был бы иным.

В мае 1941 года, на следующий день после того, как Рузвельт объявил о введении "неограниченного чрезвычайного положения", - хотя Соединенные Штаты еще не находились в состоянии войны, - он назначил министра внутренних дел Гарольда Икеса на пост координатора нефтяной промышленности в целях национальной обороны с сохранением за ним первой должности. Так "старый скряга" снова возглавил нефтяной бизнес страны, но теперь его называли "нефтяным царем". Первой задачей Икеса стало изменить характер взаимоотношений администрации Рузвельта с нефтяной промышленностью, которой в 1933 году в рамках политики "Нового курса" была оказана помощь - несмотря на то, что она утопала в потоке нефти из восточного Техаса. Но в конце тридцатых годов отношение к "монополии" становилось все более критичным, и в 1940 году министерство юстиции начало антитрестовское дело против Американского нефтяного института и двадцати двух крупных, а также 345 более мелких, нефтяных компаний, обвиняя их в различных нарушениях во всех сферах деятельности. Следующее изменение произошло после введения чрезвычайного положения в связи с угрозой войны. Как объяснял впоследствии сам Рузвельт, "доктор "Новый Курс" был вынужден пригласить своего партнера "доктора "Выиграть-Войну". И то, что "доктор "Новый Курс" считал неприятным и вредным в нефтяном бизнесе - его размеры и масштабы, скоординированные действия, уверенность в своих силах, способность мобилизовать капиталы и технологии, - было именно тем, что "доктор "Выиграть-Войну" предписывал как крайне необходимый препарат для мобилизации в условиях войны.

Икесу также пришлось взять на себя инициативу по переориентации отрасли, приспособленной к получению и распределению излишков, на достижение максимальной производительности и предотвращения нехваток, причем с учетом открытого скептицизма по поводу того, что подобные нехватки в принципе возможны. В то же время американский нефтяной бизнес, раздираемый противоречиями и расколотый на соперничающие группировки крупных нефтяных компаний, независимых фирм, занимавшихся добычей, переработкой и сбытом, приходилось объединять фактически, хотя неформально, в одну гигантскую организацию, мобилизованную на военные нужды и находящуюся под управлением правительства. Подобную операцию в Великобритании провели быстро и эффективно, и даже введение рационирования было встречено лишь ропотом. В Америке же ситуация сложилась совершенно по-иному.

У Гарольда Икеса был огромный минус: его ненавидели в широких кругах нефтяного бизнеса. Хотя он и пришел им на помощь в 1933 году, но позднее стал настроен более критически, выступал за усиление регулирующей функции федерального правительства и даже поговаривал о возможности национализации. У компаний были особые причины для недовольства Икесом. Во время Великой Депрессии именно по его указанию нефтяные компании создавали общие фонды для скупки бензина, на который был

наложен арест. В 1936 году после того, как Верховный суд признал недействительным Закон о восстановлении национальной промышленности, в соответствии с которым действовал Икес, министерство юстиции предъявило этим компаниям обвинения в объединении. Икес, со своей стороны помалкивал о том, что именно он был инициатором этого плана и с удовольствием для себя узнал, что не может быть вызван в суд, который проходил в штате Висконсин, для дачи показаний о своей роли в этом деле. Компании были признаны виновными, и это привело к тому, что они стали, мягко выражаясь, с подозрением относиться к возможности повторного сотрудничества с ним. После назначения Икеса на должность координатора нефтяной промышленности газета "Ойл Уикли" поспешила опубликовать специальное приложение, в котором содержались предостережения о "враждебном руководстве и, возможно, мстительном вмешательстве со стороны человека, не обладающего ни должной квалификацией, ни даже проблесками способностей, необходимых для такой должности". Икес же доказал обратное. С самого начала он продемонстрировал желание тесного и делового сотрудничества с представителями отрасли. В качестве своего заместителя он выбрал одного из опытных бизнесменов, Ральфа Дейвиса, специалиста по маркетингу из компании "Стандарт ойл оф Калифорния". После этого "нефтяному царю" удалось преодолеть враждебность к себе и добиться эффективного сотрудничества в деле мобилизации этой жизненно важной отрасли.

## ИСПЫТАНИЕ МОРЕМ: БИТВА ЗА АТЛАНТИКУ

Самым уязвимым звеном в цепи снабжения, соединявшим Америку с осажденной Великобританией, были просторы Атлантики, которые приходилось пересекать танкерам и грузовым судам. Океан предоставлял немцам большие возможности по сокращению военного потенциала британских, а позднее и американских сил в Северной Африке и Европе, а также русской военной машины, для которой американская нефть вскоре стала жизненно необходимой. "Чем более безжалостна война экономическая, - объявил адмирал Эрх Редер, главнокомандующий германского флота, - тем раньше она начнет приносить плоды, и тем раньше закончится война". Основным оружием были подводные лодки, и их возможности по дезорганизации судоходства союзников вскоре дали о себе знать. В начале 1941 года подводные лодки, применявшие тактику "волчьих стай", расширили сферу своей активности. Их излюбленными целями были нефтяные танкеры.

Успехи этих атак ужасали британцев и тех немногих американцев, которым британцы показывали графики, представлявшие собой зависимость постоянно растущего тоннажа затопленных судов и погибших грузов от сокращавшихся запасов Соединенного Королевства и растущих потребностей войны. Результаты подводных боев, представленные в сжатом виде Черчиллю, расстроили его до глубины души: "С какой бы радостью я променял эту бесформенную, не поддающуюся измерению опасность, выраженную в виде диаграмм, кривых и статистических данных на полномасштабное вторжение". В марте 1941 года он назвал нападения на корабли "самой черной тучей на нашем горизонте". У него не было сомнений насчет того, как много поставлено на карту в этой далекой молчаливой битве в водах Атлантики, но он знал, что не сможет выиграть ее без американской помощи.

"Не иначе, как ужасающее... в высшей степени серьезное" - в таких выражениях Ральф Дейвис, заместитель Икеса, докладывал министру в июле 1941 года о ситуации с нефтью в Англии. Запасов моторного бензина оставалось на пять недель, а топлива для королевского военно-морского флота - на два месяца. Минимальным с точки зрения безопасности считался запас на семь месяцев. Икес был убежден, что нужно сделать все необходимое для того, чтобы британцы могли продолжать войну. Ради этого стоило

пожертвовать уровнем потребления нефти на восточном побережье, а танкеры направить в Англию. Икес мобилизовал железнодорожные цистерны всей страны на переброску нефти в порты восточного побережья. В сотрудничестве с руководителями отрасли он организовал шумную кампанию по добровольной экономии горючего, включая также и прикрепление к лобовому стеклу наклеек с текстом "Я потребляю на треть меньше бензина". Он просил, чтобы станции технического обслуживания закрывались в 7 часов вечера и не открывались до 7 часов утра, а также пытался восстановить вводившиеся во время Первой мировой войны "воскресенья без бензина". Даже пытался ввести в министерстве внутренних дел в качестве примера для остальной страны совместное использование автомобилей. (Будучи в душе реформатором, он видел в этом и дополнительную выгоду. "Мы сможем улучшить положение с парковкой в Вашингтоне", - писал он в своем дневнике.) Но идея добровольной экономии закончилась полным провалом, и "нефтяной царь" обратился к компаниям, вынудив их уменьшить объемы поставок на бензоколонки на 10-15 процентов.

Единственное, что Икес не сделал и не мог сделать, это объяснить, что действительными причинами экономии были результаты действий германских подводных лодок в Атлантике и плачевное состояние британских нефтяных запасов. Он опасался, что, предав гласности всю тяжесть ситуации, выдаст нацистам важную информацию. Кроме того, он не хотел без надобности раздражать изоляционистов в самих Соединенных Штатах. Поэтому вся кампания за экономию вызвала бурю протестов в самых различных кругах - от обладавших значительным политическим весом владельцев независимых нефтепромыслов из Техаса, которых лишили доступа к "независимым танкерам", до владельцев независимых нефтеперерабатывающих предприятий и сетей сбыта на востоке, которым пришлось понести убытки в связи со значительным повышением железнодорожных тарифов. Законодательное собрание штата Нью-Джерси приняло резолюцию с осуждением принятых мер по экономии, так как они создали неудобства для рыбалки и летнего отдыха граждан. Главные органы печати назвали сложившуюся ситуацию "ложной нехваткой", а американские автомобилисты взбунтовались при мысли о пусть даже добровольном, но ограничении на вождение.

В целях противодействия угрозе подводных лодок Соединенные Штаты усилили патрулирование Атлантики, а также организовали базы на о. Ньюфаундленд в Гренландии, в Исландии и на Бермудских островах. В то же время британцам удалось расшифровать коды германского военно-морского флота, что дало возможность направлять конвои по более безопасным маршрутам. Все это - а также уменьшение спроса, ленд-лиз и передача 50 танкеров - помогло ослабить давление на Великобританию по крайней мере временно. Но опасность была гораздо большей, чем представляли все, за исключением малой горстки посвященных. "Только за счет минимальных остатков нефти, - гласит официальная история британской разведки, - подводная война не сыграла решающую роль в 1941 году". К осени того же года положение со снабжением восточного побережья США и Соединенного Королевства значительно улучшилось. Это, казалось, подтверждало, что никаких трудностей и не было, и Икеса выставили на осмеяние как в печати, так и в конгрессе. Специальный следственный комитет конгресса пришел к выводу, что нехватка топлива была выдумана министром. Это было не чем иным, сообщил комитет, как "недостатком избытка".

На бензоколонках теперь вывешивались объявления, сообщавшие, что у них нет недостатка в горючем, и призывавшие автомобилистов "заправляться до краев", что водители и поспешили сделать. Икес понимал, что его стараются выставить идиотом. "Я бы не стал еще раз выступать за введение ограничений, пока люди сами не почувствуют нужду, - жаловался он в частной беседе. - Невозможно убедить американцев принять

меры предосторожности, чтобы предупредить возможную угрозу". А ведь такие шаги всегда чреваты осложнениями для политика, добавил он в заключение. После этого Икес принял решение никогда больше не заходить слишком далеко, когда дело касается нефти.

Однако проблема снова возникла на горизонте, как только Германия объявила Соединенным Штатам войну. Немецкие подводные лодки немедленно приступили к операциям в американских прибрежных водах и добились огромных результатов. Главными их целями были нефтяные танкеры, легко узнаваемые по характерным очертаниям. После заседания кабинета в январе 1942 года Икес предупредил президента, что, если танкеры в Атлантике будут топить по-прежнему, то возникнут перебои с поставками, особенно на северо-востоке. Однако, все еще переживая критику, обрушившуюся на него за кампанию экономии, он решительно отказался принимать какие-либо меры профилактического характера. "Памятуя о том аде, который мне устроили осенью прошлого года за то, что я предвидел возможность подобной ситуации и старался предотвратить ее, я не намерен больше обсуждать этот вопрос публично до тех пор, пока данная ситуация не станет фактом. Если перебои действительно будут иметь место, я готов заполнить все первые полосы газет лирическими историями о том, как я собираюсь бороться с этими переboями путем введения рационирования. Перебои же как таковые можно будет приписать хоть Господу Богу, а я же буду пожинать плоды признательности за непредусмотрительность".

В целом число потопленных за первые три месяца 1942 года танкеров почти в четыре раза превышало число вновь построенных. Казалось, что подводные лодки противника безнаказанно действуют вдоль всего побережья. Когда одна из них возвращалась из американских вод, потопив семь судов, ее капитан с ликованием записал в бортовом журнале: "Жаль, что прошлой ночью была лишь одна наша подводная лодка, а не двадцать. Я уверен, что всем бы нашлось достаточно целей".

Печальный список потопленных кораблей все увеличивался. "Ситуация отчаянная", - писал Икес Рузвельту в конце апреля 1942 года. Однако поначалу американская реакция на нападения германских субмарин была ничтожной. Танкерам и другим судам рекомендовалось держаться берега; те же, которым позволяли габариты и осадка, пользовались каналами Кейп-Код и Чесапик-Делавэр. Соединенные Штаты пренебрегали развитием средств морской обороны. Даже прибрежные американские города облегчали немцам задачу потопления грузовых судов - ярко освещенные по ночам, они создавали прекрасный фон, на котором четко выделялись силуэты танкеров. Среди главных "преступников" был Майами; шесть миль его береговой полосы светились неоном. Владельцы отелей и торговая палата настаивали на том, что огни не могут быть погашены - все еще продолжался туристский сезон. Кое-где на побережье, например, в Атлантик-Сити, собравшиеся на берегу толпы могли наблюдать, как темный горизонт со стороны океана вдали вдруг ярко вспыхивал огнем. Еще один танкер потоплен<sup>7</sup>.

В конце концов были приняты некоторые меры предосторожности. На восточном побережье наружное освещение стало гаситься, а местные смотрители патрулировали улицы, следя за тем, чтобы и комнатное освещение также выключалось или как минимум задерживались занавески. Для борьбы с германскими подводными лодками предпринимались и другие действия. Вдоль восточного побережья была организована система конвоев, которые обеспечивали танкерам более серьезную защиту. Но в качестве наилучшего варианта предлагалось свести к минимуму объемы нефти, которые перевозились танкерами. Возникла идея строительства трубопровода немыслимой длины, какого еще нигде не строили, - от Техаса до восточного побережья. Очевидно, что

постоянная перекачка нефти по трубам со скоростью 5 миль в час гораздо безопаснее транспортировки морем и гораздо дешевле перевозки по железной дороге в цистернах. Первоначально отвергнутый осенью 1941 года на том основании, что для его реализации потребуется слишком много стали, этот проект, получивший название "Большой дюйм", был спешно воскрешен после Перл-Харбора и гибели танкеров в американских водах.

Наконец в августе 1942 года началось строительство, а его результат стал одним из выдающихся достижений за время Второй мировой войны. Ничего подобного еще никогда не делалось. На сооружение протянувшегося через полстраны трубопровода с пропускной способностью в 5 раз превышавшей обычную были мобилизованы такие отрасли, как перевозка нефтепродуктов и строительная индустрия. К концу 1943 года по "Большому дюйму", имевшему длину 1254 мили, транспортировалась половина всей сырой нефти, направляемой на восточное побережье. А с апреля 1943 по март 1944 года был построен "Малый дюйм" протяженностью 1475 миль, предназначенный для перекачки бензина и других нефтепродуктов с юго-запада на восточное побережье. В начале 1942 года лишь 4 процента от общих поставок нефти было доставлено туда по трубопроводу; к концу 1944 года, после окончания строительства и пуска в эксплуатацию "Большого дюйма" и "Малого дюйма", по ним транспортировалось 42 процента всей нефти<sup>8</sup>.

Однако весной 1942 года США и союзники столкнулись с очень решительным и коварным противником в лице хладнокровного адмирала Карла Деница, командующего германским подводным флотом. "Никого не спасайте и не берите никого на борт", - приказывал он, мечтая о том, чтобы "суммарный уничтоженный тоннаж превосходил общий, введенный в строй на замену потопленного во всех странах-противниках Германии вместе взятых". У немцев в тот период войны было два очень важных преимущества. Во-первых, они сменили свои коды, и поэтому британцы не могли больше прочитывать радиосообщения с их подводных лодок; во-вторых, они расшифровали коды, с помощью которых передавались сообщения англо-американских конвоев. Результаты для судоходства союзников оказались плачевными. Перед ними вновь возник призрак прекращения поставок нефти из Западного полушария в Великобританию.

Битва за Атлантику вступила в еще более опасную фазу во второй половине 1942 года. На вооружение германского флота стали поступать усовершенствованные подводные лодки больших размеров, со значительно возросшими параметрами дальности плавания и глубины погружения, более эффективной системой связи, а также доступом ко многим кодированным сигналам британских конвоев. Кроме того, по инициативе адмирала Деница в строй были введены так называемые дойные коровы, большие подводные грузовые корабли, которые обеспечивали субмарины, находящиеся на боевом дежурстве, дизельным топливом и пищей. Потери союзников на море множились. Месяц за месяцем положение с поставками в Британию ухудшалось. Соединенные Штаты лишились в 1942 году четвертой части от общего тоннажа танкеров. Запасы горючего в Великобритании были намного меньше необходимого уровня безопасности, а в Лондоне предвидели резкое увеличение спроса на него - как следствие роста потребностей для ведения боевых действий в Северной Африке и для подготовки к вторжению союзников в Европу. Сталин также все настойчивее требовал увеличения поставок нефти<sup>9</sup>.

В середине декабря Черчиллю доложили, что топлива для кораблей осталось лишь на два месяца, за исключением резерва на случай крайней необходимости. "Это совсем нехорошо", - прокомментировал он уныло. Военно-морской флот из последних сил старался обеспечить охрану трансатлантического судоходства. В январе Черчилль вместе с начальниками штабов вооруженных сил Великобритании отправился в Касабланку на



встречу с Рузвельтом и начальниками американских штабов. Основной темой этих тяжелых переговоров стало открытие второго фронта в Европе. Все согласилось с мнением начальника императорского генерального штаба генерала Алана Брука, что "проблемы судоходства являются основным препятствием на пути любых наступательных операций, и до тех пор, пока мы не сможем эффективно противостоять угрозе германских подводных лодок, мы не будем в состоянии выиграть войну".

Борьба с германскими подлодками стала основной задачей союзников в 1943 году. В ту весну британские нефтяные запасы находились на самом низком уровне - только в марте немцы фактически безнаказанно потопили 108 судов. В водах Атлантики курсировало такое количество вражеских субмарин, что планы, обсуждавшиеся в Касабланке, казались нереальными. "Немцы, - говорилось в отчете британского адмиралтейства, - еще никогда не были столь близки к тому, чтобы прервать всякое сообщение между Новым и Старым Светом, как в первые двадцать дней марта 1943 года". Но в последней декаде марта чаша весов резко склонилась в другую сторону, и как раз вовремя. Во-первых, произошел перелом в борьбе шифровальных служб; союзникам после кропотливой работы удалось раскрыть новые коды германских подводных лодок, и в то же время они успешно стали использовать усовершенствованные, неизвестные немцам, шифры, которые ввели в состав конвоев специальные совместные группы поддержки, разработали более современные радиолокационные системы, а также построили новейшие самолеты дальнего действия для обеспечения воздушной поддержки в тех районах Атлантики, которые ранее ее не имели. Роли поменялись внезапно и окончательно. Только в мае 1943 года немцы потеряли 30 процентов своих субмарин. Сдержанный Дениц был вынужден доложить Гитлеру: "Мы переживаем серьезнейший кризис подводной войны, так как за счет внедрения новых локационных устройств... противник делает борьбу невозможной, нанося нам тяжелые потери". 24 мая он отдал подлодкам приказ отойти в более безопасные районы, чем, по сути, прекратил войну в Северной Атлантике. Союзнические конвои, перевозившие жизненно важные грузы, такие как нефть, а также войска, могли теперь пересекать океан относительно спокойно.

Сочетание технических нововведений, усилий разведывательных служб, организационных мероприятий и новых тактических приемов в конце концов обеспечило обильный поток нефти из Америки в Великобританию и далее в Европу и в Советский Союз. Путь к наступлению с двух сторон на "крепость Европы", созданную Гитлером, был теперь свободен. После сорока пяти месяцев смертельной борьбы и постоянной опасности "битва за Атлантику" наконец завершилась.

## БОРЬБА НА ВНУТРЕННЕМ ФРОНТЕ

Пока шла борьба за безопасную морскую транспортировку нефти, Гарольд Икес усиленно старался добиться роста объемов добычи нефти в Соединенных Штатах. Его возможности расширились после того, как бывший координатор нефтяной промышленности получил должность администратора нефтяной промышленности в военное время. Оставаясь при этом министром внутренних дел, "старый скряга" сосредоточил в своих руках беспрецедентную власть. Однако она была далека от абсолютной. В различных областях нефтяной промышленности распоряжалось в общей сложности около сорока федеральных ведомств, поэтому возглавляемая Икесом Администрация нефтяной промышленности в военное время (АНПВВ) вела постоянную борьбу с некоторыми из них - особенно с управлением военной промышленности, которое отвечало за распределение стали и других материалов; с администрацией ценообразования; с администрацией судоходства в военное время, которое

контролировало танкеры. Икес постоянно обращался к Рузвельту с просьбой "надеть намордник" на конкурирующих "царей" и защитить его собственный авторитет.

Кроме того, возможности Икеса ограничивало нежелание американских военных подробно сообщать АНПВВ о своих предполагаемых потребностях. Британцы, наблюдавшие подобную ситуацию, были удивлены и озадачены. Но объяснялось все просто - американские военные не доверяли гражданским секретные данные, раскрывавшие их планы. В разгар этого конфликта Икес с завистью думал о том, как действует британская система. "По любому вопросу, касающемуся нефти, государство едино - парламент, администрация, нефтяные компании, пресса, - объяснял он. - Здесь же, наоборот, все вцепляется друг другу в волосы. Здесь нет единства. Британцы знают об этом. Они не могут в это поверить. Конгресс все время занимается расследованиями".

Несмотря на эти препятствия, АНПВВ постепенно создала эффективное государственно-промышленное объединение. Она добивалась от министерства юстиции освобождения от антимонопольных мер, что было жизненно необходимо для контактов нефтяных компаний и координации операций и поставок в общий фонд. Министерство юстиции, в то время как раз занятое преследованием по суду крупных компаний за нарушение антимонопольного законодательства, усиленно сопротивлялось предоставлению указанного освобождения, но Белый дом оказывал на него давление до тех пор, пока оно наконец не нашло прощения и понимания в своей юридической душе. Около трех четвертей административных и технических руководителей пришли в АНПВВ из разных нефтяных компаний, за что Икес подвергался постоянной критике. Но он настаивал на необходимости иметь компетентных сотрудников, которые знают, как вести дела в нефтяном бизнесе. АНПВВ имела поддержку "с флангов" в виде общенациональных и региональных комитетов, организованных по функциональному признаку (добыча, переработка, и т.д.), и комплектовавшихся специалистами и менеджерами нефтяных компаний. Таким образом была создана двухуровневая система коммуникации, через которую осуществлялись руководство и мониторинг деятельности нефтяной промышленности<sup>11</sup>.

В целом деятельность АНПВВ нашла широкую поддержку, основанную на растущем понимании решающей роли, которую нефть играет в войне. И хотя поставки часто оказывались на грани срыва, например, в феврале 1944 года запасов топлива в Нью-Йорке осталось только на два дня, перебоев все же удавалось избежать благодаря умелой координации и решительным мерам, принимавшимся АНПВВ в условиях чрезвычайной ситуации. Поэтому в целом в Соединенных Штатах не было серьезных проблем с поставками - красноречивое свидетельство того, насколько отлаженно работала система.

Основным фактором успеха было, конечно, наличие сырой нефти. Хотя Соединенные Штаты вступили в войну со значительным объемом перепроизводства, никто не мог сказать точно, насколько вырастет спрос в военное время и как долго продлится война. Более того, росла озабоченность относительно резервного запаса нефти. Не было оснований для благодушия и даже для большой уверенности. Поэтому АНПВВ стремилась к увеличению объемов добычи, а также к сохранению на прежнем уровне или даже увеличению производительности. Она использовала свои полномочия для того, чтобы предоставлять или отказывать в поставках буровой техники с тем, чтобы заставить нефтепромышленников внедрять усовершенствованные методы добычи. Вела борьбу за то, чтобы геологоразведчики могли вычитать из суммы налогообложения расходы на проведение буровых работ как издержки нематериального характера, и за счет этого расширяли поиск черного золота.

Но самую яростную борьбу АНПВВ вела с администрацией ценообразования по поводу повышения цен в целях стимуляции геологоразведки и добычи нефти. АНПВВ добилась увеличения стоимости калифорнийской тяжелой нефти, которая шла на нужды военно-морского флота США на Тихом океане, и нефти, добываемой из малодебитных скважин. А на главное требование - увеличить на 35 центов цены на всю нефть - администрация ценообразования, опасаясь инфляции, ответила Икесу отказом.

Несмотря на трудности военных лет, общий рост производства нефти в Америке был очень высок: с 3,7 миллиона баррелей в день в 1940 году до 4,7 миллиона баррелей в день в 1945 году. При объеме дополнительной добычи, оцениваемом в размере 1 миллион баррелей, в 1940 году оказалось, что Соединенные Штаты, в сущности, использовали все свои резервы. Причина заключалась в следующем: когда рабочие нефтепромыслов полностью открывали клапаны скважин, часто оказывалось, что реальная производительность была ниже, чем предполагалось. Кроме того, добыча снижалась естественным образом. Поэтому приходилось постоянно вести разведку новых месторождений. В целом за период между декабрем 1941 и августом 1945 года потребление нефти Соединенными Штатами и их союзниками составило почти 7 миллиардов баррелей, из которых 6 миллиардов были добыты в США.

### РАЦИОНИРОВАНИЕ -- ЧЕРЕЗ "ЧЕРНЫЙ ХОД"

Второй составляющей нефтяного уравнения в Соединенных Штатах было потребление. И тут произошли самые крупные политические баталии. Предпринимались значительные усилия, чтобы перевести промышленность на потребление угля вместо нефти. Домовладельцев, которые отапливали свои дома нефтепродуктами, просили поддерживать температуру в дневное время не выше 65° по Фаренгейту, а в ночное - 55° по Фаренгейту [*Прим. ред. - 18,3°C и 12,8°C соответственно.*]. Президент Рузвельт лично проявлял большую заинтересованность в отношении запасов природного газа, Америки, которые к тому времени использовались еще далеко не полностью. "Я бы хотел, чтобы кто-нибудь из ваших подчиненных занялся возможностью использования природного газа, - писал он Икесу в 1942 году. - Мне доложили, что на западе и юго-западе есть большие территории, где не найдено практически никакой нефти, но под землей остаются огромные запасы природного газа, которые не добываются только потому, что крупные города слишком далеки для того, чтобы тянуть к ним трубопроводы".

В центре споров оставался бензин. Находились люди, старавшиеся изо всех сил помочь государству уменьшить потребление бензина. Показателен альтруизм отчаянной женщины по имени Би Кайл, которая работала в парке аттракционов "Палисейдс" в штате Нью-Джерси. В 1942 году она описывала Гарольду Икесу свой трюк: "Сначала я поливаю себя бензином, затем бензин выливается на поверхность воды в сборном резервуаре, после чего все это поджигается, и я прыгаю в горящий резервуар". Она хотела узнать мнение Икеса, не шел ли ее прыжок с высоты 80 футов "в разрез с оборонными нуждами" и не стоило ли поэтому отложить его до конца войны. "Не нанося ущерба зрелищности вашего номера, - отвечал ей помощник Икеса, - вы могли бы использовать во время представления немного меньше бензина или несколько сократить количество прыжков, чтобы это способствовало уменьшению потребления бензина в тех же пропорциях, как рекомендовано в общем случае". Помощник добавил: "Благодарим вас за ваш патриотизм".

Таких, как Би Кайл, было немного. За последние 30 лет использование бензина стало неотъемлемой частью жизни, и мало кто проявлял готовность расстаться с ним

добровольно. Весной 1942 года было полностью запрещено использовать бензин на автогонках. В мае на восточном побережье установили rationирование - вначале за счет введения специальных карточек, которые пробивались на станции обслуживания, затем последовали купоны. Но какая бы система ни вводилась, это сразу же вызывало громкий общественный протест. Губернатор Флориды позвонил Икесу и умолял отложить введение rationирования и не отпугивать туристов. Простые граждане, не разбиравшиеся в проблемах материально-технического снабжения и транспортировки нефти, "точно знали", что где-то в стране есть полные резервуары. Впрочем, администрация Рузвельта особо не стремилась вводить rationирование на всей территории страны - на широких просторах Запада было не так много разумных альтернатив автомобильным перевозкам<sup>13</sup>.

В конце концов способ введения rationирования в общенациональном масштабе нашли, но через "черный ход", воспользовавшись дефицитом резины. С захватом японцами Ост-Индии и Малайи экспорт натурального каучука в Соединенные Штаты сократился на 90 процентов, а реализация программы производства синтетического каучука в то время едва только началась. В результате США оказались в тисках "резинового голода". За счет rationирования бензина и, как следствие, сокращения автомобильного движения уменьшился бы спрос гражданского населения на резиновые протекторы, что в свою очередь высвободило бы существующие запасы для нужд вооруженных сил. Но такой шаг даже в замаскированном виде должен был получить одобрение большинства. Чтобы подготовить конгресс и общественное мнение к идее о необходимости rationирования, Рузвельт создал специальный комитет из очень авторитетных людей; в него вошли президенты Гарвардского университета и Массачусетского технологического института, а председателем стал не кто иной, как почтенный и уважаемый Барнард Барух.

Для подобной миссии нельзя было выбрать более подходящую и авторитетную кандидатуру. В Вашингтоне миллионер с Уолл-стрита Барух считался очень важным человеком. В годы Первой мировой войны он отвечал за мобилизацию промышленности, а теперь выполнял функции советника президентов, одновременно оставаясь полуофициальным старейшим государственным деятелем общенационального масштаба. "Публичные выражения уважения были явлением повсеместным, - вспоминал главный контролер цен Джон Кеннет Гэлб-рейт, которому по долгу службы нередко приходилось вступать в конфликты с Барухом. - В то же время скептицизм в частных беседах был почти обязательным". Скептически отзывались о Барухе и президент и члены его кабинета. Однажды Рузвельт назвал Баруха "этот старый совместитель".

Тем не менее Барух мог справиться с заданиями большой политической важности. Он заверил своих коллег по комитету, людей из "башни из слоновой кости", президентов университетов, что возьмет на себя основную проблему - конгресс. "Оставьте сенаторов и этих парней с [Капитолийского] холма, они в большинстве своем мои хорошие друзья, - сказал он. - В один из вечеров я устрою им ужин". Многие ключевые фигуры конгресса были не просто его друзьями, но и регулярными получателями значительных вкладов, предоставляемых Барухом на ведение избирательных кампаний. И они полностью доверяли его прозорливости. Эта стратегия принесла успех. В сентябре 1942 года комитет Баруха решительно рекомендовал введение rationирования бензина в общенациональном масштабе в целях экономии резины. Но фактически план не вступал в действие до выборов в конгресс 1942 года. Случилось так, что сто конгрессменов, представлявших Запад, выразили протест против новой системы. Вероятно, их не пригласили на ужин<sup>14</sup>.

Рационирование сопровождалось и введением других мер, в том числе ограничением скорости движения до 35 миль в час. Когда в январе 1943 года было запрещено "вождение автомобиля без необходимости", протесты стали громче. Но так как никто так и не смог дать точного определения, что такое "вождение автомобиля без необходимости", этот запрет был несколько месяцев спустя отменен. Система нововведений предполагала установление пяти категорий отпуска горючего в зависимости от потребностей и функций автомобиля и водителя. Наклейки с различными буквами алфавита, прикрепленные к лобовому стеклу, служили опознавательными знаками для счастливых автовладельцев, чье вождение признавалось необходимым. Больше всех повезло тем, кому досталась буква "Х" - врачи, священники, отдельные ремонтные службы и правительственные чиновники. Они имели неограниченное право на покупку бензина. Ограничения испытывали те, кто попал в категории, считавшиеся менее важными. Категория "А", "основная", которую получили большинство людей, давала возможность - в зависимости от наличия запасов в соответствующем регионе - получать от полутора до четырех галлонов в неделю. Неудивительно, что эта система породила "черный рынок" купонов, настоящих и поддельных, в особенности в крупных городах восточного побережья. Все же потребление бензина в гражданских целях значительно сократилось; в 1943 году пассажирский автомобиль в среднем тратил топлива на 30 процентов меньше, чем в 1941 году. Икес был прав: американцы, сопротивлявшиеся добровольной экономии, приняли принудительное rationирование бензина вместе с ограничениями на сахар, масло и мясо. Все-таки "война есть война".

Организация добычи и потребления нефти в США была лишь частью более широкой международной системы, наскоро созданной и руководимой Соединенными Штатами и Британией. В рамках этой системы сырая нефть с юго-запада перерабатывалась и транспортировалась на северо-восток морским путем или в железнодорожной цистерне, а позднее по трубопроводу. Далее она перевозилась через Атлантику, а затем доставлялась в зависимости от назначения в резервуары военно-воздушных баз в Великобритании, закачивалась в канистры объемом 5 галлонов для солдат союзников или в железнодорожные цистерны в Мурманске и Архангельске. Не менее важными были потребности тихоокеанского театра военных действий, снабжение которого осуществлялось в аналогичной последовательности, но движение шло в западном направлении. Американцы и британцы управляли этой системой посредством ряда соглашений. Они руководствовались тем принципом, что одна из сторон будет нести полную ответственность за снабжение наземных войск и авиации обеих стран. Таким образом, в Соединенном Королевстве и на Ближнем Востоке британцы заполняли резервуары американцев; на Тихом океане и в Северной Африке после высадки союзников в конце 1942 года за снабжение топливом всех союзных войск отвечали Соединенные Штаты.

Проблемы координации в мировой войне были огромны. Запасы приходилось распределять в условиях жаркой борьбы за приоритетность обслуживания среди основных театров военных действий: Европы, Северной Африки, Тихоокеанского бассейна, а существовали также и внутренние нужды стран-союзниц. Однако, несмотря на все трудности и противоречия, созданная система работала очень хорошо.

## НОВОВВЕДЕНИЕ

Перед началом Второй мировой войны американские военные не предполагали, что могут возникнуть какие-либо проблемы с поставками нефти. В армии не велось учета израсходованного горючего. Это объяснялось неполным пониманием основных отличий Первой мировой войны от Второй - позиционной от маневренной. (В самые тяжелые дни



Сталин предложил на банкете следующий тост: "Эта война - война моторов и горючего. Я пью за американскую автомобильную промышленность и американскую нефтяную промышленность".) Поэтому на фронтах сороковых годов американские войска в Европе потребляли в сто раз больше бензина, чем в начале века. Обычной американской дивизии тогда требовалось 4000 лошадиных сил; а теперь - 187000.

В действительности командование армией осознало значение нефтяного фактора только в 1942 году при планировании высадки в Северной Африке. В результате была создана централизованная организация, занимавшаяся снабжением. Около половины общего тоннажа, отправленного из Соединенных Штатов, приходилось на нефть. В квартирмейстерской службе подсчитали, что когда американский солдат отправляется на войну за рубеж, ему требуется 67 фунтов различного снаряжения и материалов, половину из которых составляют нефтепродукты.

Новая армейская организация по снабжению нефтепродуктами занималась внедрением нововведений, облегчавших поступление и использование этих нефтепродуктов. Она также приступила к их стандартизации. В результате все вооруженные силы использовали одно универсальное моторное топливо и одно универсальное дизельное топливо. В войска поступил специальный сборный трубопровод в комплекте с насосами разработки компании "Шелл", который позволял осуществлять эффективную транспортировку нефти на фронт без использования грузовиков. Но одним из самых важных нововведений было изменение бензиновой канистры. Армейское командование обнаружило, что бывшая до сих пор в ходу канистра объемом 10 галлонов слишком громоздка и неподъемна для одного человека. Немцы пользовались пятигаллоновой канистрой. При разработке более подходящей емкости для горючего американцы совместно с британцами взяли за образец трофейную. Ироническое уважение к немецкому оригиналу отразилось в прозвищах, которые получила новая канистра: "блиц" или "джерри" (так называли немцев на военном жаргоне). Но американцы внесли в немецкую конструкцию важное усовершенствование. Чтобы грязь не попадала в бензобак машины, они приделали канистре носик.

Одной из крупнейших за всю войну технических неудач стало, безусловно, создание системы ПЛУТО [*Прим. ред. - английская аббревиатура, означающая "Трубопровод по дну океана"*], которую предполагалось проложить по дну Ла Манша от английского берега до французского. С ее помощью должна была удовлетворяться половина всех потребностей в топливе после высадки союзников в Западной Европе. Серьезные технические проблемы возникли с монтажом. В результате с июня по октябрь 1944 года пропускная способность ПЛУТО составила в среднем лишь 150 баррелей в день, т.е. одну шестую процента необходимого объема.

Пожалуй, наиболее сложной с технической точки зрения задачей за все время функционирования союзнической системы снабжения топливом было производство авиационного бензина с октановым числом 100. Созданное в первой половине тридцатых годов в лабораториях компании "Шелл" в Нидерландах и Соединенных Штатах, топливо позволяло добиваться улучшения технических характеристик самолета - более высокой скорости, большей мощности, сокращения времени взлета, увеличения дальности полета, повышения маневренности. Но в предвоенные годы отсутствовал сколь-нибудь серьезный рынок сбыта для этого очень дорогого топлива.

Вспыхнувшая война внезапно продемонстрировала, что такой рынок есть -и очень важный. Преимущества бензина марки 100 подтвердились в ходе битвы за Британию в 1940 году, когда "Ситфайры", летавшие на этом горючем, показали лучшие

характеристики, чем "Мессершмитты-109", заправлявшиеся бензином марки 87. Однако требовались специальные дорогостоящие нефтеочистные сооружения, чтобы увеличить его количество. Однажды установленные плановые показатели вновь и вновь повышались. Для контроля распределения ограниченных запасов бензина марки 100 между различными военными потребителями были созданы два специальных комитета - в Лондоне и в Вашингтоне. Несмотря на постоянный дефицит, иногда распределительным органам приходилось быть расточительными. В период усиления подводной войны они отправляли к месту назначения по три груза в надежде, что по крайней мере один из них дойдет до получателя.

Почти все потребности союзников в топливе марки 100 приходилось удовлетворять за счет американского производства - почти 90 процентов в 1944 году. Но объем производства не мог угнаться за спросом. "Ситуация будет непрестанно ухудшаться, - в отчаянии писал Икесу заместитель военного министра Роберт Паттерсон в апреле 1943 года. - Я не вижу никаких иных средств, помимо самых жестких мер". Американцы приступили к осуществлению строительно-технической программы, которая стала одной из самых крупных и сложных из всех, выполненных за время войны. К счастью, в конце тридцатых годов уже разрабатывалась новая технология очистки - каталитический крекинг, которой занимались француз Эжен Удри и компания "Сан ойл". Каталитический крекинг, представляющий собой первый значительный шаг вперед по сравнению с технологией термического крекинга, разработанной Уильямом Бёртоном тремя десятилетиями ранее, значительно облегчил производство бензина марки 100 в больших количествах. Без этой технологии Соединенным Штатам не приходилось бы даже и мечтать о том, чтобы удовлетворить спрос на авиационное топливо. Но когда США вступили в войну, производство с применением каталитического крекинга только начиналось, и казалось, что до этапа массового производства дело так и не дойдет. Требования были громадны - устройства для очистки должны иметь высоту пятнадцатитажного здания и во много раз превышать стоимость традиционных. Однако впоследствии по всей стране стали с удвоенной скоростью возводиться такие сооружения, причем без каких-либо отклонений от исходного проекта и испытаний до работы в полную силу.

Были построены десятки заводов и специальных цехов, а многие уже существовавшие были переориентированы на получение топлива марки 100. АНПВВ и нефтяная промышленность вели постоянную борьбу с конкурирующими ведомствами за сталь и другие материалы, необходимые для нужд строительства, а плановые показатели строительства постоянно повышались, так как требовалось все больше и больше топлива. Для решения этой задачи все заводы по производству авиационного горючего должны были объединиться под единым руководством и образовать как бы один гигантский концерн, различные составные части которого разбросаны по стране и входят в состав различных компаний для того, чтобы максимально увеличить производительность или, пользуясь словами ведомства Икеса, "получить как можно большее число баррелей конечного продукта". В технологический процесс производства постоянно вносились усовершенствования, что способствовало улучшению характеристик самого топлива. В результате самолеты союзников получали превосходство в мощности над техникой противника, а бомбардировщики могли увеличивать бомбовую нагрузку.

Время от времени казалось, что запас топлива марки 100 у союзников на исходе, но рост производства чудесным образом поспевал за ростом потребностей. В 1945 году спрос в семь раз превышал объем, запланированный в начале войны. Однако и такие требования удовлетворялись. На тот период объем производства топлива марки 100

составил 514000 баррелей в день по сравнению с 40000 баррелей в день в 1940 году. Как сказал один генерал, правительство и нефтяная промышленность "выжали их из шляпы".

### **"НЕПРОСТИТЕЛЬНАЯ ОШИБКА"**

"Вооруженные силы никогда не испытывали нехватки нефти необходимых сортов в необходимых количествах в необходимом месте, - с гордостью сообщалось в послевоенном отчете управления снабжения нефтепродуктами армии и флота. - Ни одна операция не была отложена или задержана вследствие нехватки нефтепродуктов". Хотя все вышесказанное по большей части соответствует действительности, но было исключение - единственный достойный сожаления эпизод, когда система снабжения не выполнила своих задач.

Весной 1944 года было уже очевидно, что удача отвернулась от Германии и повернулась лицом к союзникам. Американские и британские войска высадились в Италии, которая вскоре после этого вышла из войны. Русские вели успешные наступательные действия на восточном фронте. 6 июня 1944 года войска союзников высадились на побережье Нормандии, что стало первым этапом широкомасштабного наступления в Западной Европе. Но дальше тщательно разработанные планы союзников пошли прахом. Их армии, вопреки всем ожиданиям, оказались надолго заперты в Нормандии. Хотя немцы и были в значительной степени застигнуты врасплох, они тем не менее сумели на какое-то время задержать продвижение союзников, несмотря на нехватку топлива, которая очень сильно ограничивала их возможности быстрой переброски подкреплений на фронт. Командующий германскими войсками фельдмаршал Герд фон Рундштедт был вынужден издать приказ: "Перевозите снаряжение вручную или на конной тяге, берегите бензин для боевых действий". 25 июля 1944 года армии союзников все же вырвались из германского окружения, а дезорганизованные и испытывавшие нехватку военных материалов немцы вынуждены были отступить. Теперь настал черед удивляться союзникам, на этот раз легкости и скорости, с которой они продвигались вперед, преследуя врага.

Ни одно из соединений не вело наступления с такой скоростью, как 3-я армия под командованием генерала Джорджа Паттона-младшего, который лично руководил прорывом. Подвижный, импульсивный и очень вспыльчивый (последнее, возможно, было следствием травм головы, полученных во время игры в поло), Паттон едва сдерживал себя перед лицом, по его мнению, робкой и излишне осторожной стратегии союзников непосредственно после июньской высадки. В июле 1944 года он написал стихотворение, выражавшее его разочарование:

***На войне, как и в любви, надо без устали толкаться***

***Или никогда не получишь справедливого вознаграждения...***

***Так давайте ж воевать, вклиниваться и выбивать, рубить.***

***Воспользуемся шансом сейчас, когда у нас мяч.***

***Забудем про густую сеть наших укреплений***

***на угрюмых, поливаемых огнем пространствах,***

***Уничтожим нашим огнем их укрепления и победим!***

*Да, победим их всех.*

Генерал Дуайт Эйзенхауэр, главнокомандующий союзных войск, публично назвал Паттона "выдающимся военачальником, наилучшим образом действующим в быстро меняющихся ситуациях". Однако в частных беседах, признавая за ним значительные способности в области оперативного искусства, Эйзенхауэр все же утверждал, что у Паттона отсутствовала необходимая для полководца черта - умение охватить ситуацию в целом. Кроме того, Эйзенхауэр ставил под сомнение умение Паттона координировать свои действия с действиями соседей, а также его способность держать себя в руках. Паттон был слишком склонен к авантюрам, к "непродуманным действиям", по словам Эйзенхауэра. "Мне до смерти надоела ваша несдержанность в речи, - прямо предупредил он, - и я уже начал сомневаться в вашей рассудительности, так необходимой человеку, занимающему высокий военный пост".

Однако, несмотря на свои сомнения, Эйзенхауэр определенно хотел, чтобы Паттон участвовал в высадке союзных войск в Европе. Он писал генералу Маршаллу, что боевые качества Паттона таковы, что "мы не можем позволить себе пренебрегать ими, если он сам себе не навредит". До тех пор, пока он "будет находиться в подчинении у человека здравого и основательного, человека достаточно разумного, чтобы использовать хорошие качества Паттона, но не ослепленного его страстью к эффектным жестам и театральности", он будет хорошо справляться со своими обязанностями. Короче говоря, Паттон представлял собой некую форму страховки благодаря той "колоссальной энергии, которую был способен проявлять в критические моменты". Это связано с тем, добавлял Эйзенхауэр, что "на этой войне, а возможно, и на этом театре военных действий, всегда существует возможность возникновения такой ситуации, когда этот, пообщему признанию, неуравновешенный, но тем не менее боевой, военачальник может быть брошен в прорыв". Иначе говоря, он был нужен на случай, когда придется спасать положение.

Очевидно, сама личность Паттона, его решительность, воля и уверенность, которые он излучал, его "качества победителя" - все вместе взятое делало этого человека превосходным полевым командиром, и если его характер не всегда располагал к нему непосредственных начальников, то у подчиненных ему солдат он порождал горячую преданность. Он понимал, как важно создать о себе легенду - будь то два револьвера (один - инкрустированный жемчугом), которые он постоянно носил по бокам, или прозвище "Беспощадный Паттон", которым он наградил самого себя, когда в тридцатые годы безуспешно пытался добиться поста начальника военной школы в Уэст-Пойнте. За грубой внешностью и железной самодисциплиной скрывался человек, опубликовавший две книги стихов.

Паттон был таким же мастером мобильной войны, как и Роммель, и его раздражало долгое ожидание перед попыткой добыть славу. "Я должен вступить в битву и добиться какого-нибудь впечатляющего успеха, если мне вообще предстоит успех", - говорил он. И ему это удалось, что подтвердило уверенность Эйзенхауэра в его особых талантах. С неизменными револьверами по бокам, Паттон руководил наступлением в Нормандии, которое проходило с ошеломляющей скоростью; за месяц он очистил от противника огромную территорию - почти 5 сотен миль от Бреста до Вердена, освободив большую часть Франции к северу от Луары. Как и Роммель, Паттон с презрением относился к квартирмейстерам. Его войска испробовали все возможные нестандартные способы пополнения запасов горючего, которого становилось все меньше по мере удлинения линий коммуникаций 3-й армии. Некоторые из подчиненных Паттона представлялись военнотружущими других армий, лишь бы получить топливо; другие захватывали поезда

и автомобильные конвои или реквизируют бензин у водителей грузовиков, подвозивших снаряжение и горючее на обратную дорогу. Был случай, когда Паттон даже послал разведывательный самолет в тыл, чтобы определить местонахождение запасов с целью их дальнейшего захвата.

Однако к концу августа 1944 года нехватка топлива стала очень серьезно сдерживать продвижение союзников. Во Франции не было нехватки топлива в прямом смысле этого слова. Просто запасы находились в Нормандии, далеко за линией фронта, и доставка их представляла собой трудную задачу. Пользуясь языком снабженцев, союзники всего за 21 день осуществляли перевозки, на которые должно было уйти "260 плановых дней материально-технического снабжения". Наиболее эффективны были бы перевозки по железной дороге, но не было подходящих линий. Бесконечные конвои грузовиков с горючим, ездившие по всей территории Франции по специальным дорогам с односторонним движением, не справлялись с нагрузкой; чем длиннее становились линии коммуникаций, тем больше топлива приходилось брать с собой грузовикам, чтобы доехать до фронта и вернуться обратно. Из-за проблем со снабжением быстро продвигавшиеся союзнические армии просто-напросто обгоняли свои запасы бензина. То же самое произошло с Роммелем, когда его войска прямо-таки мчались по Северной Африке в 1942 году. Паттона такая ситуация раздражала. "В настоящее время, - писал он сыну 28 августа, - главной моей трудностью являются не немцы, а бензин. Если бы мне дали достаточно бензина, я бы мог поехать, куда захочу". На следующий день он отметил в своем дневнике: "Я обнаружил, что по неизвестной причине мы не получили нашу долю бензина - не хватает 140000 галлонов. Может, это попытка остановить меня, как в теннисе, ударом слева, но это сомнительно".

Другим соединениям также не доставало топлива. В это же время перед Эйзенхауэром как главнокомандующим войск союзников встала дилемма, куда направлять основную массу имевшихся запасов - в 3-ю армию Паттона или в 1-ю армию, действовавшую севернее и осуществлявшую поддержку наступавшей вдоль берега британской 21-й армейской группой, которой командовал генерал Монтгомери. Настал ли момент, задавал себе вопрос Эйзенхауэр, когда нужно отказаться от собственной стратегии "широкого фронта" - с защитой всех флангов, и вместо этого пойти на риск и бросить Паттона и его 3-ю армию на прорыв линии Зигфрида, западного вала нацистов, и далее в Германию? Или более благоразумно дать Монтгомери сначала захватить Антверпен, обезопасить этот первоклассный порт, наиболее подходящий для приема поставок, и избежать тем самым дальнейшего растяжения линий коммуникаций? Был еще и третий вариант, на котором настаивал сам Монтгомери, - создать могучий ударный кулак в сорок дивизий под его командованием, который прорвался бы в Рурский бассейн и, разрезав Германию на части, окончательно разгромил бы противника.

В то время как Эйзенхауэр мучительно решал, какой вариант выбрать, Паттон горел нетерпением продолжать наступление. "В настоящее время у нас есть возможность выиграть войну, и такой возможности больше не представится, - писал он в своем дневнике. - Если мне дадут продолжить наступление... мы окажемся в Германии через десять дней... Это совершенно очевидно, но я боюсь, что эти старые кроты этого не понимают". Но Эйзенхауэр, вынужденный считаться с соображениями высокой политики и требованиями коалиционной войны, а в особенности со своими напряженными отношениями с Монтгомери, принял компромиссное решение - разделить силы, причем жизненно важные запасы бензина передавались 1-й армии, то есть шли на поддержку Монтгомери.



Паттон, у которого остался запас бензина лишь на полдня, был вне себя от ярости. Прибыв в штаб генерала Омара Брэдли, командующего американскими войсками, он "ревел, как разъяренный бык". "Мы выиграем вашу чертову войну, если вы не будете останавливать 3-ю армию, - выкрикнул он Брэдли в лицо. - Черт подери, Брэд, дай мне только 400 тысяч галлонов бензина, и я доставлю тебя в Германию за два дня".

Паттон не мог легко согласиться с ограничением поставок для его армии. Это был критический момент, единственная возможность поднажать и прорваться, а затем стремительно двинуться вперед и быстро завершить войну, т.е. смело ринуться навстречу своему предназначению - и стяжать славу. Он едва сдерживал гнев и разочарование. "Никто, кроме меня, не понимает ужасной цены этой непростительной ошибки, - записал он в своем дневнике. - Мы не получили бензина, потому что большая часть его запасов была передана 1-й армии, чтобы ублажить Монти". Он приказал своим частям продолжать наступление до тех пор, пока не закончится горючее, "а затем вылезти и идти пешком". Паттон писал жене: "Я вынужден сражаться за каждый ярд, меня пытаются остановить, но не противник, а "они"... Взгляни на карту! Если бы мне удалось украсть немного бензина, я мог бы выиграть войну".

30 августа объем поставок в 3-ю армию был сокращен до одной десятой от обычного уровня. Одновременно пришло сообщение, что до 3 сентября армия больше не получит ничего. На следующий день, 31 августа, войска Паттона достигли рубежа реки Мёз. Дальше они продвинуться не смогли - топливные баки были пусты. "Мои солдаты могут питаться своими ремнями, - сказал Паттон Эйзенхауэру, - но моим танкам нужен бензин".

4 сентября войска Монтгомери захватили Антверпен. "Я считаю, что теперь важно, - записал Эйзенхауэр в своем дневнике на следующий день, - чтобы Паттон снова наступал". После этого его армия получила большее количество горючего. Но потеря времени оказалась непростительной; прошедшие несколько дней дали немцам возможность осуществить перегруппировку. В начале сентября Гитлер наконец изменил свой приказ "ни шагу назад", после чего немецкие войска получили возможность отступить, перегруппироваться и занять подготовленную линию обороны. Солдаты Паттона перешли через Мёз, но были остановлены на реке Мозель - теперь уже не вследствие отсутствия бензина, а из-за ожесточенного сопротивления противника. За этим последовали девять месяцев тяжелых кровопролитных боев. И когда немцы смогли организовать последнее большое контрнаступление, русские, а не американцы, в конце концов взяли Берлин.

В последние месяцы войны Паттон прошел всю Германию и дошел до Пльзеня в Чехословакии. Однако "непростительная ошибка" лишила его самого желанного для него мгновения славы на поле битвы. В декабре 1945 года, спустя восемь месяцев после окончания военных действий в Европе, жизнь мастера мобильной войны оборвалась совсем не героически. Его лимузин, управляемый шофером, врезался на германской дороге в грузовик армии США.

Упустили ли союзники возможность быстрого завершения войны? Этот вопрос был предметом дискуссий по горячим следам и значительно позже. Из общего числа потерь, которые понесли союзники при освобождении Западной Европы, а они составили в сражениях около миллиона человек, три четверти приходятся на период после сентябрьской остановки продвижения войск Паттона. За последние восемь месяцев войны в германских концентрационных лагерях и от последствий военных действий умерли многие миллионы людей. Более того, если бы союзники прорвались в Германию

с запада раньше, карта послевоенной Европы была бы иной, потому что советские войска не проникли бы так далеко в сердце Европы.

Для Эйзенхауэра это было чрезвычайно трудное решение, продиктованное сиюминутными обстоятельствами, принятое в условиях недостатка информации, а следовательно, с большими сомнениями и изрядной долей риска. Цена уступки Паттону могла оказаться очень высокой, возникла бы угроза самому существованию коалиции союзников в критический момент, причем все союзнические армии испытывали бы перебои со снабжением, а 3-я армия подверглась бы чрезмерной опасности. Уже поступали рапорты о концентрации немецких войск на фланге армии Паттона. В своих военных мемуарах Эйзенхауэр ответил дипломатично и вместе с тем по существу на брошенные ему Паттоном обвинения в том, что принятое им решение было неверным. Паттон просто не представлял себе картины в целом. Эйзенхауэр же понимал, что риск реализации плана Паттона был огромным, вероятность неудачи слишком велика. "В последние дни лета 1944 года нам было известно, что Германия еще располагала достаточными резервами на своей территории, - писал он. - Любая мысль о прорыве небольшими силами, переходе через Рейн и продолжении наступления в сердце Германии была чистой утопией". Даже если бы прорыв и удался, ударная группировка становилась бы меньше с каждым днем, потому что ей приходилось бы выделять силы для защиты флангов. Эйзенхауэр подтвердил правильность своего решения, принятого им в последние дни августа 1944 года: "Попытка подобного рода была бы на руку противнику", а в результате союзники потерпели бы "неизбежное поражение".

Другие авторы, тщательно исследовавшие имевшиеся данные, пришли к иному заключению: ошибкой было разделение сил, надо было сконцентрировать все силы союзников под командованием Монтгомери для прорыва в Рурский бассейн и дальнейшего наступления на Берлин. Паттон и его армия были бы мощной составляющей этой огромной группировки. Если бы такой удар увенчался успехом, то бойня в Европе закончилась бы значительно раньше.

Серьезному анализу подверг эту проблему Бейзил Лиддел-Харт, знаменитый британский военный историк и теоретик военного искусства. Именно в его произведениях, опубликованных после Первой мировой войны, получила свое обоснование концепция "разливающегося потока", что дало ему право претендовать на роль отца теории мобильной войны, базирующейся на массированном применении механизированных войск, а также, по иронии судьбы, на роль вдохновителя теории блицкрига. Незадолго до смерти в 1970 году Лиддел-Харт изложил свое суждение о стратегии Паттона. Он согласился с военачальником; в те дни, в конце августа 1944 года, была совершена "непростительная ошибка". Немцы все еще пребывали в замешательстве и не были готовы к серьезному отпору; еще ни один мост через Рейн не был даже подготовлен к уничтожению. Мощный удар Паттона - уничтожение укреплений, пользуясь словами стихотворения Паттона, - вполне мог вызвать расчленение и поражение оборонявшихся немецких армий. "Наилучший шанс быстрого окончания войны, - таков вывод Лиддел-Харта, - был, возможно, потерян, когда в последнюю неделю августа прекратились поступления бензина для танков Паттона, а они были на 100 миль ближе к Рейну с его мостами, чем британцы".

## Часть IV. Углеводородный век - Глава 20. Новый центр притяжения

Впоследствии в кругу специалистов этот период стал называться "временем ста". Это были годы войны, когда число американских нефтяников в Саудовской Аравии

сократилось примерно до ста человек, почти отрезанных от всего мира, а о саудовской нефти при звуках канонады забыли. В конце 1943 года к сотне присоединился еще один человек - Эверет Ли Де Гольер, чей приезд было признаком того, что о Саудовской Аравии не забыли те, кто думает о послевоенном времени.

Ни один человек не олицетворял американскую нефтяную индустрию и ее широкомасштабное развитие в первой половине двадцатого века так ярко, как Де Гольер. Самый известный в то время геолог-предприниматель, изобретатель, ученый, оставивший след почти всех основных областях этой индустрии. Родившийся в хижине в Канзасе и выросший в Оклахоме, Де Гольер поступил на факультет геологии в Университете Оклахомы, чтобы не учить латынь, и таким образом случайно избрал свой жизненный путь. Еще будучи студентом, он во время академического отпуска отправился в Мексику, где в 1910 году открыл легендарную скважину "Портреро дель Льяно". Она давала 110000 баррелей в день, положив начало "Золотой дороге" и золотому веку мексиканской нефти. Это была самая большая скважина в мире, и она стала основой как благосостояния "Каудрай/Пирсон", так и непревзойденной репутации Де Гольера.

Это было только начало. Де Гольер больше, чем кто другой, внедрял геофизику в разведку нефтяных месторождений. Разработчик сейсмографа, одного из важнейших изобретений в истории нефтяной промышленности, он так рьяно отстаивал важность его применения, что его называли "помешанным на динамите". Главный геолог компании "Стандард ойл оф Нью-Джерси" восторженно говорил, что "интерес к поискам нефти остается у Де Гольера днем и ночью". Действуя от имени "Каудрай", Де Гольер создал процветающую независимую нефтяную компанию "Амерада". Его пытались переманить "Стандард ойл оф Нью-Джерси", но он занялся самостоятельным бизнесом и в конце тридцатых годов основал "Де Гольер и Мак-Нотен", которая стала ведущей мировой консалтинговой фирмой в области нефтеразработок. Это тоже было изобретением, потому что отвечало новым потребностям в независимой оценке стоимости нефтяных запасов, на основе чего строилась финансовая политика банков и других инвесторов. Годом к сорока пяти Де Гольер стал мультимиллионером с годовым доходом в 2 миллиона долларов. В конце концов ему надоело делать деньги, и он растратил значительные суммы. На самом деле, интересы Де Гольера ограничивались не только нефтью и деньгами. Он был основателем "Тексас инструменте". Он увлекался историей острого перца. Он собрал необыкновенную коллекцию книг. Он спас от банкротства журнал "Сатердей ревью оф литереча", стал его председателем, хотя никогда особенно не интересовался вопросами литературы.

В течение многих лет этот толстенький, энергичный крепыш с львиной головой был известной и уважаемой фигурой в высших советах нефтяной промышленности, где его слово имело большой вес. И, конечно, как человек, создавший себя сам, Де Гольер был бесполезен "Новому курсу". Но когда разразилась война, его вызвали в Вашингтон, чтобы он стал одним из первых заместителей Гарольда Икеса в Военном управлении нефтяной промышленности. Он приехал, хотя и неохотно. В его обязанности входило содействие в организации и рационализации производства по всем Соединенным Штатам. Однако в 1943 году он получил специальное задание за границей: оценить нефтяной потенциал Саудовской Аравии и других стран Персидского залива, ставшего тогда объектом конкуренции.

Тремя годами ранее, в 1940 году, Де Гольер выступил в Техасе с речью о ближневосточной нефти. "В истории нефтяной промышленности еще не разрабатывалось столько огромных месторождений и на такой обширной территории, - сказал он. - Я

предрекаю, что эта область станет в ближайшие двадцать лет самым важным нефтяным регионом мира". Теперь, в 1943 году, у него появилась возможность увидеть все своими глазами. Но тем не менее он не очень стремился туда ехать. Он писал жене: "Когда-то мне казалось важным как американцу совершить эту поездку и оценить обстановку, но это ненадежно, довольно неудобно и несколько рискованно. Я не Линдберг".

Во время войны добраться до Ближнего Востока было нелегким делом. Первая остановка была в Майами, где при посадке у самолета лопнула шина. Не дождавшись другого транспорта, Де Гольер и другие члены миссии в конце концов на военных самолетах проследовали через страны Карибского бассейна в Бразилию, затем в Африку и наконец в Персидский залив. Там они проследовали к нефтяным месторождениям Ирака и Ирана, в Кувейт и Бахрейн и наконец в Саудовскую Аравию, чтобы познакомиться с уже открытыми месторождениями и посетить предполагаемые. На одном из привалов Де Гольер писал жене: "За всю поездку мы не видели ничего, кроме голой земли... Техас - сад по сравнению с некоторыми местами, где мы были".

Когда Де Гольера потчевали блюдом из овечьих глаз, он в совершенстве овладел нужными приемами. По пути он обнаружил многие любопытные достопримечательности. Но не это привлекало его внимание, а геологические признаки месторождений, которые его опытный глаз улавливал в пустыне, наметки, выуженные из географических карт, данные о скважинах, сейсмические исследования. В Саудовской Аравии уже началась разработка трех месторождений с запасами, оцененными в 70 миллионов баррелей. Но изучение подобных месторождений наводило на мысль, что запасы могут быть значительно больше. Это относилось и к другим странам залива. Физические лишения окупались сторицей. Де Гольер был нефтяником, и для него голая пустыня Аравийского полуострова была легендарным Эльдorado. Он был вне себя от волнения, потому что изучал то, чего еще не было в истории нефтяной индустрии. Даже он, открывший скважину производительностью в 110000 баррелей в день, за полвека своей деятельности никогда не видел ничего подобного.

Вернувшись в начале 1944 года в Вашингтон, Де Гольер доложил, что разведанные и потенциальные ресурсы региона - Ирана, Ирака, Саудовской Аравии, Кувейта, Бахрейна и Катара - достигают 25 миллиардов баррелей. На Саудовскую Аравию приходится 20 процентов - возможно, 5 миллиардов баррелей. Работая для правительства Соединенных Штатов, он действовал столь же консервативно, как и при оценке ресурсов для какого-нибудь банка. На самом деле он предполагал, что запасы нефти будут намного больше. И правда, в результате поездки он оценил запасы как неправдоподобно огромные - до 300 миллиардов баррелей в регионе и 100 миллиардов баррелей в Саудовской Аравии. Один из членов миссии сказал чиновникам государственного департамента: "Нефть этого региона - величайшее вознаграждение за всю историю".

Более важным, чем точные цифры, было общее суждение Де Гольера о значении этих огромных запасов нефти. "Мировой центр притяжения производства нефти перемещается из Карибского бассейна на Ближний Восток, в район Персидского залива, - сказал он, - и, вероятно, это будет продолжаться, пока он окончательно не установится в этом регионе". Это мнение, высказанное человеком, прочно связанным с американской промышленностью, стало своего рода эпитафией, уменьшающей роли Америки в добыче и разработке нефти, концу ее владычества. Соединенные Штаты поставили 90 процентов нефти, использованной союзниками во Второй мировой войне, но это было наивысшей точкой в их роли мирового поставщика. Их дни как экспортера нефти истекали. Но все же слова Де Гольера были не простой эпитафией. Они были

предвидением драматического перераспределения сил в нефтяной промышленности, которое станет оказывать глубокое влияние на ход мировой политики.

### "У СОЮЗНИКОВ ЕСТЬ ДЕНЬГИ"

Британское правительство давно принимало участие в политической жизни и добыче нефти на Ближнем Востоке, но Соединенные Штаты в значительной степени все еще игнорировали этот регион. Столь осторожный подход и повлиял на то, что объем добычи нефти на Ближнем Востоке оставался небольшим. В 1940 году регион, включающий Иран, Ирак и весь Аравийский полуостров, производил меньше 9 процентов мировой нефти, а Соединенные штаты 63.

Однако даже тогда находились люди, видевшие, что "центр притяжения" перемещается. Весной 1941 года Джеймс Терри Дьюс, вице-президент "Касок" писал Де Гольеру, что он "все пристальнее вглядывается в Персидский залив" и что "месторождения, находящиеся в этом районе, совершенно отличаются от американских, даже восточно-техасских. Количество нефти невероятно, и мне приходится часто протирать глаза и говорить: "Такого зверя не бывает".

Но в это время страны Оси вели наступление в России и Северной Африке, и оставалась угроза для Ближнего Востока. Вследствие этого постоянно сокращающееся число американцев, те самые "сто", занимались главным образом не развитием месторождений, а, наоборот, разработкой планов, как уберечь скважины (залив их цементом) в случае бомбежки или уничтожить их в случае наступления немецкой армии. По той же причине и в Кувейте, и в Ираке заглушались скважины, что делалось по согласованию с британскими и американскими военными и политическими властями.

Более того, менялись американские ориентиры в отношении Саудовской Аравии и Ближнего Востока. Толчок к этому, как и 10 лет назад, в начале тридцатых, дало резкое снижение числа паломников в Мекку и новый финансовый кризис в Саудовской Аравии. На этот раз не экономическая депрессия, а война явилась причиной прекращения потока паломников. Положение усугубилось засухой и вследствие этого - неурожаем. Традиционные отрасли промышленности, такие как изготовление холодного оружия и кожевенное дело, не могли компенсировать потери. К 1941 году Ибн Сауд снова столкнулся с финансовым кризисом. Королю пришлось посмотреть в лицо жестокой реальности. В разговоре с одним американцем в 1942 году он объяснял: "У арабов есть религия, а у союзников - деньги"<sup>4</sup>.

Таким образом, Ибн Сауд был вновь вынужден обратиться за помощью к англичанам, в зоне политического влияния которых он действовал, и к компании "Касок", а также к двум ее "американским родителям" - "Стэндрд оф Калифорния" и "Тексако". Нефтяные компании не хотели больше давать займы под будущую продукцию, особенно когда сама нефтедобыча почти прекратилась, но они и не желали рисковать концессией. Возможно, Вашингтон пришел бы на помощь. Были предложения оказать некоторую поддержку в рамках ленд-лиза, программы военной помощи. Но по решению конгресса помощь по ленд-лизу выделялась только "демократическим союзникам". К сожалению, Саудовская Аравия была королевством, а не республикой, и в отличие, скажем, от короля Англии Ибн Сауд не был конституционным монархом. Наконец после долгих споров Рузвельт решил не предоставлять никакой помощи. "Скажите англичанам, - инструктировал он одного из своих помощников в июле 1941 года, - что я надеюсь, они позаботятся о короле Саудовской Аравии. Это для нас далековато".



Британия действительно пришла на помощь, предоставив, помимо всего прочего, только что отчеканенные монеты на кругленькую сумму в 2 миллиона долларов. Британские субсидии должны были еще значительно возрасти. Однако американские нефтяники пытались внушить королю Ибн Сауду, что эта британская помощь на самом деле была американской, потому что Британия в свою очередь получала помощь из Америки. Это означало, объясняли нефтяники, что помощь реально поступает из США, только опосредованно.

### "У НАС КОНЧАЕТСЯ НЕФТЬ!"

Вступление Америки в войну в 1942 и 1943 годах повлекло за собой переоценку значения Ближнего Востока, основанную на новом подходе Вашингтона, не разделявшегося, однако, всеми нефтяными компаниями. Нефть была признана главным стратегическим военным продуктом и главным продуктом, определяющим национальную мощь и международное влияние. Если и был единственный источник, на основе которого формировалась военная стратегия стран Оси, то это была нефть. И победить их можно было только тем же оружием, то есть нефтью. Соединенные Штаты почти единолично снабжали нефтью союзные войска, выкачивая свою нефть в невиданных до сих пор количествах. Стал расти страх, что нефти не хватит. Это был очередной период пессимизма по поводу положения Америки в области нефтедобычи, подобный тому, что пал на конец Первой мировой войны. Но из-за войны выход нужно было искать немедленно. Что означала бы для безопасности Америки и ее будущего широкомасштабная длительная нехватка нефти?

Конец двадцатых - начало тридцатых годов ознаменовались многочисленными открытиями совершенно новых месторождений и новыми открытиями на уже известных. Однако уже с середины тридцатых годов, хотя "ревизии и дополнения" уже существующих месторождений шли полным ходом, обнаружился резкий спад в выявлении новых месторождений. Распространилось мнение, что в будущем новых открытий станет значительно меньше, поиск новых месторождений станет более трудным и дорогостоящим. Стремительное сокращение новых открытий ошеломило и испугало тех, кто отвечал за топливо в мировой войне. "Начинает действовать закон убывающей доходности, - сказал директор по ресурсам Военного управления нефтяной промышленности в 1943 году. - Поскольку новые нефтяные месторождения не формируются, число их установилось, рано или поздно запасы истощатся". Для Соединенных Штатов, добавил он, "дни процветания на ниве открытий нефтяных месторождений по большому счету уже принадлежат истории".

Министр внутренних дел Гарольд Икес разделял эту точку зрения. Название опубликованной им в декабре 1943 года статьи ни у кого не оставило в этом сомнения - "У нас кончается нефть!". В ней "Старый скряга" "зловеще предупреждал, что "если будет третья мировая война, то использовать придется не американскую нефть, а какую-нибудь другую, потому что у Америки ее не будет... Американская корона, символ самой могущественной нефтяной империи в мире, съезжает набок".

Такие неутешительные исследования могли привести только к одному выводу. Хотя нефть еще лилась из американских портов на все фронты войны, судьба готовила Соединенным Штатам трансформацию исторического масштаба не без последствий для государственной безопасности, - возобладание импорта нефти над экспортом. Пессимизм в отношении американских нефтяных ресурсов на случай войны породил концепцию, ставшую известной, как "теория консервации". Она состояла в следующем. Соединенным Штатам, а именно правительству, необходимо взять под контроль и разрабатывать

зарубежные нефтяные запасы, чтобы снизить добычу собственного сырья, законсервировать внутренние ресурсы для будущего, гарантируя тем безопасность Америки. Даже республиканцы, поборники частного предпринимательства, призывали правительство к прямому участию в иностранных концессиях. Как утверждал известный республиканский сенатор Генри Кэбот Лодж, "история не дает нам уверенности в том, что только интересы частного предпринимательства адекватно отвечают защите национальных интересов". А где же было найти эти иностранные ресурсы? Ответ был только один. "Во всех исследованиях сложившейся ситуации, - говорил Герберт Фейс, советник по экономическим вопросам государственного департамента, - карандаш удивительным образом указывает на одну и ту же точку, одно и то же место - Ближний Восток"<sup>7</sup>.

Таким образом, американские политики, пусть с опозданием, но пришли к тому же выводу, которым руководствовалась и Великобритания в своей нефтяной политике с конца Первой мировой войны, а именно - выводу о ключевом значении Ближнего Востока. И вот здесь-то, наряду с доверием друг другу в условиях военного сотрудничества, у союзников, появились серьезные взаимные подозрения. Британцы боялись, как бы американцы не попытались выжить их с Ближнего Востока и не лишили их даже тех нефтяных ресурсов, которые всегда находились под их контролем. Имперская стратегия рассматривала этот регион как центральный и важный для контроля над Индией. Ибн Сауд, как владелец святых мест ислама, был очень важен для Великобритании. Ведь число мусульман в Индии, находящейся под ее господством, было больше, чем в любой другой стране мира. Ибн Сауд мог бы стать и ключевым фактором в решении палестинской дилеммы. Переданную под мандат Великобритании Палестину раздирала нарастающая борьба арабов и евреев.

На протяжении всей войны американские нефтяные компании и правительственные чиновники были серьезно озабочены предположением, что Великобритания задумала подлое дело - каким-то образом опередить Соединенные Штаты, когда они станут подбираться к ближневосточной нефти, и вытеснить американские компании, в первую очередь из Саудовской Аравии. Когда англичане послали в Саудовскую Аравию группу для контроля над саранчой, "Касок" была абсолютно уверена, что это только прикрытия для геологической разведки. Всеобщее беспокойство выразил заместитель министра военно-морского флота Уильям Буллитт, который предупредил, что Лондон готов "облапо-шить" американские компании, захватив их концессии.

На самом деле американцы сильно преувеличивали планы Великобритании в отношении Саудовской Аравии и ее способность их осуществить. Едва ли англичане могли вытеснить американцев, от которых они так сильно зависели, по зрелом размышлении они как раз хотели большего участия американцев на Ближнем Востоке по финансовым причинам, да и по причинам безопасности, в действительности они искали пути сокращения своих субсидий Ибн Сауду. Что же могли сделать американцы, обеспокоенные до крайней степени? Появилось три альтернативы. Во-первых, можно стать непосредственным владельцем ближневосточной нефти по принципу "Англо-персидской нефтяной компании". Во-вторых, можно было провести переговоры и заключить с Великобританией какое-либо соглашение. В-третьих, можно было все отдать в частные руки. Но в середине войны с ее растущей неопределенностью даже "частные руки" боялись быть предоставлены самим себе. Они хотели государственной поддержки, что снова повело их в Вашингтон.

## ПОЛИТИКА "КРИСТАЛЛИЗАЦИИ"

"Сокал" и "Тексако", партнеры по "Касок", были единственными частными компаниями, занимавшимися арабской нефтью. Они боялись, что англичане станут контролировать финансы короля Ибн Сауда, чтобы самим прочно завладеть саудовской нефтью, а "Сокал" и "Тексако" указать на дверь. Был и другой повод для волнений. "Сокал" и "Тексако" сделали большие капиталовложения в саудовскую нефть и взяли на себя финансовые обязательства, а требовались новые инвестиции; им было известно, что под ними находятся необыкновенно богатые запасы. Но Саудовской Аравии как единой стране было только двадцать лет. Переживет ли королевство Ибн Сауда и нефтяная концессия самого короля?

Не лучше ли контролировать британцев, укреплять их концессию, страховать все это необыкновенно ценное имущество от политических рисков, чем связываться с американской помощью правительству Саудовской Аравии и, возможно, даже с прямым участием правительства США? Одно дело не считаться с частными компаниями, в конце концов, лишь несколькими годами ранее мексиканское правительство безнаказанно национализировало концессии компаний - и совсем другое дело сразиться с ведущей мировой державой. Прямое участие американского правительства в делах Саудовской Аравии стало известно как политика "кристаллизации".

В середине февраля 1943 года президенты компаний "Сокал", "Тексако" и "Касок" прибыли в Вашингтон, чтобы обратиться с просьбой в государственный департамент. Они просили о финансовой помощи со стороны правительства для острастки Британии и обеспечения "сохранения там после войны чисто американского предпринимательства". Если Вашингтон выделит финансовую помощь, они в свою очередь предоставят правительству США особые квоты на саудовскую нефть.

Во время обеда 16 февраля Гарольд Икес, ярый поборник правительственного участия, сумел заинтересовать президента Рузвельта вопросом о Саудовской Аравии. "Это, пожалуй, самое большое и богатое нефтяное месторождение во всем мире", - сказал министр внутренних дел. Англичане пытаются "всеми силами добраться до него" за счет "Касок", а они "никогда не упускают возможности дотянуться до нефти". Именно аргументы Икеса и других правительственных чиновников, а не просьба руководителей нефтяных компаний в конце концов повлияли на Рузвельта. 18 февраля 1943 года через два дня после его обеда с Икесом и через полтора года после его заявления, что Саудовская Аравия "от нас далековата", президент утвердил помощь по ленд-лизу королю Ибн Сауду. Это было только начало. Вскоре Управление армии и флота по нефти представило свои планы на 1944 год. Серьезная нехватка нефти грозила военным операциям. Беспокойство военных дало сильный дополнительный импульс к сближению с Саудовской Аравией<sup>9</sup>.

Финансовая помощь дружественному, хотя и не демократическому правительству, даже и замаскированная ленд-лизом - это одно; пытаться завладеть ресурсами иностранного государства, это совсем другое. Но именно это и последовало. Операция была произведена частично от имени "Петролеум резервз коргюрэйшн". Эта новая правительственная структура финансировалась изобретательным Икесом с целью приобретения иностранных нефтяных ресурсов в собственность. В этом его твердо поддерживали армия и флот. Только государственный департамент держался в тени. Было опасно, как говорил Рузвельту государственный секретарь Халл, давать повод для "новых напряженных дискуссий". Секретарь напомнил президенту: "Во время многих дискуссий после прошлой войны от запаха нефти можно было задохнуться".

Целью "Петролеум резервз корпорэйшн" была Саудовская Аравия. В июне 1943 года в Белом доме Икес встретился с военным министром Генри Стимсоном, министром военно-морского флота Франком Ноксом и с Джеймсом Бернсом, руководившим военной мобилизацией. Они "с тревогой рассмотрели проблемы быстро сокращающихся внутренних запасов" и согласились, что правительству необходимо "принять доленое участие в высшей степени важных нефтяных месторождениях Саудовской Аравии". В июле Рузвельт подтвердил это поразительное решение на встрече в Белом доме. "Дискуссия была веселой, короткой и далеко не всеобъемлющей, - сказал один из участников. - Мальчишеская нотка удовольствия сквозила в словах и одобрительных кивках президента, когда речь заходила о ближневосточных странах". Но был еще один принципиальный вопрос. Какая часть "Касок" или концессий приобреталась? Одним росчерком пера, сделавшим бы честь самому Джону Рокфеллеру, было решено, что правительственная доля должна быть никак не менее ста процентов!

В августе 1943 года ничего не подозревающие президенты "Тексако" и "Сокал". У. Роджерс и Г. Кольер один за другим вошли в кабинет Икеса в министерстве внутренних дел. Они думали, что будут обсуждать объем помощи в обмен на право на дополнительную квоту на саудовскую нефть. Икес выдвинул свое предложение: правительство покупает "Касок" у "Тексако" и "Сокал". Икес заметил не без удовлетворения, что от ошеломляющего предложения у них "буквально перехватило дыхание". Принадлежащая правительству нефтяная компания, действующая за рубежом, - это совершенно новая неординарная линия в поведении США. Изменится и положение двух заинтересованных частных компаний. Роджерс, представлявший "Тексако", и Кольер, представлявший "Сокал", только и могли сказать, что "предложение явилось для них сильным ударом". Компаниям нужна была помощь, а не поглощение. Как заметил один из участников дискуссии, "отправившись ловить треску, они поймали кита"<sup>10</sup>.

После дальнейших дискуссий Икес уменьшил долю со 100 процентов до 51 по образцу долевого участия британского правительства в "Англо-иранской нефтяной компании". Даже название предлагалось образовать по той же модели - "Американо-арабская нефтяная компания". Но было мнение, что такое название, особенно порядок слов в нем, может не понравиться Ибн Сауду, целью которого было сохранять долю иностранного участия в своем королевстве на минимальном уровне [В 1944 году КАСОК, "Калифорнийско-арабская стандарт ойл компани", которой совместно владели "Стандарт оф Калифорния" и "Тексако", поменяют свое название, и порядок слов будет другим - "Арабо-американская нефтяная компания", более известная как "Арамко"].

Продолжая переговоры с двумя компаниями, Икес одновременно прощупывал возможности совершения подобной сделки с "Галф" в Кувейте, но в конце концов он заключил сделку с "Сокал" и "Тексако". Правительство США приобретало третью часть собственности "Касок" за 40 миллионов долларов; фонды должны были использоваться для финансирования нового нефтеперерабатывающего завода в Рас-Тануре. В дальнейшем у правительства будет право покупки 51 процента продукции "Касок" в мирное время и 100 процентов в военное.

Таким образом, Соединенные Штаты были готовы вступить в нефтяной бизнес. Или это так казалось. Но тут другие представители нефтяной отрасли, как говорится, встали на дыбы. Ни одна из остальных компаний не хотела участия правительства в нефтяном бизнесе. Это был бы серьезный конкурент; предпочтение могло быть отдано не собственной, а иностранной нефти; это могло стать первым шагом к федеральному контролю над нефтяной отраслью или даже шагом к ее национализации. Не только независимые компании, но и "Стандарт оф Нью-Джерси" и "Сокони-Вакуум" ("Мобил")

выступили против; они сами были заинтересованы в саудовской нефти и не хотели, чтобы их опередили.

Икес вел активную работу по мобилизации нефтяной индустрии в рамках военного участия Америки в войне, и он не мог себе позволить свести на нет эти усилия из-за борьбы за "Касок". В конце 1943 года он резко отступил и отказался от своего плана, обвиняя "Тексако" и "Сокал" в жадности и упрямстве. Эта попытка Соединенных Штатов получить в непосредственную собственность иностранную нефть провалилась<sup>11</sup>.

Но Икеса уже нельзя было остановить. В начале 1944 года он стал проводником другого плана - вовлечь правительство США в строительство нефтепроводов за рубежом. В принципе Икес согласился с "Сокал", "Тексако" и "Галф", что правительство США через "Петролеум резервз корпорейшн" потратит до 120 миллионов долларов на строительство нефтепровода, который доставлял бы саудовскую и кувейтскую нефть через пустыню к Средиземному морю для дальнейшей транспортировки танкерами в Европу. Сделкой предусматривалось, что эти компании зарезервируют для военных нужд Америки 1 миллиард баррелей нефти, которую можно будет купить на 25 процентов ниже рыночной стоимости.

Но и против этого нового плана в конце зимы - весной 1944 года выступили многие силы. Конгрессмены уже призывали к ликвидации "Петролеум резервз корпорейшн", другие нефтяные компании приводила в негодование сама мысль, что, как сказал Герберт Фейс, они "окажутся в условиях неравной конкуренции". Независимые компании осуждали план как "угрозу национальной безопасности" и "шаг к фашизму". Он будет способствовать ожесточению конкуренции на мировом рынке нефти, считала Независимая ассоциация нефтепромышленников Америки, подрывая цены на внутреннем рынке и разрушая национальную индустрию. Либералы выступали против этого проекта, потому что он благоприятствовал большому бизнесу и "монополиям". Изоляционистов не устраивало, что правительство в прямом смысле слова зароется в песок где-то далеко на Ближнем Востоке. "Комитет начальников штабов", ранее заявлявший, что такой нефтепровод - "дело первостепенной важности для армии", после высадки союзных войск в Европе, когда забрезжил конец войны, больше об этом не говорил. Образовалась мощная коалиция противников и критиков. Несмотря на гнев "Старого скряги" и его очередную угрозу подать в отставку, правительственный проект строительства нефтепровода сначала замяли, а потом совсем забыли.

### "СПОР ИЗ-ЗА НЕФТИ"

Таким образом, правительство США отказалось от нефтяного бизнеса в Саудовской Аравии. Осталось изучить еще один путь - сотрудничество с Великобританией в управлении мировым нефтяным рынком. Оба правительства уже стали знакомиться с взглядами противоположной стороны на такое соглашение. Пока многие скважины в районе Персидского залива были заглушены, чтобы уберечь их от попадания в руки немцев, те, кто знал о потенциале региона, начинали беспокоиться о том, что произойдет с рынком в результате послевоенного развития производства в этом районе. Прилив дешевой нефти из Персидского залива после войны мог бы оказать такое же дестабилизирующее влияние, как поток нефти из восточного Техаса в начале 1930 годов. В то же самое время многие в Соединенных Штатах продолжали бояться истощения американских запасов и хотели сократить потребление собственной нефти. В их понимании главной целью Соединенных Штатов являлось снятие предвоенных ограничений и максимальное производство на Ближнем Востоке и, в частности, в Саудовской Аравии. Таким образом, произойдет коренное изменение в путях поставок:



Европа преимущественно могла снабжаться с Ближнего Востока, а не из ресурсов Западного полушария, особенно из США, которые вместо этого могли быть сохранены для собственно американского потребления и безопасности.

Англичане, со своей стороны, были глубоко обеспокоены той путаницей, которая может возникнуть из-за неразберихи в производстве на Ближнем Востоке. Они боялись конкурентной скачки в производстве среди концессионеров, стремящихся удовлетворить растущие аппетиты на получение прибыли из ближневосточных нефтяных стран. Если топливный вопрос не решить до окончания войны, впоследствии наступит опустошительное перепроизводство, которое может из-за падения цен лишить правительства нефтедобывающих стран лицензионных платежей и, в конечном итоге, угрожать стабильности концессий. Более того, хотя многие американцы думали иначе, англичане продолжали поддерживать дальнейшее американское участие в нефтяном развитии Ближнего Востока. Такая вовлеченность, среди прочего, как говорили британские начальники штабов, увеличит "шансы получения американской помощи" в области обороны, особенно против "русского давления". Далее британские военачальники добавляли, что "американские континентальные резервы - это наши самые безопасные военные поставки, поэтому в наших интересах предпринять любые шаги, которые могут содействовать их консервации". Но как убедить американцев, что совместный контроль, а не политика невмешательства в разработку, будет служить наилучшим образом интересам обеих стран<sup>13</sup>?

Англичане прилагали все усилия, чтобы начать переговоры с Соединенными Штатами о ближневосточной нефти. В апреле 1943 года Бэзил Джексон, представитель "Англо-персидской компании" в Нью-Йорке, встретился с Джеймсом Терри Дьюсом, временно покинувшим пост руководителя "Касок", чтобы возглавить иностранный отдел в Военном управлении нефтяной промышленности. "Впервые в истории такие несметные количества нефти угрожают мировым рынкам", - предупредил Джексон. Невозможно, сказал он, "чтобы компании сами пришли к соглашению о будущем ближневосточной нефти". Американские компании были ограничены антитрестовским законом Шермана. После войны будет слишком поздно действовать. А без такого соглашения, сделал вывод Джексон, предстоит "жестокая конкуренция".

Дьюс согласился. Оба признали наличие основополагающего предмета для обсуждения, который сформирует послевоенный нефтяной порядок. Лицензионные платежи за нефть стали или вскоре станут основным источником поступлений в казну стран Персидского залива. В результате эти страны будут оказывать постоянное давление, усиливаемое угрозами, замаскированными или прямыми, на компании, чтобы те наращивали производство, чтобы увеличить поступления от лицензионных платежей. Определенная всеохватывающая система отчислений сможет скомпенсировать это давление.

Отчет о высказываниях Джексона широко обсуждался американскими политиками. Икес сам направил его Рузвельту. "Мы должны иметь доступ к нефти в различных частях мира, - отметил Икес. - Настало время действовать. Я не вижу причин, мешающих достичь взаимопонимания с англичанами в отношении нефти". Однако взаимные подозрения были настолько велики, что для двух союзников и их правительств было нелегко прийти даже к соглашению, как построить обсуждения. Газетный магнат лорд Бивербрук, тогдашний хранитель печати, сказал Черчиллю, что следует саботировать любые попытки созвать конференцию по проблеме ближневосточной нефти. "После войны нефть осталась у нас единственным имуществом. Мы должны отказаться от раздела нашего последнего достояния с американцами".

Но другие члены британского правительства настаивали на попытках разработать план вместе с американцами. 18 февраля 1944 года британский посол в Вашингтоне лорд Галифакс почти два часа спорил с заместителем государственного секретаря Самнером Уэллсом о нефти и ее будущем. Позже Галифакс в телеграмме, посланной в Лондон, сообщил, что "отношение американцев к нам шокирует". Галифакс был так расстроен дискуссией в Государственном департаменте, что немедленно потребовал личной встречи с президентом. Рузвельт принял его в тот же самый вечер в Белом доме. Их беседа сосредоточилась на Ближнем Востоке. Пытаясь смягчить опасения и неудовольствие Галифакса, Рузвельт показал послу схему раздела по Ближнему Востоку. "Персидская нефть ваша, - сказал он послу. - Нефть Ирака и Кувейта мы поделим. Что касается нефти Саудовской Аравии, она наша"<sup>14</sup>.

Набросок Рузвельта был недостаточен для снятия напряжения, ведь события предыдущих недель привели к обмену резкими посланиями между президентом и премьер-министром. 20 февраля 1944 года, всего лишь через час после ознакомления с докладами Галифакса о его встречах, Черчилль написал Рузвельту, что он с "возрастающим опасением" следит за телеграммами о нефти. "Стычка из-за нефти будет плохой прелюдией к тому потрясающему совместному предприятию, которое мы планируем начать и которое потребует и самопожертвования, - заявил он. - В наших определенных кругах есть опасение, что Соединенные Штаты стремятся отнять все наши нефтяные активы на Ближнем Востоке, от которых зависит в том числе и снабжение всего нашего военно-морского флота". "Откровенно говоря, - писал он, - некоторые считают, что "нас выгоняют".

Рузвельт ядовито ответил, что он в свою очередь получает сообщения, что Великобритания "положила глаз" и пытается "лезть" в концессии американских компаний в Саудовской Аравии. В ответ на другую резкую телеграмму от Черчилля Рузвельт добавил: "Пожалуйста, примите мои заверения, что мы не смотрим жадно на ваши нефтяные месторождения в Ираке или Иране". В ответ Черчилль телеграфировал: "Позвольте мне ответить взаимностью и полностью заверить, что мы и не думали соваться в ваши интересы или имущество в Саудовской Аравии". Британия не ищет территориальных преимуществ, но "она не отдаст того, что принадлежит ей по праву и честно послужило ей в добром деле, по крайней мере пока ваш покорный слуга отвечает за ведение ее дел". Едкий обмен мнениями был свидетельством важности того места, которое нефть заняла в мировой политике. Но эти два человека смогли прекратить пререкания, в результате чего весной 1944 года в Вашингтоне начались переговоры. Тема предстоящего обсуждения была выражена во вступительном слове советника по нефти государственного департамента во время первой встречи. Основной целью переговоров, сказал он, "является не введение нормирования при нехватке, а упорядоченное развитие и упорядоченное распределение изобилия". Другими словами, какими бы ни были перспективы для американской нефти, с глобальной точки зрения проблема состоит в слишком большом количестве нефти, и в том, как контролировать производство. Возобладал британский взгляд на ближневосточную нефть.

## КВОТЫ И КАРТЕЛИ

Лорд Бивербрук, чей скепсис в отношении американских нефтяных амбиций был очевиден, прибыл в Вашингтон для переговоров по достижению окончательного соглашения в июле 1944 года. "Думаю, война опять началась, - комментируя прибытие Бивербрука, писал Эверету Ли Де Гольеру Джеймс Терри Дьюс, который к этому времени вернулся в "Арамко". - Лев уляжется рядом с ягненком только в том случае, если последний предстанет в виде отбивных".

В Вашингтоне откровенный Бивербрук обратил внимание на сложное обстоятельство, на котором никто не хотел останавливаться. В Лондоне в частной беседе он описал вырисовывающееся соглашение как "чудовищный картель", руководимый американцами для защиты своих производителей за счет Англии. Во время переговоров в Вашингтоне он был более вежлив, отмечая, что обе стороны действительно пытаются прийти к "соглашению в духе "статус кво", не очень отличаясь от "Экнакерри" и последовавших соглашений об ограничениях между компаниями в конце двадцатых - начале тридцатых годов.

Американские участники переговоров не замедлили с возражением. "Обсуждаемое нефтяное соглашение сформулировано на основе, не имеющей ничего общего с выражением "картель", - обиженно заметил один из американских участников. - Это межправительственное товарное соглашение, основанное на определенных широких принципах упорядоченного развития и надежной технологии. Оно направлено на обеспечение достаточных поставок нефти в соответствии с рыночным спросом".

Было неясно, готов ли Бивербрук изменить свое мнение. Все же через несколько дней Англо-американское нефтяное соглашение было составлено, а 8 августа 1944 года подписано. Его целью было гарантировать равенство всех заинтересованных сторон, включая страны-производители. Главным в соглашении было создание Международного нефтяного комитета в составе восьми членов. Он будет оценивать мировую потребность в нефти, затем распределять квоты среди различных стран на основе таких факторов как "наличные ресурсы, необходимый технический уровень или хорошая техническая база, релевантные экономические факторы, интересы производящих и потребляющих стран и с учетом полного удовлетворения растущего спроса". Комитет также будет готовить доклады для обоих правительств о мерах содействия развитию мировой нефтяной промышленности. Правительства в свою очередь "будут стараться осуществлять эти приемлемые рекомендации и при необходимости выступать гарантом участия в этом своих граждан".

Англо-американское нефтяное соглашение, рассматривать ли его как "товарное соглашение", направленное на стабилизацию важной отрасли промышленности, или как контролируемый правительством картель, фактически было направлено на управление рынком, что было начато в конце двадцатых - начале тридцатых годов, соглашением "как есть", подготовленным в Экнакерри и деятельностью техасского железнодорожного комитета. У него была та же основополагающая цель - сбалансировать спрос и предложение, регулировать перепроизводство, упорядочить и стабилизировать рынок, перегруженный избытком предложения. Хотя соглашение вполне устраивало администрацию Рузвельта и англичан, на него сразу же и яростно набросились независимые американские нефтяные дельцы и их союзники в конгрессе. Независимые компании обладали большим политическим влиянием, чем монополии, и если им не по нраву пришелся проект Икеса по строительству арабского нефтепровода, то нефтяное соглашение они буквально возненавидели, боясь, что оно откроет двери международным ограничениям на нефтедобычу в стране. Одно дело, когда уровень производства устанавливает Техасский железнодорожный комитет, члены которого выбираются в Техасе, и совсем другое, когда это делает комитет, в котором одна половина - англичане, а другая - ставленники Франклина Рузвельта. Неприятие соглашения национальными нефтяными компаниями более всего обуславливалось мрачной перспективой их вытеснения с рынков Европы дешевой ближневосточной нефтью и того, что, может быть, эта нефть польется и в США, сбивая цены на внутреннем рынке. Независимые компании боялись, что транснациональные компании будут использовать соглашение, чтобы

установить полный контроль над мировыми ресурсами и рынками, а затем использовать его, чтобы совсем вытеснить "независимых" из бизнеса<sup>17</sup>.

Монополии тоже опасались, но другого. Они боялись обвинений или даже юридической ответственности за нарушение антитрестовского закона (фиксация цен и регулирование производства), если будут сотрудничать с Международным нефтяным комитетом. Ведь когда они занялись стабилизацией рынков в конце тридцатых годов, сообразуя свою деятельность, как они думали, с желанием правительства и давлением Гарольда Икеса, министерство юстиции привлекло их к судебному разбирательству по обвинению в нарушении антитрестовского закона. Этот случай вошел в историю как дело Мэдисона, и оно было отложено только из-за необходимости привлечь монополии к сотрудничеству с правительством после вступления Америки в войну. На этот раз монополии не хотели испытывать судьбу. Прежде чем начать действовать, они хотели отмены антитрестовского закона.

Весь нефтяной бизнес, несмотря на расхождения между монополиями и "независимыми", казалось, ополчился против соглашения. "Нефтяная промышленность набросилась на него без каких-либо логичных причин, - жаловался Иксе Рузвельту. - Кое-кто видит призраков там, где их нет". Соглашение было представлено на ратификацию сенату как договор, но скоро стало ясно, что в таком виде оно обречено на бесславное поражение. В январе 1945 года администрация Рузвельта отозвала его, чтобы можно было решить антитрестовские и другие проблемы. Затем все попытки пересмотреть документ были временно прекращены, потому что Рузвельт и его главные советники отправились в советский Крым в Ялту для встречи с Иосифом Сталиным и Уинстоном Черчиллем. Их целью было заложить основу послевоенного международного порядка и наметить сферы влияния в послевоенном мире.

### "БРАТЯ-БЛИЗНЕЦЫ"

Проблемы ближневосточной нефти коснулись и этой поездки. В середине февраля после Ялтинской конференции самолет президента "Священная корова" доставил Рузвельта и его советников из России в зону Суэцкого канала в Египет, где они взошли на борт американского военного корабля "Квинси", стоявшего на рейде в Большом Горьком озере в Суэцком канале. Другой американский военный корабль "Мерфи" с почетным гостем Ибн Саудом на борту пришвартовался к первому.

Для короля Саудовской Аравии это была, пожалуй, вторая поездка за пределы королевства с того памятного дня сорок пять лет назад, когда он вернулся из ссылки в Кувейте, чтобы совершить свой первый шаг к возвращению Аравии - поход на Эр-Рияд. Он поднялся на борт "Мерфи" несколькими днями ранее в Джидде в сопровождении сорока пяти человек. Сначала планировалось, что они возьмут с собой еще сотню живых овец, но, посоветовавшись, сократили это число до семи ввиду шестидесятидневного запаса провизии на американском корабле, в том числе мороженого мяса. Ибн Сауд отказался от предложенной ему командорской каюты и вместо этого спал на палубе в импровизированном шатре, разбитом на баке и убранном восточными коврами; там даже находилось одно из личных кресел короля.

Когда Ибн Сауд перебрался на президентский корабль, Рузвельт, который обычно курил сигарету за сигаретой, из уважения к религиозным принципам короля не закурил ни одной в его присутствии. Однако на обед Рузвельта в его коляске повезли в отдельном лифте. Президент сам нажал на красную аварийную кнопку и стоял столько, сколько было нужно, чтобы выкурить две сигареты перед встречей с королем. В общей

сложности они провели вместе пять насыщенных часов. Рузвельта интересовали еврейские земли в Палестине, нефть и послевоенное положение на Ближнем Востоке. Со своей стороны Ибн Сауд хотел обеспечить продолжение американского присутствия в Саудовской Аравии после войны, чтобы нейтрализовать в регионе британское влияние, которого он боялся все годы своего правления. В ответ на призыв Рузвельта дать землю евреям ярый антисемит Ибн Сауд предложил, чтобы перемещенным евреям, каким-то чудом пережившим войну, дали землю в Германии.

Рузвельт и Ибн Сауд хорошо ладили. Как-то король заявил, что они с Рузвельтом братья-близнецы. Они были почти одного возраста, оба несли ответственность за благосостояние своих народов, оба интересовались фермерством, оба страдали от серьезных недугов - президент был прикован к инвалидной коляске после полиомиелита, а король с трудом ходил и не мог подниматься по ступенькам из-за ранений ног.

"Вы счастливее меня, потому что все еще ходите на своих собственных ногах, а меня нужно всюду возить в инвалидной коляске", - сказал Рузвельт. "Нет, мой друг, вы куда счастливее, - отвечал король. - Ваша коляска доставит вас всюду, куда бы вы ни пожелали, и вы знаете, что доберетесь туда. Мои ноги менее надежны и становятся слабее с каждым днем". - "Если у вас такое высокое мнение об этой коляске, - отреагировал Рузвельт, - я вам подарю такую же, у меня не борту их две".

Инвалидная коляска отправилась в Эр-Рияд вместе с Ибн Саудом. Она постоянно находилась в личных апартаментах короля, и Ибн Сауд показывал ее как дорогую реликвию, хотя она и была мала для такого крупного человека, как король<sup>19</sup>.

Удивительно, но в официальном отчете о встрече ничего не было сказано о нефти. Один из членов делегации сообщил впоследствии, что президент и король долго обсуждали этот вопрос. Что бы ни говорилось, они оба знали, что это центральный вопрос в зарождающихся отношениях двух стран. Зарубежный обозреватель "Нью-Йорк Тайме" К. Л. Сулцбергер попал в точку. Сразу же после встречи на Большом Горьком озере он писал: "Огромные запасы нефти в Саудовской Аравии делают эту страну более важной для американской дипломатии, чем любую другую из второстепенных держав". Нельзя сказать, чтобы Уинстон Черчилль был доволен переговорами американского президента с монархами в зоне традиционного британского влияния: Рузвельт также встретился с египетским королем Фаруком и эфиопским королем Хайле Селассие. Как сообщает один источник, Черчилль слал дипломатам, работавшим в странах этого региона такие угрозы, что раскалялись телеграфные провода, пока они не договорились о его встречах с теми же монархами, с которыми виделся Франклин Делано Рузвельт". Черчилль ринулся на Ближний Восток через три дня после Рузвельта; британский премьер-министр прибыл в египетскую пустыню, чтобы встретиться с Ибн Саудом в одном из отелей в оазисе.

Опять встал вопрос курения, на этот раз осложненный вопросом выпивки. Встреча Черчилля с саудовским королем должна была закончиться грандиозным банкетом. Накануне Черчиллю сказали, как он сам вспоминал впоследствии, что король "не разрешает курить и пить спиртные напитки в своем присутствии". Черчилль не хотел быть таким услужливым, как Рузвельт. "Я был хозяином и сказал, что если его религия ставит такие условия, то моя религия предписывает в качестве абсолютно священного ритуала курение сигар и выпивку до, после, а если нужно и во время всех приемов пищи, а также в промежутках между ними".



Своевольное отстаивание Черчиллем своих прав и прерогатив только усилило растущую подозрительность Ибн Сауда по поводу целей, преследуемых Великобританией в его королевстве и во всем регионе. Черчилль столкнулся с еще одной проблемой. Он подарил Ибн Сауду небольшой набор элитных духов стоимостью около ста фунтов. Но Ибн Сауд в свою очередь одарил его и Энтони Идена саблями с рукоятками, украшенными бриллиантами, халатами и другими вещами, включая бриллианты и жемчуг на сумму около трех тысяч фунтов стерлингов "для вашей женской половины", как выразился Ибн Сауд. Смущенный неравенством подарков, Черчилль мгновенно заявил, что духи - это "только символ", и пообещал Ибн Сауду "самый прекрасный в мире автомобиль". Черчилль понимал, что у него не было права делать такие подарки. Но так тому и быть. "Роллс-Ройс" был доставлен королю, и стоил он британской казне свыше шести тысяч фунтов стерлингов. В конце концов все драгоценности были проданы, хотя дело держалось в секрете, чтобы не обидеть Ибн Сауда.

### "ЧТО ТЕПЕРЬ ДЕЛАТЬ?"

Когда Рузвельт вернулся из своего длительного путешествия, он обнаружил, что его советники продолжают схватки между собой из-за нефтяного соглашения и связанной с ним антитрестовской проблемой. Гарольд Икес предложил встретиться с президентом и новым государственным секретарем Эдвардом Стеттиниусом. Но президент очень устал после продолжительной поездки и собирался отдохнуть. "Я буду очень рад провести предложенную Гарольдом встречу, как только я возвращусь из Уорм-Спрингс, - сказал он Стеттиниусу 27 марта 1945 года. - Вы не напомните мне о ней?"

Такой возможности Стеттиниусу не представилось. Рузвельт умер в Уорм-Спрингс 12 апреля 1945 года.

При новом президенте Гарри Трумэне предпринимались попытки пересмотреть нефтяное соглашение, чтобы сделать его более благоприятным для страны. Икес, к тому времени его ведущий гарант, провел по нему повторные переговоры с британцами в Лондоне в сентябре 1945 года. В Лондоне были сглажены все острые углы предыдущего соглашения. В то же самое время Международный нефтяной комитет, на который в 1944 году были возложены обязанности по распределению квот по всему миру, был успешно отстранен от влияния на внутриамериканское производство - довольно большое упущение для мирового нефтяного соглашения, так как в то время Соединенные Штаты обеспечивали две трети всего мирового производства. Но это было лучшим, что можно было сделать. "Провести более полное соглашение через конгресс США нет перспектив, - сказал министру финансов британский министр топлива и энергетики. - По большому счету, лучше принять такое, чем отказаться от него".

Тем временем в Америке улучшались настроения по поводу оценки нефтяных резервов. Во время сенатских слушаний 1945 года Дж. Эдгар Пью, вице-президент "Сан ойл" и председатель комитета по нефтяным резервам "Американского нефтяного института" жестоко раскритиковал прогнозы относительно нехватки нефти, имевших, по его мнению, психологическую, а не геологическую природу. Выражая традиционное презрение семьи Пью к пророчествам об истощении, он заверил сенаторов, что национальное производство обеспечит американские потребности на два или более десятилетия. "В этом я уверен так же, как и в том, что солнце взойдет и закатится завтра, - сказал он. - Я - оптимист".

После победы над Германией и Японией в 1945 году больше не было настоящей потребности в американских нефтяных резервах, таким образом, исчез еще один стимул к поиску соглашения с Британией. Затем в феврале 1946 года Англо-американское нефтяное соглашение столкнулось с новой проблемой. Его главный гарант Гарольд Икес крупно повздорил с Гарри Трумэном по поводу предполагаемого назначения на должность заместителя министра военно-морского флота Эдвина Паули, калифорнийского нефтяного магната. Икес, имевший такую привычку при Рузвельте, подал прошение об отставке. Это было длинное прощальное послание - более шести машинописных страниц, напечатанных через один интервал. "Это было письмо человека, который уверен, что он может добиться своего угрозой отхода от дел", - сказал позже Трумэн. Но Икес совершил ошибку - Трумэн не был Рузвельтом. Он принял отставку без лишних слов, с готовностью и радостью. Икес попросил шесть недель для завершения тех дел, которыми занимался только он, Трумэн дал ему два дня, чтобы очистить стол. "Старый скряга" ответил последним залпом. Трумэн, объявил он стране, "проявил нелюбовь к горькой правде", он "ни абсолютный монарх, ни потомок мифической Богини Солнца". С этими словами нефтяной царь "Нового курса" и Второй мировой войны ушел с должности и начал карьеру газетного обозревателя<sup>21</sup>.

Было ли вообще какое-нибудь будущее у Англо-американского нефтяного соглашения без его приверженца Гарольда Икеса? Поддержка соглашению теперь пришла с неожиданной стороны: от министра военно-морского флота Джеймса Форрестала. Стремительный, амбициозный и политически консервативный бывший менеджер инвестиционного банка из Диллона Форрестал одним из первых среди ведущих политиков, который пришел к выводу, что Соединенные Штаты должны готовиться к долговременной конфронтации с Советским Союзом. Нефть занимала центральное место в стратегии Форрестала, направленной на обеспечение безопасности в послевоенном мире. "Военно-морскому флоту, - говорил он, - не позволено грешить оптимизмом в оценке того, какие запасы могут быть доступны. Самые крупные известные нефтяные резервы вне Соединенных Штатов находятся в районе Персидского залива". "Престиж, а отсюда и влияние Соединенных Штатов отчасти связаны с богатством правительства и граждан страны, выраженным в нефтяных ресурсах как зарубежных, так и внутренних, - заявил он. - Активное расширение подобных приобретений крайне желательно". Государственный департамент должен разработать программу замены американской нефти ближневосточной, прибавил он, и использовать свою "любезность" для "обеспечения приобретения нефтяных владений Соединенных Штатов за рубежом, а также защищать подобные владения, которые уже существуют, то есть в районе Персидского залива".

В Потсдаме, во время заключительной конференции союзных держав перед окончанием войны Форрестал прочел целую лекцию новому государственному секретарю Джеймсу Бирнсу о том, что Саудовская Аравия имеет "первостепенное значение". Теперь же, в начале 1946 года, непосредственно после скандальной отставки Гарольда Икеса он считал важным продолжение борьбы за Англо-американское нефтяное соглашение. "Вы знаете, я не принадлежу к числу поклонников "честного Гарольда", но полагаю, есть смысл по-новому взглянуть на переговоры по этому договору, - говорил он Бирнсу. - Я думаю, он прав в отношении ограниченности американских нефтяных запасов. На мое мнение повлиял инженер Э. Л. Де Гольер, который работал в моем частном бизнесе". Форрестал также добавил: "В третьей мировой войне, если она случится, у нас может не оказаться доступа к ближневосточной нефти, а использование ее сейчас предотвратило бы истощение наших собственных запасов, которое может стать серьезным в ближайшие пятнадцать лет".

Но Форрестол был в меньшинстве. Всюду в правительстве ослабевала поддержка соглашения. В дни ухода "Старого скряги" один из чиновников государственного департамента Клер Уилкоккс написал памятку, названую "Нефть: что теперь делать?" Предоставив длинный список убийственных возражений против соглашения, Уилкоккс заявил: "... это соглашение опасно или бесполезно. Если его использовать как прикрытие картеля, раздающего квоты и удерживающего минимальные цены, то оно опасно. А если нет, то оно бесполезно". Для администрации Трумэна он кратко сформулировал вопрос так: "Мистер Икес говорил президенту, что он вскормил это дитя. Теперь сирота стучится к нам в двери. Нам его придушить или усыновить?"

Ответ был вполне ясен. У соглашения не было политической поддержки. Даже местных учителей в Техасе призвали выступить против. Импортируемая нефть, говорили они, разрушит техасскую экономику. "Ребенка" нужно "задушить". События и интересы обогнали политический процесс, и Англо-американское нефтяное соглашение очень быстро потеряло свое значение и устарело. В 1947 году администрация Трумэна окончательно отказалась от него. "Ребенок" умер.

Но когда исчезло это соглашение, последняя из крупных инициатив военного времени, на передний план стали выходить другие факторы. Каковы бы ни были споры о ресурсах и уровне открытий новых месторождений, Соединенные Штаты начинали понимать, что они не могут обеспечить свои нужды только внутренней нефтью. Они вот-вот должны были стать импортером нефти, и эта зависимость от зарубежных источников нефти в будущем значительно возрастет. Одним словом, даже и вне нужд глобальной войны процесс "кристаллизации" должен идти; и американским, и европейским интересам, как общественным, так и частным лучше всего служило быстрое развитие нефтеносных земель на Ближнем Востоке.

Что касается нефтяных компаний, то им трудно было справляться с рыночным спросом, конкуренцией и потребностью стран-производителей в бюджетных доходах. Налицо было все то, что пытались предотвратить участники переговоров военного времени. В послевоенные годы в экономике по-прежнему царили конкуренция, хаос и нестабильность. Беспрецедентные, хотя и спорные возможности, которые сулило Англо-американское нефтяное соглашение, сошли на нет. По словам одного из представителей "Англо-иранской нефтяной компании", нефтяным компаниям предстояло самим найти свое "спасение" на Ближнем Востоке и всего послевоенного мира<sup>23</sup>.

## Глава 21. Послевоенный нефтяной порядок

Формирование горячего в Соединенных Штатах было отменено в августе 1945 года через 24 часа после капитуляции Японии. И сразу же по всей стране раздались заглушаемые на протяжении многих лет голоса автомобилистов, сливаясь в единый хор: "Дайте нам заправиться!" В то время как водители выкидывали свои карточки нормирования и выезжали на улицы и шоссе - напряжение нарастало. Америка вновь влюбилась в автомобиль, и теперь у потребителей были средства продолжать роман. В 1945 году обслуживалось 26 миллионов автомобилей, к 1950 году - 40 миллионов. Фактически никто в нефтяной промышленности не был готов к взрыву спроса на все нефтепродукты. Продажа бензина в Соединенных Штатах в 1950 году была на 42 процента выше, чем в 1945, и к 1950 году потребление нефти как источника энергии превысило потребление угля.

В то время как спрос взорвался сверх всяких ожиданий, пессимистические предсказания о послевоенном нефтяном снабжении опровергнуты действительностью.

Цены после отмены контроля над ними оказались мощным стимулом для нефтяной разведки. Началось производство в новых районах Соединенных Штатов и Канады, где в 1947 году компания "Империл", филиал "Джерси", нашла нефть около Эдмонта в провинции Альберта, дав толчок первой после войны нефтяной лихорадке. Несмотря на увеличивающийся спрос и рост производства, разведанные запасы нефти Соединенных Штатов в 1950 году были на 21 процент выше, чем в 1946 году. Как бы то ни было, нефть у Соединенных Штатов не исчерпалась.

Тем не менее в 1947-1948 годах наблюдалась нехватка нефти. Цены на сырую нефть быстро росли, и в 1948 году превысили уровень 1945 года более чем в два раза. Политики заявляли, что страна находится в энергетическом кризисе. Нефтяные монополии были обвинены в намеренном вздувании цен, появились подозрения в жульничестве и преступном сговоре в нефтяной промышленности, что привело к более чем двадцати расследованиям в конгрессе.

Но причины нехватки были вполне очевидны. Потребление росло с неожиданной скоростью, "поразительно", по словам компании "Шелл", но чтобы приспособиться к послевоенной ситуации требовалось время. Нужны были время, деньги и материалы, чтобы переоборудовать нефтеперерабатывающие заводы для выпуска продуктов, необходимых гражданскому потребителю, таких, как бензин и мазут для отопления домов вместо авиационного горючего марки 100 для боевых самолетов. Кроме того, во всем мире наблюдалась нехватка стали, а это замедляло реконструкцию нефтеперерабатывающих заводов, строительство танкеров и нефтепроводов, внося свой вклад в транспортные заторы. Нехватка танкеров обострилась в начале 1948 года, когда несколько судов раскололись в море, и служба береговой охраны приказала начать строительство 288 танкеров для срочного подкрепления. Для нефтяных компаний это было время мощного давления на розничные запасы, и они стали главными сторонниками консервации. "Стандарт оф Индиана" призвала автомобилистов уменьшить количество поездок, избегать прогазовки двигателя и следить, чтобы шины были хорошо накачаны, - все для уменьшения потребления горючего. Полезные советы по экономии горючего рекламировались "Сан" в ее ежедневных коммерческих популярных радиопередачах комментатора Лоуэлла Томаса<sup>1</sup>.

Нехватка привела также к увеличению объема нефтяного импорта. До 1947 года американский экспорт нефти преобладал над импортом. Но теперь расстановка сил изменилась; в 1948 году импорт сырой нефти и нефтепродуктов впервые превысил экспорт. Соединенные Штаты больше не могли продолжать играть свою историческую роль поставщика для остального мира. Эта критическая баррель нефти стала символом зависимости от других стран, и все чаще американцы стали употреблять новое зловещее выражение - "иностранная нефть".

### **ВЕЛИКИЕ НЕФТЯНЫЕ СДЕЛКИ: АРАМКО И "АРАБСКИЙ РИСК"**

Такие перемены заставили взглянуть под другим углом на неприятный вопрос энергетической безопасности. Уроки Второй мировой войны, растущее экономическое значение нефти и привлекательность ресурсов Ближнего Востока - все это в контексте нарастающей "холодной войны" с Советским Союзом способствовало пониманию важности сохранения доступа к этой нефти как первостепенного элемента американской, британской и всей западноевропейской безопасности. Нефть становилась той точкой, в которой соприкасались между собой иностранная политика, международные экономические соображения и корпоративные интересы. Ближний Восток был ее

фокусом. Компании уже быстро наращивали там производство и заключали новые соглашения для обеспечения безопасности своего положения.

Разработка нефтяных месторождений в Саудовской Аравии находилась в руках "Арамко" - ("Арабо-американской нефтяной компании"), совместного предприятия "Сокал" и "Тексако". "Арамко" была обеспокоена. Причиной было замешательство перед сокровищами, сам масштаб саудовских нефтяных месторождений, что означало гигантскую потребность в капиталах и в рынках. Из двух компаний в совместном предприятии "Сокал" была более уязвимой. "Тексако", наиболее важное предприятие, созданное после открытия нефти в Спин-делтоп в 1901 году, была известной американской компанией; она была спонсором радиотрансляций из "Метрополитен Опера", которые передавались на всю Америку, а служащий станции обслуживания "Тексако", "человек со звездой", был одним из самых известных персонажей современного пантеона американской рекламы. "Сокал" же была региональной компанией, ее знали не очень хорошо. Начиная с Первой мировой войны, она потратила миллионы долларов на поиски нефти по всему миру. Однако в результате этих усилий у нее не было ничего, кроме небольших разработок в Ост-Индии и Бахрейне, а также солидного потенциала Саудовской Аравии.

Арабская концессия была таким призом, на который калифорнийская компания и не смела надеяться. Компании была дана великолепная возможность, но, как считал председатель "Сокал" Гарри Кольер, это также означало существенный экономический и политический риск. К 1946 году инвестиции "Стандард оф Калифорния" в концессию "Арамко" составили 80 миллионов долларов, было необходимо вложить еще десятки миллионов. Для получения доступа к европейским рынкам "Сокал" и "Тексако" решили проложить трубопровод через пустыню от Персидского залива до Средиземного моря. В своей основе это был тот же самый проект, к финансированию которого подталкивал правительство США Гарольд Икес, но теперь сами компании собирались выложить 100 миллионов долларов, чтобы оплатить проект. Перед "Сокал" стояла еще более грозная проблема. Как только нефть придет в Европу, как ее продавать? Кольер знал, что покупка или строительство нефтеперерабатывающего производства и системы сбыта достаточного объема в Европе будет очень расточительным предприятием и обречет "Сокал" и "Тексако" на смертельную борьбу с прочно обосновавшимися там конкурентами за долю рынка. Риск возрастал в нестабильных политических условиях. Сильные коммунистические партии входили в коалиционные правительства как Франции, так и Италии; будущее оккупированной Германии было совершенно неопределенным, а в Великобритании лейбористское правительство было занято национализацией "командных высот" в экономике.

Однако у "Сокал" не было другого выбора, кроме как продолжать наращивать уровень производства, поскольку саудовское правительство, осознав размеры ресурсов, требовало увеличить добычу нефти, чтобы получить доходы, пропорциональные ее масштабу. Концессия всегда будет находиться в опасности, если "Арамко" не сможет удовлетворить ожидания и потребности Ибн Сау-да и королевской семьи. Это был вопрос первостепенной важности для "Сокал", и это значило, что "Арамко" так или иначе должна направлять значительную часть нефти в Европу. Но прежде Трансаравийский трубопровод (ТАТ) должен будет пересечь несколько политических новообразований, некоторые из которых только начали свой путь к государственности. В Палестине вскоре может быть основано еврейское государство, вероятно поддерживаемое американцами, а Ибн Сауд был одним из самых известных и непреклонных противников такого государства. В регионе могла разразиться война. В первые годы "холодной войны" была опасность и советского проникновения.



Также оставался вопрос о самом короле, та же самая озабоченность, которая заставила председателей "Сокал" и "Тексако" устремиться в Вашингтон в 1943 году. Ибн Сауду было далеко за шестьдесят. Он ослеп на один глаз, здоровье ухудшалось. Его энергия и устремленность создали и укрепили государство. Но что же случится, когда энергия иссякнет? Из его сорока пяти сыновей тридцать семь были живыми, но было ли это фактором стабильности или беспорядка? И на какую поддержку со стороны американского правительства могла рассчитывать "Сокал" в случае политических проблем? При сложении всех факторов риска становилось очевидно, что "Сокал" придется проводить собственную политику "кристаллизации" и обеспечивать рынки другим путем. Ответом на многие проблемы "Арам-ко" было расширение совместного предприятия. Распределение риска. Вовлечение других нефтяных компаний, чье присутствие увеличит политическую плотность и тем самым привлечет капиталы, международную экспертизу и, главное, рынки. Существенным был еще один аспект - Ибн Сауд настаивал, чтобы "Арамко" на сто процентов оставалась американской, поэтому годились только две компании: "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и "Сокони"-вакуум". Как вспоминал Гвин Фоллис, который занимался этим вопросом для "Сокал", в Восточном полушарии они могли предложить "рынки, к которым мы вряд ли могли найти доступ".

Логика более широкого привлечения некоторое время была очевидна не только Кольеру и другим нефтяным магнатам. Многие официальные лица в государственном департаменте и военно-морском флоте США призывали "Арамко" привлечь дополнительных партнеров, у которых "имеются необходимые рынки, чтобы обеспечивать концессию" и тем самым сохранить ее. "Сокал" была поражена "удивительным энтузиазмом, с которым государственный департамент получил наше сообщение, что эта сделка рассматривается". Независимо от того, действительно ли Вашингтон играл явную роль "свахи" или нет, было ясно, что расширение участия в дальнейшем будет основополагающей целью американской стратегии, которая состояла в том, чтобы расширить производство на Ближнем Востоке, сохранив таким образом ресурсы Западного полушария, и увеличить государственные доходы Ибн Сауда, обеспечив таким образом сохранение концессии в руках американцев. Как сказал об этом в 1945 году министр военно-морского флота Джеймс Форрестол, ему "было безразлично, какая именно американская компания или компании разрабатывают арабские резервы", лишь бы они были американскими. Весной 1946 года "Сокал" начала переговоры с "Стандард ойл оф Нью-Джерси".

"Джерси" с готовностью откликнулась. Перед компанией стояла проблема нехватки нефти, и Европа была ее самым уязвимым рынком. Как же "Джерси" собиралась найти необходимую нефть? Несмотря на "Бурю и натиск", сопровождавшие основание "Иракской нефтяной компании" в двадцатые годы, в 1946 году доля "Джерси" в иракском производстве составляла совершенно незначительные 9300 баррелей в день. В то же самое время из Кувейта предполагалось поступление еще большего количества нефти, что усиливало позицию конкурентов, и "Джерси" очень боялась, что "Сокал" и "Тексако" самостоятельно проберутся на европейский рынок, бросив вызов торговой системе "Джерси" неограниченным количеством дешевой арабской нефти. Инициатива "Сокал" давала "Джерси" возможность, от которой ни в коем случае нельзя было отказываться.

Пока две стороны договаривались о цене вступления, Гарри Кольер, председатель "Сокал", столкнулся со своими собственными служащими, которые восстали против самой мысли о приглашении "Джерси" в "Арамко". Атака велась из производственного отдела "Сокал" в Сан-Франциско, который отвечал за превращение голой пустыни в сад и не хотел отдавать бразды правления более крупным и сильным партнерам. На протяжении тринадцати лет держатели акций не получали дивидендов от инвестиций в

Аравию, и только сейчас, в 1946 году, концессия начала становиться прибыльной. Зачем отдавать ее "Джерси"? Еще более горластыми оказались нефтяники, возглавляемые Джеймсом Макферсоном, инженером "Сокал", ответственным в "Арамко" за работу на нефтяных месторождениях в Саудовской Аравии. Он доказывал, что концессия является "золотым дном". Макферсон намеревался превратить "Арамко" в главную независимую силу в мире нефти. Он указывал на глобус и говорил своим служащим: "Это наш нефтяной рынок". Он утверждал, что "Арамко" уготовлено стать "самой великой нефтяной компанией в мире". Но теперь, ядовито заявил он, "Арамко" и "Сокал" должны превратиться в придаток производственного отдела "Джерси".

Гарри Кольер, напротив, считал, что "Арамко" сможет продавать так много дополнительной нефти, получив доступ к системе "Джерси", что в конечном итоге у "Сокал" будет гораздо больше "золота", чем если бы она продолжала действовать вместе только с "Тексако". Более того, сделка позволит "Сокал" компенсировать все свои прямые инвестиции. Кольер был боссом, человеком сильной воли, его не просто так называли "Ужасным магнатом". Он считал, что союз с "Джерси" был более безопасным курсом, поэтому "Джерси" следовало приглашать. В конечном итоге "Арамко" не было суждено стать самой большой нефтяной компанией в мире. Спор был завершен.

## СТИРАЯ КРАСНУЮ ЛИНИЮ

Одновременно с обсуждением того, как "Джерси" войдет в "Арамко", "Джерси" вела отдельные переговоры с "Сокони" о возможности и ее участия. Но и у "Джерси", и у "Сокони" имелись два серьезных препятствия для вступления в "Арамко": их членство в "Иракской нефтяной компании" (ИНК) и Калуст Гульбенкян. В двадцатые годы компании потратили шесть лет и многие тысячи часов, безрезультатно пытаясь прийти к совместному соглашению об ИНК. Одним из его ключевых положений было знаменитое Соглашение о красной линии, которое определяло, что участники ИНК не могут действовать самостоятельно внутри границы, которую Калуст Гульбенкян начертил на карте в 1928 году. Саудовская Аравия, несомненно, было внутри красной линии, и "самоограничительная" 10 статья соглашения об ИНК запрещала "Джерси" и "Сокони" вступать в "Арамко" без остальных - "Шелл", "Англо-иранской компании", "Французской государственной компании" (ФГК) и самого мистера Гульбенкяна.

"Джерси" и "Сокони" уже на протяжении некоторого времени хотели выйти из Соглашения "Красной линии", как выяснилось, оно принесло им не так уж много добра - быть в смиренной рубашке в самом изобильном нефтяном бассейне мира ради каких-то 11,875 процента на каждого в предприятии, которое они не контролировали. Правительство Соединенных Штатов помогло им вступить в дело в двадцатые годы, но теперь было абсолютно ясно, что Вашингтон не собирается помочь им выйти из него в сороковые годы.

Тогда "Джерси" и "Сокони" нашли способ выпутаться самим. Один из администраторов "Сокони" назвал его "бомбой". Средство было названо доктриной "вытекающей незаконности". В начале Второй мировой войны британское правительство взяло под контроль акции ИНК, принадлежащие ФГК, а Гульбенкян уехал вместе с коллаборационистским французским правительством в Виши, где был аккредитован в иранской дипломатической миссии в качестве торгового атташе. Присвоение акций Лондоном было обосновано тем, что и ФГК как компания, и Гульбенкян имели постоянное местопребывание на территории под нацистским контролем, а, следовательно, рассматривались как "вражеские подданные". В соответствии с

доктриной "вытекающей незаконности" все соглашение об ИНК таким образом перестало иметь юридическую силу.

В конце войны акции ИНК вернулись и к ФГК, и к Гульбенкяну. Но в конце 1946 года "Джерси" и "Сокони" ухватились за концепцию "вытекающей незаконности" с энергией, которую можно назвать не иначе, как чрезвычайный энтузиазм. На их взгляд, все соглашение об ИНК больше не было действительным, и следовало начать переговоры по новому соглашению. Представители "Джерси" и "Сокони" поспешили в Лондон, чтобы встретиться с европейскими членами ИНК и сообщить им свою новость: старое соглашение аннулировано - Красная линия и все с ней связанное. Они бы хотели прийти к новой договоренности, конечно, без ограничительных статей Красной линии, которые "в условиях современного мира и по американским законам нежелательны и незаконны". Американцы знали, что им придется убедить четырех различных участников в необходимости нового соглашения: "Англо-иранскую компанию", "Шелл", ФГК и фирму "Участие и инвестиции", которая была ничем иным, как холдинговой компанией их старого противника - Калуста Гульбенкяна<sup>3</sup>.

"Англо-персидская компания" и "Шелл" заметили, что, по их мнению, вопрос можно по-дружески разрешить на основе "взаимного интереса". Однако французы не были настроены на компромисс. Без всяких оговорок они отрицали американское заявление о том, что соглашение больше не существует. "Иракская нефтяная компания" и Соглашение "Красной линии" являлись для них единственным ключом к нефти Ближнего Востока. Они зависели от этого санкционированного правительством капиталовложения и не хотели уступить того, за что столь упорно боролось французское правительство. Энергетическое положение Франции уже стало плохим. Говорили, что генерал Шарль де Голль, возглавляющий французское правительство, взорвался от ярости, когда узнал, насколько малые объемы нефти на самом деле добывала ФГК, хотя он знал, что не может спорить с геологией или, как выразился один из его советников, "сердиться на Бога".

Что касается Калуста Гульбенкяна, то на попытку "Джерси" и "Сокони" выйти из соглашения он ответил быстро и дерзко: "Мы не согласны". "Иракская нефтяная компания" и ее предшественник "Турецкая нефтяная компания" были делом всей его жизни, памятником, который он поставил себе сам. Он начал ваять его сорок лет назад и не собирался позволить легко его демонтировать. В 1946 году Гульбенкян находился в своей резиденции в Лиссабоне, куда он переехал из Виши в середине войны. Теперь, не желая выезжать из Португалии, он будет через своих адвокатов и агентов делать все необходимое, чтобы противостоять попыткам уничтожить Соглашение "Красной линии". Американские участники переговоров принадлежали новому поколению и, будучи лишены опыта "бесконечного раздражения" Уолтера Тигла, отвергли угрозы Гульбенкяна. "У нас нет причин для покупки подписи Гульбенкяна", - оптимистически заявил Гарольд Шитс, председатель "Сокони". Будучи уверенными в законности своей позиции, они решили идти вперед и заключить сделку с "Тексако" и "Сокал" - двумя компаниями "Арамко".

Опасность судебного процесса из-за ИНК и Соглашения "Красной линии" тем не менее не были единственным риском, который предстояло преодолеть "Джерси" и "Сокони". Не нарушит ли американское антитрестовское законодательство новая комбинация в "Арамко", состоящая из четырех частей? Эта обеспокоенность заставила адвокатов раскопать декрет о роспуске компаний 1911 года. Ведь три из четырех будущих участников расширенного совместного предприятия были исключены в свое время из рокфеллеровского треста. Но адвокаты пришли к выводу, что предлагаемая комбинация не нарушит ни антитрестовского законодательства, даже в его новой редакции, ни

декрета о роспуске компаний, "потому что в американскую торговлю не будет внесено никакого неразумного напряжения". В конечном итоге "Арамко" не собиралась заниматься нефтяным бизнесом в Соединенных Штатах. Главный юрисконсульт "Сокони" выразил сомнение, что семи компаниям позволят иметь такой всеохватывающий контроль над сырьевыми ресурсами как в Восточном, так и в Западном полушариях "на длительный срок и без определенных ограничений". Однако он добавил: "Это вопрос политический, в рамках предположения. Наша задача, похоже, состоит в том, как получше сыграть по теперешним правилам"<sup>4</sup>.

И лучшим способом игры было продолжать ее. К декабрю 1946 года четыре компании в принципе согласились расширить "Арамко". После немедленного протеста со стороны одного из представителей Гульбенкяна администратор "Сокони" в Лондоне пытался ободрить своего председателя в Нью-Йорке: "Я не сомневаюсь, что "Участие и инвестиции" и французы могут поднять много шума по этому поводу, но уверен, что у них хватит благоразумия не выносить сор из избы"<sup>4</sup>.

Французы не отличались такой скромностью. В январе 1947 года они предприняли публичную контратаку. Их посол в Вашингтоне выразил государственному департаменту резкий протест. Французские власти начали чинить препятствия коммерческой деятельности "Джерси". А в Лондоне адвокаты ФГК затеяли судебный процесс по обвинению в нарушении контракта, требуя, чтобы любые акции, которые "Джерси" и "Сокони" приобретут в "Арамко", находились в доверительном фонде для всех членов ИНК.

Неловкость ситуации в отношении Франции, ключевого союзника в Западной Европе, вместе с продолжающейся антитрестовской озабоченностью, побудила государственный департамент выдвинуть альтернативу предполагающейся сделке, которая одновременно удовлетворит французов и будет регулировать рост подозрительно тесных сделок между гигантскими нефтяными компаниями. Консультации по нефтяным вопросам в государственном департаменте сосредоточились в руках Пола Нитце, главы отдела по международной торговой политике. Нитце предложил "Джерси" продать свои акции "Сокони", а затем войти одной в "Арамко", таким образом будут созданы две отдельные группы с разными членами. Французы тогда не смогли бы выдвигать обвинение, что их права по Соглашению "Красной линии" нарушены, утверждал Нитце. Такая сделка, продолжал он, "положит конец тенденции увеличения количества пересекающихся договоров среди международных нефтяных компаний" и "замедлит растущую консолидацию за пределами Соединенных Штатов интересов двух самых больших американских нефтяных компаний - "Джерси" и "Сокони". Обе компании ответили, что этот "план не практичен", и заместитель государственного секретаря Дин Ачесон не дал хода идее Нитце<sup>5</sup>.

Но был еще один человек, чей голос еще не слышали, - Ибн Сауд. С ним тоже следовало проконсультироваться. Руководители "Арамко" поехали в Рияд для встречи с королем. Они объяснили ему, что "брак" четырех компаний был "естественным" и будет означать увеличение лицензионных платежей для королевства. Но короля интересовал только один пункт, на котором он настаивал, он хотел убедиться, что ни "Джерси", ни "Сокони" не "контролировались британцами". Твердо убедившись в чисто американском характере двух новых компаний, король наконец одобрил предложение.

Но что случится, если французы выиграют судебный процесс? Они смогут настаивать на участии в "Арамко". Но так и по той же причине, могла поступить и "Англо-иранская компания". Король дал абсолютно ясно понять, что он не потерпит такой ситуации.

Соглашение необходимо было переделать таким образом, чтобы избежать этой опасности. Окончательное соглашение представляло собой замечательный образец гибкости, на тот случай, если американские компании проиграют дело в суде. "Джерси" и "Сокони" гарантировали заем в 102 миллиона долларов, которые можно было превратить в обыкновенные акции на сумму 102 миллиона долларов, как только это станет безопасным с точки зрения закона. Тем временем "Джерси" и "Сокони" могут немедленно начинать принимать нефть, как будто они уже были владельцами. Кроме того, "Джерси" с "Сокони" становились партнерами по ТАТ. "Сокал" и "Тексако" будут получать преобладающие платежи от каждого барреля, производимого на протяжении ряда лет. Таким образом, в целом "Сокал" и "Тексако" получают около 470 миллионов долларов в течение нескольких лет за продажу 40 процентов "Арамко", вернув все свои начальные инвестиции и даже больше. Более того, как позже отметил Гвин Фоллис из "Сокал", условия продажи "Джерси" и "Сокони" "сняли с наших плеч груз огромных инвестиций", необходимых для ТАТ.

Первоначально "Джерси" и "Сокони" планировали разделить 40 процентов поровну. Но президент "Сокони", причитающий, что ближневосточная нефть "не вполне безопасна", и обеспокоенный состоянием рынков, настаивал, что компания "должна вложить больше денег в Венесуэлу". Поразмыслив, "Сокони" решила, что ей не нужно так много нефти и что меньшая доля будет так же хороша. Таким образом, "Джерси" приобрела 30 процентов, встав на один уровень с "Сокал" и "Тексако", а "Сокони" приобрела только 10 процентов. Пройдет немного времени, и "Сокони" будет сожалеть о своей скупости.

Компании боялись, что в последнюю минуту что-нибудь произойдет. Антитрестовские обстоятельства продолжали волновать умы руководителей всех компаний до тех пор, пока они не получили поддержку министра юстиции США. "В данный момент, - сказал министр юстиции, - я не вижу юридических возражений против сделки. Она принесет пользу стране". Но вскоре в подтверждение самых худших опасений Гарри Кольера на передний план вышли политические волнения в восточном Средиземноморье, которые могли повлиять на сделку. В Греции произошло восстание, возглавляемое коммунистами, Советский Союз угрожал Турции и существовало опасение, что с отказом Великобритании от своих традиционных обязательств на Ближнем Востоке в регионе может возникнуть коммунистическая держава. 11 марта 1947 года директора "Сокони" обсудили "проблемы, влияющие на Ближний Восток". Но оптимизм возобладал, и они одобрили сделку. На следующий день, 12 марта 1947 года, официальные лица четырех американских компаний встретились и подписали документы, благодаря которым историческое соглашение вступило в силу. Концессия в Саудовской Аравии наконец "выкристаллизовалась".

12 марта стало историческим днем и по другой причине. В этот день президент Гарри Трумэн выступил перед совместной сессией конгресса с так называемой решительной речью, предложив особую помощь Греции и Турции, чтобы дать им возможность противостоять коммунистическому давлению. Речь, явившаяся поворотным пунктом в начинающейся "холодной войне", возвестила о том, что впоследствии было названо доктриной Трумэна, и начала новую эру в послевоенной американской политике. Хотя это и было совпадением, доктрина Трумэна и скрепление печатью участия четырех гигантов американской нефтяной индустрии в богатствах Саудовской Аравии гарантировали значительное американское присутствие и безопасность интересов в огромном районе, простирающемся от Средиземного моря до Персидского залива.

ОПЯТЬ ГУЛЬБЕНКЯН



Судебный процесс, затеянный ФГК, все еще тянулся. Но у Франции с Соединенными Штатами было много другого в политической повестке дня, что она хотела исполнить; и к маю 1947 года было выработано соглашение, улучшающее положение французов в Иракской нефтяной компании. В обмен на это, конечно, ФГК отзовет свой иск.

С Гульбенкяном, как обычно, было по-другому. Расположившись в номере на первом этаже старинного лиссабонского отеля "Авиш", Гульбенкян продолжал придерживаться своих сверхэкономных привычек. Он больше не содержал шофера и автомобиль, потому что было дешевле вместо этого нанимать водителя, чтобы он отвозил его на ежедневную прогулку, и каждый раз внимательно проверял спидометр автомобиля, чтобы убедиться, что он не будет платить за поездки кого-то другого. "Гульбенкяна можно считать человеком слова, если он его дал, - заметил один из британских чиновников. - Трудность состоит в том, чтобы получить это слово. Способность к компромиссам не входит в число его добродетелей". Далее чиновник не мог не добавить: "Мнение Гульбенкяна о его собственной финансовой честности принимает необычные формы, когда дело доходит до выплаты налогов, избежание этих выплат является одним из его главных занятий". Он уклонялся от подоходных налогов во Франции и Португалии, сохраняя назначение в иранскую дипломатическую миссию. Чтобы избежать налога на недвижимость, он превратил небольшую часть своего огромного особняка в Париже в картинную галерею. А когда он продал отель "Риц" в Париже, то настоял на условии, что на его имя постоянно будет зарезервирован шикарный номер, поэтому он мог всегда заявить, что "находится проездом" в Париже, этим избавляясь от дальнейшего обложения налогами во Франции.

В борьбу за Соглашение "Красной линии" Гульбенкян вносил такое же приводящее в ярость внимание к мелочам, наряду со своим нежеланием находить компромиссы и своей необычайной способностью сосредоточиваться. Хотя французы отзывали свой иск, Гульбенкян был готов, если необходимо, вынести из избы каждую оставшуюся соринку. Он направил иск в британский суд. "Джерси" и "Сокони" ответили встречными исками.

Судебное дело получило широкую огласку, что помогло Гульбенкяну в его контратаке против "Джерси" и "Сокони". В конечном итоге не он, а американские компании должны были беспокоиться о министерстве юстиции и об общественном мнении. Однако был один побочный эффект известности, который он определенно находил отвратительным. Имея маленький рост, он велел построить специальную платформу в ресторане отеля "Авиш", чтобы обедать и наблюдать за происходящим вокруг. По мере роста известности судебного дела господин Гульбенкян в отеле "Авиш" стал одной из туристических "достопримечательностей" Лиссабона наряду с боем быков. Он возмущался, но ничего не мог поделать.

Более года переговоры в поисках компромисса проходили то в Нью-Йорке, то в Лондоне, то в Лиссабоне. Теперь следующее поколение нефтепромышленников и адвокатов убедилось, насколько невыносимо иметь дело с Калустом Гульбенкяном. "Основным правилом моего отца было не отказываться ни от одного требования, - говорил его сын Нубар, - но, обладая даром ведения переговоров, он выдвигал требования поочередно и, достигнув удовлетворения по одному вопросу, выставлял следующее требование, затем еще одно, добиваясь таким образом всего, чего хотел, или, по крайней мере, большей его части, чего бы не случилось, выдвигай он все требования одновременно".

Переговоры осложнялись обычной подозрительностью Гульбенкяна, которая превращалась в манию. Гульбенкян сам не являлся на встречи. На заседаниях

присутствовали четыре различных его представителя, каждый из которых обязан был предоставить письменный доклад, не сотрудничая с другими, - им даже не разрешалось разговаривать между собой. Таким образом, кроме анализа противников он мог проверить и перепроверить каждого из своих собственных участников переговоров.

Но чего же, в сущности, добивался Гульбенкян? Некоторые подозревали, что в действительности он намеревался получить участие в "Арамко". Но этого безусловно не могло произойти. Ибн Сауд никогда не позволил бы этого. Гульбенкян предложил простое объяснение своей цели управляющему "Сокони". Он перестал бы уважать себя, если бы не "вытянул из сделки все возможное". Другими словами, он хотел получить столько, сколько удастся. Гульбенкян мог больше открыться другому американцу, разделяющему его любовь к искусству, совсем не нефтянику. Он сделал так много денег, что большее количество денег не имело особого значения. Он мыслил о себе в тех же образах, как он мыслил о Уолтере Тигле пару десятков лет назад, - как об архитекторе, даже как о художнике, создающем прекрасные структуры, приводящем к равновесию интересы, гармонизирующем экономические силы. Он сказал, что это доставляло ему радость. Произведения искусства, которые он собирал всю свою жизнь, явились величайшей коллекцией, составленной в наше время одним человеком. Он называл их своими "детьми" и, казалось, заботился о них больше, чем о собственном сыне. Но его шедевром, величайшим достижением его жизни была "Иракская нефтяная компания". Для него она была архитектурно спроектирована, безупречно составлена, как "Афинская школа" Рафаэля. Но будучи Рафаэлем, объяснил Гульбенкян, он рассматривал руководителей "Джерси" и "Сокони" как ровню Джироламо Дженге, третьесортному, посредственному, неразборчивому подражателю мастерам Ренессанса<sup>7</sup>. Под давлением неприятной перебранки, начавшей звучать в зале суда в Лондоне, соглашение с Гульбенкяном наконец стало обретать очертания; и целый "караван", как он был назван, нефтепромышленников и их адвокатов перебрался в Лиссабон. Наконец в начале ноября 1948 года, в воскресенье накануне дня начала судебных слушаний, было подготовлено новое соглашение. Нубар, послушный и внимательный сын, заказал отдельный номер в отеле "Авиш", где в 7 часов вечера должно было состояться подписание, а затем праздничный ужин.

Без пяти семь Гульбенкян заявил, что есть еще один пункт, который не был затронут в новом соглашении. Все оцепенели. Директорам в Лондон были посланы телеграммы, и на них ожидалось ответы. Ошеломительное и угнетающее молчание охватило отель "Авиш". Однако, поскольку еда была заказана и могла остыть, не было смысла ее не есть, по крайней мере так считал Нубар Гульбенкян. Он пригласил "караван" к столу. В результате ужин получился очень мрачным и похоронным, двенадцать мужчин выпили только одну бутылку шампанского. Праздновать было нечего.

Около полуночи из Лондона пришли телеграммы. Было получено согласие на последнее требование Гульбенкяна. Соглашения были перепечатаны, Гульбенкян подписал их в полвторого ночи, и они были посланы заказанным самолетом в Лондон. Соответствующие чиновники были проинформированы, что судебное разбирательство, которое должно было начаться в этот день позже, следует прекратить, и измученная группа в Лиссабоне наконец перебралась в ночное кафе, чтобы отпраздновать бутербродами и дешевым вином.

Так шли переговоры по Групповому соглашению ноября 1948 года, которое воссоздало "Иракскую нефтяную компанию". В придачу к увеличению общего производства и другим преимуществам Гульбенкян получил дополнительные отчисления от нефти. Уже не было "Господина Пять Процентов", он стал кем-то более

величественным. Соглашения сами по себе были "образцом путаницы". Специалист "Англо-иранской компании" (а в будущем ее председатель) заявил: "Нам удалось составить соглашение, которое совершенно никому не понятно". Но в такой сложности было преимущество, ибо, как выразился один из адвокатов Гульбенкяна: "Никто никогда не сможет оспорить в суде эти документы, потому что никто не сможет понять их".

Как только гранитная твердость Калуста Гульбенкяна была преодолена и новое Групповое соглашение об "Иракской нефтяной компании" было подписано, Соглашение "Красной линии" прекратило свое существование, и юридическая угроза участию "Джерси" и "Сокони" в "Арамко" была устранена. Это была продолжительная и мучительная борьба, посредством которой две компании завоевали право доступа к Саудовской Аравии. "Если сложить от начала до конца все переговоры, которые привели к этой сделке, то они достанут до луны", заметил один из участников. В декабре 1948 года, два с половиной года спустя после первого обсуждения сделки, займы "Джерси" и "Сокони" можно было превратить в платежи, и объединение "Арамко" могло наконец завершиться. Новая корпорация более соответствующая саудовским резервам, воплотилась в реальность. С заключением сделки "Арамко" стала собственностью "Джерси" и "Сокони" так же, как и "Сокони" и "Тексако". И она была на сто процентов американской компанией.

Со своей стороны Гульбенкяну еще раз удалось сохранить свое изысканное творение - "Иракскую нефтяную компанию", а также свое положение в борьбе с объединенными силами международных нефтяных компаний. Его последнее артистическое выступление позволило Гульбенкяну заработать сотни миллионов долларов. Гульбенкян прожил еще шесть лет в Лиссабоне, занимаясь бесконечными спорами с партнерами ИНК, а также написанием и переписыванием своего завещания. Когда семь лет спустя в 1955 году он умер в возрасте восьмидесяти пяти лет, он оставил три бессмертных наследства: огромное состояние, великолепную коллекцию произведений искусства и, самое главное, бесконечные судебные тяжбы вокруг его завещания и условий владения его состоянием.

## КУВЕЙТ

Другая американская компания, "Галф ойл", находилась в затруднительном положении на Ближнем Востоке. Являясь наполовину владельцем "Кувейтской нефтяной компании", "Галф" до некоторой степени находилась в напряжении из-за конкуренции со своим партнером, "Англо-иранской компанией", особенно в Индии и на Ближнем Востоке. Где еще "Галф" могла сбывать свою нефть? У нее была небольшая система сбыта в Европе, которая едва обеспечивала даже небольшую часть быстро нарастающей волны нефти, доступ к которой открылся в Кувейте. "Галф" нуждалась в возможностях сбыта, в первую очередь в Европе. Поэтому полковник Дж. Ф. Дрейк, президент компании, начал искать их. Лучшее решение проблемы "Галф" вскоре стало очевидным - группа "Роял Датч/Шелл". Она владела одной из двух крупнейших сбытовых организаций в Восточном полушарии, особенно в Европе. В отличие от конкурентов у нее был очень ограниченный доступ к ближневосточной нефти. Как Дрейк объяснил государственному департаменту, сделка "между "Галф", у которой много сырой нефти и мало рынков сбыта, и "Шелл", у которой много рынков сбыта и мало сырой нефти", это как раз то, что надо.

Две компании разработали уникальное соглашение по купле-продаже; это было теневое объединение, которое позволяло кувейтской нефти "Галф" перетекать в нефтеперерабатывающую и сбытовую систему "Шелл" посредством долговременного контракта - изначально соглашения на десять лет, которое позже было продлено еще на тринадцать лет. Общий объем поставляемой нефти в период действия контракта

оценивался в четверть всех разведанных "Галф" в Кувейте запасов. В свою очередь "Галф" обеспечит "Шелл" 30 процентов ее потребностей в Восточном полушарии. Никто не был настолько глуп, чтобы установить фиксированные цены на такой продолжительный и неопределенный период времени. Поэтому две компании подошли к решению вопроса с новаторским решением, которое стало известно как "гарантированная сальдовая калькуляция". Контракт гарантировал разделение прибыли пополам. Прибыль определялась как "окончательная продажная цена" минус все затраты по доставке и производству. Графики и расчетные формулы, по которым определялась конечная прибыль, были настолько сложными, что занимали более половины объема 170 напечатанных страниц контракта.

По правде говоря, у "Галф" не было иной альтернативы, кроме "Шелл". Кувейтское производство росло очень быстро, эмир настаивал на таком росте, особенно когда он видел кривые графиков производства соседних стран. Очень немногие системы могли впитать в себя такое количество нефти. "Шелл" была практически единственная доступная система. Более того, в сделке был аспект, который, несомненно, вызовет одобрение государственного департамента. Как выразился полковник Дрейк, она была единственным вариантом, при котором "Галф" могла оставить половину прибыли от кувейтской нефти "в полном владении американцев". Короче говоря, вначале в "Арамко", а теперь и в договоренности "Галф"- "Шелл" американские нефтяные интересы на Ближнем Востоке были защищены. Что касается "Шелл", сделка даст ей право рассчитывать на существенную часть общего нефтяного производства Кувейта и стать больше, чем долгосрочным покупателем. Как выразилось британское министерство иностранных дел, "с точки зрения правительства Ее Величества", "Шелл" "по своим целям и задачам является партнером в концессии".

## ИРАН

Третья из великих послевоенных сделок включала Иран. На первой стадии переговоров в Лондоне по аннулированию Соглашения "Красной линии" в конце лета - начале осени 1946 года, представители "Джерси" и "Сокони" в частном порядке подняли вопрос о возможности долговременного контракта по иранской сырой нефти перед сэром Уильямом Фрейзером, председателем "Англо-иранской компании". Вилли был восприимчивым. Как и у "Галф", у "Англо-иранской компании" не было необходимых средств, чтобы самостоятельно быстро построить крупную нефтеперерабатывающую и сбытовую систему в Европе, и она боялась, что будет вынесена из Европы дешевой и обильной нефтью "Арамко".

Однако политические соображения давали "Англо-иранской нефтяной компании" (АИНК) основание завязать долговременные отношения с американскими компаниями, таким образом обеспечив "кристаллизацию" собственной позиции. Дело в том, что Иран находился под продолжительным и значительным давлением со стороны Советского Союза. В конце Второй мировой войны Советский Союз потребовал нефтяную концессию в Иране, а советские войска продолжали оккупировать иранский Азербайджан и после войны. Сталин не хотел выводить войска до весны 1946 года и сделал это только под сильным нажимом со стороны Соединенных Штатов и Великобритании. По правде говоря, события, ставшие известными как иранский кризис 1946 года, были первой конфронтацией "холодной войны" между Западом и Востоком.

В начале апреля 1946 года, когда Советы наконец начали выводить свои войска, американский посол в Москве поздно вечером отправился в Кремль на личную встречу с Сталиным. "Чего хочет Советский Союз, и как далеко собирается идти Россия?" -

спросил посол. "Мы дальше не пойдем", - был не вполне утешительный ответ советского диктатора. Затем он описал попытки Советов расширить влияние в Ираке как шаг по защите собственного нефтяного положения. "Нефтяные месторождения в Баку являются нашим основным источником снабжения, - сказал он, - они находятся рядом с иранской границей и совсем не защищены". Сталин, ставший революционером в Баку за четыре десятилетия до этого, добавил, что "саботажники, даже человек с коробкой спичек, могут нанести нам серьезный урон. Мы не собираемся подвергать риску наше нефтяное снабжение". Фактически Сталин интересовался иранской нефтью. Советское производство нефти в 1945 году составляло только 60 процентов от уровня 1941 года. Во время войны страна в отчаянии мобилизовала ряд заменителей - от нефтяного импорта из Соединенных Штатов до работающих на древесине двигателей для грузовиков. Вскоре после войны Сталин беседовал со своим министром нефтяной промышленности Николаем Байбаковым (который впоследствии в течение двадцати лет отвечал за советскую экономику вплоть до 1985 года, когда Михаил Горбачев снял его). Как всегда неправильно произнося его имя, Сталин спросил, что Советский Союз собирается предпринять для выправления положения с нефтью. Его нефтяные месторождения серьезно пострадали и были истощены, и перспективы вряд ли предвиделись. Как можно перестроить экономику без нефти? Усилия должны быть удвоены, сказал диктатор.

В этих целях Советский Союз потребовал создать совместную нефтеразведочную компанию в Иране. Таким образом, нефть, конечно, была одной, но не единственной из советских целей в Иране и никоим образом не самой важной. В 1940 году в контексте германо-советского пакта советский министр иностранных дел Вячеслав Молотов провозгласил, что "регион к югу от Батуми и Баку до Персидского залива признается центральной сферой устремлений Советского Союза". У этого региона было имя - Иран. Сталин стремился расширить зону своего присутствия в соседних странах и увеличить советские мощь и влияние насколько возможно. Пытаясь проникнуть в Иран и к Персидскому заливу, он также преследовал традиционную цель российской внешней политики, которой было уже почти полтора века. Следование той же цели в начале века побудило британское правительство поддержать в 1901 году первоначальную иранскую концессию Уильяма Д'Арси Нокса, чтобы остановить продвижение России.

После того, как Сталин вывел свои войска из северного Ирана в 1946 году, Советский Союз не оставлял попыток добиться привилегированного положения в регионе и стремился к созданию совместной советско-иранской нефтяной компании. Одновременно возглавляемая коммунистами партия "Тудех" проводила массовые демонстрации и оказывала политическое давление для усиления влияния на центральное правительство, включая всеобщую забастовку и демонстрации на англо-иранском нефтеперерабатывающем комплексе в Абадане, во время которых было убито несколько человек. Иран был нестабилен, политические институты в стране слабы, имелась серьезная опасность развязывания гражданской войны или даже поглощения Ирана советским блоком.

И американское, и британское правительства пытались помочь сохранению независимости и территориальной целостности Ирана. А Лондон был категоричен: позиции "Англо-иранской нефтяной компании" в Иране были бриллиантом в ее короне, и их следовало сохранить любой ценой. В свете такой неопределенности и с учетом высоких ставок имело смысл привлечь некоторые американские монополии к более непосредственному участию в иранской нефти. Таким образом, политическая, а также экономическая реальность лежала в основе сделки между "Англо-иранской" и двумя американскими компаниями, "Джерси" и "Сокони". В сентябре 1947 года три компании подписали двадцатилетний контракт<sup>10</sup>.



С завершением трех великих сделок - "Арамко", "Галф"- "Шелл" и долгосрочного иранского контракта - механизмы, капитал и системы сбыта были подготовлены к подаче огромных количеств ближневосточной нефти на европейский рынок. В послевоенном мире нефтяной "центр притяжения" - не только нефтяных компаний, но и всех стран Запада - действительно смещался на Ближний Восток. Последствия будут иметь важное значение для всех заинтересованных сторон.

## ЕВРОПЕЙСКИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КРИЗИС

Возрастающие объемы ближневосточной нефти были решающими для послевоенного восстановления разоренной Европы. Разруха и беспорядок были везде. Германия, эта огромная мастерская в центре Европы, едва функционировала. По всему континенту ощущалась нехватка продуктов питания и сырья, имевшиеся торговые структуры и организации были разрушены, буйствовала инфляция и был острый дефицит американских долларов, необходимых для приобретения насущных импортных товаров. К 1946 году Европа была уже охвачена серьезным энергетическим кризисом - был нешуточный недостаток угля. К тому же погода, самая длинная и холодная зима столетия, создала критические условия. В Англии река Темза замерзла до Виндзора. По всей Британии угля было настолько мало, что пришлось закрыть электростанции, а подача электроэнергии промышленности сильно сократилась либо прекратилась вообще. Безработица выросла в шесть раз, а британское промышленное производство на три недели практически остановилось - этого не могли добиться даже немецкие бомбежки.

Неожиданный дефицит энергии привел к осознанию предела нищеты, до которого опустилась Британия в результате войны. Ее имперская роль оказалась неподъемным грузом. В эти несколько суровых и морозных недель февраля 1947 года лейбористское правительство Клементы Эттли передало труднорешаемую проблему Палестины Объединенным Нациям и объявило, что предоставит независимость Индии. А 21 февраля оно сообщило Соединенным Штатам, что больше не может позволить себе поддерживать греческую экономику. Оно попросило Соединенные Штаты взять на себя эту ношу, что подразумевало и более широкую ответственность на Ближнем и Среднем Востоке. Тем не менее ситуация ухудшалась. Экономический разлад по всей Европе, вызванный погодой и энергетическим кризисом зимы 1947 года, обострил дефицит американских долларов, что ограничивало возможность Европы импортировать жизненно необходимые товары, и парализовал ее экономику<sup>11</sup>.

Первый шаг к предотвращению всеобщего распада был предпринят в июне 1947 года в Гарвард-Ярде, в Кембридже, Массачусетс. Там, в Гарвардском университете в день присуждения ученых степеней государственный секретарь Соединенных Штатов Джордж Маршалл представил концепцию широкомасштабной программы иностранной помощи, которая поможет возродить и перестроить экономику Западной Европы в рамках континента, и это заполнит брешь, созданную дефицитом долларов. В дополнение, Программа восстановления Европы или, как ее вскоре стали называть, план Маршалла, стала Центральным элементом сдерживания советской мощи.

Среди первых проблем, требующих разрешения, был европейский энергетический кризис. Добыча угля была недостаточной, производительность низкой, рабочих рук не хватало. Более того, во многих странах коммунисты занимали ведущее положение в горняцких профсоюзах. Нефть была частью решения; она могла заменить уголь в промышленных котлах и на электростанциях. Нефть, кроме того, была единственным источником горючего для самолетов, автомобилей и грузовиков. "Без нефти план

Маршалла не мог бы действовать", - говорилось в одном из докладов американского правительства того времени.

Парижане, ответственные за программу восстановления Европы, не очень волновались о физической доступности нефти. Они просто рассчитывали, что компании обеспечат поставки. Нефть тем не менее следовало импортировать, и это было не только частью решения, но и частью проблемы. Примерно половина европейской сырой нефти поступало от американских компаний, а это значило, что за нее надо было платить в долларах. Для большинства европейских стран нефть была самой большой единственной статьей в их долларовом бюджете. В 1948 году было подсчитано, что более 20 процентов помощи по плану Маршалла в последующие четыре года будет потрачено на импорт нефти и нефтяного оборудования<sup>12</sup>.

Цена стала самым спорным вопросом. Европейцы в 1948 году живо обсуждали проблему утечки долларов из-за покупки нефти, когда цены, быстро возрастая, достигли наивысшего уровня послевоенных лет. "Какая жалость, - говорил британский министр иностранных дел Эрнест Бевин американскому послу, - американцы голосуют за выделение денег на помощь Европе, а рост цен на нефть сводит на нет их усилия". Утечка долларов приводила к ожесточенным спорам о том, сколько "долларовой нефти" (от американских компаний) и сколько "стерлинговой нефти" (от британских компаний) будет доставлено в Соединенное королевство и в остальную Европу. Между нефтяными компаниями также велась война цен, особенно на растущие поставки ближневосточной нефти, и спор по вопросу будут ли цены устанавливаться в результате конкуренции, или они могут и должны быть ниже. В конечном итоге после долгих дебатов цены на ближневосточную нефть стали снижаться ниже уровня, отмеченного к тому времени в американских ценах. Это означало конец ценового соглашения, заключенного двумя десятилетиями раньше в замке Экнакерри. Последние остатки довоенной системы "как есть" теперь исчезли<sup>13</sup>.

Однако несмотря на все противоречия, основополагающий факт состоял в том, что план Маршалла сделал возможным и подтолкнул далеко идущее преобразование в Европе - переход от экономики, основанной на угле, к экономике, основанной на нефти. Дефицит угля, сопровождаемый борьбой рабочих и забастовками в угольной промышленности, дал мощный импульс этому изменению. "Это неприятно, но государству необходимо импортировать больше нефти", - говорил Маршаллу британский министр финансов Хью Дальтон. Государственная политика также поощряла переход электростанций и промышленности от угля к нефти. С притоком большого количества дешевой нефти с Ближнего Востока она могла эффективно конкурировать с углем в цене. Более того, когда промышленные потребители стояли перед выбором, они могли видеть ясную разницу между углем, где аварии и катастрофы при добыче были ежедневной пищей для прессы, и нефтью, чья доставка и снабжение осуществлялись гладко и эффективно.

Где возможно нефтяные компании захватывали новые рынки, как в промышленности, так и в быту, во втором случае происходило революционное обновление центрального отопления. По словам одного из менеджеров "Шелл", "англичане стали осознавать, что нет смысла мерзнуть и отказываться от тех удобств, что есть у их американских и канадских родственников". Хотя экономика Европы продолжала основываться на угле, важность нефти возрастала, подогреваемая особенно ростом энергетических потребностей. Туда и направлялась новая продукция с Ближнего Востока во все больших размерах. В 1947 году 77 процентов европейских нефтяных поставок шло из Западного полушария; к 1951 году произойдет кардинальное изменение - 80 процентов поставок

будет идти с Ближнего Востока. Синхронизация европейских потребностей и развития ближневосточной нефти означала мощную и своевременную комбинацию.

### ИДЕТ ЛИ НЕФТЬ НА РЫНОК?

Оставалась еще проблема доставки на рынок этих быстро растущих объемов нефти. "Арамко" и ее материнские компании, теперь их было четыре, продолжали бороться за строительство ТАТ, который доставит нефть Саудовской Аравии к Средиземноморью. Но на его пути стояло несколько существенных препятствий. Сталь, которой было недостаточно, оставалась под контролем правительства США, а на трубы для этого гигантского предприятия потребовалась бы большая часть всего производства стали в Соединенных Штатах. Независимые нефтяники и их союзники в конгрессе пытались заблокировать ее выделение, в надежде предотвратить наращивание огромных объемов дешевой зарубежной нефти, которая, как они опасались, потечет на американский рынок. Но в администрации Трумэна существовала значительная поддержка ТАТ, главным образом за счет идеи, что ближневосточное нефтяное снабжение было существенной частью плана Маршалла. Без трубопровода, предупреждал один из представителей государственного департамента, "Программа восстановления Европы окажется в чрезвычайно затруднительном положении".

Другим препятствием было упорство стран, которые должен был пересечь нефтепровод, в особенности Сирии, все они требовали казавшиеся чрезмерными транзитные сборы. В это самое время раздел Палестины и основание государства Израиль осложнили отношения американцев с арабскими странами. Но возникновение еврейского государства и его последующее признание американцами угрожали не только строительству трубопровода. Ибн Сауд, как и любой другой арабский лидер, был твердым и откровенным противником сионизма и Израиля. Он говорил, что евреи были врагами арабов еще с седьмого века. Американская поддержка еврейского государства, сказал он Трумэну, будет смертельным ударом по американским интересам в арабском мире, и, если еврейское государство возникнет, арабы "будут осаждать его до тех пор, пока оно не умрет от голода". Когда Ибн Сауд в 1947 году нанес визит в управление "Арамко" в Дахране, он похвалил апельсины, которые ему подали, а затем спросил, не из Палестины ли они, т.е. не из еврейского ли кибуца. Его успокоили, апельсины были из Калифорнии. В своем противостоянии еврейскому государству Ибн Сауд держал, как назвал это один британский представитель, "козырную карту", он мог наказать Соединенные Штаты, отозвав концессию "Арамко". Эта возможность крайне беспокоила не только заинтересованные компании, но также, конечно, государственный департамент и министерство обороны США.

Но для создания Израиля имелись свои стимулы. В 1947 году Специальный комитет Организации Объединенных Наций по Палестине рекомендовал раздел Палестины, что было принято Генеральной Ассамблеей и Еврейским агентством, но отвергнуто арабами. Арабская "Освободительная армия" захватила Галилею и атаковала еврейский сектор Иерусалима. Палестину захлестнуло насилие. В 1948 году Великобритания, не находя выхода, сложила свой мандат и отозвала свою армию и администрацию, ввергнув Палестину в анархию. 14 мая 1948 года Еврейский национальный совет провозгласил государство Израиль. Оно практически немедленно было признано Советским Союзом, за которым вскоре последовали Соединенные Штаты. Лига арабских государств предприняла полномасштабное нападение. Началась первая арабо-израильская война. Через несколько дней после провозглашения Израилем государственности, Джеймс Терри Дьюс из "Арамко" сообщил государственному секретарю Маршаллу слова Ибн Сауда, что "в определенных обстоятельствах он может быть вынужден применить

санкции против американских нефтяных концессий... не по своей воле, но поскольку давление арабского общественного мнения на него так велико, что он больше не может ему противостоять". Спешно проведенное исследование государственного департамента, однако, показало, что несмотря на большие резервы, Ближний Восток, исключая Иран, обеспечивает лишь 6 процентов нефтяных запасов свободного мира, а такое сокращение потребления нефти "может быть достигнуто без больших лишений для любой группы потребителей"<sup>15</sup>.

Ибн Сауд несомненно мог отозвать концессию, но с риском для себя. "Арамко" была единственным источником его быстро растущего богатства, и более тесные отношения с Соединенными Штатами являлись основной гарантией территориального единства и независимости Саудовской Аравии. Всегда подозревавший британцев король опасался, что Лондон, как после Первой мировой войны может поддержать новую коалицию сторонников хашимидов, которых Ибн Сауд изгнал из Мекки лишь два десятка лет тому назад, дав им возможность снова захватить западную часть его страны. Его опасения возросли, когда Абдулла, хашимитский король Иордании, сравнил саудовский режим с еврейской оккупацией Палестины. Хашимиты представляли для Ибн Сауда большую опасность, чем евреи. Советский Союз и коммунисты также были более опасной угрозой в условиях советского давления на севере региона и усиления коммунистической активности в самом арабском мире.

На самом деле в конце 1948 и в 1949 году Ибн Сауд давил на американцев и даже британцев с целью заключения перед лицом опасности со стороны хаши-митов и коммунистов трехстороннего оборонительного договора. Британский посол в Саудовской Аравии сообщал в своем ежедневном докладе в Лондон: "Раз Израиль стал или, по мнению многих арабов, станет реальностью, с которой нельзя не считаться, правительство Саудовской Аравии на деле смирилось с его существованием, хотя и сохраняло формальную враждебность к сионизму". Ибн Сауд понимал, что надо делать различие между "Арамко" - чисто коммерческой фирмой, принадлежащей четырем частным компаниям, и политикой американского правительства в других странах региона. Когда некоторые арабские страны заявляли, что Саудовская Аравия должна аннулировать концессию, чтобы отомстить Соединенным Штатам и доказать приверженность арабскому делу, Ибн Сауд отвечал, что плата за разработку недр помогает Саудовской Аравии стать "более сильной и могущественной державой, способной эффективней помогать соседним арабским государствам противостоять еврейским претензиям".

Таким образом, даже когда арабы и евреи вели войну в Палестине, в Саудовской Аравии продолжались лихорадочная разработка нефти и строительство ТАТ, которое завершилось в сентябре 1950 года. Еще два месяца потребовалось, чтобы заполнить трубы, и в ноябре нефть начала поступать в Сидон в Ливане, нефтяной терминал на Средиземном море, где ее забирали танкеры для последней части пути в Европу. 1040 миль трубопровода заменили 7200 миль морского пути из Персидского залива через Суэцкий канал. Годовая пропускная способность была равна постоянному курсированию шестидесяти танкеров от Персидского залива через Суэцкий канал до Средиземного моря. Идущая по трубопроводу нефть будет питать возрождение Европы.

## **БОЛЬШЕ НЕ "ДАЛЕКОВАТО": НОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ**

Некоторое совпадение политических и экономических интересов в конце 1940-х годов привело к появлению новых стратегических задач в политике Британии и США. В случае с Великобританией, хотя она и удалилась из дальних уголков империи, она не могла

отвернуться от Ближнего Востока. Советы оказывали давление на "северный ярус" - Грецию, Турцию и в особенности на Иран. А Иран вместе с Кувейтом и Ираком были для Великобритании главными источниками нефти. Для военной безопасности требовался постоянный доступ к ним, а дивиденды от "Англо-иранской нефтяной компании" были главным генератором поступления доходов в казначейство. "Без Ближнего Востока и его нефти нет надежды, что мы сможем достичь в Великобритании того уровня жизни, к которому стремимся", - заявил министр иностранных дел Бевин в Комитете по обороне при Кабинета министров.

Если для Великобритании масштабы ее деятельности сузились, то перспективы и обязательства Соединенных Штатов необычайно расширились. Уже больше никогда американский президент не скажет, как сказал Франклин Рузвельт в 1941 году, что Саудовская Аравия далековато. Соединенные Штаты становились обществом, все в большей степени основывающимся на нефти, и внутреннее производство больше не могло обеспечить его потребности. Только что завершившаяся мировая война показала, насколько ключевой и решающей для национальной мощи является нефть. Американские лидеры и политики двигались в направлении более широкого определения национальной безопасности, которое отражало реальности послевоенного баланса сил - нарастающий конфликт с Советским Союзом и явный переход мантии от Британии Соединенным Штатам, которые теперь становились самой сильной державой мира.

Советский экспансионизм - каким он был, и каким мог стать - вывел Ближний Восток на передний план. Для Соединенных Штатов нефтяные ресурсы региона сами по себе представляли не менее насущный интерес, чем независимость Западной Европы, и нефтяные месторождения Ближнего Востока следовало защитить и удержать на западной стороне "железного занавеса" для обеспечения экономического выживания всего западного мира. Военные стратеги серьезно сомневались в возможности действительной защиты нефтяных месторождений в случае длительной "горячей войны", и в равной степени думали как об их разрушении, так и об их защите. Но в "холодной войне" эта нефть будет иметь огромную ценность, и следовало делать все возможное, чтобы не лишиться ее.

Саудовская Аравия стала главным фокусом американской политики. Как выразился один из американских чиновников в 1948 году, ее достояние "было, вероятно, ценнейшим экономическим приобретением в мире в области иностранных инвестиций". И здесь Соединенные Штаты и Саудовская Аравия установили уникальные новые взаимоотношения. В октябре 1950 года президент Гарри Трумэн написал письмо королю Ибн Сауду: "Я хочу возобновить Вашему Величеству те заверения, которые неоднократно давались ранее, в том, что Соединенные Штаты заинтересованы в сохранении независимости и территориальной целостности Саудовской Аравии. Любая угроза Вашему королевству будет немедленно воспринята как требующая внимания и заботы Соединенных Штатов". Такое послание звучало как гарантия.

Возникающие особенные отношения были результатом переплетения общественных и частных, коммерческих и стратегических интересов. Они осуществлялись как на государственном уровне, так и через "Арамко", которая стала механизмом не просто нефтяного развития, но и всеобщего развития Саудовской Аравии, - хотя и изолированно от широких кругов арабского общества, но всегда в рамках, очерченных саудовским государством. Это был невероятный союз - союз бедуинов и техасских нефтяников, союз традиционной исламской автократии с современным американским капитализмом. Однако этому союзу было суждено выжить.



## КОНЕЦ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ

Раз уж ближневосточную нефть было очень сложно защитить в случае войны, и она была, по словам Председателя Комитета начальников штабов Соединенных Штатов, она "легко уязвима для вражеского вмешательства", то как можно обеспечить наибольшую безопасность снабжения в будущем конфликте? Это стало основной темой обсуждений как в Вашингтоне, так и среди представителей нефтяной промышленности. Некоторые высказывались за увеличение импорта нефти в мирное время, чтобы сохранить национальные ресурсы для военного времени. Такой призыв звучал в спорной книге "Национальная политика для нефтяной промышленности", написанной Юджином Ростоу, профессором юридического факультета Йельского университета. Новое федеральное агентство - Совет национальной безопасности по ресурсам, выдвинуло следующие аргументы в своем политическом обзоре в 1948 году: импорт большого количества ближневосточной нефти позволит сократить ежедневное производство нефти в Западном полушарии на миллион баррелей в день, таким образом будут созданы военные запасы в земле - "идеальном месте для хранения нефти".

Многие отстаивали идею, что Соединенные Штаты должны сделать то, что делала Германия во время войны - создать промышленность синтетического топлива для производства горючего не только из угля, но и из сланца гор Колорадо, а также из имеющегося в изобилии природного газа. Некоторые были уверены, что синтетическое горючее вскоре станет основным источником энергии. "Соединенные Штаты находятся на пороге коренной революции в химии, - утверждала "Нью-Йорк Тайме" в 1948 году. - В последующие десять лет мы увидим возникновение новой мощной промышленности, которая ликвидирует зависимость от иностранных источников нефти. Бензин станут производить из угля, воздуха и воды". Министерство внутренних дел оптимистически заявило, что бензин можно производить либо из угля, либо из сланцев по цене одиннадцать центов за галлон, тогда как розничная цена бензина была двадцать центов за галлон! Более реалистичным и широко распространенным мнением в нефтяной промышленности было то, что синтетическое горючее было еще в лучшем случае на горизонте. Однако в конце 1947 года "холодная война" усилилась, министерство внутренних дел призывало к новому Манхэттенскому проекту - гигантская, сокрушительная программа стоимостью 10 миллиардов долларов позволит через четыре-пять лет производить два миллиона баррелей синтетического горючего в день. В итоге администрация Трумэна выделила на эти исследования всего лишь 85 миллионов долларов. С течением времени расчетная цена становилась все выше и выше, пока в 1951 году не было установлено, что цена бензина из угля будет в три с половиной раза больше розничной цены обычного бензина. В конце концов именно постоянный доступ к дешевой иностранной нефти сделал производство синтетического топлива ненужным и неэкономичным. Импортируемая нефть сгубила синтетическое топливо. И оно останется мертвым еще на три десятилетия, пока его не станут спешно возрождать в ответ на прерывание потока импортируемой нефти<sup>18</sup>.

Сразу после войны развитие технологий открыло внутри страны новые возможности для разведки и развития. Достижение больших глубин в бурении увеличивало производство. Еще более революционным шагом было развитие разработок на шельфе. Еще в середине девяностых годов прошлого века бурили скважины за пирсами Санта-Барбары, но их производительность была не более одного-двух баррелей в день. В первые десятилетия двадцатого века скважины бурились с закрепленных платформ на озерах в Луизиане и Венесуэле. В тридцатые годы бурили на мелководье у побережья Техаса и Луизианы, хотя с незначительным успехом. До берега можно было дойти вброд. Совсем другое дело было отправиться в более глубокие воды Мексиканского залива

откуда берега не было видно. Это потребовало создания новой отрасли промышленности. "Керр-Мак-Джи", независимая компания из Оклахомы, сделала ставку. И эта ставка была очень высокой. Тогда еще не существовало технологий и ноу-хау для строительства платформ, доставки их на место бурения океанского дна и даже для обслуживания этих операций. Более того, практически отсутствовали даже зачаточные знания по таким важным вопросам, как погода (включая ураганы), приливы и течения.

Из-за малой величины компании руководство "Керр-мак-джи" считало, что у них не было больших шансов перехватить у более крупных компаний привлекательный, "действительно первоклассный" участок на побережье. Но когда речь зашла об участках вдали от берега в Мексиканском заливе, выяснилось, что конкуренции практически нет. Многие компании попросту считали, что нефтедобыча в море практически невозможна. "Керр-мак-джи" изменила ситуацию, когда ясным воскресным октябрьским утром в 1947 году в квадрате 32 в десяти с половиной милях от берега Луизианы бурильщики добрались до нефти.

Скважина в квадрате 32 была историческим событием, и другие компании последовали за "Керр-Мак-Джи". Однако развертывание морской разведки было не таким быстрым, как могло бы, в частности из-за высокой стоимости. Морская скважина может стоить в пять раз дороже, чем скважина такой же глубины на побережье. Развитие также замедлялось ожесточенной борьбой между федеральным правительством и штатами по вопросу владения континентальным шельфом. Конечно, на самом деле они спорили, кто будет получать налоговые отчисления, и этот вопрос не будет разрешен вплоть до 1953 года<sup>19</sup>. В условиях, когда синтетическое топливо было очень дорогим, а разработки в море только начинались, была ли какая-либо иная альтернатива импортируемой нефти? Была. Ответ был виден ночью вдоль бесконечных автомагистралей Техаса в ярких факелах, поднимавшихся с равнин. Это был природный газ, считавшийся бесполезным, неудобным отходом нефтяного производства, поэтому сжигавшийся, так как больше ничего нельзя было сделать. Природный газ был "сиротой" нефтяной промышленности. Использовалась только самая малая часть добываемого природного газа, в основном на юго-западе. Оказалось, что в стране имеются огромные запасы газа, которые вполне могут заменить нефть или уголь при отоплении жилищ и в промышленности. Но рынок газа был настолько мал, что его продавали при пересчете на энергоемкость, в пять раз дешевле, чем нефть из той же самой скважины.

Для использования природного газа не нужен был сложный технологический процесс. Проблема была в транспортировке. Как доставить газ на рынки северо-востока и Среднего Запада, где были сосредоточены значительная часть населения и основные отрасли промышленности страны? Для промышленности, в которой все еще трубопровод в 150 миль считался очень длинным, это означало строительство трубопроводов большой протяженности в полстраны. Но коммерческие доводы, соединенные с озабоченностью национальной безопасностью и зависимостью от зарубежной нефти, были совершенно неотразимыми. В заключении, которое одобрил министр обороны Форрестол, парламентский комитет по вооруженным силам заявил, что увеличение потребления природного газа было "легко доступным, самым быстрым и дешевым методом снижения внутреннего потребления нефти", и поэтому необходимо, чтобы сталь стала "доступна для газопроводов прежде любых других предложенных проектов".

В 1947 году как "Большой Дюйм", так и "Маленький Дюйм" - трубопроводы, построенные в спешке военного времени, чтобы доставлять нефть с юго-запада на северо-восток, - были проданы "Техасской восточной транспортной компании" и превращены в газопроводы. В том же самом году проект, поддерживаемый "Пасифик

лайтинг" компанией-учредителем "Сазерн Калифорния газ", связал Лос-Анджелес трубой большого диаметра с газовыми месторождениями Нью-Мексико и западного Техаса. Сам трубопровод, которым владела "Эль Пасо нэчрал газ", был назван "Наибольшим Дюймом". К 1950 году транспортировка природного газа между штатами достигла 2,5 триллиона кубических футов, превысив почти в два с половиной раза уровень 1946 года. Без дополнительного потребления природного газа американская потребность в нефти была бы выше на 700 тысяч баррелей в день.

К этому времени был установлен новый нефтяной порядок, центром которого был Ближний Восток, где лихорадочно работали нефтяные компании для удовлетворения быстро растущего спроса на рынках - потребление нефти в Соединенных Штатах в 1950 году подскочило на 12 процентов по сравнению с 1949 годом. Нефть оказалась предпочтительным топливом не только в Соединенных Штатах, но и в Западной Европе, а позднее и в Японии, обеспечивая энергией два десятилетия замечательного экономического роста. Созданный для соответствия послевоенной экономической и политической реальности новый нефтяной порядок имел громадный успех, временами этот успех был даже чрезмерно велик. К 1950 году стало ясно, что проблема, стоящая перед промышленностью, уже не состоит в невозможности удовлетворить растущие потребности, как это было сразу после окончания войны. Напротив, как описывали ситуацию эксперты "Джерси" в июле этого года, "очевидно, в будущем ближневосточное сырье, доступное "Джерси", в значительной степени может превысить потребности". Что было верно для "Джерси", то было верно и для других монополий. Предсказание "Джерси" было только намеком на те гигантские излишки, с которыми промышленности придется иметь дело в предстоящие годы. И в это время, как раз когда новый нефтяной порядок начал генерировать массовую прибыль, стали вспыхивать ожесточенные битвы за раздел этой прибыли<sup>20</sup>.

## Глава 22. Пятьдесят на пятьдесят: новое соглашение о нефти

В 1950 году в Лондоне велись переговоры между представителями министерства финансов США и британскими должностными лицами. В ходе переговоров американцы упомянули некоторые обстоятельства, имеющие отношение к политике Саудовской Аравии в области нефти, влияние которых обязательно скажется на всем Ближнем Востоке. "Правительство Саудовской Аравии недавно предъявило поразительные требования к "Арамко", - признался один из американских чиновников. - Они затронули все возможные аспекты, едва ли изучаемые правительством-концессионером". Однако в той или иной форме все требования сводились к одному - Саудовская Аравия желала большей прибыли от концессии. Намного большей.

Подобные требования никоим образом не связывались только с Саудовской Аравией. В конце сороковых - начале пятидесятых годов нефтяные компании и правительства постоянно сражались за финансовые условия деятельности в послевоенном мире. Центральным вопросом было распределение ренты, "этого неудобного, но важного условия экономики природных ресурсов". Характер борьбы варьировался от страны к стране, но главная цель инициаторов была всюду одна и та же - перераспределить доходы от налогов в пользу стран-экспортеров нефти в ущерб нефтяным компаниям и странам-потребителям. На карту были поставлены не только деньги, но и власть.

ЗЕМЛЕВЛАДЕЛЕЦ И АРЕНДАТОР

"Практичные люди, считающие себя свободными от какого-либо интеллектуального влияния, - однажды сказал Джон Мейнард Кейнс, - обычно находятся в плену у какого-нибудь усопшего экономиста". Когда дело касается нефти, в категорию "практичных людей" попадают не только бизнесмены, которых имел в виду Кейнс, но и короли, президенты, премьер-министры и диктаторы, а также их министры финансов и нефтяной промышленности. Ибн Сауд и другие лидеры того времени, а также последующие монархи, были очарованы Давидом Рикардо, фантастически удачливым биржевым маклером, жившим в конце восемнадцатого - начале девятнадцатого века в Англии. (Среди всего прочего он здорово нажился за счет победы Веллингтона при Ватерлоо.) Еврей по национальности, [Рикардо](#) стал квакером, а затем искушенным членом палаты общин и одним из отцов-основателей современной политэкономии. Он и Томас Мальтус, друг и интеллектуальный соперник [Рикардо](#), воплотили в себе целое поколение последователей [Адама Смита](#).

[Рикардо](#) разработал концепцию, которой предстояло стать основой борьбы национальных государств и нефтяных компаний. Это было понятие "ренты" как чего-то отличного от нормальной прибыли. Он основывал свою теорию на производстве зерна, но она приложима и к нефти. Возьмем двух землевладельцев, один из которых владеет намного более плодородными землями, чем другой. Они оба продают зерно по одной цене. Но затраты того, у кого земля богаче, намного меньше затрат другого, владеющего менее плодородными землями. Последний, возможно, получает прибыль, но первый, тот, у которого земля богаче, получает не только прибыль, но еще кое-что - ренту. Его награда - рента - не результат мастерства или усердной работы, она замечательным образом проистекает из щедрого наследства.

Нефть - один из даров природы. Ее геологическое наличие не имеет никакого отношения ни к характеру и деятельности людей, которым довелось жить над ней, ни к политическому режиму в том регионе, где она найдена. Это наследие порождает ренту, которую можно определить как разницу между рыночными ценами, с одной стороны, и стоимостью затрат на производство, с другой, включая дополнительные расходы на транспорт, обработку и распределение нефти и прибыль на капитал. Например, в конце сороковых годов нефть продавалась по 2,5 доллара за баррель. Какой-нибудь седовласый оператор истощенной скважины получит не более 10 процентов прибыли на свою нефть. Но на Ближнем Востоке баррель стоит всего 25 центов. Прибавим 50 центов, стоимость транспортировки и 10 центов, прибыль от нефти стоимостью в 2,5 доллара за баррель. Разница составит приличную сумму - 1,65 доллара на каждый баррель ближневосточной нефти. Это и составит ренту. Увеличьте ее в соответствии с ростом производства, и деньги потекут рекой. А кто - страна-производитель, фирма или страна-потребитель, взимающая налоги, получит долю ренты и какую? По этому простому вопросу соглашения не было.

У всех есть законные требования. Страна-владелец обладает правом законного владения нефтью в своих недрах. Однако у нефти нет стоимости, пока иностранное государство не рискнет своим капиталом, не проведет экспертизу, чтобы разведать, произвести и поставить ее на рынок. В сущности, страна-владелец - это землевладелец, а добывающая компания - всего лишь арендатор, который платит установленную ренту. Но если арендатор рискнул, приложил усилие и сделал открытие, в результате чего значительно возросла цена собственности землевладельца, должен ли он платить прежнюю ренту или она должна быть увеличена землевладельцем? "Это великий водораздел в нефтяной отрасли промышленности - богатое открытие ведет к неудовлетворенности землевладельца, - говорил экономист М. А. Адельман, занимавшийся вопросами нефти. - Он знает, что прибыль арендатора много больше

необходимой для продолжения производства, и хочет иметь часть ренты. Если он получает какую-то часть, он хочет еще больше"<sup>1</sup>. Борьба вокруг ренты в послевоенные годы не ограничивалась только экономикой. Это была и политическая борьба. Для "землевладельцев" - стран-производителей - эта борьба была тесно связана с вопросами суверенитета и национального строительства, с националистическими выступлениями против иностранцев, которые, по их словам, "эксплуатировали" страну, препятствовали ее развитию, игнорировали социальное благополучие, возможно, подкупали чиновников и, конечно, вели себя как "хозяева", высокомерные, надменные, заносчивые. На них смотрели как на явное воплощение колониализма. Этим не исчерпывались их грехи, они к тому же выкачивали "невосполнимое наследие" и богатства землевладельца и будущих поколений. Естественно, нефтяные компании видели все это в другом свете. Они рисковали, они решили вложить свой капитал и усилия именно сюда, они подписали контракты, дающие им определенные права, достигнутые трудными переговорами. Они создали стоимость там, где ее не было. Они должны получить компенсацию за риск и неудачные бурения. Они считали, что их обманывают жадные, ненасытные, двуличные местные власти. Они вовсе не думали, что они "эксплуатируют", а жалобно кричали: "Нас ограбили".

У этой борьбы была и политическая подоплека. Для стран-производителей в промышленно развитом мире доступ к нефти был стратегически важен, он не только был жизненно необходим их экономике, не только определял возможности роста, но и являлся центральным, наиболее существенным элементом национальной стратегии, и к тому же значительным источником прямых доходов от акцизов, а также от налогов со всей экономики, снабжаемой топливом. Для производящей страны нефть означала власть, влияние, значение и статус - все, чего раньше недоставало. Таким образом, это была борьба, в которой деньги выступали символом власти и национальной гордости. Именно это делало борьбу такой жестокой. Первый фронт этого эпического состязания был открыт в Венесуэле.

## РИТУАЛЬНОЕ ОЧИЩЕНИЕ ВЕНЕСУЭЛЫ

Деспотический режим диктатора Венесуэлы генерала Гомеса пал в 1935 году со смертью диктатора, когда все другие попытки свергнуть режим оказались тщетны. Гомес оставил после себя разруху; он считал всю Венесуэлу своей собственностью, личной гасиендой, где все делалось для его обогащения. Большинство населения оставалось бедняками в то время, как национальная нефтяная промышленность была поднята на такой уровень, что судьба всей экономики страны зависела от нее. Гомес оставил после себя пеструю оппозицию. Военные терпели унижения от Гомеса; им мало платили, они занимали низкое общественное положение, им приходилось пасти многочисленные стада скота, принадлежавшие лично Гомесу. Не менее важным было создание демократической оппозиции слева, ядром которого стало "Поколение 28 года". В 1928 году студенты Центрального университета в Каракасе восстали против Гомеса. Они, конечно, потерпели поражение, их лидеров посадили в тюрьму, где их заковали в кандалы весом в 25 килограммов или отправили на принудительные работы по строительству дорог в кишачные болотистые джунгли внутри страны. Многие члены "Поколения 28 года" погибли, пав жертвами террора Гомеса. Те, кто выжил, со ставили ядро реформаторов, либералов и социалистов, вернувшихся в политическую жизнь Венесуэлы после смерти диктатора. Окончательно же придя к власти, именно "Поколение 28 года" обеспечит основу установления новых отношений между нефтяными компаниями и странами-производителями, между арендатором и землевладельцем во всем мире, а также разработает методику перераспределения ренты.



В условиях, когда от нефти зависело наличие денег в обращении, а в конце тридцатых годов она составляла более 90 процентов экспорта, новое руководство страны приступило к реформированию бессистемного законодательства о промышленности и к осуществлению полномасштабного пересмотра договорных отношений между государством и нефтяными компаниями, включая перераспределение ренты. Правительство США содействовало этому процессу. Во время Второй мировой войны Вашингтон слишком сильно ощущал напряженность продолжающейся борьбы с Мексикой из-за национализации нефтяной отрасли, чтобы не быть заинтересованным в сохранении доступа к Венесуэле, которая была самым важным источником нефти за пределами Соединенных Штатов. Таким образом, американское правительство пошло на прямое вмешательство, чтобы избежать новой Мексики и обезопасить в разгар войны такой стратегически важный источник. Со своей стороны, компании тоже не хотели национализации. "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и "Шелл" были главными производителями в Венесуэле. Они понимали, что здесь находятся одни из самых значительных месторождений нефти в мире, и не могли позволить себе их потерять. Венесуэла была главным источником дешевой нефти и дочерняя фирма "Джерси" "Креол" давала половину продукции компании и обеспечивала половину ее доходов<sup>2</sup>.

Однако в "Джерси" не было единства мнений, что делать перед лицом стремления венесуэльского правительства к перераспределению ренты. Традиционалисты, кое-кто из которых были приверженцами режима старика Гомеса, противостояли каким-либо переменам, независимо от того, кто их пробивает - Каракас или Вашингтон. С противоположным мнением выступил Уоллес Пратт, бывший главный геолог компании, а к тому времени один из ее руководителей. Пратт с его богатым опытом работы в Латинской Америке считал, что мир изменился, и что компании неизбежно придется адаптироваться, тем более, что этого требовали ее долгосрочные интересы. Он был также убежден, что упорное сопротивление будет не только бесполезным, но и дорогостоящим. По мнению Пратта, лучше помочь создать новый порядок, чем стать его жертвой. Спор происходил в то время, когда сама "Джерси" стала мишенью острых политических атак в Вашингтоне в связи с ее довоенными отношениями с "И. Г. Фарбен" и новой антитрестовской кампанией со стороны министерства юстиции. В результате этого "Джерси" изменила свое отношение к политике и к политическим кругам, и не только в США. Более того, администрация Рузвельта дала ясно понять, что в случае разногласий с Венесуэлой, вызванных неумением компании приспособиться к новым условиям, "Джерси" не сможет рассчитывать на помощь из Вашингтона.

"Джерси" не могла рисковать своим положением в Венесуэле. Уоллес Пратт победил. "Джерси" назначила нового главного управляющего в Венесуэле - Артура Праудфита, который сочувственно относился к социальной политике страны и отличался умением улавливать изменения на политической сцене Венесуэлы. Как и другие нефтяники, Праудфит в двадцатых годах перебрался из Мексики в Венесуэлу, он хорошо помнил приведшие к катастрофе противоречия между правительством и компаниями, яростную борьбу рабочих на нефте-разработках, и был намерен извлечь урок из мексиканского опыта.

Все главные игроки - правительства Венесуэлы и США, "Джерси" и "Шелл" - хотели все проработать. Чтобы содействовать этому процессу, заместитель государственного секретаря США Самнер Уэллес пошел на беспрецедентный шаг и рекомендовал венесуэльскому правительству нескольких независимых консультантов, включая Герберта Гувера-младшего, сына бывшего президента и известного геолога, который мог бы помочь Венесуэле заключить выгодную сделку с компаниями. Уэллес также оказал давление на британское правительство, чтобы заручиться поддержкой "Роял Датч/Шелл".

С помощью консультантов составили соглашение, основанное на новом принципе "пятьдесят на пятьдесят". Это стало вехой в истории нефтяной промышленности. Согласно этой концепции различные налоги и арендная плата за право разработки недр будут увеличены, и доходы правительства станут примерно равными извлекаемой компаниями прибыли в Венесуэле. Фактически, обе стороны становятся равными партнерами и делят ренту пополам. В обмен на это не будет подниматься острый вопрос о законности и методах получения отдельных концессий, выданных "Джерси" и ее дочерним компаниям. Право собственности на существующие концессии будет закреплено, они будут продлены, и будут созданы новые возможности для дальнейших разработок. Для компаний это были ценные приобретения.

Предложенный закон вызывал критику со стороны "Демократического действия", либерально-социалистической партии, которую образовали оставшиеся в живых члены "Поколения 28 года". Они утверждали, что в таком виде закон на практике приведет к гораздо меньшей, чем 50 процентов, доле Венесуэлы, они требовали компенсаций за прошлую прибыль компаний. "Всеобщее очищение венесуэльской нефтяной отрасли, ее ритуальное очищение, останется невозможным, пока компании не выплатят адекватной компенсации нашей стране", - заявил Хуан Пабло Перес Альфонсо, представитель "Демократического действия" по вопросам нефти. Но несмотря на воздержавшихся депутатов от "Демократического действия", конгресс Венесуэлы принял новый закон о нефти в марте 1943 года, защитив соглашение.

Крупные компании были вполне готовы к существованию в новых условиях. "Деньги - вот, что им нужно, - сказал директор "Шелл" Фредерик Годбер вскоре после принятия закона, имея в виду правительство Венесуэлы. - Если наши заморские друзья не станут склонять их к этому, маловероятно, что они откажутся от хороших денег, откуда бы они ни поступали". В отличие от крупных, некоторые более мелкие компании, работающие в Венесуэле, были возмущены. Уильям Ф. Бакли, президент "Пантепек ойл компани", телеграфировал государственному секретарю, осуждая новый закон, как "обременительный" и заявляя, что он был принят только "под давлением правительства Венесуэлы и государственного департамента". Закон побуждает, добавлял он, предпринять "новые шаги по ограничению прав собственности американских нефтяных компаний". Телеграмму Бакли положили под сукно.

Через два года, в 1945 году, временное правительство Венесуэлы пало в результате переворота, предпринятого недовольными молодыми военными в союзе с "Демократическим действием". Ромуло Бетанкур стал первым президентом новой хунты. Он был форвардом в университетской футбольной команде, прежде чем стать лидером "Поколения 28 года", был впоследствии дважды сослан, стал генеральным секретарем "Демократического действия", а к моменту переворота был членом городского совета Каракаса. Министром развития стал Хуан Пабло Перес Альфонсо, главный критик закона о нефти в 1943 году в конгрессе. Теперь он жаловался, что обещанные "пятьдесят на пятьдесят" в действительности оказались "шестьдесят на сорок" в пользу компаний. Перес Альфонсо ввел значительные новации в налоговое законодательство, рассчитанные на получение реальных 50 процентов. "Джерси" приняла изменения; ее управляющий в Венесуэле Артур Праудфит сказал государственному секретарю, что "нельзя было выдвинуть никакого разумного возражения против изменений в структуре подоходного налога". Таким образом, произошло кардинальное перераспределение ренты между Венесуэлой и нефтяными компаниями по закону о нефти 1943 года и благодаря поправкам, внесенным Пересом Альфонсо. В результате этих изменений и быстрого расширения производства государственные доходы в 1948 году выросли в 6 раз по сравнению за 1942 год.

Перес Альфонсо решает предпринять еще один беспрецедентный шаг и попытаться извлечь доход из всех подразделений нефтяной промышленности. Венесуэла должна, говорил он, "пожинать плоды с прибылей от транспортировки, очистки и продажи нефти". В этих целях он потребовал, чтобы часть причитающейся Венесуэле арендной платы вносилась не деньгами, а нефтью. Затем он продал эту нефть на мировом рынке. Как сказал президент Бетанкур: "табу" было нарушено. Венесуэла стала известна на мировом рынке как страна, где можно купить нефть путем непосредственных переговоров. Завеса таинственности над торговлей нефтью, которой англосаксы прикрывали свою монополию прав и секретов, была поднята навсегда".

В отличие от Мексики более крупные нефтяные компании не только приспособились к перераспределению нефти, но и поддерживали нормальные рабочие отношения с "Демократическим действием" в течение всего времени нахождения его у власти. В "Креол" появилось много местных работников, через несколько лет 90 процентов всех работающих составили венесуэльцы. Артур Праудфит даже выступал лоббистом правительства Венесуэлы в государственном департаменте США, а журнал "Форчун" называл "Креол" "пожалуй, наиболее важным аванпостом американского капитала и ноу-хау за рубежом".

Может быть, Бетанкур и назвал однажды транснациональные компании "империалистическими спрутами", но он и его коллеги были прагматиками, они поняли, что компании им нужны и с ними можно работать. Нефть давала 60 процентов государственных доходов, она была основой экономики. "Было бы самоубийством национализировать декретом эту отрасль", - говорил впоследствии Бетанкур. Национальные интересы можно отстоять и без национализации. Бетанкур с гордостью отмечал, что за счет налоговых реформ в середине сороковых годов правительство Венесуэлы на каждый баррель нефти получало на 7 процентов больше, чем мексиканское правительство от ее национализированной промышленности. К тому же объем производства в Венесуэле в 6 раз превышал мексиканский. При Бетанкуре в Венесуэле неизменно соблюдался принцип "пятьдесят на пятьдесят". Но шло время. В 1947 году семьюдесятью процентами голосов было избрано новое правительство партии "Демократическое действие". Меньше чем через год, в ноябре 1948 года оно было свернуто членами той же самой военной хунты, которая помогла им совершить переворот 1945 года.

Некоторые производители нефти шумно приветствовали путч 1948 года. Уильям Ф. Бакли был доволен, так как, по его словам, Бетанкур и его соратники по "Демократическому действию" "использовали большие долларовые ресурсы страны для содействия интересам коммунистической России в западном полушарии, они заставили американцев оплачивать эту антиамериканскую кампанию". Однако не так видели ситуацию крупные американские компании. У Артура Праудфита переворот вызвал "уныние и разочарование". Он угрожал усилиям последних трех лет, потраченных на установление стабильных отношений с демократическим правительством.

Бетанкур продемонстрировал свой прагматизм во многих направлениях. Он даже пригласил одного известного американца для основания нового предприятия - "Интернэшнл бейсик экономи корпорейшн", которое финансировало бы проекты развития и новые предприятия в Венесуэле. Американец своим значительным состоянием был обязан нефти. Это был недавно ушедший в отставку Координатор межамериканских отношений в государственном департаменте - Нельсон А. Рокфеллер, внук Джона Д.

## НЕЙТРАЛЬНАЯ ЗОНА

Еще один беспрецедентный шаг к переосмыслению отношений между землевладельцем и арендатором был сделан в одном далеком уголке, у которого было сразу два хозяина. Нейтральная зона занимала около 2 тысяч квадратных километров бесплодной пустыни и была создана британцами в 1922 году в ходе демаркации границы между Кувейтом и Саудовской Аравией. Чтобы дать приют бедуинам, которые кочевали между Кувейтом и Саудовской Аравией и не знали понятия "гражданство", было решено, что обе страны разделят власть над этой зоной. Если и бывает система, несущая в себе зародыш саморазрушения, то таковой была Нейтральная зона. Способ раздела в ней прав на нефть, как своего рода эрозия, в итоге положил конец послевоенному нефтяному порядку.

В конце войны правительство США, особенно государственный департамент, активно поддерживали многие нововведения, связанные с нефтью на Ближнем Востоке, но их постоянно волновало одно: тесные связи между нефтяными монополиями, появившиеся после "великих нефтяных сделок". Правительство заботило, как это отразится на конкуренции и рынке. Еще больше его волновало восприятие в обществе как доминирующей роли такой небольшой группы компаний, так и их поддержка правительством США. Это напоминало картель, что было удобной мишенью для нападок со стороны националистов и коммунистов в регионе и вне его. В то же время перемены на Ближнем Востоке могли легко вызвать критику и оппозицию со стороны различных групп в Соединенных Штатах, не только противников трестов и либеральных критиков большого бизнеса, но и представителей независимого сектора нефтяной промышленности внутри страны с их укоренившейся враждебностью к "большой нефти" вообще и к "иностранной" в особенности. Предупреждая такую критику, Вашингтон стал проводить совершенно недвусмысленную политику поощрения участия "новых компаний" в развитии нефтяного бизнеса на Ближнем Востоке, чтобы уравновесить долю монополий. Такая политика отвечала двум требованиям государственного департамента. Вступление в игру новых игроков ускорит разработку ближневосточных нефтяных ресурсов и таким образом принесет более высокие доходы странам региона, что имело все большее значение. В то же время считалось, что чем больше источников нефти на Ближнем Востоке разрабатывается, тем ниже цены для потребителей. Но ведь есть столько способов делить ренту, что более низкие цены для потребителей при более высоких доходах стран-производителей были явно недостижимыми.

В 1947 году государственный департамент, следуя своей новой политике, разослал американским компаниям депеши, в которых говорилось, что Кувейт может продать свои права в Нейтральной зоне на аукционе, а правительство США будет радо, если компании воспользуются этой возможностью. Некоторые крупные компании полагали, что это слишком рискованное дело. Они опасались, что, участвуя в аукционе, будут вынуждены предложить значительно лучшие условия, чем те, на которых они платят по ныне существующим концессиям, а это вызовет недовольство у заинтересованных стран.

Одним из тех, кто был очень хорошо знаком с новой американской политикой, а также с возможностями ближневосточных стран, был Ральф Дэвис, бывший управляющий по маркетингу "Стандард оф Калифорния", бывший заместитель Гарольда Икеса в Военном управлении нефтяной промышленности, бывший руководитель департамента нефти и газа в министерстве внутренних дел, а ныне частное лицо. В 1947 году Дэвис для участия в аукционе по продаже концессии Кувейта в Нейтральной зоне организовал консорциум, включавший такие известные независимые компании, как "Филлипс", "Эшлэнд" и "Синклер" и назвал его "Аминойл". Можно ли было придумать лучшее название?

"Аминойл" расшифровывалась как "Американская независимая нефтяная компания". Дэвис предупреждал своих партнеров, что скачка будет жестокая, они вступают в "большую игру", и конкуренция с крупными компаниями будет сильна, говорил он.

Но у "Аминойл" было уникальное преимущество, право доступа, полученное благодаря Джиму Бруксу, техасскому сварщику на нефтеразработках. Возвращаясь из Саудовской Аравии, он остановился в отеле "Шеппардз" в Каире. По чистой случайности там же остановился секретарь эмира Кувейта, которому дали поручение найти человека, связанного с техасскими нефтяными компаниями, но не с монополиями, чтобы привлечь новых участников в аукцион. Ковбойская шляпа сварщика давала достаточно оснований для завязывания разговора, и вскоре он оказался гостем дворца Дасман в Эль-Кувейт, где оставил по себе добрую память, починив водопроводную систему этого вечно нуждавшегося в воде дворца так, что потребление воды снизилось на 90 процентов. Когда сварщик вернулся в Штаты, слухи о его новой дружбе уже ходили в нефтяных кругах, но мало кто верил этой истории. Благодаря своим ценным связям, он стал членом команды "Аминойл" на переговорах, и это дало положительный результат. "Аминойл" выиграла торги на концессию в Нейтральной зоне, а поразившую всех сумму в 7,5 миллиона долларов наличными, минимальную ежегодную ренту 625000 долларов, т.е. 15 процентов прибыли, эмир Кувейта получил в подарок яхту стоимостью 1 миллион долларов. С этим было улажено, но оставались еще права Саудовской Аравии в Нейтральной зоне. Их тоже нужно было захватить.

### "ЛУЧШАЯ ГОСТИНИЦА В ГОРОДЕ"

Если целью политики США являлось увеличение богатства путем рассеивания холдингов, то тот факт, что саудовской концессией в Нейтральной зоне завладела независимая американская компания, мог иметь совсем противоположный эффект. За восемь лет борьбы за концессию некий Джин Пол Гетти или Джей Пол Гетти, как он сам себя называл, станет самым богатым человеком в Америке. С первых дней в бизнесе самодовольный, тщеславный и ненадежный Гетти был охвачен страстью делать деньги, которой равным был только его удивительный талант их делать. "В городе всегда есть лучшая гостиница, и в этой лучшей гостинице есть лучший номер, и там всегда кто-то есть, - говаривал он. - И есть худшая гостиница, и худший номер в худшей гостинице, и в нем тоже всегда кто-то есть". Было ясно, что Гетти намеревался занять лучший номер.

Гетти постоянно искал побед, власти над людьми, а затем, или лишь так казалось некоторым, предавал тех, кто от него зависел или кто ему доверился. Он был таким же ненадежным, как Гульбенкян. "Вас почти всегда подводят мелкие служащие, - объяснял он. - С ними можно было бы мириться в восьмидесяти процентах случаев, если бы не те двадцать, когда они творят нечто невероятное". Две вещи Гетти не выносил: проигрывать в споре и делиться властью. Он просто обязан был всегда быть у руля. "У меня прекрасные деловые отношения с Джей Полом Гетти, - говорил один его деловой партнер. - Я тысячу раз с ним спорил и ни разу не победил. Гетти не меняет свою точку зрения. Ему наплевать на ваши доказательства. Даже если бы вы смогли показать, что ваше решение в 10 раз лучше, он не уступит из принципа". Гетти был азартный игрок, но даже идя на большой риск, он не терял осторожности, оставался консерватором и делал все возможное, чтобы укрепить свою позицию. Он объяснял: "Если бы я хотел поживиться за счет азартных игр, я бы скорее купил казино и получал процент прибыли, чем играл сам".

Отец Гетти был юристом в одной из страховых компаний Миннесоты. Начал он с того, что отправился в Оклахому за безнадежным долгом, а закончил как нефтяной миллионер.



Сын начал строить свой собственный нефтяной бизнес рядом с отцовским во время Первой мировой войны. Для отца данное слово было законом. Сын, напротив, занимался тем, что называлось "мошенничеством", и так в нем преуспел, что превратил это дело в своего рода искусство. Он радовался своим успехам, и не только в бизнесе. Боксер Джек Дэмпси, который однажды дрался с ним, говорил, что Гетти "хорошо сложен, задирист по натуре и быстр. Я никогда не встречал никого с такой волей и умением концентрироваться, у него этого излишек. Вот в чем секрет".

Еще будучи совсем молодым, Гетти предавался жизни, полной любовных утех, питая особую склонность к молоденьким девушкам. Он женился пять раз. Но узы брака не доставляли ему неудобств, чтобы предаться тайной любви, он просто назывался другим именем - "мистер Пол", что было не очень осмотрительно с его стороны. Он любил путешествовать по Европе, потому что там было менее заметно, что у него бывает по 2-3 романа одновременно. Однако его единственной настоящей любовью была жена русского консула в Малой Азии, француженка, с которой у него был страстный роман в 1913 году. Прощаясь в Стамбуле, он рассчитывал, что лишь временно расстанется с ней, но навсегда потерял ее след, затерявшийся где-то на дорогах войны и революции. Даже спустя 60 лет, всякий раз, когда он по деталям разбирал свои браки, как будто это были судебные дела, при малейшем упоминании о мадам Маргерит Талласу глаза его наполнялись слезами.

У Гетти, конечно, были и другие увлечения. Он баловался литературой и написал по крайней мере семь книг, включая ту, где он рассказывал, как стать богатым (подготовленную для "Плейбоя"). Одна из книг была посвящена истории нефтяного бизнеса, другая - коллекционированию предметов искусства, был еще целый том с названием "Европа в XVIII веке". Он сделал замечательную карьеру в качестве коллекционера произведений искусства, собрав одну из самых больших коллекций в мире. Его увлечения, особенно женщинами, обыкновенно втягивали его в судебные разбирательства, что выносило его имя в заголовки газет, но никогда ни одно из них не мешало главному его призванию: его целеустремленному поиску денег в нефтяной сфере. "Человек потерпит неудачу в бизнесе, если позволит семейной жизни мешать делу", - утверждал он. Одной из своих жен он более откровенно признался: "Когда я думаю о нефти, я не думаю о девушках".

Гетти постоянно искал выгодных сделок. "У него была идея-фикс, - говорил один из его партнеров. - Он был одержим ценностью. Если он считал, что какая-то вещь ценная, он покупал ее и уже никогда не продавал". Охотясь за ценностями, он без колебаний шел против течения. В двадцатые годы Гетти решил, что добывать нефть самому дешевле, чем покупать акции других нефтяных компаний по завышенной стоимости. После краха фондовой биржи в 1929 году он сменил курс; он увидел, что акции нефтяных компаний продаются со значительной скидкой, и принялся за "поиски" нефти на фондовой бирже, в ходе которых вступил в длительную и острую борьбу за "Тайдуотер ойл компани" со "Стандард оф Джерси" в качестве главного противника. Его беспорядочная покупка акций была очень рискованным предприятием. На этот раз решение оказалось верным. Эти покупки стали основой роста его состояния в тридцатые годы.

Гетти всегда хотел самой низкой цены, самой выгодной сделки и был беспощаден в преследовании этих целей. Во время Депрессии он уволил всех своих рабочих и затем нанял их снова за более низкую плату. В 1938 году он купил на Пятой авеню отель "Пьер" за 2,4 миллиона долларов - меньше, чем за четверть ее первоначальной стоимости. В том же году, спустя несколько месяцев после захвата Австрии нацистами, Гетти был в Вене, где умудрился попасть в дом барона Луи де Ротшильда. Он не барона

хотел видеть, который тогда был в нацистской тюрьме, а ценную мебель, что, по его мнению, может скоро стать доступной. Ему понравилось увиденное и он немедленно отправился в Берлин (где у него были знакомые девушки с большими связями), чтобы узнать, что СС собирается делать с мебелью Ротшильда. В конце концов он купил несколько предметов с большой скидкой к своему большому удовольствию. Однако всю жизнь его не покидал страх. Он сказал одной из жен, что у него в Калифорнии есть большая яхта, чтобы можно было быстро покинуть страну, если коммунисты возьмут власть в США. К концу тридцатых годов Гетти стал очень богатым человеком. Внеся значительные суммы в Демократическую партию и поддерживая различных политиков, он напрашивался на дипломатический пост, а затем, когда Америка вступила в войну, на офицерскую должность в военно-морском флоте США. Его усилия не увенчались успехом, потому что и ФБР, и военная разведка подозревали Гетти в довольно обширных связях с нацистскими лидерами, а может быть, даже в сочувствии нацистам. Некоторые доклады заходили еще дальше, в них содержались невероятные голословные утверждения типа того, что Гетти наводняет отель "Пьер" итальянскими и немецкими шпионами. Его прошение о службе в военно-морском флоте "было отклонено, потому что его подозревали в шпионской деятельности", как утверждала разведка. Какова бы ни была правда, диктаторы восхищали Гетти всю его жизнь.

Во время войны Гетти управлял авиационным заводом в Тулзе, принадлежавшим его нефтяной компании. К этому времени его эксцентричности не было предела. Он не только руководил заводом из бетонного бункера, но и жил в нем, в частности, из-за страха бомбежки. Он взял себе за правило жевать каждый кусочек пищи 33 раза и стал сам стирать свое белье каждый вечер из антипатии к фабричным моющим средствам. К 55-ти годам он сделал вторую пластическую операцию, волосы он красил в забавный рыжевато-каштановый цвет, и все это делало его похожим на мумию.

В конце войны его желание делать деньги, много денег, разгорелось с новой силой. Сначала он посвятил свои силы тому, что, по его убеждению, было прямой дорогой к баснословному богатству, а именно - производству жилых автоприцепов, так как американцы после войны взялись за дороги и автомагистрали. Но он бросил это занятие ради другого, которое он знал намного лучше, - нефти. Гетти был уверен, еще не изучив вопроса, что ему нужна саудовская концессия в Нейтральной зоне. "Если вы хотите стать кем-то в мировом нефтяном бизнесе, - утверждал он, - вы должны утвердиться на Ближнем Востоке". Это был его шанс.

Главой разведывательных работ в Скалистых горах, в подразделении принадлежавшей Гетти "Пасифик вестерн ойл компани", был молодой геолог Пол Уолтон, получивший ученую степень доктора философии в Массачусетском технологическом институте. Уолтон работал в Саудовской Аравии на "Стандард оф Калифорния" в конце тридцатых годов и хорошо ориентировался в этом регионе. Ему было суждено стать правой рукой Гетти в заключении сделки с Саудовской Аравией. Гетти вызвал Уолтона на несколько дней в отель "Пьер" для обсуждения и инструктажа. Впоследствии Уолтон вспоминал, что у Гетти было "полусумасшедшее" выражение лица - сердитый, неприятный, хмурый вид, который он напускал на себя, чтобы, по мнению Уолтона, держать людей на расстоянии от себя и от своих денег. Уолтон нашел Гетти властным, но умным человеком. Их дискуссии о саудовской концессии проходили гладко. Гетти установил границы сделки: с какой суммы начинать торги и до каких пределов можно торговаться. Уолтону он строго приказал: ни с кем ничего не обсуждать, как только Уолтон окажется в Саудовской Аравии.

Уолтон отправился в Джидду, где встретился лицом к лицу с Абдуллой Су-лейманом, тем самым министром финансов, который вел переговоры о концессии "Сокал" два десятка лет назад. Сулейман устроил Уолтону бреющий полет на ДС-3 над пустыней Нейтральной зоны. Уолтон не мог поверить своим гла зам: на ровном пространстве пустыни возвышался небольшой холм, похожий на тот, что находился в Кувейте на месторождении Бурган, тогда самом большом в мире. Уолтон ликовал.

Хотя Уолтон, вернувшись в Джидду, находился в возбужденном состоянии, он, помня предписание Гетти, оставался очень осторожным. В его отеле в Джид-де не было замка на двери, и он нигде не оставлял ни листочка бумаги. Он не решился послать Гетти телеграмму, так как был уверен, что ее перехватят. Вместо этого он отослал письмо авиапочтой. "Судя по увиденному им холму, - писал он Гетти, - их шансы найти нефть составляют 50 на 50". Он бы оценил их выше, если бы не был в Саудовской Аравии после открытий 1938 года и не помнил, как на первый взгляд беспригодные структуры оказывались "сухими дырами". 50 на 50 - это немало по сравнению с разведкой в Скалистых горах, где шансы найти нефть составляли 1 к 10 или даже 1 к 20.

Начались переговоры, которые в основном велись на веранде дома Сулейма-на в Джидде. Было ясно, что сделка будет дорого стоить. Саудовская Аравия опять нуждалась в деньгах, очень нуждалась, и, как и в 1933 году, Сулейман требовал большую предплату. Согласно инструкциям Гетти, Уолтон начал с 8,5 миллиона долларов, а кончил 9,5 миллиона долларов в виде предплаты. Они обязались выплачивать 1 миллион долларов ежегодно, даже если нефть не будет найдена, а с каждого барреля - 55 центов, - намного больше, чем где бы то ни было. Уолтон также согласился на осуществление учебных программ, строительство домов, школ и даже маленькой мечети и обеспечение бесплатным бензином саудовской армии. Более того, Сулейман настаивал, чтобы Гетти содержал подразделение саудовской армии, которое защищало бы зону концессии от возможного нападения со стороны Ирана или Советов. В конце концов саудовскому правительству отправили телеграмму за подписью государственного секретаря Дина Ачесона, в которой объяснялось, что частным американским компаниям запрещено законом финансировать армии других государств. Вопрос был снят с повестки дня.

В самом конце 1948 года Сулейман заверил Уолтона, что Гетти выиграл концессию. Однако Сулейман позаботился о том, чтобы сообщить "Аминойл" и одной из фирм на Уолл-Стрит, что если кто-нибудь предложит лучшие условия, чем Гетти, то концессия перейдет к ним. Но слишком высока была цена и слишком велик риск; никто не хотел браться за это дело. Со своей стороны, Уолтон провел неплохую партию в покер. Сулейман остановился на 9,5 миллионах долларов. Он никогда не узнал, что в отеле "Пьер" Гетти дал Уолтону полномочия торговаться до 10,5 миллионов долларов. И тем не менее компания Гетти "Пасифик вестерн" платила беспрецедентно высокую цену за "кота в мешке" в неизвестной пустыне<sup>5</sup>.

И Кувейт, и Саудовская Аравия обладали "неделимыми равными правами" от Нейтральной зоны, то есть "пирог на двоих", а поэтому их концессионеры вынуждены были в значительной степени объединиться. Результат - "несчастный брак". Отношения между "Аминойл" и "Пасифик вестерн" были ужасны, Гетти и Ральф Дэвис, глава "Аминойл", терпеть друг друга не могли. "Пасифик вестерн" управлялась единолично; "Аминойл" представляла собой неуклюжий консорциум, когда решения принимались с одобрения ее многочисленных членов.

"Аминойл" играла ведущую роль в ведении разведки территории. Ничего не давалось легко. Старались держать затраты на низком уровне и делать все какможно дешевле. Но что бы ни делала "Аминойл", Джею Полу Гетти затраты казались все еще слишком высоки. Разведка заняла больше времени, оказалась более трудной и, следовательно, более дорогой, чем ожидалось. Время шло, и в среде нефтяных воротил росло беспокойство. К началу 1953 года, спустя 5 лет после приобретения концессий, обе группы израсходовали более 30 миллионов долларов, отдачи не было, было лишь 5 сухих скважин. Гетти пытался успокоиться разными путями. Он сосредоточил внимание на своих деловых интересах. Он ездил по Европе. Он провел несколько недель, исследуя принадлежавший ему портрет Мартена Лотена кисти Рембрандта. Как молодой Джон Д. Рокфеллер за сотню лет до него, 60-летний Гетти искал успокоения, подсчитывая каждый вечер расходы и доходы. В статью "доходы" он записывал, например, поступления из Парижа, составляющие тысячи и миллионы, а в статью "расходы" такие вещи, как: "газета - 40 сантимов", "билет на автобус - 5 сантимов". Вернувшись в Соединенные Штаты, он окончательно отвоевал "Тайдуотер ойл", за которую боролся 25 лет, купил редкий лакированный стол времен Людовика XV и записался за 178 долларов в школу танца Артура Мюррея, где особое внимание уделялось самбе и джазовым танцам и где он надеялся усовершенствовать свое умение вести партнершу.

Но и у Гетти истощались терпение и уверенность. Раздражала не только череда неудачных бурений, но и бесполезные расходы, включая ежегодно выплачиваемые Саудовской Аравии 1 миллион долларов. Гетти дал понять, что это ему надоело. "Аминойл" постоянно игнорировала тот небольшой холм, который Уолтон увидел с самолета. Гетти настоял, чтобы шестую скважину пробурили именно там. Более того, выброшенные деньги есть выброшенные деньги, но если и шестая скважина окажется пустой, он выйдет из дела. Этого не потребовалось. В марте 1953 года группа геологов из "Аминойл" нашла нефть там, где ее давно предсказывал Уолтон. Назвать это открытие просто крупным было бы недооценить его. Журнал "Форчун" назвала его "чем-то средним между колоссальным и историческим".

## МИЛЛИАРДЕР

Только после этого Гетти впервые съездил в этот регион. Готовясь к одной из поездок, он изучил арабский с помощью магнитофонного курса и знал достаточно, чтобы поговорить о геологии Нейтральной зоны на банкете-семинаре, данном им совместно с "Арамко" в честь эмира Кувейта и короля Сауда, сменившего на троне своего недавно умершего отца Ибн Сауда. Соперник Гетти Ральф Дэвис ("Аминойл") так и не приехал в Нейтральную зону; по словам одного из управляющих "Аминойл", "у него была патологическая боязнь пыли, грязи и микробов", что было веской причиной оставаться поближе к дому.

Гетти использовал нефть, добытую в Нейтральной зоне, особенно дешевую "тяжелую" нефть, для организации тесно интегрированных производств в США, Западной Европе и Японии. Он реорганизовал свои компании, поставив во главе их "Гетти ойл" и стал единоличным командующим огромной нефтяной империи. К концу пятидесятых годов Гетти стал седьмым по величине поставщиком бензина на рынки США. В 1957 году журнал "Форчун" объявил его самым богатым американцем, единственным миллиардером Америки. Он стоически пере нес эту новость. "Мои банкиры говорили мне об этом, - сказал он, - но я надеялся, что меня не обнаружат". Затем он добавил: "Если вы можете пересчитать свои деньги, то у вас еще не миллиард долларов". Гетти завоевал славу скупого миллиардера. Свои последние годы он провел в Саттон-Плейс, изящном доме эпохи Тюдоров в графстве Суррей. В доме было 72 комнаты, а среди великолепных

экспонатов своей бесценной коллекции произведений искусства и антиквариата он установил платный телефон для гостей.

Пол Уолтон после переговоров 1948 года вернулся в США больным тяжелой формой дизентерии. Три года понадобилось для окончательного выздоровления. Гетти премировал его 1200 долларов, и Уолтон вернулся в Солт-Лейк-Сити, где и работал независимым геологом. В начале шестидесятых годов, спустя более десяти лет после того, как он с воздуха заметил маленький холмик в Нейтральной зоне, Уолтон посетил Англию. Из Лондона он позвонил Гетти, и миллиардер пригласил его в Саттон-Плейс. Гетти всегда заботился о своем здоровье и находился в прекрасной физической форме, и на восьмом десятке он регулярно занимался гантелями, которые держал у себя в спальне. Оба вспоминали, в какую ярость пришел Гетти, когда люди "Аминойл" отказались бурить в месте, указанном Уолтоном. В конце концов они сдались, доказав тем самым правоту Уолтона и Гетти. Нейтральная зона, по словам Гетти, была самым большим его вкладом. "Вся операция произвела на него очень благоприятное впечатление", - вспоминал Уолтон. Еще бы не благоприятное! По оценкам, его компания обладала запасом в 1 миллиард баррелей еще не выкачанной нефти. Нейтральная зона сделала его не только самым богатым американцем, но и самым богатым частным лицом в мире. А что до Уолтона, открывшего месторождение, то он продолжал бурить скважины где-то в Солт-Лейк-Сити.

Гетти умер в 1976 году в возрасте 83-х лет. На похоронах герцог Бедфордский сказал: "Когда я думаю о Поле, я думаю о деньгах". Для Джея Пола Гетти не могло бы найтись лучшего комплимента.

Необычная сделка, которую Гетти заключил с Саудовской Аравией в 1948-1949 годах, оказалась именно тем, чего так опасались с приходом независимых давно работающие там компании. Однако только шок можно назвать всеобщую реакцию на заключение такой сделки с "Пасифик вестерн". Таких условий никто не ожидал. 55 центов с барреля, сумма, которую Гетти обязался выплачивать Саудовской Аравии, была несравнима с 35 центами, выплачиваемыми "Аминойл" Кувейту, 33, выплачиваемыми "Арамко" Саудовской Аравии, не говоря уже о 16,5 цента, выплачиваемых "Англо-иранской компанией" и "Ирак петролеум компани" соответственно Ирану и Ираку и 15 центах, которые выплачивала "Кувейтская нефтяная компания". Управляющий "Ирак петролеум" заявил, что 55 центов с барреля - это "безрассудный, неуместный шаг, приведший к трудностям в Иране и Ираке". Британский дипломат гневно осуждал концессию пресловутой "Пасифик вестерн".

С приходом независимых компаний у Калуста Гульбенкяна, этого мастера вести переговоры о концессиях на Ближнем Востоке, появилось дурное предчувствие. "Этим новым группам недостает опыта работы в условиях концессии на Ближнем Востоке, - писал он одному из руководителей "Стандард ойл оф Нью-Джерси". - Они предлагают фантастические условия местным правительствам, которые ожидают такого же безумства от нас. Вот вам и причина неприятностей". Возможно, Гульбенкян недолюбливал Гетти, ведь американец сделал карьеру в тех садах, которые Гульбенкян так любовно выращивал на Ближнем Востоке в течение пятидесяти лет. Более того, Гетти соперничал с ним и в другой сфере - в яростном соревновании за место коллекционера мирового уровня. Однако Гульбенкян говорил, опираясь на свой длительный опыт и проницательность человека, умеющего выживать, и предсказывал: "Я уверен, что местные правительства, хотя и недолюбливающие друг друга, сойдутся в вопросе о нефтяных концессиях и сделают все возможное, чтобы выжать из нас побольше. Я



боюсь, что ветер национализации и другие осложнения коснутся и нас". Гульбенкян предостерегал: "Я бы не расслаблялся"

### "ОТСТУПЛЕНИЕ НЕИЗБЕЖНО"

Рост мировых потребностей в саудовской нефти остановился в 1949 году в связи со спадом производства в Америке и экономическими проблемами в Великобритании. Производство "Арамко" сократилось, а с ним и доходы Саудовской Аравии, тогда как финансовые обязательства короля и королевства, наоборот, возрастали. Все это слишком хорошо напоминало два предыдущих финансовых кризиса в начале тридцатых и сороковых годов. Солдатам и офицерам не выплачивали жалованья, кочевникам - субсидий, а долги правительства росли.

Куда же обратиться в это тяжелое время, как не к такому прибыльному концерну, как "Арамко"? В 1933 году министр финансов Абдулла Сулейман с помощью мастера на все руки Филби провел переговоры о концессии с "Сокал". Но теперь он постоянно уфожал закрыть производство, если Саудовская Аравия не получит доли "офомных прибылей компании". Требования Сулеймана казались бесконечными: "Арамко" должна профинансировать строительные объекты; "Арамко" должна внести деньги в саудовский Фонд благосостояния, "Арамко" должна дать новые займы. "Как только компания соглашалась на что-то, - говорил генеральный юрисконсульт "Арамко", - тут же возникало что-нибудь другое". Саудовская Аравия добилась пересмотра первоначальной концессии с целью увеличения ренты. "Арамко" была прибыльной компанией и правительство настаивало на своем праве получения значительной доли прибыли. Они хотели того, что венесуэльцы уже получили. Из Каракаса пришло не только известие о сделке, заключенной Венесуэлой. Делегация Венесуэлы пропагандировала идею равного распределения прибыли (принцип 50 на 50), даже обеспечив перевод документов на арабский язык. Как заметил Ромуло Бетанкур, в Каракасе становится "все очевиднее, что конкуренция со стороны дешевой ближневосточной нефти - серьезная уфоza для Венесуэлы". Лучше бы поднять цены, этого можно достигнуть, если ближневосточные страны повысят свои налоги. Как иронично заметил эксперт по вопросам нефти Государственного департамента, венесуэльцы "решили распространить выгоды принципа 50 на 50 и в регионе, который подрывал их дело, - на Ближнем Востоке".

Венесуэльская делегация не добралась дальше Басры в Ираке. Саудовской Аравии не понравилось, как Венесуэла проголосовала по израильскому вопросу в ООН, и она не захотела принять делегацию. Тем не менее принцип 50 на 50 самостоятельно и быстро пересек фаницу. Когда правительство Саудовской Аравии подвело итоги 1949 года, ему стало ясно, что они могли быть совсем другими. Прибыль "Арамко" в этом году почти в 3 раза превосходила доходы самой Саудовской Аравии от концессии. Но поразило Саудовскую Аравию не это, а то, как возросли налоги, взимаемые американским правительством. В 1949 году они на 4 миллиона превысили выплаты "Арамко" Рияду и составили 43 миллиона долларов. Саудовцы дали понять американцам, что им в точности известно, сколько компания получила прибыли, сколько она заплатила США в виде налогов и что это не идет ни в какое сравнение с размером арендной платы, получаемой Саудовской Аравией. Они также дали понять, как тактично выразился глава "Арамко", что они не "испытывают ни малейшего счастья по этому поводу".

Условия концессии, заключенное с Джем Полем Гетти в Нейтральной зоне, показали, что нефтяные компании способны платить намного больше. Однако саудовцы не хотели слишком давить. В рамках концессии была предусмотрена очень большая инвестиционная программа. Более того, они видели, что "Арамко" потеряла долю рынка,

и не хотели опутывать компанию новыми расходами, что могло привести к ее неконкурентоспособности по сравнению с компаниями других стран Персидского залива.

Возможно, им удастся извлечь больше денег из "Арамко", не повливав на конкурентоспособность компании. Саудовцы начали свои изыскания; они даже в тайне от "Арамко" наняли собственного советника по вопросам американского налогового законодательства и к своей радости обнаружили очень интересный и занимательный пункт; так что "Арамко" останется цела и невредима. Он назывался "иностранное налоговое льготы".

По законодательству 1918 года американская компания, действующая за рубежом, могла вычесть из подоходного налога США сумму, выплачиваемую в виде налогов другим государствам. Это делалось для того, чтобы не ставить в невыгодное положение американские компании, действующие за рубежом. Арендная плата за право разработки недр и другие фиксированные выплаты - издержки производства - не могли вычитаться, учитывался только подоходный налог. В этом заключалась суть. Это означало, что если бы Саудовская Аравия в 1949 году получила в качестве арендной платы не только 39 миллионов долларов, как это было в действительности, а еще 39 миллионов долларов в виде налогов, тогда эти 39 миллионов долларов вычитались бы из 43 миллионов долларов, заплаченных "Арамко" США. В результате этого "Арамко" заплатила бы только 4 миллиона долларов министерству финансов США - разницу между 43 и 39 миллионами долларов, а не 43 миллиона долларов. Со своей стороны, Саудовская Аравия получила бы не 39, а в 2 раза больше - 78 миллионов долларов. Другими словами, налоги, выплачиваемые "Арамко" остались бы те же, только большая их часть была бы собрана в Рияде, а не в Вашингтоне. Так и должно быть, решили саудовцы, это ведь их нефть.

Обзаведясь новым оружием, Саудовская Аравия усилила давление на "Арамко". Наконец в августе 1950 года компания посмотрела в лицо реальности и начала переговоры о фундаментальном пересмотре концессии. Компания постоянно контактировала с государственным департаментом, который придерживался той точки зрения, что требования Саудовской Аравии надо удовлетворить. В июне 1950 года началась корейская война, и американское правительство все больше беспокоило коммунистическое влияние и советская экспансия на Ближнем Востоке, стабильность в регионе и безопасность доступа к нефти. Нельзя было подпускать к власти в регионе антизападных националистов. Несмотря на потерю для министерства финансов США, государственный департамент желал получения Саудовской Аравией и другими нефтедобывающими странами региона больших доходов, чтобы удержать прозападные правительства у власти, а недовольство в контролируемых рамках. Особенно важно было сделать все необходимое, чтобы сохранить позиции американских компаний в Саудовской Аравии.

Прошло 12 лет с момента экспроприации Мексикой американских и британских нефтяных компаний. Это стало грозным предостережением. "Если отступление неизбежно, - говорилось в предписании государственного департамента, - то нужно отступить в порядке и извлечь все возможные выгоды для всех заинтересованных сторон". По словам Джорджа Мак-Ги, помощника государственного секретаря по ближневосточным делам, принцип 50 на 50 стал неизбежностью. "Саудовцы знали, что венесуэльцы получают 50 процентов, говорил он впоследствии. - Почему бы им не хотеть того же?" На заседании государственного департамента 18 сентября 1950 года Мак-Ги сказал представителям американских нефтяных компаний, действующих за рубежом, что пришло время "получить удар кулаком".

Оставалось одно затруднение - четыре компании-учредители "Арамко". Некоторые из них определенно не поддерживали эту идею, в конце концов первоначальные условия концессии специально запрещали подоходный налог. Но на следующем заседании Мак-Ги прямо сказал компаниям-учредителям, что альтернативы нет, а долговременные контракты создают "практическую необходимость обсуждения условий сделки, идя на взаимные уступки".

Выступая в поддержку принципа 50 на 50, вице-президент "Арамко" сказал: "С психологической точки зрения эта формула справедлива и будет рассматриваться как таковая и в Саудовской Аравии". Учредители были переубеждены. 30 декабря 1950 года после сложных переговоров, длившихся месяц, "Арамко" и Саудовская Аравия подписали новое соглашение, сутью которого был венесуэльский принцип 50 на 50.

Саудовцы были удовлетворены новыми доходами, но оставался еще один очень серьезный вопрос: подпадают ли эти налоговые выплаты под американские налоговые льготы? Фактически их законность не была подтверждена до 1955 года, когда в ходе проверки департаментом налоговых сборов счетов "Арамко" за 1950 год эти льготы были утверждены. В 1957 году совместная комиссия конгресса по налогообложению также одобрила этот договор, ссылаясь на различные налоговые законы, их юридическую историю, различные юридические решения и указания департамента налоговых сборов для "налогоплательщиков, находящихся в похожих ситуациях". Позже некоторые утверждали, что правительство США, в частности, Совет национальной безопасности (СНБ), подогнал налоговые законы под необходимость предоставления "Арамко" права на льготное налогообложение. Но судя по документам, дело обстояло не так. Все было законно.

А тем временем значительная часть доходов переместилась из американской казны в Саудовскую Аравию. В 1949 году американская казна получила от "Арамко" 43 миллиона, а Саудовская Аравия 39 миллионов долларов. В 1951 году положение дел кардинально изменилось. Саудовская Аравия получила 60 миллионов, а США - 6 миллионов долларов.

Воздействие соглашения между "Арамко" и Саудовской Аравией на соседние страны не замедлило сказаться. Кувейт настаивал на подобном соглашении, и "Галф ойл" боялась не откликнуться. "Мы можем проснуться в одно прекрасное утро и обнаружить, что Кувейт нами потерян", - говорил обеспокоенный председатель "Галф" полковник Дрейк американским чиновникам. "Галф" преодолела сопротивление председателя "Англо-иранской нефтяной компании" сэра Уильяма Фрейзера и заставила согласиться на принцип 50 на 50 в Кувейте (они были партнерами по "Кувейт ойл компани"). Британский департамент налоговых сборов сначала выступил против льгот "Англо-иранской нефтяной компании", но под давлением других членов правительства согласился одобрить механизм льготного налогообложения. В соседнем Ираке к началу 1952 года также было подписано соглашение по принципу 50 на 50.

Таким образом, новый принцип был заложен в основу отношений между землевладельцем и арендатором по Давиду Рикардо. И нефтяные компании-арендаторы должны были считаться с этим. В "Джерси" был разработан целый свод принципов работы в новых условиях. Документ показал, что "Джерси" кое-чему научилась со времени мексиканской экспроприации. "Мы теперь знаем, что безопасность нашего положения в любой стране зависит не только от исполнения законов и контрактов или от величины наших выплат правительству, но и от того, считают ли правительство и общество в целом в этом государстве и у нас в стране наши отношения справедливыми.

Если нет, то ситуация меняется. К сожалению, понятия "справедливость" и "несправедливость" скорее эмоциональные, их нельзя измерить". Независимо от того, насколько это было неприятно, насколько вредило планам инженеров, бизнесменов и воротил нефтяного бизнеса, таков был теперь порядок вещей. "Опыт показывает, что принципу 50 на 50 присуще внутреннее состояние удовлетворенности".

Так или нет, но это была необходимость. Но закончилась ли борьба за ренту длительным и прочным миром или только перемирием? Стабильна ли позиция компаний перед лицом национализма, утверждения суверенитета и неизбежной жажды новых доходов со стороны национальных государств? Документ, приготовленный "Джерси" как руководство к действию, предупреждал: "Если мы когда-нибудь признаем, что деление доходов пополам не совсем справедливо, у нас выбьют почву из-под ног. "Джерси" должна твердо стоять на принципе пятьдесят на пятьдесят: это - хорошая позиция, ее не надо отстаивать, на нее трудно покуситься; пятьдесят пять на сорок пять или шестьдесят на сорок выглядели бы иначе и стали бы лишь ступеньками для бесконечного отступления". лее действенно, чем попытки получить дополнительную помощь иностранным государствам от конгресса. Более того, чисто психологически такой принцип действовал успокаивающе. Он стал символом новой политики, было сделано действительно необходимое.

Спустя много лет, в 1974 году, когда обострились противоречия нефтяной политики, Джордж Мак-Ги отвечал на слушаниях в сенате на вопросы, связанные с соглашением, которое он, будучи помощником государственного секретаря, поддерживал и помогал разрабатывать, то есть соглашение между Саудовской Аравией и "Арамко" 1950 года. Его спросили, не являлись ли эти налоговые льготы на самом деле "просто хитрым способом передать миллионы из общественной казны в руки иностранных государств путем простого административного решения без необходимости утверждения его конгрессом США".

Мак-Ги не согласился с этим. Это не было мошенничеством. Проводились консультации с министерством финансов и с конгрессом. Решение не держалось в секрете. Принцип 50 на 50 уже семь лет действовал в Венесуэле до того, как был принят в Саудовской Аравии. "Нет, - объяснял Мак-Ги, - вопрос не по существу. Обладание этой нефтяной концессией было очень ценным. Сидеть сложа руки было очень рискованно". "В сущности, - сказал Мак-Ги, - была угроза потери концессии". Конечно, концессия "Арамко" в Саудовской Аравии была сохранена. Но уже через 6 месяцев после подписания сделки, в декабре 1950 года события в соседнем Иране показали, что вопрос об отношениях землевладельца и арендатора вовсе не был удовлетворительно решен.

## Глава 23. "Старик Мосси" и борьба за Иран

Когда в 1944 году в Тегеран пришла весть из Южной Африки о смерти там в ссылке Реза Пехлеви, бывшего шаха Ирана, его сын и преемник на троне был буквально убит горем. Спустя много лет он так описал свою реакцию: "Мое горе было безмерно". Мохаммед Реза Пехлеви боготворил своего отца, известного своей решительностью и огромной физической силой. Будучи командиром бригады в персидских казачьих войсках, в двадцатые годы он захватил власть и стал шахом. Реза-шах навел порядок в непокорной стране, очертя голову ринулся модернизировать ее, покорил мулл, которых всегда считал опасными, смертельными врагами монархии еще со средних веков.

Сын не был узурпатором, но он был фигурой в игре тех, кто способствовал падению его отца, и это усугубляло его горе и чувство вины. В августе 1941 года, два месяца

спустя после германского вторжения в Советский Союз, англичане и русские перебросили войска в Иран, чтобы защитить нефтеперерабатывающий завод в Абадане и нефтепровод из Персидского залива в СССР. Встревоженные быстрым продвижением немцев в России и Северной Африке, союзники боялись, что клещи сожмутся в Иране. Они свергли Реза-шаха, который выказал симпатии и сочувствие нацистам, и заменили его сыном, которому в то время был всего двадцать один год.

Мохаммед Пехлеви будет жить с памятью об отце и посвятит себя этой памяти. Он всю жизнь будет стараться быть достойным Реза-шаха. Не только другие будут его постоянно сравнивать с отцом, но и он сам будет судить себя по его стандартам. Однажды в 1948 году сам шах признался одному из своих гостей: "Вчера моя сестра Ашраф спросила меня, мужчина я илимышь". Шах смеялся, но, очевидно, не считал это смешным. Всегда подразумевалось, что он слаб, нерешителен по сравнению со своим отцом, не отвечает требованиям своего положения. Шах в какой-то степени был чужаком. В шесть лет его поручили заботам гувернантки-француженки, в двенадцать - отправили в Швейцарию, в школу. Его образование и опыт были причиной его отдаленности от иранского общества. "Может быть, - размышлял американский посол в 1950 году, - он слишком европеизирован для восточной страны". Такая репутация будет у него почти сорок лет. Каковы бы ни были личные тревоги шаха, в двадцать один год он оказался в таких скользких обстоятельствах, что с ними едва ли справился бы и самый уверенный и опытный политик. Легитимность его династии ставилась под сомнение, вопрос о роли монархии в Иране был не решен. Шаху пришлось бороться с постоянным вмешательством иностранных держав, прямой угрозой территориальной целостности страны со стороны Советов и слишком явным британским экономическим присутствием. Он был вынужден бороться, чтобы утвердить свою власть в политической системе, расколотой всевозможными противоречиями - классовыми, религиозными, региональными, борьбой нового и старого. На одной стороне были исламские фундаменталисты, возглавляемые неистовым аятоллой Сейидом Кашани, которые приходили в ярость от наступления на них современного мира, они равно выступали против присутствия иностранных советников и разрешения шаха женщинам не носить паранджу. На другой стороне были коммунисты и Туде, хорошо организованная партия левого толка со связями в Москве. Где-то между этими двумя силами находились реформаторы, националисты и республиканцы, все они хотели изменить политическую систему, а военным тоже не терпелось прийти к власти.

Сама политическая культура Ирана была хаотичной, даже фантасмагорической, полной диких гипербол и сильных эмоций. Взятничество и коррупция были стилем жизни. Меджлис, парламент в Тегеране, придерживался определенных правил игры, выраженных в меткой сентенции британского поверенного в делах: "Депутаты ждут, когда им дадут взятку". В сельской местности проживало множество племен и кланов, которым не нравилось подчинение Тегерану и династии Пехлеви. В сущности, покушения на власть можно было ждать из любой точки шахских владений. А в конце сороковых годов страну охватила ужасающая нищета как следствие упадка экономики. Страну охватила безнадежность.

Всех объединяло лишь одно - ненависть к иностранцам, особенно к британцам. Никогда еще державе, столь стремительно закатающейся, не приписывалось столько злого умысла. Англичан считали какими-то сверхъестественными дьяволами, контролирующими и управляющими всей страной. Каждый иранский политик, независимо от политической окраски, нападал на своих врагов и противников, утверждал, что они британские агенты. Даже засуха, неурожай, нашествия саранчи приписывались коварным замыслам умных англичан. Объектом, на котором, казалось,



сконцентрировалась вся ненависть, было самое большое промышленное предприятие Ирана, главный источник валютных поступлений страны и вместе с тем чересчур заметный символ вторжения современного мира - "Англо-иранская нефтяная компания".

Масла в огонь ненависти к "Англо-иранской компании" подливала борьба за ренту. Ее прибыль с 1945 по 1950 годы составила 250 миллионов долларов, а арендная плата, полученная Ираном, 90 миллионов долларов. Британское правительство получило от "Англо-иранской нефтяной компании" в виде налогов больше, чем Иран в виде арендной платы. Ситуация ухудшалась тем, что значительная часть дивидендов компании уходила к ее главному владельцу - британскому правительству; ходили слухи, что компания продает нефть британскому военно-морскому флоту по сниженным ценам. Но в Иране еще более важным, чем фунты и пенсы, были эмоции и символы. Именно они доводили политиков и толпы народа до иступления, а враждебность к "Англо-иранской нефтяной компании" до мании. Очень удобно было иметь такого иностранного козла отпущения, когда дома было далеко не все благополучно.

## ПОСЛЕДНИЙ ШАНС

Во время Второй мировой войны и американцы, и британцы смотрели на Иран главным образом, как на "британское шоу". Однако усиление "холодной войны" и растущее беспокойство по поводу безопасности нефти Персидского залива выдвинули Иран на первый план американской внешней политики. В 1946 году советские войска были выведены из Северного Ирана, но к 1949 году американцы осознали, что страна находится в таком политическом и экономическом упадке, что может стать легкой добычей Советского Союза.

Перспективы развития Ирана становились все более неопределенны, а политическая жизнь скатывалась в хаос в связи со свойственными этой стране убийствами и покушениями. В феврале 1949 года мусульманский фанатик, выдававший себя за фотографа, попытался убить шаха, когда тот прибыл в Тегеранский университет. Расстреляв в упор полдюжины патронов, незадачливый убийца только ранил шаха, который продемонстрировал мужество и хладнокровие.

Впоследствии он скажет: "Чудесный провал покушения еще раз доказал мне, что я нахожусь под покровительством Всевышнего". Это стало поворотным пунктом в отношении шаха к самому себе и в его видении страны. Используя в качестве предлога это происшествие, он объявил военное положение и начал энергичную кампанию по утверждению своей личной власти. Он отдал приказ, чтобы тело его отца, которому он посмертно присвоил титул "Великий", эксгумировали и привезли из Южной Африки в Иран, чтобы с почестями похоронить. Вскоре огромные конные статуи, изображающие шаха Реза, появились во всех частях владений его сына.

Попытки шаха расширить политический контроль сопровождались усилиями приспособить финансовые отношения между Ираном и "Англо-иранской нефтяной компанией" к новым условиям, изменить их на тех же принципах, которые использовались другими странами-экспортерами нефти. Вашингтон, обеспокоенный советскими устремлениями, подталкивал британское правительство и "Англо-иранскую нефтяную компанию" к увеличению арендной платы Ирану, тем более, что Вашингтону в отличие от Лондона нечего было терять. Главным в американском деле был Джордж Мак-Ги, помощник государственного секретаря по ближневосточным и африканским делам, который в то же самое время активно способствовал заключению сделки между "Арамко" и правительством Саудовской Аравии по принципу пятьдесят на пятьдесят. Он

считал, что существующее распределение прибылей между "Англо-иранской нефтяной компанией" и Ираном неразумно. Британские государственные деятели, конечно, очень противились вмешательству и навязчивым советам Мак-Ги и других американцев. Они называли Мак-Ги, которому в 1949 году минуло только тридцать семь, "вундеркиндом" и считали его источником своих проблем. Они полагали, что он настроен антибритански и "антиангло-ирански". В этом они ошибались. Будучи стипендиатом Родса в Оксфорде, Мак-Ги познакомился с дочерьми сэра Джона Кэдмана из "Англо-иранской нефтяной компании" и даже бывал у него в гостях в поместье. В ходе написания в Оксфорде докторе кой диссертации по геофизике, он вел сейсмические исследования вместе с "Англо-иранской нефтяной компанией" в Хэмпшире, где компания занималась бурением. Затем, по иронии судьбы, ему предложили работу геофизика в Иране. После серьезного рассмотрения предложения Мак-Ги отверг его, но только потому, что соскучился по дому и хотел вернуться в Америку. "Однако тогда у меня было доброе чувство к АИНК", - говорил он впоследствии.

Дальнейшие события показали, что он сделал правильный выбор. Вскоре после возвращения из Англии, в начале Второй мировой войны, Макги открыл довольно крупное месторождение нефти в Луизиане. Оно принесло ему богатство, независимость и возможность посвятить себя общественной деятельности. Он женился на дочери знаменитого Эверета Де Гольера и был партнером в его консалтинговой фирме, пока не поступил на военную службу. Мак-Ги был стойким англофилом, позднее он стал председателем союза любителей английского языка. Он просто считал, что англичан нужно спасти от них самих, особенно когда дело касалось их отношения к нефти, типичного для девятнадцатого века. Мак-Ги выражал точку зрения своих коллег, обобщенную в критических замечаниях государственного секретаря Дина Ачесона о "необыкновенном и глупом упрямстве компании и британского правительства" в иранском вопросе.

С другой стороны, хотя американцы, казалось, этому не верили, британское правительство не ладило с "Англо-иранской компанией". Британское правительство владело 51 процентом акций компании, но это не означало, что они питали симпатию друг к другу. Напротив, между ними царили подозрения и затаенная злоба, а самые жестокие схватки между партиями были классическим образцом того, что называется "борьбой министра и управляющего". Министр иностранных дел Эрнест Бевин еще в 1946 году жаловался, что "Англо-иранская компания" - "по сути, частная компания с государственным капиталом, и все, что она делает, отражается на отношениях британского правительства с Персией. Как министр иностранных дел я не обладаю ни властью, ни влиянием, несмотря на контрольный пакет акций. Насколько я знаю, такой власти нет ни у кого".

Самой компании ситуация, конечно, виделась по-другому. Она была третьим по величине производителем нефтяного сырья, большая часть которого добывалась в Иране, и ей казалось, что иранцы заключили выгодную сделку. Согласно соглашению 1933 года, Иран получал не только арендную плату за разработку недр, но и 20 процентов прибыли компании. Условия сделки были лучшими, чем у других стран. Помимо этого, "Англо-иранская нефтяная компания" стала одной из крупных транснациональных компаний. Она пыталась вести глобальный бизнес. Она действовала как частная фирма, так было установлено еще в 1914 году Черчиллем при приобретении доли компании, и ее руководители не терпели вмешательства или советов со стороны политиков или гражданских чиновников. Они просто считали бюрократов, которых председатель компании сэр Уильям Фрейзер неизменно называл "уэстэндскими джентльменами" - неспособными понять нефтяной бизнес или, по крайней мере, как его ведут в Иране. Но

давление было так велико, что летом 1949 года "Англо-иранская компания" была вынуждена начать переговоры с Ираном о дополнениях к переработанному варианту концессии 1933 года. Новое предложение обеспечивало увеличение роялти и единовременно выплачиваемой суммы. Хотя "Англо-иранская нефтяная компания" и иранское правительство пришли к соглашению, правительство, боясь парламентской оппозиции, воздерживалось от представления документа в Меджлис почти в течение года до июня 1950 года. Парламентский комитет по нефти ответил резким осуждением нового соглашения, призывая к отмене концессии и требуя национализации "Англоиранской нефтяной компании". Лидер блока проанглийски настроенных политиков был убит, и напуганный премьер-министр, решив, что осторожность - лучшая политика, подал в отставку.

Новым премьер-министром шах назначил генерала Али Размару, начальника штаба армии. Худощавый, молодой - "солдатская косточка", выпускник французской военной академии Сент-Сир, честолюбивый и хладнокровный, Размара однажды совершил неслыханное - отказался от взятки. Он искал дистанцирования от шаха и установления своей собственной власти. Американцы и англичане видели в нем свой последний шанс. Иран, казалось, был крайне уязвим перед опасностью коммунистического переворота и советской экспансии.

В том же месяце, июне 1950 года, Северная Корея напала на Южную, превратив "холодную войну" в горячую. На советско-иранской границе происходили столкновения, и Мак-Ги в срочном порядке занимался в государственном департаменте подготовкой экстренных планов на случай советского вторжения в Иран. Более того, на фоне корейской войны иранская нефть получила новое значение, она составляла 40 процентов производимой на Ближнем Востоке нефти, и нефтеперерабатывающий завод "Англо-иранской компании" в Абадане был главным источником авиационного топлива в восточном полушарии<sup>3</sup>.

При таком росте ставок правительство США усилило давление на британское правительство, чтобы оно в свою очередь повлияло на "Англо-иранскую компанию". Нужно было сделать такое предложение, на которое иранское правительство быстро бы согласилось. Но сэра Уильяма Фрейзера нелегко было расшевелить. За его спиной был долгий опыт общения с иранцами, он питал мало уважения к их государственной системе и ни на что не рассчитывал, кроме неблагодарности, обмана, клеветы за спиной и новых требований. Едва ли он относился к американцам лучше. Вину за проблемы компании он возлагал на американское политическое вмешательство в дела Тегерана и на деятельность американских нефтяных компаний, в частности "Арамко", на Ближнем Востоке. Фрейзер, несомненно, был человеком, определявшим позицию компании. В любых обстоятельствах он был грозным противником. У него не было дипломатического опыта Джона Кэдмана, он был несговорчивым, неумолимым автократом, который управлял "Англо-иранской компанией" так, как хотел. Возражения не допускались. Председатель "Галф", партнера "Англо-иранской компании" по Кувейту, заметил, что Фрейзер обладает такой неограниченной властью, что другие директора "не осмеливаются владеть собственными душами". О Фрейзере говорили, что он "шотландец до кончиков пальцев". Его отец основал ведущую шотландскую компанию по добыче сланцевого масла, которую он затем продал "Англо-иранской нефтяной компании", как потом сказали, "с Вилли в придачу". Один из тех, кто работал с Фрейзером, говорил: "Мало кто в отрасли, где неуступчивость - стиль жизни, мог рассчитывать одержать над ним верх".

То же самое можно было сказать, когда в качестве его противника выступало британское правительство. Один советник министерства иностранных дел заявил, что "Фрейзер напоминает бухгалтера из Глазго, который презирает все, что нельзя отразить в балансе". Другой британский чиновник называл Фрейзера "упрямым, узколобым старым скрягой". Хотя многие правительственные чиновники чувствовали необходимость смещения Фрейзера и часто говорили о его отставке, они были бессильны заставить его уйти. Козырем Фрейзера в борьбе со всеми врагами было огромное значение прибылей компании для британской казны и для британской экономики в целом<sup>4</sup>.

Фрейзер неумолимо сопротивлялся постоянным просьбам британского правительства вести дальнейшие переговоры с Ираном, а американцев он попросту игнорировал. Но осенью 1950 года Фрейзер резко поменял мнение, что не было на него похоже. Он не только хотел предложить Ирану больше денег, но и поговаривал о субсидировании иранского экономического развития и о поддержке иранского образования. Что случилось? Фрейзер вовсе не превратился в филантропа. Скорее всего он узнал о "бомбе Мак-Ги" - знаменитой сделке с Саудовской Аравией по принципу пятьдесят на пятьдесят - и понял, что нужно быстро что-то предпринимать. Но время было упущено. В декабре объявление о заключении сделки пятьдесят на пятьдесят с Саудовской Аравией заставило премьера Размару прекратить поддержку дополнительного соглашения, что означало его конец.

Наконец "Англо-иранская компания" выступила со своей собственной схемой "пятьдесят на пятьдесят". Но этого уже было недостаточно. Пользующаяся дурной славой компания находилась в эпицентре оппозиционных настроений в Иране. Лидером оппозиции выступал старый смутьян Мохаммед Мосаддык, председатель парламентского комитета по нефти. "Единственный источник всех несчастий этой измученной нации - нефтяная компания", - утверждал Мосаддык. Другой депутат громко заявил, что пусть иранскую нефтяную промышленность лучше разрушат атомной бомбой, чем она останется в руках "Англо-иранской компании". Премьер-министр Размару не знал, что делать. В конце концов в марте 1951 года в парламенте он выступил с речью против национализации. Через четыре дня перед входом в центральную мечеть Тегерана он был убит молодым плотником, которому исламские террористы поручили "священную миссию" убийства "британской марионетки".

Убийство Размары деморализовало сторонников компромисса, ослабило позицию шаха и воодушевило широкую оппозицию. Через полторы недели был убит и министр образования. Меджлис принял резолюцию о национализации нефтяной промышленности, но она была не сразу претворена в жизнь. 28 апреля 1951 года меджлис выбрал Мохаммеда Мосаддыка, врага номер один "Англо-иранской компании", на пост премьер-министра со специальным и чрезвычайно популярным наказом добиться исполнения закона о национализации. Шах подписал закон, и он вступил в силу с первого мая. Казалось, дни "Англо-иранской компании" в Иране были сочтены, потому что в декрете о национализации она называлась "бывшей компанией". Как докладывал британский посол, "Англо-иранская компания" хотя и действовала по всему миру, "была юридически упразднена", и Тегеран "считал, что у нее нет будущего".

Мосаддык отправил правителя провинции Хузестан в штаб-квартиру "Англоиранской компании" в Хорремшехре. По прибытии он принес в жертву барана у входа в здание, а затем объявил беснующейся толпе, что концессия аннулирована. Имущество компании в Иране, а также нефть, ею производимая, теперь принадлежат иранской нации. Вслед за правителем выступил зять Мосаддыка с пламенной речью, в которой он заявил, что дни колониализма закончились, грядут дни процветания. Он так перевозбудился, что упал в

обморок. На нефтеперерабатывающем заводе в Абадане появились директора только что организованной государственной нефтяной компании, возглавляемые Мехди Базарганом, деканом инженерного факультета Тегеранского университета. Они несли канцелярские принадлежности, печати и большую вывеску. На всех этих предметах красовалась надпись - "Иранская национальная нефтяная компания". Вывеску собирались приколотить к одному из зданий управления заводом. Еще десятки овец были принесены в жертву в знак великого события, и огромная толпа, собравшаяся приветствовать директоров, буквально неистовствовала. Но, хотя овцы приносились в жертву, дело еще не было завершено. Еще пять месяцев статус "Англо-иранской компании" в Иране был покрыт завесой неопределенности.

### "СТАРИК МОССИ"

Семидесяти лет от роду, хрупкий на вид, абсолютно лысый, с очень длинным носом и блестящими, как бусины, глазами, Мохаммед Мосаддык будет режиссировать драмой, разыгравшейся в Иране в последующие два года. Он обведет вокруг пальца всех: и иностранные нефтяные компании, и американское и британское правительства, и шаха, и своих собственных соперников внутри страны. Он был очень противоречивым человеком. Космополит, получивший юридическое образование во Франции и Швейцарии, он был ярким националистом и ксенофобом, а неприятие британцев стало своего рода манией. Сын высокопоставленного чиновника и правнук шаха из предыдущей династии, Мосаддык был аристократом с обширными земельными владениями, включавшими лично ему принадлежащую деревню в сто пятьдесят дворов. Однако он нарядился в мантию реформатора, республиканца и глашатая городских масс. Один из первых профессоров Персидской школы политических наук, он был вовлечен в конституционную революцию 1906 года, что стало путеводной звездой всей его жизни. После Первой мировой войны он отправился на Версальскую мирную конференцию, заказал печать с надписью на французском языке, гласившей: "Комитет сопротивления наций", и пытался защитить Персию от иностранной интервенции, особенно британской. Его не услышали, и он вернулся домой с чувством, что его надежды и идеалы были преданы колониальными державами.

В двадцатые годы Мосаддык занимал ряд министерских постов и играл ведущую роль в оппозиции, противостоящей попыткам Реза-шаха превратить Персию в абсолютную монархию и сделаться ее диктатором. За эту деятельность Мосаддыка периодически сажали в тюрьму или под домашний арест в его поместье. Там он занимался медициной и исследованием гомеопатических препаратов. Изгнание Реза-шаха в 1941 году стало сигналом для возвращения Мосаддыка на политическую арену. У него быстро появилось множество последователей; долгие годы, посвященные оппозиционной борьбе, создали ему прочную репутацию "незапятнанного" человека, преданного Ирану и его очищению от иностранного господства.

В личной жизни Мосаддык был одновременно и скромным, и эксцентричным. Иранцев и важных иностранцев он часто принимал в пижаме, развалившись в кровати, в которой проводил много времени, как говорили, из-за частого головокружения. Телохранители всегда находились рядом, вполне понятно, что он жил в постоянном страхе быть убитым. Мосаддык умел говорить то, что требовалось в данный момент, не гнушаясь преувеличений и выдумок. Зато в следующий момент для него не существовало ни одного утверждения, с какими бы заверениями оно ни высказывалось накануне, которое он не мог бы изменить, от которого не мог бы с шуткой или смешком отречься, если это было ему выгодно. Имело значение только одно: все, что он говорил, служило двум всепоглощающим целям - поддержанию его собственного политического положения и



изгнанию иностранцев, особенно британцев. Преследуя эти цели, он выказал себя мастером политического театра. На публике он мог расплакаться, застонать, имел обыкновение падать в обморок в кульминационный момент выступления. Однажды он упал на пол в меджлисе посреди своей пламенной речи. Депутат парламента, врач по образованию, бросился на помощь, боясь, что старик может испустить дух, схватил его руку и стал щупать пульс. В этот момент Мосаддык открыл один глаз и подмигнул незадачливому спасителю.

Американские и английские чиновники, которым приходилось иметь дело с Мосаддыком, называли его Мосси. Энтони Идеи заметил, что старик Мосси в своей пижаме на железной кровати был "находкой для карикатуристов". Даже те, кого он выводил из себя, вспоминали впоследствии, что они были очарованы Мосаддыком. Сначала американцы считали Мосаддыка благоразумным националистическим лидером, с которым можно иметь дело. Он мог бы стать оплотом борьбы против Советского Союза и проводником реформ, альтернативой Мосаддыку был коммунизм. "Холодная война" повлияла на политику и видение мира американцев больше, чем англичан. А у Вашингтона оснований для противостояния старомодному британскому империализму было вполне достаточно. Не кто иной, как президент Гарри Трумэн, сказал, что сэр Уильям Фрейзер, глава "Англо-иранской компании", похож на "типичного колонизатора XIX века". Американцы лучше англичан понимали, что главные проблемы Мосаддыка были связаны с его внутренними врагами и соперниками. Он был постоянно вынужден отбиваться от тех, кто отличался большим национализмом, большим экстремизмом, большим фундаментализмом, был более настроен против иностранцев, чем он. Между тем он импровизировал и дурил великие державы, никогда не соглашаясь на полный компромисс. В конце концов у американцев лопнуло терпение. Когда все было позади, Дин Ачесон едко заметил, что Мосаддык был "великий актер и азартный игрок".

С самого начала англичане придерживались другой точки зрения. Они считали, что американцы не могут понять, как трудно вести переговоры с Мосаддыком, некоторые британские официальные лица считали коммунистическую угрозу сильно преувеличенной. "Мосаддык был мусульманином, и в 1951 году он бы не сблизился с Россией", - говорил Питер Рамсботам, секретарь комитета по Персии в британском кабинете министров. Реальная опасность угрожала капиталовложениям в Иране и установившемуся политическому и экономическому порядку на Ближнем Востоке. Некоторые англичане считали Мосаддыка "ненормальным". Что можно сделать с таким человеком? Прибавьте к этому необходимость внимательно следить за Мосаддыком, потому что, по словам британского посла сэра Фрэнсиса Шеперда, это был "хитрый, скользкий и совершенно беспринципный" человек. С точки зрения посла, иранский премьер-министр был похож на "лошадь извозчика", и от него исходил "неприятный запах опиума". Во всем этом англичан больше всего раздражало то, что их национальную гордость "Англо-иранскую компанию" и саму Британию обведет вокруг пальца какой-то старик в пижаме.

## ПЛАН "ИГРЕК"

Национализация "Англо-иранской компании" и наличие лукавого и ненадежного противника заставила Британию изменить свою позицию. Следовало что-то предпринять, чтобы спасти самую ценную зарубежную собственность страны и ее главный источник нефти. Но что? Кабинет рассматривал план "Игрек", разработанный на случай военной интервенции. Нефтяные месторождения находились в глубине страны, где их нелегко было занять, решил кабинет министров. Но остров Абадан с самым большим в мире нефтеперерабатывающим заводом совсем другое дело; он представлял собой более

достижимую цель. Внезапной атакой Абадан можно было бы захватить. Возможно, немедленной демонстрации силы будет достаточно для изменения ситуации и возвращения себе известной доли уважения.

А если нет? Погибнут британцы. Могут быть заложники. Правительство США категорически выступало против вооруженной интервенции, боясь, что такие действия Великобритании на юге спровоцируют нападение России с севера, и кончится тем, что Иран окажется за "железным занавесом". Были и другие препятствия. Индия только что получила независимость, и нельзя уже было привлечь индийскую армию. Британию могли осудить за ее старомодный империализм. Мощь самой Британии была весьма ограниченной из-за экономических трудностей. Где найти средства на оплату военных действий?

Однако, если Британия уступит здесь, она ослабит свои позиции на всем Ближнем Востоке, считали некоторые министры. "Если Персии это сойдет с рук, то Египет и другие ближневосточные страны решат, что им тоже стоит попытаться, - заявил министр обороны Эммануэль Шинуэлл. - Следующим шагом может стать попытка национализировать Суэцкий канал". Лидер оппозиции и почтенный защитник империи Уинстон Черчилль говорил Эттли, что "его поражает отношение Соединенных Штатов, они, кажется, не осознают важности этого огромного региона, протянувшегося от Каспия до Персидского залива: он гораздо важнее Кореи". Черчилль подчеркнул "важность устойчивости запасов нефти как фактора удержания России от агрессии". Министр иностранных дел Герберт Моррисон, осуждая политику "поспешного бегства и капитуляции", рассматривал возможность использования силы. Десантники были переброшены на Кипр, чтобы обеспечить возможность защиты или, в случае необходимости, эвакуации большого числа британских рабочих и их семей из Абадана. Многие считали, что Британия все же прельстится планом "Игрек" и предпримет попытку военной проверки своей угасающей имперской мощи.

## АВЕРЕЛЛ В СТРАНЕ ЧУДЕС

Возможность вооруженного вмешательства вызвала тревогу в Вашингтоне. Британия могла толкнуть Иран прямо в руки Советов, готовых с радостью его принять. Дин Ачесон поспешно организовал встречу с британским послом и своим старым другом Авереллом Гарриманом. Сидя июньским вечером на веранде дома Гарримана, с которой открывался вид на реку Потомак, Ачесон ясно дал понять, что он хочет удержать британцев от того, что в его глазах было глупым или опасным. Он предложил Гарриману стать посредником между Британией и Ираном. Все присутствующие сочли это разумным, все, кроме самого Гарримана. Тем не менее он согласился ехать.

Высокий, аскетичный Гарриман был мультимиллионером, оставившим частный бизнес ради общественной деятельности. Он брался за многие сложные и деликатные дела: был специальным представителем Рузвельта в начале Второй мировой войны, послом в Москве и Лондоне, министром торговли, представителем США в Европе по плану Маршалла. Но ему никогда не доводилось участвовать в таких странных переговорах. В середине июля 1951 года он прибыл в Тегеран. Его сопровождали подполковник Верной Уолтере в качестве переводчика (Мосаддык пожелал вести переговоры на французском языке), и Уолтер Леви, который занимался вопросами нефти в рамках Плана Маршалла, а недавно основал свою собственную консалтинговую фирму.

Британия неохотно согласилась на посредничество Гарримана, но Леви волновал их гораздо больше, так как он был известен как "истинный оракул Штатов" в том, что

касалось нефти. Леви не делал секрета из своей точки зрения на положение "Англо-иранской компании". Он считал, что она выродилась, и к прежнему возврата нет. Он выражал американский взгляд на проблему. Если Великобритания хочет вернуть себе прежние позиции, говорил Леви, англичанам нужно "замаскировать" "Англо-иранскую компанию", "растворить" ее внутри новой компании, консорциума, который контролировался бы несколькими компаниями, американскими в том числе. Британцы были в негодовании от такого губительного для их ведущей компании предложения, которое они окрестили "одворняживанием". Они подозревали, что истинной причиной предложения консорциума было подспудное ожидание американских компаний подходящей возможности проникнуть в Иран. Подозрения еще усилились, когда совершающий увеселительную поездку за казенный счет молодой конгрессмен, официальный представитель Джон Ф. Кеннеди, сын бывшего американского посла в Лондоне, сделал остановку в Тегеране и сказал английскому послу, что если соглашение не будет достигнуто, то "неплохо бы американским концернам заполнить брешь".

В Тегеране Гарримана и его команду поселили во дворце шаха. Стены большой приемной были покрыты тысячами крошечных зеркал, что создавало впечатление сверкающих драгоценных камней. На первых порах все это казалось новым и экзотичным. Гарриман и его команда едва ли знали, что в ближайшие два месяца им предстоит провести здесь большую часть времени. Вскоре они устали от этой обстановки.

Гарриман, сопровождаемый Уолтерсом, отправился на встречу с Мосаддыком в его скромный дом, являвший собой разительный контраст с дворцом. Премьер-министр лежал в постели с руками, скрещенными на груди. Две двери были для безопасности заблокированы шкафами. Мосаддык слабо махнул рукой в знак приветствия, когда вошли Гарриман и Уолтере, и поспешил высказать Гарриману все, что он думал об англичанах: "Вы не знаете, какие они коварные, вы не знаете, какие они порочные, вы не знаете, как они оскверняют все, к чему прикасаются". Гарриман возразил. Он хорошо знал англичан; он был у них послом. "Я уверяю вас, они и хорошие, и плохие, а чаще всего - средние", - сказал Гарриман. Мосаддык наклонился, взял Гарримана за руку и просто улыбнулся. В дальнейшей беседе Мосаддык как-то упомянул, что его внук, зеница его ока, учится в школе за границей. "Где?" - спросил Гарриман. "Конечно, в Англии, - ответил Мосаддык. - Где же еще?"

Вскоре установился определенный порядок ведения дискуссий: Мосаддык или сидел, или лежал в постели с руками, сложенными на груди; подполковник Уолтере сидел, как йог, на полу в ногах кровати; Гарриман восседал на стуле почти вплотную к кровати, между ними. Это позволяло Мосаддыку лучше слышать. Уолтере Леви тоже часто к ним присоединялся. И вот здесь-то, на этой нелепой сцене, решалась судьба послевоенного нефтяного порядка и политической ориентации Ближнего Востока. Так велико было чувство нереальности происходящего, что Уолтере выписал из Вашингтона томик "Алисы в Стране чудес", чтобы с помощью этого неформального путеводителя понять, что их ждет впереди.

День за днем Гарриман с помощью Леви пытался обучить Мосаддыка реалиям нефтяного бизнеса. "В мире его фантазий, - телеграфировал Гарриман Трумэну и Ачесону, - простая статья закона о национализации нефтяной промышленности создает прибыльный бизнес, и ожидается, что все должны помогать Ирану на условиях, определяемых им самим". Гарриман и Леви пытались объяснить Мосаддыку необходимость рынков сбыта, чтобы продавать нефть, но безуспешно. Они говорили, что название компании "Англо-иранская" не означает, что вся нефть производится в Иране.

Доходы получают также от переработки нефти, ее транспортировки во многие страны. Однажды Мосаддык даже потребовал большую долю дохода с барреля нефти, чем цена всех продуктов, получаемых из него. "Доктор Мосаддык, - сказал Гарриман, - если мы собираемся говорить об этих вещах разумно, то нам нужно договориться об определенных принципах". Мосаддык пронзил Гарримана взглядом: "Каких именно?" -- "Например, что целое не может быть больше суммы его частей". Мосаддык уставился на Гарримана и ответил по-французски: "Это неверно". Гарриман, хотя и не говорил по-французски, догадался, что сказал Мосаддык, но он не поверил самому себе. "Что вы имеете в виду, говоря "неверно"?" - недоверчиво спросил он. "Ну, возьмем лису, - сказал Мосаддык. - Ее хвост часто намного длиннее ее самой". Выдав эту шутку, премьер-министр, прижав к голове подушку, стал кататься по постели, корчась от смеха.

Впрочем, бывало, что к концу дня переговоров Мосаддык, казалось, соглашался принять документ в основном. Но на следующее утро американцы приходили снова только для того, чтобы услышать от Мосаддыка, что он не сможет довести соглашение до конца. Он не выживет. Важнее, чем нефтяной рынок и международная политика, для Мосаддыка была ситуация в стране, реакция его соперников справа и слева, а также сторонников шаха. Особенно он боялся мусульманских экстремистов, которые были против любых связей с зарубежными странами. Ведь только несколько месяцев назад мусульманский фундаменталист убил генерала Размару.

Гарриман, почувствовав, насколько этот страх сковывал Мосаддыка, отправился к аятолле Кашани, лидеру религиозных правых. За сочувствие странам Оси во время Второй мировой войны он был в заключении. Мулла заявил, что он ничего не знает о британцах кроме того, что это самые плохие люди в мире. Фактически, все иностранцы были плохи, и с ними надо соответственно также и обращаться. Аятолла стал рассказывать историю об одном американце, который несколько десятилетий назад приехал в Иран и занялся нефтью. Его ранили на улице Тегерана, и он был отправлен в больницу. Толпа, идя по его следу, ворвалась в больницу и, обнаружив американца на операционном столе, растерзала его.

"Вы понимаете?" - спросил аятолла. Гарриман сразу понял, что его запугивают. Сжав зубы, он старался не дать волю гневу. "Ваше Преосвященство, - ответил он стальным голосом, - вы должны понять, что в моей жизни было много опасных ситуаций, и меня нелегко запугать". - "Ну что же, - пожал плечами аятолла, - попытаться неვნредно".

В ходе разговора аятолла Кашани обвинил Мосаддыка в худшем из грехов - в том, что он был настроен пробритански. "Если Мосаддык сдастся, - сказал Кашани, - его кровь прольется так же, как кровь Размару". Не было сомнения, что Кашани был неумолимым и опасным противником. Но в отношении Мосаддыка у Гарримана были другие чувства. Он даже привязался к этому в своем роде любезному человеку, забавному и театральному. Он стал называть его Мос-си, хотя и за глаза.

Гарриман считал, что он нащупал выход, наметил возможный способ действия. Он вылетел в Лондон, где рекомендовал Британии отправить на переговоры своего собственного представителя. Выбор пал на социалиста -миллионера Ричарда Стоукса, с которым Гарриман вернулся в Тегеран. Сто-укс уверенно и смело объявил о цели своего приезда - сделать Мосаддыку "очень хорошее предложение".

Стоукса в Тегеран сопровождал сэр Дональд Фергюссон, влиятельный несменяемый заместитель министра топлива и энергетики. Фергюссон был последовательным критиком "Англо-иранской нефтяной компании" и ее председателя сэра Уильяма

Фрейзера, которого он считал узколобым диктатором, неспособным уловить крупные политическое течения. Но он так же скептически относился к возможности соглашения и боялся, что всем британским зарубежным вложениям угрожает экспроприация со стороны ненасытных местных правительств, и с этим ничего нельзя будет поделать. "Британские предприимчивость, талант и энергия, - заявил он, - открыли нефть в Персии, добыли ее, построили нефтеперерабатывающий завод, создали рынки сбыта для Персии в тридцати или сорока странах, с причалами, хранилищами и насосами, дорогами и железнодорожными цистернами и другим оборудованием, а также могучий танкерный флот". По этой причине, призыв религиозного лидера Ага-Ханна к сделке по принципу пятьдесят на пятьдесят из моральных соображений "вздор, и следует показать, что это вздор".

Во всяком случае, Фергюссон понял, что цель Мосаддыка "не улучшить финансовые условия, а избавиться от иностранной компании с ее доминирующим влиянием вне Персии". У Мосаддыка не было намерения позволить "Англо-иранской компании" возвратиться. Более того, он попал в плен тех страстей, которые сам же и вызвал. Таким образом, в этом втором раунде переговоров не было возможности договориться по решающему вопросу: кто будет управлять нефтяной промышленностью Ирана в случае заключения сделки. "Вечерние перего воры в саду дворца, где мы жили, были похожи на последнее действие "Фигаро", - вспоминал Питер Рамсботам, бывший одним из главных в команде Сто-укса. - Неизвестные, неясные фигуры таились за кустами роз. Все шпионили друг за другом. Люди прятались повсюду. Мы никогда не знали, с кем имеем дело. Мосаддык тоже не знал". Строукс решил покончить с этим. Его миссия, подобно более длительным переговорам Гарримана, провалилась. Гарриман сделал вывод: "У Мосаддыка за душой лишь борьба с Британией. Любое решение спора означало бы конец его политической власти". Все же, возвращаясь из Тегерана, Гарриман был вынужден с болью признать: "Я просто не привык к поражениям". Но ведь еще никогда не приходилось иметь дело с кем-либо вроде "Старика Мосси".

### **"ДЕРЖИТЕСЬ КРЕПКО, ГРУБИЯНЫ!" ПРОЩАНИЕ С АБАДАНОМ**

Между тем на месторождениях и нефтеперерабатывающем заводе останавливалось производство. Британия объявила эмбарго, запретив владельцам танкеров под угрозой преследования по закону вывозить "краденую нефть". К тому же Британия объявила эмбарго на поставку товаров Ирану, а английский банк приостановил финансовые и торговые льготы, ранее предоставленные Ирану. Короче говоря, экспроприацию встретили экономической войной.

Меджлис нанес ответный удар, приняв закон о "саботаже и халатности"; лица, виновные в этом, подвергались смертной казни. Эрику Дрейку, главному управляющему "Англо-иранской компанией" в Иране, было послано письмо с обвинениями в саботаже и халатности. По совету британского посла, Дрейк спешно покинул страну на борту небольшого самолета. С этого момента он управлял делами компании из офиса в Басре в Ираке, а затем с борта корабля, стоявшего в Персидском заливе. После встречи с британскими начальниками штабов в Суэце он был отправлен в Британию под чужим именем. По прибытии его вызвал к себе Эттли. Это приглашение возмутило автократа сэра Уильяма Фрейзера, которого не пригласили, и который сам был слишком занят, чтобы повидаться с Дрейком; в конце концов Дрейк всего лишь местный представитель "Англо-иранской компании". Несмотря на гнев Фрейзера, Дрейк отправился на встречу, войдя в резиденцию премьер-министра на Даунинг-стрит с черного хода, чтобы ускользнуть от ожидающих репортеров. Дрейк сказал кабинету министров, что если Британия ничего не предпримет по поводу Абадана, то она в итоге потеряет еще больше,



в том числе Суэцкий канал. Затем ему устроили встречу с лидером оппозиции Уинстоном Черчиллем, который после расспросов о переговорах в кабинете министров неожиданно прорычал: "У вас есть пистолет, Дрейк?" Дрейк объяснил, что отдал свой пистолет иранским властям из-за нового закона, устанавливающего смертную казнь за незаконное владение оружием. "Дрейк, вы можете застрелить человека из пистолета, - заметил Черчилль. - Я знаю, потому что я смог".

В результате провала переговоров Гарримана и Стоукса британское правительство снова начало дебаты по поводу использования военной силы для захвата Абадана. Секретные военные приготовления зашли так далеко, что к сентябрю 1951 года операцию по захвату Абадана можно было бы подготовить менее чем за двенадцать часов. Но чего бы они достигли? Разве не объединился бы весь Иран для борьбы против Британии? А риск разрыва с США? Во всяком случае, фактор внезапности был потерян. "Для нашей страны было бы унижением, если бы оставшихся в Абадане британских рабочих выгнали из Ирана", - сказал Эттли кабинету министров. Но британское правительство решило не использовать силу для предотвращения этого. Многие увидели начало конца британского господства на Ближнем Востоке в этой угрозе применения силы и фактического неприменения ее в первые месяцы кризиса.

25 сентября 1951 года Мосаддык дал последним из остававшимся в Абадане британских служащих неделю на сборы. Через несколько дней аятолла Кашани объявил специальный национальный праздник - "День гнева к британскому правительству". На нефтеперерабатывающем комплексе в Абадане британские нефтяники и медицинский персонал решили устроить вечеринку с песнями и шутками, назвав ее "Держитесь крепко, грубияны!".

Утром 4 октября нефтяники и их семьи собрались у клуба "Джимхана", который был их культурным центром. Они несли удочки, теннисные ракетки и клюшки для игры в гольф, некоторые были с собаками, хотя большинство домашних животных было уничтожено. В группе находились не только нефтяники, но и неукротимая леди, которая была администратором гостиницы. Тремя днями ранее она прославилась тем, что с помощью зонтика хотела помешать иранскому танку проехать по ее лужайке. Священник присоединился к остальным уже около клуба, заперев на замок маленькую церквушку, в которой умещалась вся история общины острова - "сведения о тех, кто родился, крестился, женился или умер в Абадане".

Британский крейсер "Маврикий", ожидавший нефтяников, должен был доставить их вверх по реке в безопасную гавань Басры в Ираке. Корабельный оркестр из-за прихоти дипломатического этикета играл национальный гимн Ирана, а катера военно-морского флота Ирана сновали между кораблем и берегом. К полудню все были на борту, и "Маврикий", выпуская пар, пошел вверх по реке к Басре. Оркестр продолжал играть, но теперь это был марш "Полковник Боуги". Пассажиры запели, огромный хор под жарким солнцем исполнял непечатный и непристойный вариант этого старого военного марша. Таким музыкальным протестом Британия попрощалась со своим самым большим зарубежным предприятием и самым большим нефтеперерабатывающим заводом в мире, который теперь был остановлен. Это стало кульминацией унижительного отступления Британии со своих имперских позиций в течение шести послевоенных лет. Первая из крупных ближневосточных нефтяных концессий стала и первой из аннулированных.

**"РУЖЕЙНЫЕ ЗАЛПЫ"**

Нефть из Ирана не поступала благодаря эффективности британского эмбарго и особенно юридическим мерам "Англо-иранской компании" против нефтепереработчиков и транспортировщиков иранской нефти. Но эмбарго привело к изъятию значительной части нефти с мирового рынка в критическое время Корейской войны. Кое-где в Азии было введено нормирование, полеты к востоку от Суэца, кроме самых необходимых, были прекращены. Комитет по нефти министерства обороны США дал неутешительную оценку положению дел, заявив, что к концу 1951 года мировые потребности в нефти превысят возможные поставки.

Был немедленно задействован механизм погашения дефицита. Как и в годы Второй мировой войны он основывался на сотрудничестве США и Англии. В соответствии с постановлением министерства обороны 1950 года и разрешением не соблюдать антитрестовское законодательство девятнадцать американских нефтяных компаний объединились в Добровольный комитет, чтобы координировать свою деятельность и объединить в общий фонд поставки нефти и производственные мощности. Этот комитет тесно сотрудничал с таким же британским комитетом, распределяя поставки по всему миру, компенсируя дефицит и устраняя узкие места там, где они были. Сами компании старались увеличить производство в США, Саудовской Аравии, Кувейте и Ираке. Как оказалось, сама скорость послевоенного развития производства нефти была такова, что дефицита, вызванного британским эмбарго и которого так все боялись, не было. К 1952 году производство нефти в Иране упало до 20000 баррелей в день по сравнению с 666000 в 1950 году, а объем мирового производства вырос с 10,9 миллиона баррелей в день в 1950 году до 13 миллионов в 1952 году - прирост, в три раза превысивший объем производства в Иране в 1950 году!11

Британская политика в отношении Ирана ужесточилась в октябре 1951 года, когда лейбористское правительство сменили консерваторы во главе с Уинстоном Черчиллем, которому было уже семьдесят семь лет, т.е. он был старше Мо-саддыка более чем на пять лет. Черчилль не скрывал свой возраст, и часто жаловался на свои "старые мозги, которые уже не работают так, как прежде". Но у него был четко определенный взгляд на иранскую национализацию: правительство лейбористов было слишком нерешительным и слабым. Будь он у власти, говорил он Трумэну, "возможно, немного постреляли бы", но Британию "из Ирана не вышибли бы". По иронии судьбы, будучи Первым лордом адмиралтейства, Черчилль тридцать семь лет назад выкупил у "Англо-персидской компании", как она тогда называлась, правительственную долю. Он оставался в политике так долго, что теперь вернулся и вновь возглавил правительство во время величайшего кризиса компании за всю ее историю. Он будет защищать ее, насколько сможет.

Министром иностранных дел стал сэр Энтони Идеи, который был по-своему связан с этим вопросом. В Оксфорде после Первой мировой войны Идеи изучал восточные языки, он был лучшим знатоком персидского языка среди студентов и восхищался красотой персидской литературы. Идеи не растерял свои персидские связи.

Как заместитель министра иностранных дел он играл ведущую роль в разрешении в 1933 году кризиса, связанного с экспроприацией "Англо-персидской компании", предпринятой Реза-шахом. Восемь лет спустя, в 1941 году, уже министра иностранных дел Идена очень беспокоило заигрывание Реза-шаха с нацистами, и он принял активнейшее участие в обсуждении решения об интервенции и свержении шаха. Идеи любил Персию и часто туда ездил. Вновь став министром иностранных дел в 1951 году, он все еще мог цитировать персидские пословицы. На этот раз его ожидал более глубокий кризис в результате национализации и изгнания британцев из Абадана. "Наш авторитет на всем Ближнем Востоке сильно поколеблен", - сказал он. Кризис поставил

перед Иденом и болезненную проблему личного выбора. Значительная часть его личных капиталовложений была связана с "Англо-иранской компанией", цена на акции которой резко упала. После долгого размышления он решил, что, несмотря на значительную долю правительственного участия и хотя правила или законы этого не требовали, ему не подобает иметь акции компании. Он продал их по самым низким ценам, потеряв свой единственный шанс обеспечить себе финансовое благополучие. В конечном итоге это решение ему много стоило, в том числе дома.

Когда консерваторы вернулись к власти, коренные разногласия между Лондоном и Вашингтоном стали еще яснее очерчиваться. Американцы боялись, что если Мосаддык падет, на его место придут коммунисты, лучше попытаться работать с ним, как бы это ни раздражало, чем против него. Британцы, напротив, считали возможным, что после падения правительства Мосаддыка к власти придет более разумное правительство, и чем скорее, тем лучше. Уступки в Иране безнаказанность Мосаддыка неизбежно соблазнят другие страны по всему миру и приведет к эпидемии национализации и экспроприации. Британия не могла себе позволить рисковать другими капиталовложениями за рубежом. "Мы должны заявить США на самом высоком уровне, - заявил сэр Дональд Фергюссон, заместитель министра топлива и энергетики, - что, если даже предположить, что они правы и Мосаддыка надо поддерживать, чтобы спасти Персию от коммунизма, придется выбирать между спасением Персии и гибелью нашей страны". В британском правительстве было много заходящих в тупик споров о том, что делать и кто виноват. Терпение лопалось, и закипала злость от невежества, как считали чиновники, самой "Англо-иранской компании". Даже Идеи жаловался, что председатель компании сэр Уильям Фрейзер витает в "заоблачной стране дураков"<sup>12</sup>.

Осенью 1951 года, через несколько недель после исхода британцев из Абадана, Мосаддык поехал в США защищать дело Ирана в ООН. Он отправился к Трумэну и Ачесону доказывать свою правоту и просить экономической помощи. Американское правительство хотело стабильности в Иране, но не было готово ради этого выручать Мосаддыка. Когда Мосаддык начал объяснять Трумэну и Ачесону, что он "говорит от имени очень бедной страны, где только пустыня, песок...", Ачесон прервал: "и нефть совсем как в Техасе!" Премьер-министр получил только минимальную экономическую помощь.

Но помощник государственного секретаря Джордж Мак-Ги после восьмидесяти часов переговоров с Мосаддыком во время его визита пришел к выводу, что есть возможность наметить основы соглашения. Нефтеперерабатывающий комплекс в Абадане приобретет "Ройял Датч/Шелл" (поскольку это голландская, а не британская компания), а специальный контракт с "Англо-иранской компанией" обеспечит равное распределение прибыли (принцип пятьдесят на пятьдесят). Но Мосаддык настаивал на дополнительном условии: никто из британских специалистов не будет работать в Иране. Ачесону предстояло лично проверить реакцию Энтони Идена на это предложение на официальном завтраке в Париже. В государственном департаменте с нетерпением ждали звонка Аче-сона. Он позвонил Мак-Ги и сообщил, что дополнительное условие Мосаддыка разъярило Идена как унижительное. Идеи безапелляционно отверг предложение. Мак-Ги, питавший большие надежды, был потрясен. Его усилия разрешить иранский нефтяной кризис оказались тщетными. "Для меня это было почти концом света", - сказал он. Не было ясно, разделял ли Мосаддык его отчаяние и вообще хотел ли он хоть какого-то соглашения. "Разве вы не понимаете, что, возвращаясь в Иран с пустыми руками, - говорил Мосаддык одному американцу перед отлетом из США, - я оказываюсь сильнее, чем если бы я вернулся с соглашением, которое еще надо всучить моим фанатикам?"

Все же администрация Трумэна продолжала надеяться на достижение соглашения с Мосси. В государственном департаменте и министерстве иностранных дел Великобритании были предложения создать консорциум компаний, который принял бы на себя управление иранской нефтяной промышленностью. Появился даже оригинальный план, по которому Всемирный банк в качестве попечителя возьмет под свой контроль нефтяные операции Ирана до достижения окончательного соглашения. Но все попытки разбивались о нежелание Ирана идти на компромиссы, смягчающие национализацию и уменьшающие его контроль или ведущие к повышению роли "Англо-иранской компании".

Кризис продолжался. Наступил 1952 год. Правительство Мосаддыка не могло продать нефть, у него не хватало денег, экономическая ситуация ухудшалась. Но это, казалось, не имело значения. Главным было то, что Мосаддык оставался популярным национальным лидером, достигшим исторической цели: он выгнал иностранцев и вернул национальное богатство. Он заявил, что, по его мнению, нефть пусть остается в земле, для блага будущих поколений. Посол США в Тегеране заметил глубокую антипатию Мосаддыка к шаху, которую он приписывал тайному презрению представителя старой аристократической фамилии к "слабовольному сынку самозванца-тирана". Мосаддык, будучи приверженцем конституции, прибегал к неконституционным методам правления, включая использование городских масс для политического манипулирования. Он брал на себя диктаторские функции. "Я всегда считал этого человека неподходящим для высоких государственных постов, - говорил один из лидеров оппозиции. - Но я никогда, даже в страшном сне, не мог вообразить, что семидесятилетний старик превратится в подстрекателя толп. Человек, который постоянно окружает меджлис головорезами, не что иное, как угроза обществу". Мосаддык оказался новатором в области политики; он был первым ближневосточным лидером, который использовал радио для обращения к своим последователям. Когда он призывал, тысячи, а иногда, казалось, сотни тысяч людей высыпали на улицы как безумные, скандировали лозунги, орали, громили редакции оппозиционных газет. Шах чувствовал себя бессильным перед лицом популярности Мосаддыка. "Что я могу сделать? - сказал он американскому послу. - Я беспомощен".

### "ПУСТЬ СЕГОДНЯ ПРАВИТ БАЛ УДАЧА"

В это время Ачесон вновь встретился с Иденом, который сказал, что когда-то понадобится убедить шаха в необходимости устранить Мосаддыка от власти. Но ни Соединенные Штаты, ни Великобритания не оставили попыток чего-нибудь добиться от Мосаддыка дипломатическим путем. Трумэн уговаривал Черчилля признать иранский закон о национализации, "который, кажется, для иранцев стал так же священен, как Коран... Если Иран попадет в руки коммунистов, для нас малым утешением будет то, что мы защищали букву закона до последнего". Черчилль хотел, чтобы к Мосаддыку обратились все вместе. О Мосад-дыке он говорил: "Мы имеем дело с человеком, находящимся на грани банкротства, революции и смерти, но это настоящий мужчина. Наше совместное обращение может убедить его".

Трумэн нехотя согласился на предложение об арбитраже, чтобы определить компенсацию за национализированную собственность, но после многочисленных уверток и споров Мосаддык отверг предложение, потому что, по его словам, это был капкан, расставленный "Англо-иранской нефтяной компанией".

К концу срока правления администрации Трумэна и американцы, и англичане почти оставили попытки вести переговоры с Мосаддыком. В конце 1952 года британцы

предложили американцам найти возможность сменить иранское правительство, другими словами, подготовить переворот. Американцы медлили с ответом, пока власть не перешла к администрации Эйзенхауэра. Предложение было одобрено, его поддержали государственный секретарь Джон Фостер Даллес и его брат Аллен, новый директор ЦРУ.

Однако в последние недели работы администрации Трумэна и в первое время работы администрации Эйзенхауэра, США предприняли еще одну попытку разработать соглашение между Ираном и Великобританией. После долгих напряженных дискуссий Мосаддык еще раз ответил "нет". Тем временем экономическая ситуация в Иране ухудшилась еще больше. До национализации экспорт нефти обеспечивал две трети валютных поступлений страны и половину доходов государства. В течение двух лет нефть не приносила дохода, инфляция была безудержной, экономика распадалась. Положение страны было намного хуже, чем до национализации. Законности и порядка практически не было, в Тегеране был похищен и убит начальник полиции. Более того, Мосаддык не имел управленческого таланта. Он вел заседания кабинета лежа в постели. В начале 1953 года он попытался укрепить свои слабеющие позиции в стране, взяв в свои руки больше власти: объявил военное положение, правил, издавая декреты, контролировал назначение военных, заткнул рот оппозиции; упразднил верхнюю палату парламента и распустил нижнюю, провел плебисцит в советском стиле, получил 99 процентов голосов. Многие националисты и реформаторы, ранее поддерживавшие Мосаддыка, отошли от него из-за его тяги к монополизации власти и все возрастающего расчета на народные массы и партию Туде. Религиозные фундаменталисты тоже выступали против расширения власти Мосаддыка. Они стали считать его врагом ислама. Тот факт, что журнал "Тайм" выбрал Мосаддыка человеком года, в глазах некоторых означал, что он был американским агентом. Было также ощущение, что Мосаддык собирается убрать шаха. Происходило сближение Мосаддыка с Советским Союзом, а шах, как всегда, казался беспомощным.

Сближение Мосаддыка с Москвой стало еще более зловещим, когда в Тегеран прибыл новый советский посол, тот, что был послом в Праге в 1948 году.

Иногда Ачесона и Идеи путали друг с другом. Идеи точно не знал, почему. "Ачесон, - говорил он, - не похож на типичного американца". Он думал, что причиной этого было то, что мать Ачесона была канадкой. Однажды в самолете, когда Идеи летел из Нью-Йорка в Вашингтон, один американский морской офицер прислал ему записку: "Вы или Дин Ачесон, или Энтони Идеи. Кто бы вы ни были, не оставите ли вы автограф в моей книжке?" когда коммунисты совершили переворот и захватили власть. Только наивный мог поверить, что русские не пытаются овладеть политической ситуацией в Иране с помощью своих агентов и партии Туде. Давняя цель русских - и Романовых, и большевиков, казалось, вот-вот будет достигнута; ведь в германо-советском пакте Иран фигурировал как зона советских "интересов". Курицу оставалось только ощипать.

В Вашингтоне состоялось довольно мрачное заседание Совета национальной безопасности, на котором государственный секретарь Даллес предсказал, что в Иране скоро установится диктаторский режим во главе с Мосаддыком, а затем последует коммунистический переворот. "Свободный мир не только лишится своих огромных средств, вложенных в производство иранской нефти, и самих ресурсов, - сказал Даллес, - но этими средствами завладеют русские и освободятся от заботы о нефтяных ресурсах. Хуже того... если Иран захватят коммунисты, то, несомненно, вскоре другие регионы Ближнего Востока, где находится около шестидесяти процентов мировых запасов нефти, подпадут под коммунистический контроль".



"Есть ли реальный способ спасти ситуацию?" - спросил президент Эйзенхауэр. Такой способ был.

Британский министр иностранных дел Идеи отошел от дел. Он был болен и в июле 1953 года все еще не поправился. Черчилль, курируя министерство иностранных дел, одобрил план свержения Мосаддыка. Американцы тоже одобрили план. По словам Аллена Даллеса, подготовка шла активно. Главная роль была отведена генералу Фазлollahу Захеде, сохранившему верность шаху. Обе западные державы считали, что они оказывают поддержку не перевороту - переворот готовил Мосаддык, а контрперевороту, предпринимаемому шахом и Захедом.

Контролировать операцию на месте было поручено сотруднику ЦРУ Кермиту Рузвельту, внуку Теодора Рузвельта. Операция получила название "Аякс". Тыл обеспечивала британская разведывательная служба МИ-6. В середине июля 1953 года "Ким" Рузвельт въехал в Иран со стороны Ирака на автомобиле. Но прежде, чем могла начаться операция "Аякс", недоверчивого шаха нужно было убедить, что план был реален и имел шансы на успех. Он слишком хорошо знал, что правительство США пыталось заигрывать с Мосаддыком. Он также подозревал, что Мосаддык был британским агентом, возможно, слегка запутавшимся. Чтобы тайно встретиться с шахом и успокоить его сомнения, Рузвельт поздно ночью пробрался во дворец, спрятавшись под одеялом на полу автомашины. Ему удалось убедить шаха.

Операция "Аякс" началась в середине августа 1953 года. Начало было драматичным и тревожным. Кодовые имена имели все главные действующие лица драмы. Шах был "бойскаутом", Мосаддык "старым педерастом". Одним из имен Рузвельта было мистер "Шрам на лбу справа". Прозвище возникло из-за того, что один из пограничников неправильно прочел фамилию в паспорте Рузвельта. Несколько дней нервного ожидания Рузвельт провел в доме одного из своих оперативных работников в Тегеране. Там он часто слушал песню "Пусть сегодня правит бал удача" из мюзикла "Парни и куколки", который был очень популярен на Бродвее. Эта песня стала лейтмотивом операции.

Начало было неудачным. Операцию было намечено начать, когда шах издаст приказ об освобождении Мосаддыка с поста премьера, но приказ задержался на три дня, и Мосаддыку уже успели сообщить о нем либо один из его сторонников, либо агенты КГБ. Он арестовал офицера, доставившего приказ, и запустил механизм свержения шаха. Генерал Захеда скрылся. Сторонники Мосаддыка и партия Туде овладели улицами. Они крушили памятники отцу шаха на площадях Тегерана. Шах бежал сначала в Багдад. Его контрпереворот не удался, и у него было мало надежды когда-нибудь вернуться в Тегеран. Он сказал американскому послу в Багдаде, что "скоро ему придется искать работу, так как у него большая семья и мало средств вне Ирана".

Следующей остановкой шаха был Рим, где он поселился вместе с женой в номере отеля "Экселсиор". У них не было ни одежды, ни слуг, ни денег. Шахиня бродила по магазинам без денег на покупки. Королевская чета дошла до того, что обедала в зале ресторана отеля, а новости получала через вторые руки от репортеров, окружавших отель. Это было мучительное, беспокойное, полное волнений время для отеля "Экселсиор".

18 августа заместитель государственного секретаря Уолтер Биделл Смит объяснил Эйзенхауэру, что операция "Аякс" провалилась, грустно добавив: "Нам придется по-новому взглянуть на ситуацию в Иране и приютиться под крылом Мосаддыка, если мы хотим хоть что-нибудь там сохранить. Осмелюсь сказать, что это несколько осложнит

наши отношения с Великобританией". Но на следующее утро в Тегеране вспыхнуло восстание. Генерал Захеи провел пресс-конференцию, на которой раздавал фотокопии приказа шаха об освобождении Мосаддыка с поста премьер-министра. Небольшая демонстрация в поддержку шаха вдруг переросла в огромную орущую толпу, во главе которой акробаты прыгали на руках, борцы демонстрировали свои бицепсы, а огромные тяжелоатлеты вертели железные гантели. Все возрастая, толпа хлынула в центр города, возвещая о своей ненависти к Мосаддыку и поддержке шаха. Внезапно повсюду появились портреты шаха. Машины зажгли фары, что тоже означало поддержку монарха. Начались столкновения, но преимущество явно было на стороне прошахских сил. Указ об отставке Мосаддыка и назначении Захеи его преемником стал широко известен. Большинство офицеров сплотились вокруг шаха, а солдаты и полиция, посланные на разгон демонстрантов, присоединились к ним. Мосаддык бежал через заднюю стену сада, и Тегеран теперь принадлежал сторонникам шаха.

В Риме репортер телеграфного агентства кинулся к шаху в отель "Экселсиор" с бюллетенем: "Тегеран: Мосаддык свергнут. Шахские войска контролируют Тегеран". Шахиня залилась слезами. Шах побледнел, затем произнес: "Я знал, что меня любят". С триумфом он вернулся в Тегеран. Переворот - или контрпереворот - был очень рискованным предприятием, но он удался. К концу августа 1953 года шах утвердился на троне, у власти был новый премьер-министр, а Мосаддык находился под арестом. И вновь воздвигались памятники отцу шаха, поверженные сторонниками Мосаддыка<sup>15</sup>.

В последующие годы много спорили о действительном значении этой американо-британской операции. Стоила ли она меньше сотни тысяч долларов, или на нее потратили миллионы? Западные державы организовали переворот или только способствовали ему? Время Мосаддыка действительно подходило к кон-ЧУ> КРУГ его сторонников значительно сузился, и он неизбежно примкнул бы к правым или левым. ЦРУ и МИ-6 только способствовали тому, что и так должно было произойти, обеспечивая финансовую поддержку и защиту с тыла, воодушевляя оппозицию и создавая необходимые связи в постоянно меняющейся обстановке. Операция "Аякс" удалась, потому что она совпала с растущей популярностью шаха и его режима и увеличивающимся разочарованием в Мосадды-ке, который пытался изменить режим, стать вместо шаха единоличным правителем. Такой режим в конце концов мог попасть под контроль Советов. По словам одного из участников разработки плана операции "Аякс", "она создала такую обстановку и атмосферу в Тегеране, которые вынудили народ сделать выбор между устоявшимся институтом власти - монархией и неизвестностью, предложенной Мосаддыком". Если и так, успех операции не был предопределен. По возвращении в Вашингтон Кермит Рузвельт лично доложил Эйзенхауэру о результатах, который восторженно отметил в своем дневнике, что операция "Аякс" "более похожа на дешевый роман, чем на исторический факт".

## "ГРУППА КОМПАНИЙ"

Шах снова был у власти, создались условия для возобновления добычи иранской нефти и ее поставок на мировой рынок. Но как это сделать? "Англо-иранская компания", конечно, исключалась. Выступить ей в роли лидера - и пожар национализма в Иране вспыхнет вновь. Что касается британского правительства, то, по словам одного чиновника из министерства топлива и энергетики, оно "зашло в тупик".

Понятно, что Вашингтону пришлось прокладывать путь к соглашению о нефти. Государственный департамент пригласил Герберта Гувера-младшего в качестве специального представителя государственного секретаря Даллеса проанализировать

возможность создания нового консорциума компаний, к которому бы перешла доля "Англо-иранской нефтяной компании". Гувер был не только сыном бывшего президента, но и известным консультантом, который помогал разрабатывать первоначальное соглашение с Венесуэлой по принципу пятьдесят на пятьдесят. Он к тому же всячески выказывал свою нелюбовь к англичанам. Решение, предложенное Гувером, будет все тем же американским рецептом, уже однажды рассматривавшимся британским правительством: консорциум, в котором среди других компаний, в том числе американских, затеряется "Англо-иранская компания".

Однако американские нефтяные компании, по крайней мере монополии, не выказывали энтузиазма по поводу своего участия в иранской нефтяной отрасли. Уровень производства в других странах Ближнего Востока быстро возрастал. Арабские производители, довольные более высокими доходами, не очень-то хотели снижения производства и прибыли ради необходимости дать место иранской нефти, они могли выплеснуть свое недовольство на нефтяные компании. Партнеры по "Арамко" имели в Саудовской Аравии более чем достаточно нефти, чтобы обеспечить свои нужды в обозримом будущем, они вложили туда большие капиталы. Зачем вкладывать деньги в иранскую нефть, которая им не нужна?

Более того, кому охота возиться с иранцами и их нестабильной политической ситуацией? "Не было уверенности в том, что мы не потеряем все снова через несколько месяцев, - вспоминает один из служащих "Джерси". - Оставалось неясным, устоит страна или нет", - пояснял он. Политический риск исходил не только от националистов и религиозных фундаменталистов. Постоянная угроза давления России на Иран создавала, по словам представителя "Стандард оф Калифорния", непредсказуемую ситуацию.

Со своей стороны, американские чиновники плохо ладили с директорами нефтяных компаний. В середине 1953 года Ричард Фанкхаузер, главный стратег в вопросах нефти государственного департамента, анализируя ситуацию с ближневосточной нефтью, советовал своим коллегам "для успеха дела очень осторожно и дипломатично подходить к нефтяникам. Директора нефтяных компаний отличаются большой чувствительностью к любому намеку на несовершенство их отрасли... Эмоции, гордость, преданность своей компании, подозрительность не дают достучаться до их разума".

Таким образом, требовалась большая ловкость, чтобы заставить американских нефтяников сделать то, что им не очень хотелось: помочь исправить положение в Иране. А из Вашингтона и Лондона оказывалось прямое давление на компании. "Если бы правительства США и Великобритании буквально не "долбили нас", мы бы никогда не уступили", - впоследствии говорил Говард Пейдж, ближневосточный координатор "Джерси". Государственный департамент пел одну и ту же песню: если не дать ход иранской нефти, страну постигнет экономический крах, она попадет тем или иным путем в советский лагерь, а это будет угрозой всему Ближнему Востоку, особенно Саудовской Аравии, Кувейту и Ираку, и, следовательно, концессиям в этих странах. Могут возникнуть и чисто торговые проблемы: русские могут выбросить большие количества иранской нефти на мировой рынок по демпинговым ценам. Коммунистическая угроза в Иране служила оправданием участия компаний в экономике Ирана. Но было в этом и одно заметное преимущество: американские компании смогут контролировать, хотя и не полностью, уровень производства в Иране, который в любом случае должен быть увязан с уровнем производства в Кувейте и Саудовской Аравии.

Герберт Гувер-младший остановился в Лондоне и сказал сэру Уильяму Фрейзеру, что альтернативы нет и "Англо-иранская нефтяная компания" должна сделать первый шаг.

"Тот, кто платит скрипачу, вправе приглашать гостей на бал", - сказал Гувер. Таким образом, в декабре 1953 года Фрейзер пригласил председателей американских монополий в Лондон для переговоров о создании консорциума. Разослав такие приглашения, Фрейзер признал себя побежденным, что было для него крайне унижительно. Да и американские компании не жаждали встречи. Вице-президент "Джерси" писал государственному секретарю Даллесу: "С чисто экономической точки зрения наша компания не особенно заинтересована во вхождении в такую группу, но мы хорошо сознаем, что здесь затронуты интересы национальной безопасности. Так что мы готовы сделать все, от нас зависящее".

Но прежде чем "Джерси" и другие компании могли что-то предпринимать, нужно было преодолеть еще одно препятствие. Ситуация была чрезвычайно неловкой: правительство США начинало дело о нарушении антитрестовского законодательства теми самыми нефтяными монополиями, которых само правительство толкало к новому консорциуму в поддержку Ирана. Министерство юстиции снова вело дело против компаний за принадлежность к "международному нефтяному картелю" и за участие в таких деловых отношениях, созданию которых в Иране сейчас способствовало правительство. Положение дел оставалось чрезвычайно запутанным и не внушало компаниям желания присоединиться к консорциуму.

## ДЕЛО О НЕФТЯНОМ КАРТЕЛЕ

Два противоречащих друг другу направления политики по отношению к нефтяным монополиям постоянно сменяли друг друга в общественной жизни США. Периодически Вашингтон защищал компании, способствовал их расширению для достижения каких-то политических, экономических, стратегических целей или национального благосостояния. В другие времена эти же самые компании подвергались популистским обвинениям в жадности, монополизме, высокомерии и скрытности. Однако никогда ранее эти два направления не сталкивались так резко, создавая тупиковую ситуацию, экономические и политические последствия которой могли быть очень серьезны.

Министерство юстиции очень подозрительно относилось ко всякого рода объединениям среди нефтяных монополий. Юристы говорили, что система, возникшая под руководством Гарольда Икеса для обеспечения достаточных поставок нефти во время Второй мировой войны, - просто скрепленный официальной печатью довоенный картель. "Арамко", еще одно крупное объединение конца сороковых годов, вызывала у них отвращение. Они везде искали руку Рокфеллеров и игнорировали другие объяснения необходимости такого объединения, как "Арамко": экономический и политический риск, очень большие капиталовложения, сооружение нефтепровода и создание системы переработки и транспортировки нефти - и незначительное подталкивание со стороны правительства США. Но подозрения пробудились не только у юристов. В 1949 году Федеральный комитет по торговле (ФКТ) использовал свое право вызова в суд, чтобы завладеть документами компаний. Вскоре появился самый обширный и детальный исторический анализ интернациональных связей компаний из всех ранее подготовленных. Он стал исторической вехой в этой области. Студенты и по сей день его изучают.

Точка зрения ученых была ясна из заглавия - "Международный нефтяной картель". Один из ведущих специалистов по нефти в государственном департаменте отозвался об этом исследовании как о "чрезвычайно тенденциозном и необъективном". Сложные явления в основном интерпретировались в соответствии с основным тезисом в том, что на мировом рынке правит нефтяной картель. В частности, исследование говорило о

некомпетентности авторов, если в мире правит Международный нефтяной картель, то нефтяным компаниям не надо подчиняться воле и требованиям правительств - ни антимонополистических правительств тридцатых годов, ни диктаторских режимов по всему миру, ни британского и французского правительств, ни правительств стран-производителей, которые всегда хотели большей прибыли и могли в любой момент аннулировать концессию.

Доклад ФКТ ужаснул всех, занятых международной политикой в государственном департаменте, министерстве обороны и ЦРУ. Они считали его находкой для тех, кто пытался подорвать позиции Запада на Ближнем Востоке, да и во всем мире. По мнению Консультативного разведывательного комитета Белого дома, он "очень поможет советской пропаганде и будет способствовать достижению советских целей во всем мире". Более неподходящее время для такого доклада трудно было представить, США были заняты Корейской войной и попытками разрешить иранский кризис, а те самые компании, которые явились объектом нападок ФКТ, должны были обеспечить достаточные поставки нефти для военных нужд и компенсировать перебои в снабжении, возникшие в результате остановки производства нефти в Иране.

Боясь неблагоприятных последствий, администрация Трумэна засекретила доклад. Но слух уже просочился, политическое давление, особенно в преддверии президентских выборов 1952 года, росло. В конце концов Трумэн разрешил сенатской подкомиссии опубликовать доклад, хотя и с некоторыми купюрами. Его воздействие было велико. Нашлись внимательные читатели от Эр-Рияда до Каракаса, и неудивительно, что он стал предметом обсуждения даже на "Радио Баку", вещающем на Ближний Восток.

Еще за несколько месяцев до опубликования доклад ФКТ окончательно убедил высокопоставленных чиновников в министерстве юстиции выступить с иском против компаний, обвиняя их в нарушении антитрестовского закона и в заголовке Договора "как есть" (Экнакерри). История "нефтяного картеля", написанная министерством юстиции, изобиловала ошибками и странными инсинуациями. Например, говорилось, что цены на "рынке наличного товара" были "самыми высокими за всю историю". Явно подразумевалось, что это было результатом махинаций "картеля" и не имело никакого отношения ни к остановке иранского производства и потере поставок нефти, ни к корейской войне, ни к экономическому буму. По версии министерства юстиции, не было никаких иностранных правительств, предъявляющих требования к нефтяным компаниям, не было даже Техасского железнодорожного комитета.

Для государственного департамента доклад ФКТ был уже достаточно плох, а длительный судебный процесс был бы еще опаснее. Сам факт судебного разбирательства клеймит компании как правонарушителей, и кампания министерства юстиции не только поможет всем другим правительствам, особенно ближневосточным, наброситься на нефтяные компании, но и санкционирует эти нападки. Такое судебное преследование сделает невозможным урегулирование иранского кризиса с помощью привлечения в Иран американских компаний. Тем не менее в июне 1952 года президент Трумэн уполномочил министерство юстиции начать расследование, назначить присяжных и подготовить повестки в суд.

Министерство юстиции хотело добраться и до иностранных компаний, таких, как "Шелл", "Англо-иранская нефтяная компания" и ФГК. Все они были членами "Иракской нефтяной компании". Им тоже вручили повестки и велели представить документы. Британское правительство негодовало, действия американского министерства юстиции нарушали, как оно считало, суверенитет и утверждали неприемлемые притязания на



экстерриториальность. По мнению Лондона, само это судебное дело было глупостью; оно не только еще больше осложнит урегулирование иранского кризиса, но и подорвет сложившиеся отношения между странами-производителями нефти и станет угрозой основным стратегическим, политическим и экономическим интересам Запада. На заседании кабинета министров в сентябре 1952 года министр иностранных дел Идеи назвал доклад ФКТ "черствым хлебом", а все, с ним связанное, "охотой на ведьм". Разоблачения ФКТ, добавил он, "могут нанести ущерб национальным интересам". Британское правительство строго приказало "Англо-иранской компании" и "Шелл" не оказывать никакого содействия министерству юстиции США. Правительство Нидерландов дало похожие инструкции "Ройял Датч" - члену группы "Ройял Датч/Шелл". Оба правительства вместе с французским заявили энергичный протест государственному департаменту.

Министерство юстиции действовало в рамках нового, расширенного законодательства. Даже если компании бесспорно были замешаны в деятельности картелей за рубежом, сама по себе такая деятельность не считалась нарушением закона. Но в новой интерпретации такая деятельность считалась противозаконной, если она влияла на цены на внутреннем рынке и другие аспекты американской торговли.

Неудивительно, что после таких нападок министерства юстиции компании не жаждали браться за дело, к которому их подталкивал государственный департамент, - входить в нефтяной бизнес Ирана. Ведь Вашингтон способствовал заключению великих нефтяных сделок на том основании, что они будут служить национальным интересам США, как говорилось в памятке государственного департамента 1947 года. Консорциум "Арамко", "Кувейтская нефтяная компания", обновление "Иракской нефтяной компании" и долговременные контракты с "Джерси", "Сокони", "Англо-иранской нефтяной компанией" - все это было сделано с благословения Вашингтона. А теперь министерство юстиции готовило обвинения против компаний за эти самые действия и как раз в то время, когда государственный департамент пытался убедить их войти в иранский консорциум, несомненно, рискуя навлечь на себя ярость министерства юстиции в будущем!

Дин Ачесон, боясь последствий как для Ирана, так и для американской политической деятельности на международной арене, прилагал все усилия, чтобы повлиять на министерство юстиции. Поддержанный министром обороны Робертом Ловеттом и генералом Омаром Брэдли, председателем Комитета начальников штабов, он пытался убедить министра юстиции Джеймса Макгранери отступить. Но безуспешно. Решение дать или не дать делу ход зависело теперь от президента Трумэна. Время пожимало. В ноябре 1952 года Эйзенхауэра выбрали президентом, и истекали последние недели деятельности администрации Трумэна.

Что решит президент? Гарри Трумэн кое-что знал о нефти. В молодости он был партнером в компании, которая искала нефть в некоторых штатах. Тогда Трумэна увлекала мечта о процветании и богатстве, но бурения были неудачными, и он потерял свои деньги. Парадоксально, но группа, которая выкупила долю Трумэна, вскоре открыла очень большое месторождение. Впоследствии Трумэн иногда задумывался, что могло бы случиться, если бы он и его партнеры открыли нефть. Возможно, он стал бы нефтяным миллионером, а не президентом. Трумэн всегда скептически и критически относился к "большой нефти", он был председателем сенатского комитета, который осудил "Джерси" в 1942 году за ее довоенные отношения с "И. Г. Фарбен". Но несмотря на популистские наклонности Трумэна, его понимание добра и зла, хорошего и плохого для внутренней политики, он видел, что риск слишком велик. Его волновал Иран. Однажды во время

дискуссии о корейской войне, Трумэн указал пальцем на Иран на глобусе и сказал своему помощнику: "Вот где начнутся беспорядки, если мы не будем осторожны. Если мы будем просто стоять в стороне, они войдут в Иран и захватят весь Ближний Восток". Говоря "они", Трумэн имел в виду Советы. 12 января 1953 года, менее чем за две недели до окончания президентского срока, Трумэн объявил свое решение. Уголовное дело было прекращено, вместо него будет подан гражданский иск. Администрация Эйзенхауэра подала гражданский иск в апреле 1953 года, обвиняя пять американских компаний в участии "в противозаконных объединениях и заговоре с целью сдерживания торговли нефтью и нефтепродуктами в США и за его пределами". Единственной причиной, помешавшей министерству юстиции начать уголовное дело, по словам главного прокурора Л. Дж. Эммерглика, было "взвешенное мнение двух президентов, двух государственных секретарей или их главных представителей, двух министров обороны, председателя Комитета начальников штабов, Центрального разведывательного управления и многочисленных нынешних и бывших министров".

Выполняя решение новой администрации, Совет национальной безопасности издал директиву для министра юстиции, в которой говорилось, что "привлечение западных нефтяных компаний, действующих на Ближнем Востоке, к ответственности за несоблюдение антитрестовского законодательства США можно считать второстепенным для интересов национальной безопасности". Но было абсолютно ясно, что нефтяные компании не войдут в иранский консорциум, пока не получат особых гарантий, что их не будут преследовать в судебном порядке, и такие гарантии должны быть постоянными, а не должны зависеть от той или иной администрации, находящейся у власти. В январе 1954 года министр юстиции и Совет национальной безопасности дали недвусмысленные гарантии. Министр юстиции Эйзенхауэра Герберт Браунэлл заявил, что план создания иранского консорциума "не противоречит антитрестовскому законодательству США".

## СОЗДАНИЕ КОНСОРЦИУМА

Теперь началось реальное создание консорциума западных компаний для работы в Иране. Это стало результатом многоуровневой дипломатии. Помимо "Англоиранской нефтяной компании", консорциум включал четырех членов "Арамко" - "Джерси", "Сокони", "Тексако" и "Стандард оф Калифорния", - "Галф", которая была партнером "Англо-иранской компании" в Кувейте, "Шелл", которая была связана с "Галф" в Кувейте и французскую компанию ФГК. Американское и британское правительства были тоже вовлечены. Почему именно эти компании стали членами консорциума? Они уже были участниками различных совместных предприятий, производящих нефть в других регионах Ближнего Востока, и вместе с "Англо-иранской компанией" они несли ответственность за производство большей части нефти в этом регионе. За те годы, пока Иран не поставлял нефть на мировой рынок, объем производства в соседних странах резко вырос. Всем заинтересованным сторонам было ясно, что его нужно сократить, чтобы дать место иранскому экспорту. Единственный путь добиться согласия всех семи компаний - обеспечить каждой долевое участие в консорциуме.

Но прежде всего нужно было успокоить другие страны-производители нефти. Представители "Арамко" отправились к престарелому королю Ибн Сауду, который находился уже на пороге смерти, с деликатной миссией - объяснить, почему они берутся за иранскую нефть, таким образом сокращая производство в Саудовской Аравии. Они входят в иранский консорциум, говорили они, "только потому, что не сделай они этого, в стране возникнет хаос". Они делают это не потому, что им нужно больше нефти - им больше не нужно, а по просьбе наших правительств. Ибн Сауд понял. Геополитические соображения были ясны: в противном случае Иран может стать коммунистическим со

всеми вытекающими отсюда опасными последствиями для Саудовской Аравии. Члены "Арамко" должны принять участие в консорциуме. Король согласился. Но он сделал одно важное предостережение: "Ни в коем случае не делайте больше того, что от вас требуется".

Компании отправили небольшую команду на переговоры в Тегеран. Начались еще одни нескончаемые персидские переговоры, когда вопросы, цели и определения постоянно меняются. Мосаддыка не было у власти, иранские государственные деятели очень хотели возобновить экспорт нефти, но они не могли себе позволить в глазах общественности ставить под угрозу суверенитет Ирана или экономические выгоды от ренты. Более того, шах и участники переговоров с иранской стороны боялись - и не без оснований - восстания, изгнания из страны или того хуже. В результате они заняли жесткую позицию и были неуступчивы.

Был момент, когда представители компаний, участвующих в переговорах совсем отчаялась и приготовилась вернуться в Лондон, оставив в Тегеране несколько человек, которых они в шутку называли заложниками. Говард Пейдж из "Джерси" снова привел в Тегеран свою команду в 1954 году. Наконец 17 сентября 1954 года. Пейдж, игравший главную роль в переговорах, и иранский министр финансов парафировали соглашение между консорциумом и "Национальной иранской нефтяной компанией". Шах подписал его 29 октября 1954 года. На следующий день, три года спустя после бесславного отступления британцев из Абадана под звуки "Полковника Боуги", в Абадане состоялась иная церемония. Пока Пейдж и иранский министр финансов выступали с праздничными речами, нефть стала поступать в танкеры. Первым отошедшим от дока танкером был "Бритиш Адвокат", принадлежавший "Англо-иранской нефтяной компании". Иран вернулся в нефтяной бизнес.

Основание консорциума стало одним из поворотных пунктов в развитии нефтяной отрасли. Концепция концессии, которой владели иностранцы, впервые уступила место переговорам и взаимному соглашению. Мексиканский опыт привел к экспроприации. Но теперь в Иране все стороны признали, опять-таки впервые, что нефть принадлежит в принципе Ирану. По этому новому соглашению, в собственности национальной "Иранской нефтяной компании" находились нефтяные ресурсы страны и средства производства. Но на практике было непонятно, что делать консорциуму. По контракту консорциум будет управлять иранской нефтяной отраслью и выкупать всю ее продукцию, которая затем реализуется каждой компанией в отдельности через свою собственную систему сбыта.

Несколько униженная, "Англо-иранская компания" все же была главной в консорциуме, ей принадлежало 40 процентов. Шелл - 14, каждая из пяти американских компаний - 8, а ФГК - 6 процентов.

Прошло несколько месяцев, и структура консорциума несколько изменилась. По договоренности с американским правительством каждая из американских компаний должна была уступить один процент новому образованию, названному "Ирикон" - что-то вроде "малого консорциума" внутри большого. Он состоял из девяти независимых американских нефтяных компаний, в том числе "Филлипс", "Ричфилд", "Стандард оф Огайо" и "Эшлэнд". На их вступлении в консорциум настояло правительство США по политическим причинам, боясь нарушения антитрестовского законодательства. Без их участия консорциум не согласовывался с внутренней американской политикой. Как позже шутил Говард Пейдж, было ощущение, что "если об этом говорят, нам следует включить несколько независимых компаний". Англичане пришли в ярость от такой идеи.

"Мы не знали этих независимых, - вспоминал глава британской делегации на переговорах. - Мы не думали, что они достойны уважения. Мы считали, что они только спугают наши планы на Ближнем Востоке, что они были такими людьми, с которыми нельзя вести дело". Но у англичан не было выбора, и они не могли не сдаться перед американским напором.

"Малый консорциум" был открыт для любой независимой американской компании, чья финансовая дееспособность была проверена и подтверждена аудиторской фирмой "Прайс Уотерхаус". Но стремясь успокоить недовольное британское правительство, государственный департамент уверил Лондон, что США взяли на себя ответственность за независимых и обещал, что в консорциум будут допускаться только компании, заслуживающие доверия.

С созданием иранского консорциума Соединенные Штаты стали главным игроком в нефтяном бизнесе и в изменчивой политической жизни на Ближнем Востоке. Несмотря на то, что перебои в снабжении, вызванные иранской сумятицей, удалось ликвидировать легче, чем ожидалось, находились люди, которых беспокоила растущая зависимость от ближневосточной нефти. Через несколько месяцев после падения Мосаддыка и возвращения шаха Лой Хендерсон, американский посол в Тегеране и бывший помощник государственного секретаря по Ближнему Востоку, попытался выразить свои мысли. Он не мог быть уверенным, что отстранение Мосаддыка означало, что долговременный риск стал меньше, особенно это касалось безопасности поставок нефти. "Кажется почти неизбежным, что когда-нибудь в будущем... ближневосточные страны... объединятся и будут проводить общую политику, что может иметь разрушительные последствия для действующих там компаний, - предсказывал он в 1953 году. - Продолжающаяся и увеличивающаяся зависимость Запада от ближневосточной нефти может в конце концов привести европейских потребителей к ситуации, когда они окажутся во власти ближневосточных государств". А тем временем продолжалось дело о нарушениях антитрестовского законодательства. Одобрение министром юстиции иранского консорциума автоматически освобождало другие крупные объединения в верхних эшелонах отрасли, такие, как "Арамко", от ответственности. Таким образом, дело сузилось до дочерних компаний, до маркетинга и средств сбыта продукции. Результатом его стал развал "Станвак" - совместной компании "Джерси" и "Сокони" на Дальнем Востоке. Система дочерних предприятий "Калтекс" в Европе, которой совместно владели "Сокал" и "Тексако", была ликвидирована по коммерческим соображениям. Все больше и больше независимых и национальных компаний появлялось на мировом нефтяном рынке, но только в 1968 году американское правительство прекратило дело. К этому времени консорциум уже существовал и работал в Иране полтора десятка лет.

Со своей стороны, "Англо-иранская нефтяная компания" успешно вышла из иранского кризиса. Она все время настаивала, что должна получить компенсацию за национализированную собственность, что это должно быть одним из условий создания консорциума. Неуступчивый, нераскаявшийся сэр Уильям Фрейзер крепко держался этой точки зрения, настолько, что разозлил всех других участников, как корпоративных, так и государственных. Он не хотел отступать. Простой настойчивостью он в конце концов добился компенсации, хотя и не от Ирана, который во главе с шахом утверждал, что ничего не должен, а от других компаний, присоединившихся к консорциуму. Они заплатили "Англоиранской компании" 90 миллионов долларов в качестве предоплаты за 60 процентов акций. Кроме этого, "Англо-иранская компания" должна будет получать в качестве отчислений 10 центов с каждого барреля нефти, производимой консорциумом, пока сумма выплат не достигнет 500 миллионов долларов. Таким образом, несмотря на официальное признание национализации и факта владения Ираном всеми нефтяными

ресурсами и нефтяной промышленностью, другие компании платили "Англо-иранской компании", а не иранскому правительству, за право разработки нефтяных ресурсов. "Для Фрейзера это была чудесная сделка, лучшая в его жизни, - сказал Джон Лаудон, главный управляющий "Ройял Датч/Шелл". - На самом деле "Англо-иранской компании" нечего было продавать. Она уже была национализирована"<sup>20</sup>.

Другой раздражительный старик, сыгравший главную роль в иранском кризисе, поживал совсем не так хорошо. Мохаммед Мосаддык был отдан под суд восстановленным на троне шахом, на суде он произносил пламенные речи в свою защиту, затем провел три года в тюрьме. Остаток дней он прожил под домашним арестом в своем поместье, где продолжал эксперименты с гомеопатическими препаратами, как и раньше, тридцать лет назад, когда отец шаха посадил его под домашний арест. Тем временем растущие доходы от нефти превратили шаха из неуверенного молодого человека в удобно устроившегося на украшенном павлиньими перьями троне Ирана самонадеянного монарха с амбициями мирового масштаба.

## Глава 24. Суэцкий кризис

Суэцкий канал - узкий водный путь длиной в сто миль, прорытый через египетскую пустыню, чтобы связать Красное море со Средиземным - стал одним из величайших достижений девятнадцатого века. Он был делом рук Фердинанда Лессепса, француза, которого потом называли не иначе как "Великий Инженер". В действительности, он совсем не был инженером, хотя он был человеком других значительных достоинств - дипломат, предприниматель и учредитель. И его таланты не исчерпывались эти. В возрасте шестидесяти четырех лет он женился на двадцатилетней женщине, от которой у него впоследствии родилось двенадцать детей.

Хотя идея канала обсуждалась давно, его строительство считалось невозможным, пока Лессепс не основал собственное частное предприятие - "Суэц ченел компани", которая выиграла концессию на строительство канала у Египта и начала его сооружение в 1859 году. Десятилетие спустя, в 1869 году, строительство канала было завершено. Британцы быстро осознали достоинства канала, особенно когда увидели, что он значительно сокращает время путешествия в Индию, бриллиант империи, и пожалели об отсутствии прямого участия в "нашей магистрали в Индию", как называл этот водный путь принц Уэльский. К счастью, в 1875 году египетские 44 процента акций канала были выставлены на рынке, благодаря неплатежеспособности Хедива, правителя страны. Со скоростью молнии, и благодаря своевременной финансовой поддержке английской ветви Ротшильдов, британский премьер-министр Бенджамин Дизраэли обеспечил приобретение этих акций. "Суэц ченел компани" стала англо-французским концерном, а Дизраэли завершил свои усилия лаконичной и бессмертной запиской королеве Виктории: "Вы владеете им, Мадам"<sup>1</sup>.

Канал, удивительное удобство для бизнесменов и путешественников, сокращал время путешествия в Индию наполовину. Но главное значение канала было стратегическим, он в действительности был главной магистралью, жизненной артерией Британской империи, соединяя Англию с Индией и Дальним Востоком. "Защита путей сообщения с Индией" легла в основу британской стратегии безопасности. Британские силы были постоянно расквартированы в зоне канала. Военное значение канала стало абсолютно ясным во время Второй мировой войны, когда англичане заняли позиции в Эль-Аламейне для защиты канала от наступления Роммеля.



Но в 1948 году канал внезапно потерял свое традиционное значение. Именно в этом году Индия стала независимой, и контроль над каналом не мог сохраняться на основании того, что он является решающим для защиты или Индии, или империи, которая ликвидировалась. Однако именно в этот момент канал стал играть новую роль - роль магистрали не империи, а нефти. Суэцкий канал был путем для всевозрастающих объемов нефти из Персидского залива, сокращая путешествие до Саутгемптона вокруг мыса Доброй Надежды 11 тысяч миль до 6,5 тысячи миль. К 1955 году нефть составляла две трети провозимых через канал товаров, и в свою очередь две трети потребляемой Европой нефти проходило через него. Наряду с примыкающими с севера Трансаравийским трубопроводом (ТАТ) и трубопроводами "Иранской нефтяной компании" (ИНК) канал был решающим звеном в послевоенной структуре нефтяной промышленности. И это был необыкновенно важный водный путь для западных держав, ставших крайне зависимыми от ближневосточной нефти.

### НАЦИОНАЛИСТ: РОЛЬ НАХОДИТ ГЕРОЯ

Британия сохраняла контроль над Египтом, а следовательно, и над Суэцким каналом на протяжении семидесяти пяти лет; вначале в форме прямого вторжения и военной оккупации, а затем с помощью политического и экономического господства над сменяющимися марионеточными режимами. Но египетский национализм всегда существовал, и в послевоенные годы только окреп. В 1952 году группа армейских офицеров совершила переворот и отправила короля Фарука в ссылку на Ривьеру, где он, не особо печалься, приобрел известность в новой ипостаси, благодаря многочисленным подружкам и необъятной тучности. К 1954 году полковник Гамаль Абдель Насер сверг генерала Мохаммеда Наджиба, формального лидера переворота 1952 года, и стал бесспорным диктатором Египта.

Сын почтового служащего и прирожденный заговорщик, Насер начал свои первые антибританские интриги десять лет назад во время Второй мировой войны, и с той поры он получал удовольствие от игры в подпольную деятельность. В секретной биографической справке ЦРУ делался вывод: "Он получает мальчишеское удовольствие от конспиративной работы". Даже будучи главой государства, он говорил своим посетителям и сподвижникам, что продолжает ощущать себя заговорщиком. Он также обладал способностью улавливать и направлять дух национализма в арабском мире. Талантливый ученик Мохаммеда Мосаддыка, он овладел искусством риторики и использования радио для возбуждения и мобилизации масс, заставляя выходить на улицы десятки и сотни тысяч беснующихся демонстрантов. В свою очередь для новых государств третьего мира он стал примером превращения армейского офицера в пламенного национального лидера.

Насер действительно был националистом, посвятившим себя возрождению и независимости Египта. Но он хотел также выйти далеко за границы Египта и охватить арабоязычный мир от западного побережья Северной Африки до Персидского залива. "Голос арабов" - так называлась его мощная радиостанция, вещающая на весь Ближний Восток, разнося по радиоволнам его страстные речи с призывами отвернуться от Запада и нападения на другие арабские режимы в регионе. Его программа включала панарабизм, создание нового арабского мира, возглавляемого Гамалем Абдель Насером, ликвидацию израильского клина, рассекающего арабский мир, и исправление "величайшего международного преступления" в истории, как он называл создания Израиля.

Суэцкий канал - судами, которые под жарким солнцем проводили по нему главным образом иностранные лодманы, в большинстве своем французы и англичане, одетые в

безупречно чистые гольфы, шорты, свежие белые рубашки и капитанские фуражки - был слишком явным и раздражающим символом старого колониализма девятнадцатого века нового насеровского Египта. Однако внешние факторы не были основными источниками размышлений. Как и с иранской нефтяной концессией до Моссадыка, большая часть доходов компании канала в виде пошлин шла к европейским держателям акций, включая самого крупного - британское правительство. Если бы Египет смог получить полный контроль над каналом, пошлины стали бы главным источником дохода для крайне бедной страны, чьи новые военные лидеры были опытнее в националистической риторике, чем в экономическом управлении. В любом случае дни концессии были сочтены. По договору она истекала в 1968 году, и британское влияние уже снижалось. Британия все еще сохраняла по условиям англо-египетского договора 1936 года военную базу и большой центр снабжения в зоне канала, но египтяне, которым не терпелось избавиться от них, вели подрывную кампанию, включая террористические акты, убийства и похищения людей. Какой смысл содержать базу для защиты Ближнего Востока, когда она стала объектом нападения со стороны главного государства региона, который она должна была защищать. В 1954 году Энтони Идеи в качестве министра иностранных дел руководил переговорами по соглашению, в соответствии с которым последние британские войска в зоне канала должны быть выведены через двадцать месяцев. В следующем году, за два месяца до того, как он сменит Черчилля на посту премьер-министра, Идеи сделал остановку в Каире, где поразил Насера тем, что приводил арабские пословицы на языке оригинала.

Несомненно, была надежда, что британское правительство сохранит нормальные отношения с Египтом, но эта надежда угасла, когда Насер попытался включить в состав Великого Египта независимую страну - Судан<sup>3</sup>. К Насеру относились более терпимо в Вашингтоне, где администрация и многие члены Конгресса привыкли смотреть на европейские колониальные державы с позиции морального превосходства, смешанной с желанием увидеть их лишенными империй как можно скорее. Американцы считали, что остатки колониализма являлись громадным препятствием для Запада в его борьбе с коммунизмом и Советским Союзом. "Суэц ченел компани", несмотря на экономическое и политическое значение водного пути, являлась одной из самых заметных пережитков колониальной эпохи. Председатель компании позже горько заметил, что для американцев "компания имела заплесневелый запах девятнадцатого века, унаследованный от того прискорбного времени".

Однако обеспокоенность в отношении Насера стала нарастать не только в Лондоне, но и в Вашингтоне осенью 1955 года, когда поступило известие, что египетский диктатор обратился к советскому блоку за оружием. Означало ли это расширение советского влияния? Может ли Суэцкий канал быть закрыт для западной нефти и военного транспорта? В начале февраля 1956 года государственный департамент вместе с нефтяными компаниями поднял вопрос о пересмотре Добровольного соглашения 1950 года, первоначально предназначенного для того, чтобы справиться с потерей поставок иранской нефти, иметь возможность сотрудничать друг с другом и с правительством в случае закрытия канала по любой причине, чтобы обеспечить движение танкеров с нефтью. Для компаний тем не менее предложение администрации о совместных действиях выглядело нежизнеспособным из-за опасности антитрестовских обвинений. Такая угроза не была пустым звуком: министерство юстиции продолжало судебное разбирательство в отношении нефтяных монополий. Однако и сами компании были обеспокоены возможностью разрыва снабжения. В апреле 1956 года "Стандард ойл оф Нью-Джерси" провела собственное изучение возможностей доставки нефти на запад от Персидского залива в случае действительного закрытия канала.

Приблизительно в это же самое время британский министр иностранных дел Сельвин Ллойд посетил Насера в Египте. Ллойд разъярил обеспокоенность Великобритании, потому что канал являлся "неотъемлемой частью ближневосточного нефтяного комплекса, жизненно важного для Британии". На это Насер ответил, что нефтедобывающие страны получают 50 процентов прибыли от своей нефти, а Египет не получает 50 процентов прибыли от канала. Если Суэцкий канал является неотъемлемой частью нефтяного комплекса, заявил он, то Египет должен иметь такие же условия, как и нефтяные производители, - пятьдесят на пятьдесят. Тем не менее ничего не было сделано, чтобы пересмотреть существующее соглашение.

В конце 1955 года в попытке умиротворить Насера и усилить египетскую экономику американцы и англичане совместно с Всемирным банком начали рассматривать возможность предоставления займа Египту для строительства огромной плотины на Ниле в Асуане. Казалось, проект движется вперед. И Насер был еще более удовлетворен, когда 13 июня 1956 года последние британские войска были выведены из зоны канала в соответствии с соглашением, переговоры по которому вел Идеи двумя годами раньше. Но оружейные сделки Насера с советским блоком по поставкам оружия в Египет уже насторожили и отдалили Вашингтон. Предполагалось, что египтяне используют свои ограниченные средства, чтобы заплатить за советское оружие, вместо того, чтобы вложить их в строительство плотин. Более того, ожидаемые экономические трудности и лишения, вызываемые осуществлением грандиозного проекта, могли привести к антагонизму и обвинениям в отношении тех стран, которые оказывали финансовое содействие, поэтому, вероятно, было лучше позволить Советам влиять в долгосрочные расходы. В любом случае в Соединенных Штатах нарастало противодействие. Американские сенаторы с юга относились враждебно к проекту плотины, опасаясь, что его осуществление приведет к росту урожайности египетского хлопка, который будет конкурировать с американским экспортом на мировых рынках. Конгрессмены, дружелюбно относящиеся к Израилю, были совсем не расположены оказывать помощь правительству, беспощадно враждебному Израилю. Насер признал "Красный Китай", как его тогда называли; этим он еще больше обеспокоил администрацию, и многих конгрессменов. Но решающий удар был нанесен, когда сенаторы-республиканцы сообщили Даллесу, что иностранная помощь может быть одобрена только для одного из двух "нейтральных" лидеров: Тито в Югославии или Насера в Египте. Но не обоим. Даллес выбрал Тито. Эйзенхауэр подтвердил решение. Англичане были согласны. 19 июля 1956 года Даллес отменил предложенный заем по Асуанской плотине, застав этим врасплох Насера и Всемирный банк.

### ПАРОЛЬ "ЛЕССЕПС": ШАГИ НАСЕРА

Насер был разъярен, унижен и жаждал мести. Пошлины от канала, как он считал, смогут быть использованы для финансирования Асуанской плотины; ненавистный символ колониализма будет выкорчеван. 26 июля он выступил с речью на той же самой площади в Александрии, где он еще мальчиком впервые участвовал в демонстрации против англичан. Теперь как лидер Египта он обрушивался с клеветой на Лессепса, строителя канала. Имя "Лессепс" стало паролем, с которым египетская армия пришла в движение; к моменту завершения речи армия установила контроль над зоной канала. Суэцкий канал был экспроприирован.

Это был славный и отважный акт. Сразу же резко и драматично возросла напряженность. В Англии Гарольд Макмиллан, министр финансов, сделал в своем дневнике запись, полную дурных предчувствий в духе его любимых викторианских романов: "Сегодня ночью и весь день была самая сильная буря, которую я могу

припомнить". В Каире Насер, решив развеяться, укрылся в кинотеатре "Метро", чтобы посмотреть на Сиды Чарисса в кинофильме "Встретимся в Лас-Вегасе".

За этим последовали три месяца дипломатического цирка и бесплодных попыток выработать компромисс. В середине сентября английские и французские лоцманы, которые до этого продолжали проводить суда через канал, были отозваны по указанию "Суэц ченнел компани". Работа лоцмана считалась в торговом флоте очень квалифицированной, и высшие официальные лица в Лондоне и Париже предполагали, что египтяне не смогут сами управлять каналом. Действительно, от лоцмана требовалось значительное мастерство, чтобы провести судно через канал, потому что этот водный путь был очень мелким, что сочеталось с боковыми ветрами с Синая. Но египетское правительство на протяжении нескольких лет требовало, чтобы египтяне также проходили обучение на лоцмана, и ко времени национализации имелось значительное количество египетского персонала, готового взять бразды в свои руки с помощью срочно прикомандированных лоцманов из стран советского блока. Так что при Насере национализированный канал продолжал функционировать более или менее нормально<sup>5</sup>.

В самом начале и во время всего нарастания кризиса британское и французское правительства ясно заявляли об одном: они не хотят делать ничего такого, что остановит движение, и особенно транспортировку нефти, через канал. Ну а какова же была позиция правительства США? Американская позиция все эти месяцы приводила в замешательство не только англичан и французов, но даже некоторых американских чиновников. В довершение всего личные неприязнь и расхождения служили раздражающим фактором в отношениях между Иденом и Даллесом. После одной из неудавшихся встреч главный личный секретарь Идена писал своему другу: "Фостер говорит так медленно, что хозяин [Идеи] нехочет слышать то, что он намерен сообщить, тогда как наш говорит настолько витиевато и уклончиво, что тот, хотя и юрист, не может понять, о чем речь". Сам Эйзенхауэр верно указал в своем дневнике то, что, по-видимому, было частью проблемы. Даллес, писал он, "часто неубедителен, а временами, кажется, даже не понимает того, что его слова и манеры могут задеть другого человека". Со своей стороны Даллес с другими американцами считал, что Идеи столь же заносчив, сколь и апатичен. Но их разногласие заходило дальше стиля общения, имелись также особые обиды. Идеи и Даллес уже имели столкновения по проблеме участия в войне Франции в Индокитае два года назад. Идеи отстаивал дипломатическое решение, а Даллес не был в нем заинтересован. Теперь, в Суэцком вопросе, они поменялись ролями.

Однако в августе 1956 года, через несколько дней после национализации, Даллес заверял британского и французского министров иностранных дел, что "необходимо найти способ заставить Насера вернуть" канал. В течение следующих двух месяцев это выражение успокаивающе звучало в ушах Идена. Но американцы подготовили ряд дипломатических мер, которые казались нереальными англичанам или, если откровенно, казались направленными на оттягивание более прямых действий со стороны англичан и французов.

Фактически, американская политика определялась не Даллесом, а Эйзенхауэром, и президент с самого начала не сомневался в ней. С его точки зрения, применение силы не могло быть оправдано, и сутью политики было предотвратить военное вторжение англичан и французов. Президент считал, что две европейские страны не смогут привести к власти в Египте сговорчивое жизнеспособное правительство. Между тем такая попытка поднимет не только арабов, но и весь развивающийся мир против Запада и сыграет на руку Советам, позволив им, выражаясь словами Айка, потребовать "мантию мирового лидерства". Более того, он сказал Идену: "Насер преуспевает в драмах",

поэтому лучше всего дожидаться, когда ситуация станет менее драматичной. Своим советникам Эйзенхауэр жаловался, что британское мышление "устарело", в то время как Насер воплотил чаяния народов региона, "сбив с ног белого человека". Военное нападение на Египет, несомненно, превратит Насера в героя во всем развивающемся мире и повредит дружественным арабским лидерам, поставив под угрозу ближневосточную нефть. Эйзенхауэр неоднократно и твердо советовал Лондону не применять силу, ему и его советникам американская политика была кристально ясной. Развитие событий, однако, показало, что политика США ни в коей мере не была кристально ясной тем, к кому обращена, - англичанам и французам.

Эйзенхауэру было крайне важно, чтобы Соединенные Штаты не выглядели связанными, даже косвенно, с поддержкой того, что казалось возвратом к эре колониального господства. Напротив, ситуация в Египте могла дать возможность заручиться поддержкой развивающихся стран, даже если это влекло за собой ухудшение отношений с традиционными американскими союзниками - англичанами и французами. Ознакомившись с сообщением об одном из высказываний Эйзенхауэра, Насер в шутку заметил своему советнику: "На чьей же он стороне?"<sup>6</sup>

Был еще один фактор. Эйзенхауэр собирался вновь участвовать выборах в ноябре 1956 года, в начале своего президентства он закончил войну в Корее, он правил как миротворец, и сейчас ему меньше всего хотелось впутываться в военный кризис, который мог испугать электорат и поставить под угрозу его избирательную кампанию. Грубой ошибкой англичан и французам было то, что они в действительности никогда не принимали в расчет календарь американских президентских выборов. Пока продолжалось публичное дипломатическое шоу, они тайно работали в другом направлении. Они планировали военную интервенцию в зоне канала, хотя никто из них не был хорошо подготовлен к такой операции. Британцы обнаружили, что им надо реквизируют океанские лайнеры в разгар туристического сезона и даже привлечь частную транспортную компанию "Пикфорд ремувэлз", чтобы обеспечить доставку танковых подразделений.

### **"МЫ НЕ ХОТИМ, ЧТОБЫ НАС ПРИДУШИЛИ"**

И Лондон, и Париж склонялись к военной интервенции. Французы видели в Насере угрозу своим позициям в Северной Африке. Египетский лидер не только подстрекал повстанцев в Алжире, которые два года назад начали там войну за независимость; он также обучал их и поставлял оружие. Французы хотели усмирить Насера и потребовать обратно канал, который Лессепс построил на французские деньги. Они уже начали консультации с израильтянами, у которых были свои причины нанести удар по Насеру. Египетский президент наращивал вооружения, явно готовясь к войне против Израиля. Он организовывал партизанские рейды в Израиль и установил блокаду южного израильского порта Эйлат, что в конечном итоге было недружественным актом.

Но почему канал был так важен для англичан? Нефть была ключевой частью ответа. Канал был жизненно важной артерией. Лишь за несколько месяцев до экспроприации канала, в апреле 1956 года, команда путешественников "господина Б" и "господина Х" - под этими именами на Западе знали двух постсталинских советских лидеров Николая Булганина и Никиту Хрущева - прибыла в Лондон. Перед встречей с ними Идеи тщательно согласовал с Эйзенхауэром, что он будет говорить Советам, и Эйзенхауэр был полностью согласен. "Мы ни в коей мере не должны молчаливо соглашаться, - советовал президент. - Это может привести только к тому, что медведь схватит когтями производство и транспортировку нефти, а эти моменты жизненно важны для защиты



экономики Запада". В ходе дискуссий с советскими лидерами Идеи предостерег их от вмешательства на Ближнем Востоке. "Я должен прямо сказать о нефти, - заявил он, - мы будем драться за нее". Чтобы его слова были понятными, он добавил: "Мы не можем жить без нефти, и ... мы не хотим, чтобы нас придушили"<sup>8</sup>.

Захват Насером канала делал такую перспективу слишком реальной. Международные финансы Великобритании были ненадежными, баланс платежей хрупким. Она превратилась из самого крупного в мире кредитора в самого крупного мирового должника. Ее золотая и долларовых резервов хватило бы для оплаты лишь трехмесячного импорта. Нефтяные владения Великобритании на Ближнем Востоке являлись существенной частью всех ее зарубежных доходов. Их потеря нанесла бы непоправимый удар по экономике. Победа Насера в Египте могла вызвать такой же отклик, как и победа Мосаддыка в Иране. Британский престиж был бы подорван, а престиж для англичан имел большое значение, особенно в тот момент, когда почва уходила у них из под ног. Торжествующий Насер будет опрокидывать и свергать дружественные Великобритании режимы и подорвет британскую и американскую нефтяную позицию на всем Ближнем Востоке. Такой момент может наступить, предупреждал Идеи Эйзенхауэра, когда "Насер сможет отказать Западной Европе в нефти, и мы все будем в его власти".

Идена беспокоила не только нефть и экономика, но и возможность полномасштабного проникновения советской мощи, способной заполнить ближневосточный вакуум. "Идена очень волновала советская экспансия на Ближнем Востоке, - вспоминал один из чиновников министерства иностранных дел, который готовил для Идена доклады по вопросам нефти. - Американцы не были готовы заменить англичан на Ближнем Востоке, поэтому англичанам самим приходилось сдерживать русских".

Гарольд Макмиллан, министр финансов, мыслил об угрозе нефтяным поставкам и о возможных опасных последствиях абсолютно так же, как и Идеи. Он также был убежден, что Британия находилась в крайне опасном положении. Однако, в отличие от Идена, внешне он не выражал признаков беспокойства. Действительно, в первые две недели кризиса посреди своих обязанностей он смог прочитать тысячи страниц романов девятнадцатого века и еще тысячи страниц других авторов - "Аббатство Нортэнгер" и "Убеждение" Джейн Остин, "Наш общий друг" Диккенса, "Сцены из клерикальной жизни", "Миддлмарч" и "Адам Бид" Джорджа Элиота, а в последующие недели он прочитал "Ярмарку тщеславия" Теккерея, "Историю англоязычных народов" Черчилля, биографии Макиавелли и Савонаролы и новый роман Ч. П. Сноу. Если бы не чтение, говорил позже Макмиллан: "Я бы свихнулся!" Но он так же твердо, как и другие, поддерживал мрачные прогнозы Идена и необходимость действовать. "Истина состоит в том, что мы застигнуты ужасной дилеммой, - писал он в своем дневнике. - Если мы предпримем крутые меры против Египта, и в результате канал закроется, трубопроводы на Восток будут обрезаны, Персидский залив восстанет, нефтяное производство остановится, тогда Соединенному Королевству и Западной Европе достанется". Однако "если мы потерпим дипломатическое поражение, если Насер уйдет безнаказанным, последует цепная реакция - ближневосточные страны национализуют нефть... а нам опять-таки достанется. Что же нам тогда делать? Мне кажется ясным, что нам следует использовать наш единственный шанс - принять крутые меры и надеяться, что наши друзья на Ближнем Востоке устоят, наши враги падут, нефть будет спасена, но это будет ужасное решение".

ОПЯТЬ В "РЕЙНСКОЙ ОБЛАСТИ". ДВАДЦАТЬ ЛЕТ СПУСТЯ

Во время противостояния кризису Идена, Макмиллана и тех, кто был вокруг них, вместе с французским премьером Ги Молле преследовали призраки истории. Для всех них Насер был воскресшим Муссолини и даже нарождавшимся Гитлером. Ровно через десять лет после поражения стран Оси, считали они, появился еще один заговорщик, превратившийся в демагогического диктатора, чтобы важно расхаживать по мировой сцене и возбуждать массы, сея насилие и войну, добиваясь осуществления далеко идущих замыслов. Главным в опыте западных лидеров были две мировые войны. Для Идена крушение дипломатии вело отсчет с неспособности предотвратить трагедию 1914 года. "Все мы в некоторой мере помечены клеймом своего поколения, мое - убийством в Сараево и всем, что за этим последовало", - писал он позже. Оглядываясь на дипломатию и политику Антанты в решающие недели 1914 года, он говорил, что "невозможно читать об этих событиях и не чувствовать, что мы несем ответственность за постоянное отставание... Всегда отставание, фатальное отставание".

Еще сильнее бредила память неспособность правительств вовремя реагировать на события тридцатых годов. В 1956 году исполнилось двадцать лет ремилитаризации Гитлером Рейнской области в нарушение договорных обязательств. Англичане и французы не смогли остановить германского диктатора. Гитлер мог потерять свою движущую силу и престиж, он мог даже быть свергнут, и десятки миллионов людей не погибли бы. Но западные державы ничего не предпринимали. Опять же в 1938 году западные страны не смогли поддержать Чехословакию, а вместо этого умиротворяли Гитлера в Мюнхене. Там тоже можно было остановить Гитлера, тогда бы бойня Второй мировой войны была предотвращена.

Идеи мужественно ушел в отставку с поста министра иностранных дел в 1938 году, протестуя против политики умиротворения Муссолини и Гитлера. Теперь, летом и в начале осени 1956 года, ему казалось, что Насер приступил к выполнению слишком хорошо знакомой программы расширения. Для Идена философия революции Насера была созвучна "Майн Кампф" Гитлера. Насер тоже хотел создать великую империю, и в своей книге он подчеркивал, что арабский мир должен использовать мощь, пришедшую вместе с контролем над нефтью, "жизненным нервом цивилизации", в борьбе против "империализма". Без нефти, заявлял Насер, все машины и станки индустриального мира являются "просто кусками железа - ржавого, неподвижного, безжизненного". Идеи уже пытался достичь компромисса. В 1954 году он поставил на карту свой престиж, добиваясь урегулирования с Египтом вопроса вывода британских сил из зоны канала, и из-за этого подвергся значительным нападкам со стороны части его партии тори. Теперь у него было чувство, что его предал Насер. Как и у Гитлера, у Насера обещания не стоили и бумаги, на которой они были написаны. Был ли захват канала в нарушение международных соглашений еще одной Рейнской областью? Не станут ли новым Мюнхеном дальнейшие заискивание и попытки умиротворения Насера? Идеи не хотел пройти через это еще один раз. Два его брата умерли во время Первой мировой войны, его старший сын погиб во время Второй мировой войны. Он нес перед ними и перед миллионами погибших личную ответственность, потому что западные страны слишком медлили в 1914 году и не остановили развитие кризиса, они были слишком нерешительными в 1930-е годы и не остановили Гитлера. Если необходимо применить силу против Насера, то лучше всего это сделать сейчас.

Премьер Молле прошел через германский концентрационный лагерь Бухенвальд, и он считал так же, как Идеи. Того же мнения придерживался бельгийский министр иностранных дел, который писал британскому министру иностранных дел во время кризиса: "Я не хочу скрывать от вас, что меня постоянно тревожит память об ошибках, совершенных в начале правления Гитлера, ошибках, которые стоили нам так дорого"<sup>10</sup>.

Для Вашингтона такие аналогии значили гораздо меньше, чем для Западной Европы. Но не найдя согласия в том, как поступать по отношению к Насеру, западные страны, по крайней мере, разрабатывали планы на случай нефтяного кризиса, который может разразиться в результате противостояния в Суэце. Эйзенхауэр санкционировал создание Чрезвычайного комитета по Ближнему Востоку, который был уполномочен выяснить, как обеспечить поставки в Западную Европу, если канал будет закрыт. Министерство юстиции предоставило ограниченный антитрестовский иммунитет компаниям, участвующим в плане, но не достаточный для того, чтобы совместно работать по распределению поставок и обмениваться информацией о потребности в нефти, танкерах и всеми другими данными по материально-техническому обеспечению, которые были бы достаточны для осуществления операций по совместным поставкам. Тем не менее комитет установил тесную связь с британским консультативным советом по нефтяным поставкам и Организацией европейского экономического сотрудничества, планируя управление во время кризиса.

В общем, нефтяные компании считали, что большая часть потребностей Западной Европы может быть удовлетворена увеличением нефтедобычи в Западном полушарии, что приведет к увеличению нагрузки на производство в Соединенных Штатах и Венесуэле. В последние дни июля исполнительный комитет "Стандарт ойл оф Нью-Джерси" наконец получил доклад об альтернативах Суэцкому каналу, поручение по которому было дано еще в апреле. Вместо строительства больших танкеров исследование рекомендовало строительство трубопровода большого диаметра от месторождений Персидского залива через Ирак и Турцию до Средиземного моря. Расчетная стоимость трубопровода равнялась половине миллиарда долларов. Существовала однако задержка во времени; на строительство требовалось четыре года. Более того, опасность чрезмерного расчета на трубы была продемонстрирована уже через несколько дней, когда Сирия в виде предупреждения перекрыла движение нефти по трансаравийскому трубопроводу на 24 часа.

В сентябре в своем послании Идену Эйзенхауэр утверждал, что существует опасность, что "Насера превратят в более важного человека, чем он есть". В ответ на это сэр Айвон Киркпатрик, бессменный заместитель министра иностранных дел, дал резкую отповедь: "Я бы хотел, чтобы президент был прав. Но я убежден, что он не прав... Если мы будем сидеть сложа руки, пока Насер укрепляет свое положение и постепенно устанавливает контроль над обладающими нефтью странами, он может, и по нашей информации, намерен погубить нас. Если ближневосточная нефть не будет поступать к нам в течение года или двух лет, наши золотые запасы исчезнут. Если наши золотые запасы исчезнут, зона влияния фунта стерлинга разрушится. Если зона влияния фунта стерлинга разрушится и у нас не будет запасов, мы не сможем поддерживать наше присутствие в Германии или в любом другом месте. Я сомневаюсь, сможем ли мы оплачивать минимум, необходимый для нашей защиты. А страна, которая не может обеспечить свою защиту, погибнет".

В том же месяце, в связи с Суэцким кризисом, Роберт Андерсон, богатый техасский нефтепромышленник, которым очень восхищался Эйзенхауэр, совершил тайную поездку в Саудовскую Аравию в качестве личного эмиссара президента. Целью поездки было убедить саудовцев оказать давление на Насера, чтобы склонить его к компромиссу. В Эр-Рияде Андерсон предупредил короля Сауда и министра иностранных дел принца Фейсала, что Соединенные Штаты разработали технологии, способные создать источники энергии, которая будет гораздо дешевле и эффективнее нефти, что в будущем приведет к потере значимости саудовской и всей ближневосточной нефти. Соединенные

Штаты могут оказаться вынужденными обеспечить европейцам доступ к этой технологии, если канал станет средством шантажа.

Король Сауд спросил, что же может послужить такой заменой. "Ядерная энергия", - ответил Андерсон.

Ни на короля Сауда, ни на принца Фейсала, который кое-что читал о ядерной энергии, это сообщение, казалось, не произвело впечатления. Они не проявляли никакого беспокойства по поводу возможности конкуренции для саудовской нефти на мировых энергетических рынках. Они не приняли во внимание предупреждение Андерсона.

Тем временем главные политики Великобритании и Франции стали очень скептически относиться к перспективам дипломатического урегулирования кризиса, переговоры по которому сосредоточились в Организации Объединенных Наций. Они пришли к выводу, что только военная сила может повлиять на Насера и остановить его в его "Рейнской области".

## ПРИМЕНЕНИЕ СИЛЫ

24 октября 1956 года высшие дипломатические и военные представители Великобритании и Франции, включая министров иностранных дел, тайно встретились на вилле в Севре около Парижа с делегацией высшего руководства Израиля, включая Давида Бен-Гуриона, Моше Даяна и Шимона Переса. Три государства пришли к взаимопониманию: Израиль в ответ на угрозы и военное давление Египта нанесет военный удар по практически ненаселенному Синайскому полуострову в направлении Суэцкого канала. Британия и Франция выдвинули ультиматум, требуя защиты канала, а затем, если борьба продолжится, что несомненно должно произойти, вторгнутся в зону канала для защиты международного водного пути. Конечной целью англичан и французов являлось создание базы в зоне канала и, если возможно, свержение Насера в ходе операции.

Между Израилем и Францией было гораздо более близкое взаимопонимание, чем между Израилем и Великобританией, в официальных кругах которой укоренилась неприязнь к Израилю и евреям. По иронии судьбы Идеи, который любил арабов и арабскую культуру и как-то во время Второй мировой войны сказал своему личному секретарю: "Дай я шепну тебе на ухо, что я предпочитаю арабов евреям", готовился теперь выступать против самозванного лидера арабского мира. В отличие от него министр финансов Гарольд Макмиллан считал, что у евреев "есть характер". Но в Севре британский министр иностранных дел Сельвин Ллойд и его сотрудники относились к израильтянам почти с презрением. Действительно, еще в предыдущие несколько недель Британия думала об оказании помощи Иордании в случае начала войны между ней и Израилем, и предупреждала об этом израильтян. Одной из причин, по которой французы взяли на себя в Севре ответственность и привлекли к англо-французскому соглашению израильтян, явилось стремление предотвратить столкновение между англичанами и израильтянами на Иордане в разгар конфронтации с Египтом<sup>12</sup>.

За день до тайного соглашения в Севре Египет и Сирия установили совместное командование над войсками египетским контролем. На следующий день к совместному военному командованию присоединилась Иордания. Жребий был брошен. Однако в этот момент произошло переплетение политических и личных драм, которое в дальнейшем осложнило течение Суэцкого кризиса. 24 октября, в день встречи в Севре, части Красной

Армии вступили в Будапешт для подавления революции, разразившейся в Венгрии против советского влияния.

Затем медицинское состояние Энтони Идена. В 1953 году во время операции на желчном пузыре неосторожный хирург повредил желчный проток, который удалось лишь частично восстановить во время последующих операций, превратив Идена, как он сам однажды выразился, "отчасти искусственным внутри". Он стал часто болеть и при нагрузках испытывал боль. Некоторые потом говорили, что такое состояние может буквально отравить сознание. Ситуация осложнялась тем, что Идеи после этого был вынужден постоянно принимать нарко-анальгетики, чтобы подавлять боль в животе, и стимуляторы (очевидно, амфетамины), чтобы противостоять эффекту болеутоляющих средств. Взаимодействие и побочные эффекты этих разнообразных лекарств тогда не были хорошо известны. Окружающие находили Идена очень возбужденным. Дозы обоих видов лекарств пришлось значительно увеличить после захвата Насером канала. В начале октября Идеи потерял сознание и его срочно доставили в больницу с температурой 41С. Хотя он вновь приступил к работе, но большую часть октября у него все чаще проявлялись признаки нездоровья, и ему приходилось принимать все увеличивающиеся дозы лекарств. Кое-кто стал замечать изменения в его характере. Один из офицеров британской разведки поведал своему американскому коллеге: "Ребята на Даунинг-стрит говорят мне, что наш старик не в себе и весь на нервах". Иногда Идеи отходил от напряжения и своего нездоровья, сидя в гостиной своей жены на Даунинг-стрит и глядя на бронзовую "Девушку в ванне" Дега, которую ему подарил сэр Александр Корда<sup>13</sup>.

Болел не только Иден. Эйзенхауэр в 1955 году перенес сердечный приступ, а затем в июне 1956 года - воспаление подвздошной кишки (илеит), которое требовало хирургического вмешательства. Таким образом, во время надвигающейся конфронтации два главных действующих лица по обе стороны Атлантики были нездоровы. Вскоре к ним присоединится третий.

После месяцев нерешительности и проволочек события стали быстро развиваться. 29 октября Израиль предпринял атаку в Синае, приведя Севрские договоренности в действие. 30 октября Лондон и Париж выдвинули ультиматум и объявили о намерении оккупировать зону канала. В этот же день русские войска были выведены из Будапешта с заявлением о невмешательстве. На следующий день 31 октября англичане бомбили египетские аэродромы, а египетская армия стала в спешке отступать вглубь Синая.

Вся суэцкая операция застигла врасплох американцев. Эйзенхауэр впервые узнал об израильском вторжении во время предвыборной поездки по Югу. Он был разъярен. Идеи предал его; союзники специально обманули его. Они могут невольно вызвать гораздо более серьезный международный кризис, включая столкновение с Советским Союзом. И они поступают так, когда Америка занята президентскими выборами, до которых осталась всего неделя. Эйзенхауэр был так разгневан, что позвонил на Даунинг-стрит и лично задал Идену "трепку" по телефону. По крайней мере, он считал, что сделал это. На самом деле в гневе он принял за премьер-министра одного из его помощников, снявшего трубку. Даже не дождавшись, пока тот представится, президент излил поток гнева и обвинений на несчастного помощника и повесил трубку раньше, чем Идена смогли пригласить к телефону.

3 ноября наступила очередь Даллеса лечь на больничную койку, был поставлен диагноз - рак желудка, и значительная часть желудка была удалена. Таким образом, три ведущих игрока были больны. Начиная с 3 ноября, в связи с отсутствием Даллеса, повседневный контроль над американской внешней политикой оставался в руках



заместителя государственного секретаря Герберта Гувера-младшего, который слепил иранский консорциум, и в Лондоне считался противником британцев.

По некоторым причинам - проблемы материально-технического снабжения, плохое планирование, нерешительность Идена - произошла задержка на несколько дней, прежде чем британские и французские войска смогли исполнить ультиматум и осуществить вторжение в зону канала. А тем временем Насер быстро действовал там, где мог нанести наиболее ощутимый урон. Он затопил десятки судов, наполненных щебнем, цементом и старыми бутылками из-под пива, действительно заблокировав водный путь, задушив поставки нефти, безопасность которых была непосредственной причиной для атаки. Сирийские инженеры по указанию Насера саботировали станции на нефтепроводе "Иранской нефтяной компании", еще более сократив поставки<sup>14</sup>.

На протяжении месяцев совместного планирования по вопросу, как избежать нехватки нефти в случае, если Насер закроет канал, англичане всегда подразумевали, что Соединенные Штаты закроют любую брешь американскими поставками. Это предположение оказалось громадной решающей ошибкой, не меньшей, чем их невнимание к дате президентских выборов. Эйзенхауэр отказался позволить привести в действие любое из соглашений по чрезвычайным поставкам. "Я склоняюсь к мнению, - говорил он помощникам, - что те, кто затеял эту операцию, должны быть предоставлены самим себе в деле решения своих нефтяных проблем, так сказать, покипеть в собственной нефти". Нефть даст возможность Вашингтону наказать своих союзников в Западной Европе и оказать на них давление. Вместо обеспечения поставок американским союзникам Эйзенхауэр установит санкции.

К 5 ноября израильтяне установили контроль над Синаем и сектором Газа и надежно защитили Тиренский пролив. В этот же самый день британские и французские силы начали воздушные атаки на зону канала. "Я помню звонок Идена, - вспоминал британский дипломат в Организации Объединенных Наций, - как я услышал его отрывистые фразы с аристократическим выговором времен Первой мировой войны: парашютисты сброшены. Было так нереально, словно он звонил с Марса". Днем раньше советские войска вновь вошли в Будапешт и стали жестоко подавлять восстание в Венгрии. Из-за Суэца всякие эффективные совместные действия со стороны Запада в отношении венгерского восстания и советской интервенции стали невозможными. В самом деле, без малейшего стеснения Москва заклеила англичан, французов и израильтян "агрессорами". Советы также угрожали военной интервенцией, возможно, даже ядерными атаками на Париж и Лондон. Эйзенхауэр дал ясно понять, такие атаки привели бы к разрушительным контратакам на Советский Союз "так же неизбежно, как день сменяет ночь".

## ЧИСТИЛИЩЕ

Несмотря на ответ Айка, недовольство американского правительства Великобританией, Францией и Израилем не проходило. Сообщения из Вашингтона не менялись: он не одобрял военные действия, англичанам и французам следует остановиться. 6 ноября Эйзенхауэр одержал убедительную победу над Эдлаем Стивенсоном. В этот же день англичане и французы согласились на прекращение огня; к тому моменту они захватили только небольшой плацдарм у канала. Для них война продолжалась едва ли один день, а возможность достижения главной цели - полного контроля над каналом - была уже потеряна. Но Вашингтон дал ясно понять, что прекращения огня недостаточно. Им следует вывести войска. То же самое касается Израиля, иначе Вашингтоном будут приняты ответные экономические меры. Эйзенхауэр

сказал своим советникам, что их насущной задачей является не "позволить арабам обидеться на всех нас", потому что они могут установить эмбарго на поставки нефти с Ближнего Востока.

Без помощи американцев Западная Европа вскоре ощутит нехватку нефти. Приближалась зима, запасов было достаточно лишь на несколько недель. Обычный маршрут трех четвертей западноевропейской нефти был теперь разорван прекращением транспортировки как по каналу, так и по ближневосточным трубопроводам. В дополнение к этому Саудовская Аравия объявила эмбарго на поставки нефти в Великобританию и Францию. В Кувейте акты саботажа разрушили его систему поставок. Когда комитету по Египту британского кабинета министров сообщили, что Соединенные Штаты рассматривают вопрос о нефтяных санкциях, направленных против Великобритании и Франции, Гарольд Макмиллан всплеснул руками. "Нефтяные санкции! - воскликнул он. - Это конец". 7 ноября британское правительство объявило, что потребление должно быть сокращено на 10 процентов. Когда Идеи входил в палату общин, его приветствовали звуки мяуканья, раздававшиеся из стана лейбористской оппозиции, которая очень быстро отказалась от безоговорочной поддержки сильной политики против Насера. Критики в парламенте заявляли, что если будет введено нормирование по карточкам, то на них следует напечатать портрет сэра Энтони Идена.

8 ноября Эйзенхауэр встретился с Советом национальным безопасности, чтобы начать рассмотрение вопроса о помощи европейцам. Он говорил о привлечении нефтяных компаний к сотрудничеству в программе главных поставок. "Несмотря на моего толстокожего министра юстиции, - сказал он с улыбкой, - я дам компаниям разрешение на действия в интересах национальной безопасности, этим защитив их от антитрестовского разбирательства. Но что же будет, если тем не менее руководители нефтяных компаний окажутся в тюрьме за участие в такой программе?" "Ну, - сказал президент, - он их амнистирует". Он также дал совершенно ясно понять, что это планируется только на случай непредвиденных обстоятельств. Никакая экстренная программа не будет приведена в действие до тех пор, пока англичане и французы действительно не начнут вывод войск из Египта. Европейцы горько жаловались, что Соединенные Штаты собираются наказать Великобританию и Францию, "поместив их в чистилище". Международные нефтяные компании, увидев, что начинает ощущаться нехватка топлива, попросили администрацию Эйзенхауэра активизировать деятельность чрезвычайного комитета по Ближнему Востоку. Но, как выразился руководитель одной из нефтяных компаний: "Администрация просто отказала".

Британская экономика была уязвимой и по другой причине. Ее международные финансы были неустойчивыми, и как только в Суэце развернулись военные действия, началась массовая утечка фунта. Англичане серьезно считали, что изъятие проводилось с молчаливого согласия, а может быть, даже и по подстрекательству администрации Эйзенхауэра. Международный валютный фонд с подачи американцев отказал в просьбе Лондона о срочной финансовой помощи. Советник по вопросам экономики сообщал из британского посольства в Вашингтоне, что он сталкивается с "кирпичной стеной на каждом повороте" в Вашингтоне, при поисках чрезвычайно необходимой финансовой помощи. Американцы, добавил он, "кажется, намерены обращаться с нами как с капризными мальчишками, которых следует поучить, чтобы они не выходили играть без няни"15.

К середине ноября "миротворческие" силы ООН начали прибывать в Египет. Но администрация Эйзенхауэра давала понять, что чистилище еще не закончилось: Чрезвычайный комитет по Ближнему Востоку не начнет действовать, пока британские и

французские войска не будут выведены из Египта. Надвигалась нехватка нефти. Эйзенхауэр писал своему товарищу по оружию, британскому генералу лорду Измею, теперь возглавлявшему НАТО, о "печальном положении, в котором оказался свободный мир". Ему были "далеко не безразличны топливные и финансовые затруднения Западной Европы", но он снова и снова выражал свое желание не "противодействовать арабскому миру". Это последнее соображение, сказал он, является "исключительно деликатным вопросом", о котором "нельзя открыто говорить". Измей поблагодарил за послание, но конфиденциально предупредил Эйзенхауэра, что "следующей весной силы НАТО потеряют боеспособность из-за нехватки нефти". Наконец в конце ноября Лондон и Париж заверили в скором выводе своих войск из Суэца. Только тогда Эйзенхауэр официально разрешил начать действовать Чрезвычайному комитету по Ближнему Востоку. Американцы дождались своего дня. Этим они усилили груз унижения и поражения, нанесенного британцам и французам Насером. Во всем этом грязном деле Насер оказался единственным явным победителем.

Однако в середине ноября, когда британские и французские войска были еще в Египте, министр иностранных дел Сельвин Ллойд посетил Джона Фостера Даллеса в его больничной палате в больнице "Уолтер Рид". Там произошел весьма удивительный разговор, во всяком случае, как вспоминал его Ллойд.

"Сельвин, почему вы остановились? - спросил Даллес. - Почему вы не прошли через все трудности и не свалили Насера?" Ллойд был поражен. Ведь это же был тот же самый государственный секретарь, что, кажется, сделал все возможное, чтобы предотвратить англо-французскую акцию, и правительство которого сумело прекратить ее, едва она началась. "Ну, Фостер, - ответил Ллойд, - если бы вы хоть подмигнули нам, мы бы пошли дальше".

Даллес ответил, что он не мог этого сделать.

### "ПЕРЕБРОСКА НЕФТИ" И "САХАРНИЦА"

В начале декабря, через месяц после закрытия канала, когда планы Великобритании и Франции были расстроены, а вся Западная Европа была на грани энергетического кризиса, начала разворачиваться программа экстренных поставок. "Переброска нефти", как ее называли, был совместным предприятием правительств и нефтяных компаний как в Европе, так и в Соединенных Штатах.

Добыча нефти на Ближнем Востоке в целом не была прекращена. Проблема была в доставке. Решение состояло в подключении других запасов. Благодаря меньшему расстоянию и времени транспортировки любой танкер мог доставить в Европу в два раза больше нефти из западного полушария, чем из Персидского залива вокруг мыса Доброй Надежды. Главная задача чрезвычайных комиссий состояла в перестройке оптовых танкерных поставок так, чтобы Западное полушарие опять стало основным источником снабжения Западной Европы, как это было до конца сороковых годов. Маршруты танкеров были изменены, их распределили между компаниями, произошел обмен поставками - все с целью транспортировки нефти самым быстрым, самым эффективным способом.

В Европе предпринимались значительные усилия для обеспечения справедливого распределения между различными странами чрезвычайных поставок, которые стали известны под названием "сахарница". Организация европейского экономического сотрудничества (ЕЭС) создала Чрезвычайный комитет по нефти, который

непосредственно занимался распределением по формуле, увязывающей потребление нефти до Суэцкого кризиса, уровни запаса и местное энергетическое потребление. "Переброска нефти" была дополнена нормированием и другими необходимыми ограничительными мерами. Бельгия запретила вождение личных автомобилей по воскресеньям. Франция ограничила уровень продаж нефтяных компаний до 70 процентов от предкризисного значения. Великобритания установила новые налоги на нефть, что привело к повышению цен на бензин и мазут и увеличению платы за проезд в лондонском такси, известной как "суэцкий грош". Электростанциям содействовали в переходе с нефти на уголь, к концу декабря Великобритания ввела нормирование бензина.

Хотя перераспределение танкеров было проведено в первую очередь, сами поставки нефти отставали. Считалось, что производство Западного полушария следует значительно увеличить, чтобы обеспечить потребности Европы - большая часть этих дополнительных поставок должна была прийти из Соединенных Штатов, где было множество законсервированных скважин. Международные компании агрессивно рыскали по сырьевым рынкам Соединенных Штатов, чтобы обеспечить все дополнительные поставки для "переброски нефти". Но ни компании, ни заинтересованные правительства не приняли во внимание Техасский железнодорожный комитет, который ко всеобщему ужасу практически запретил любое увеличение добычи нефти в критические зимние месяцы 1957 года и в основном держал законсервированную добычу нефти замороженной. Здесь пролегла новая линия фронта старой войны между независимыми производителями и монополиями. Как деликатно излагалось в докладной записке Совета директоров "Джерси" для внутреннего пользования, железнодорожный комитет отражал позицию независимых производителей Техаса, "чьи интересы обычно в целом местнические". Комитет боялся, что установка нового оборудования по добыче и переработке нефти в штате, при отсутствии дополнительных заказов из Европы, приведет к снижению цен. И, конечно, они хотели высоких, а не низких цен.

Отказ комитета разрешить значительное увеличение добычи нефти вызвал бурю осуждения. Эрик Дрейк из "Бритиш петролеум" назвал отказ "просто бедствием для Европы". Один из европейских представителей "Джерси" сказал, что это "катастрофично" и может привести к падению поставок компании в Европу на 50 процентов. И Идеи, и Макмиллан выразили протест политики Техасского железнодорожного комитета, а британская пресса осудила это неизвестное и таинственное агентство в глубинке Техаса. "Дейли Экспресс" вынесла в заголовок: "Нет - дополнительной нефти, говорят техасские мудрецы". Почтенный член Техасского железнодорожного комитета полковник Е. О. Томпсон, не колеблясь, дал на жалобы из Великобритании достойный ответ: "Мы уже отправили туда много баррелей сырой нефти, но нас только критикуют за то, что мы не отдаем все по их велению. Англия, очевидно, смотрит на нас как на провинцию или доминион".

Настроение техасских производителей значительно улучшилось, когда они получили от монополий все, что хотели, а также место на рынке. Скромно, боясь нехватки поставок, дочерняя компания "Джерси" в Техасе объявила, что она повышает закупочную цену нефти на месторождениях до 35 центов за баррель. Другие компании привели в соответствие свои цены, дополнительная сырая нефть стала доступной у техасских производителей, и поставки для "Переброски нефти" значительно увеличились. Но вскоре поднялась новая буря обвинений, теперь направленных против нефтяных компаний, которые обвинялись в тайном сговоре, направленном на рост цен. Перед лицом дефицита высокие цены решали две необходимые задачи: увеличение поставок и снижение спроса; оба этих действия не только приветствовались и были

конструктивными в разгар нефтяного Суэцкого кризиса, но были необходимы, чтобы "переброска нефти" заработала. Однако нефть нефтью, а политика политикой, и рост цен вызвал широкую полемику, что привело к дорогостоящим слушаниям в конгрессе, которые заняли более 2800 страниц, и к новому судебному антитрестовскому расследованию деятельности двадцати девяти нефтяных компаний в министерстве юстиции. Дело было окончательно закрыто в 1960 году, когда федеральный судья постановил, что имелось "экономическое оправдание" повышению цен и что доводы правительства "всего лишь подозрения".

"Переброска нефти" потребовала огромного труда по координации действий и осуществлению материально-технического снабжения. Понадобились опыт и участие специалистов, занятых в системе нефтяных поставок союзников через Атлантику в годы Второй мировой войны. Следовало также преодолеть значительные бюрократические и административные сложности. Большое количество правительств, компаний и комитетов по снабжению должны были выработать общий курс, рассортировать информацию, передать ее и убедиться, что программы исполняются должным образом. Было много оснований для путаницы, но "переброска нефти" работала так хорошо, что казалось, она не требует применения больших усилий. Но это было не так. Впоследствии руководитель одной из нефтяных компаний пытался объяснить, что неправильно считать, что во время кризиса "нужно лишь нажать кнопку, и все будет в полном порядке". Это предостережение надо иметь ввиду на случай будущих кризисов.

К весне 1957 года нефтяной кризис подходил к концу главным образом благодаря неожиданной эффективности "переброски нефти". Почти 90 процентов потерянных поставок компенсировались. Своевременные меры по экономии в Европе, которым содействовала теплая погода, практически компенсировали оставшиеся потерянные поставки, поэтому действительный дефицит был небольшим. В целом, европейская экономика не была так зависима от перебоев в поставках нефти, какой она станет позже. В 1956 году нефть составляла только 20 процентов от общего количества энергоресурсов. Несмотря на преобразования, экономика Европы в целом основывалась на угле. В последующие годы эта ситуация изменится.

В марте 1957 года нефтепроводы "Иракской нефтяной компании" частично были открыты, а к апрелю Суэцкий канал был успешно очищен, и танкеры возобновили движение. Насер победил; теперь канал безусловно принадлежал Египту и управлялся им. Хотя египетские лоцманы в Суэцком канале не одевались с иголки, как их британские и французские предшественники, они вполне подходили для задач навигации. Производители Персидского залива энергично налаживали поставки, в Кувейте производство сократилось наполовину из-за невозможности транспортировать нефть. В апреле американское правительство приостановило действие чрезвычайной программы "переброски нефти". В середине мая британское правительство отменило нормирование бензина, а затем нехотя предприняло последний шаг, рекомендуя "британским судам пользоваться Суэцким каналом". Вот теперь Суэцкий кризис действительно закончился.

## УХОД СЭРА ИДЕНА

Один из американских участников позже вспоминал, что кризис был "любопытным временем... Это была высокая комедия, низкий заговор и глубокая трагедия - как для отдельных людей, так и для народов". Кризис представлял громадную личную трагедию для премьер-министра Энтони Идена, которого Насер называл "сэром Иденом". К этому времени Идеи заслуженно пользовался славой человека, имеющего дар предвидения,



обладающего мужеством и дипломатическим мастерством, но эта репутация была позорно потоплена вместе с судами, которые Насер отправил на дно канала. Идеи, который так долго готовился стать премьер-министром на протяжении всего кризиса, находился под грузом постоянного эмоционального давления. В ноябре, когда кризис был в полном разгаре, нездоровье заставило его провести продолжительный отпуск на Ямайке в доме, предложенном ему Яном Флемингом - создателем Джеймса Бонда. После возвращения его врачи сообщили, что здоровье не позволяет ему исполнять обязанности премьер-министра. Дни между Рождеством и Новым годом он тихо провел в Чемерсе, думая о своем будущем. В письме другу того времени он писал, что ощущает себя "таким нераскаянным... Мне кажется странным, что лишь немногие, а если вообще кто-нибудь сравнивали эти события с 1936 годом, - они так похожи". В январе 1957 года он подал в отставку. Гарольд Макмиллан был одним из первых, кому было сказано об этом; он находился по соседству в доме 11 на Даунинг-стрит, когда Идеи пригласил его в маленькую гостиную в переднее крыло дома 10 на Даунинг-стрит. "Я и сейчас вижу его в тот печальный зимний день, - писал Макмиллан в своем дневнике, - на вид такой молодой, такой веселый, жизнерадостный - представитель всей лучшей молодежи, служившей в войне 1914-1918 годов... Пережившие ту ужасную бойню часто осознавали свой особый долг, как давшие обет люди. С этим настроением и он, и я вошли в политику. Теперь, после этих долгих лет служения, на вершине власти он был поражен непостижимой, но неизбежной судьбой". Ошеломленный Макмиллан печально вернулся через соединяющий здания переход в дом 11 на Даунинг-стрит, резиденцию министра финансов. На следующее утро он сидел под портретом Гладстона в доме 11 и, чтобы успокоиться, тихо читал "Гордость и предубеждения". Чтение прервал телефонный звонок, его приглашали во дворец, где его назначат премьер-министром.

Суэц был водоразделом для Британии. Он вызвал глубокий разлом в британской культуре, а также в национальной политике и международном положении страны. Однако Суэц не стал предвестником угасания Британии, а показал очевидность уже свершившегося. Британия больше не принадлежала к высшему эшелону мировых держав. Кровавопролитие двух мировых войн и раздоры в стране сильно истощили не только ее казну, но также и ее уверенность и политическую волю. Идеи не сомневался, что правильно поступил в Суэце. Годы спустя лондонская "Тайме" писала об Энтони Идене: "Он был последним премьер-министром, который верил, что Британия является великой державой, и он первым стал противодействовать кризису, который доказал, что она уже не была таковой". Это было эпитафией как империи и имперским настроениям, так и человеку.

## ПЕРСПЕКТИВЫ БЕЗОПАСНОСТИ: ТРУБОПРОВОДЫ ПРОТИВ ТАНКЕРОВ

Суэцкий кризис дал международной нефтяной промышленности большую пищу для размышлений. Несмотря на восстановление движения в канале, нефтяные компании больше не были уверены в том, что могут полагаться на него. Компании и правительства много обсуждали возможности строительства дополнительных трубопроводов. Но перекрытие Сирией нефтепровода "Иракской нефтяной компании" показало, насколько уязвимыми перед чьим-либо вмешательством были трубопроводы. Ясно, что они не были единственным ответом на первостепенный вопрос безопасности транспортировки. Риск был слишком очевиден.

В 1956 году во время бурных споров о Суэцком канале как о жизненно важной артерии больше всего внимания уделялось следующему вопросу: если канал и ближневосточные трубопроводы настолько уязвимы, то тогда для них существует более безопасная альтернатива - путь вокруг мыса Доброй Надежды. Для того, чтобы этот путь снабжения

Западной Европы стал экономичным и практичным, необходимы намного более крупные танкеры, способные перевозить гораздо больше нефти. Тогда в промышленности господствовало мнение, что такие танкеры физически невозможно построить, но японские верфи, воспользовавшись преимуществами новых дизельных двигателей и современными сплавами стали, вскоре доказали обратное. "В 1956 году строители танкеров говорили, что более крупные суда будут слишком дорогими, цена горючего будет слишком высока, - вспоминал Джон Лаудон, главный исполнительный директор "Шелл". - Меня поразило, как быстро японцы создавали эти танкеры". Они оказались не только достаточно экономичными, но и обеспечивали необходимую безопасность. Таким образом, супертанкеры оказались одним из последствий Суэцкого кризиса, наряду с падением влияния и престижа Великобритании и возвышением Гамала Аб-дель Насера. Как выразился один из британских чиновников: "Танкеры явно подвержены меньшему политическому риску"

## ПРЕКРАЩЕНИЕ СУЭЦКОГО РАСКОЛА

В результате Суэцкого кризиса у англичан и французов сохранялось чувство горечи по отношению к американцам. Как едко заметил британский посол в Вашингтоне в начале 1957 года, Эйзенхауэр "смотрел как американский бойскаут на колониализм, Организацию Объединенных Наций и эффективность фраз как политических действий... Необходимость беречь здоровье, совмещенная с природной склонностью, превратила его в одного из самых праздных, но и самых почтенных президентов в американской истории".

Во время кризиса Соединенные Штаты сконцентрировались на попытках сохранить свои позиции среди арабских нефтяных производителей. Эйзенхауэр делал упор на "превращение короля Сауда в главную фигуру ближневосточного региона" в качестве альтернативы Насеру, а также на разъяснение арабским производителям нефти, что Соединенные Штаты намерены работать в направлении "восстановления ближневосточных нефтяных рынков в Западной Европе". Подоплекой этого соображения было также стремление поддержать стабильные прозападные правительства в качестве оплота против советского экспансионизма. И Великобритания, и Франция, конечно, разделяли эти стратегические цели. Различие было в средствах, а не в целях<sup>21</sup>.

Однако на обоих берегах Атлантики признавалась необходимость преодоления Суэцкого раскола. Процессу сильно помог тот факт, что новым премьер-министром был Гарольд Макмиллан, который стал известен своей "невозмутимостью", хотя, как он позже заметил, внутренне часто "страдал от дурных предчувствий". Он и Эйзенхауэр трудились вместе в годы Второй мировой войны, между ними установилась дружба, и они прониклись глубоким уважением друг к другу. Когда Макмиллана упомянули как возможного преемника Идена, Эйзенхауэр отозвался о нем как о "прямом, прекрасном человеке". Как-то не имело значения, что мать Макмиллана была родом из маленького городка в Индиане. Макмиллан тоже был реалистом. После тяжелого урока Суэца он сказал, что "наша судьба в большой степени зависит от правителей в Вашингтоне". Это был просто факт. На добрые пожелания Эйзенхауэра Мак-Миллан ответил: "У меня нет иллюзий по поводу головных болей, уготованных мне, но тридцать три года парламентской жизни сделали меня достаточно твердым и, как я надеюсь, без атрофии моего чувства юмора".

Ближний Восток и нефть были, конечно, среди его самых сильных головных болей наряду с расколом союза с американцами. Формальный процесс примирения между Эйзенхауэром и Макмилланом произошел на Бермудской конференции, которая

проводилась в Средиокеанском гольф-клубе в марте 1957 года. Во время подготовки к конференции Макмиллана главным образом занимала нефть. Он запросил карту, показывающую положение различных нефтяных компаний на Ближнем Востоке, а также "фамильное древо" самих компаний. Взаимопереплетающиеся вопросы нефти и ближневосточной безопасности составили одну из самых главных тем самой встречи. Как позже сказал Эйзенхауэр, "речь просто шла" о нефти, включая возможность содействия строительству супертанкеров. Суэц показал всем западным державам непостоянство Ближнего Востока; а теперь на Бермудах британцы подчеркнули важность обеспечения независимости Кувейта, а также других государств на берегу Персидского залива, правители которых выглядели очень уязвимыми перед лицом государственных переворотов, готовившихся сторонниками Насера. Обе стороны согласились в необходимости того, чтобы Британия сделала все возможное для обеспечения безопасности залива. Назвав ближневосточную нефть "самой крупной добычей в мире", Макмиллан призвал к сотрудничеству между двумя правительствами для достижения прочного мира и процветания в регионе - к своего рода "общему подходу", который существовал во время войны.

Бермудская конференция действительно помогла покончить с расколом между Британией и Америкой. Эйзенхауэр и Макмиллан обещали переписываться раз в неделю. В конце концов две страны действительно имели общие цели на Ближнем Востоке. Но, как это драматически показал Суэц, в последующие годы будет преобладать мощь Америки, а не Великобритании.

В 1970 году, через четырнадцать лет после Суэцкого кризиса, консерваторы победили на всеобщих выборах в Великобритании, и премьер-министром стал Эдвард Хит. Он устроил на Даунинг-стрит, 10 ужин для лорда Эйвона (теперешний титул Энтони Идена), у которого Хит был в 1956 году во время Суэцкого кризиса главным парламентским партийным организатором. Для Идена его возвращение в дом 10 в качестве почетного гостя было удивительно сентиментальным событием. Хит произнес очаровательную и остроумную речь, а Иден встал и ответил экспромтом. Он предложил особенную молитву за британцев, чтобы они смогли найти "озеро нефти" под Северным морем. Именно это и произошло в 1970 году, но Хит не успел воспользоваться плодами открытия, и его правительство пало в результате очередного энергетического кризиса. Насколько по-другому могли бы развиваться события в 1956 году, если бы англичане знали или просто подозревали о существовании такого озера.

Главы 25 нет

## Глава 26. ОПЕК и распределительный клапан

Однако излишек нефти продолжал нарастать. Последовавшие снижения объявленной цены в значительной степени были результатом агрессивной рыночной политики Советского Союза, который стремился увеличить продажу нефти на Западе, заметно снижая цены и заключая бартерные сделки. В годы "холодной войны" на Западе подозревали, что усиливающаяся нефтяная кампания содержала не только коммерческие интересы, но и была своего рода политическим наступлением, целью которого было сделать Западную Европу зависимой, ослабить единство НАТО и подорвать нефтяные позиции Запада на Ближнем Востоке. "Экономические приемы ведения войны особенно хорошо соответствуют их целям захвата мира", - говорил сенатор Кеннет Китинг о русских. А о хвастливом лидере Советского Союза он сказал: "Хрущев не раз грозился похоронить нас. Сейчас становится все более очевидным, что он утопил бы нас в море нефти, если позволить ему безнаказанно сделать это".

Конечно, Советский Союз оказался сильным конкурентом. Советам нужны были доллары и другие твердые валюты Запада для закупок промышленного оборудования и сельскохозяйственных продуктов. Нефть тогда, как и сейчас, была одним из немногих товаров, которые они могли продавать на Западе. Чисто экономически советским ценам было нелегко противостоять. Был момент, когда русскую нефть можно было приобрести в портах Черного моря за половину объявленной цены ближневосточной нефти. Компании боялись значительных потерь продаж в пользу русских в Западной Европе, которая также была главным рынком для ближневосточной нефти. Волнение среди западных компаний еще более усилилось, когда они заметили, что самым видным покупателем русской нефти является не кто иной, как итальянец Энрико Маттеи.

Снова, как и в 1959 году, для компаний единственным способом справиться с превышением предложения над спросом и, в частности, противостоять советской угрозе (помимо правительственных ограничений на импорт советской нефти) был конкурентный ответ - снижение цены. Но какой цены? Если снижать только рыночную цену, все потери лягут лишь на нефтяные компании. Но можно ли рискнуть еще раз снизить объявленную цену? Первое снижение в феврале 1959 года вызвало Арабский нефтяной конгресс и привело к "джентльменскому соглашению". Что произойдет, если они еще раз попытаются это сделать?

## РЕЙСШИНА ПРОТИВ ЛОГАРИФМИЧЕСКОЙ ЛИНЕЙКИ

В июле 1960 года, через пятнадцать месяцев после проведения Арабского нефтяного конгресса в Каире, Совет директоров "Стандард ойл оф Нью-Джерси" собрался в Нью-Йорке для рассмотрения насущного вопроса об объявленной цене. Было много споров. У компании был новый председатель, деловой Монро Ратбоун, которого все называли "Джек". Жизнь Ратбуона практически была учебником истории американской нефтяной промышленности. Его отец и дядя были нефтепереработчиками "Джерси" в Западной Вирджинии. Сам Ратбоун изучал химическое производство, а затем сразу после окончания Первой мировой войны стал работать на гигантском нефтеперерабатывающем комплексе "Джерси" в Батон Руж. Как сказал однажды один из представителей "Джерси", он был первым в той новой волне, кто превратил переработку нефти из "смеси искусства и гадания на кофейной гуще" в науку.

В возрасте тридцати одного года Ратбоун уже был управляющим нефтеперерабатывающего комплекса в Батон-Руж. Там он достиг значительного политического мастерства, отражая хищнические нападки Хью Лонга, демагогического политического босса Луизианы, который "постоянно воевал против "Стандард ойл". (Однажды это выразилось в том, что Лонг предложил уже постаревшей к тому времени АйдеТарбелл сто долларов за экземпляр ее давно распроданной книги о "Стандард ойл".) Ратбоун поднялся на высший пост в "Джерси", стремительно пройдя все ступени. Как босс он был самоуверен, решителен, сдержан и совершенно не интересовался болтовней. Коллеги описывали его, как "инженера с рейсшиной". Самым большим его недостатком было то, что он делал карьеру в Соединенных Штатах, поэтому он не мог интуитивно понять переменчивый менталитет зарубежных производителей нефти. Полемика с популистом Хью Лонгом не могла дать ему необходимых навыков для ведения дел с националистическими лидерами стран-производителей нефти, хотя Ратбоун считал, видимо, иначе. Он просто не осознавал, как воспримут еще одно снижение объявленной цены. Он даже не считал необходимым проконсультироваться с производителями, по отношению к которым он был несколько нетерпим. Он однажды сказал: "Для некоторых из этих бедных стран и для некоторых из этих бедных людей деньги - вино, бьющее в голову".

В то время "Джерси", казалось, управлялась бесчисленным количеством комитетов, поэтому служащие самой компании называли ее "Стандарт коммитти компани оф Нью-Джерси". Система была предназначена для предупреждения принятия непродуманных решений и обеспечения тщательного и всестороннего анализа проблемы. Но у Ратбоуна, как сказал один помощник, была "такая самоуверенность, что нужно было множество аргументов, чтобы сломить ее". Ратбоун, занятый стратегической проблемой завоевания рынков в условиях перепроизводства, в этот момент намеревался сокрушить систему комитетов и заставить снизить объявленную цену<sup>2</sup>. Говард Пейдж, эксперт "Джерси" по переговорам на Ближнем Востоке и человек, который сформировал Иранский консорциум, энергично возражал Рат-боуну. Он и другие члены Совета директоров "Джерси" считали, что Ратбоун не полностью осознает проблему и возможную реакцию. В течение некоторого времени он спорил с Ратбоуном из-за этой проблемы. У Пейджа был обширный международный опыт; под руководством Гарольда Икеса во время войны он помогал организовать нефтяные поставки из Соединенных Штатов в Британию, затем он стал координатором "Джерси" на Ближнем Востоке. "Он был очень неуступчивым человеком, - говорил один из тех, кто вел с ним переговоры. - У него на коленях всегда лежала логарифмическая линейка, поэтому он мог просчитать все с точностью до полуцента за баррель. Но у него был широкий кругозор, и он мог так же хорошо понять взгляды других людей". Пейдж осознавал взрывную силу национализма на Ближнем Востоке, и он боялся, что его коллеги в "Джерси" и, в частности, Ратбоун этого не понимают.

Пытаясь просветить своих коллег-директоров, Пейдж пригласил отважную журналистку Ванду Яблонски, только что вернувшуюся с Ближнего Востока, встретиться с Советом директоров "Джерси". Как сообщал британский дипломат, который разговаривал с Яблонски после встречи, она рассказала им, что "во всех слоях общества проявляется почти повсеместное низкопоклонничество перед Насером и усиливается враждебность к Западу. В вопросе о нефти враждебность приняла форму растущего протеста против зарубежных собственников. Она слышала много горьких обличительных слов, направленных против тех транснациональных нефтяных компаний, которые выкачивали богатство арабских стран, сидя в своих столицах! Невыносимо было видеть, как руководство нефтяных компаний контролировало экономику ближневосточных нефтедобывающих стран из далеких Лондона, Нью-Йорка, Питсбурга и так далее". Яблонски даже сказала Совету директоров "Джерси", что существующая структура "Иракской нефтяной компании" и "Арамко" может оказаться "недолговечной", а это они хотели услышать меньше всего.

На отдельной встрече с Яблонски Ратбоун энергично спорил с ее оценкой силы национализма, отвергая все ее доводы. Он только что вернулся с Ближнего Востока и считал, что она смотрит на мир слишком пессимистично.

"Вы видели только внешнюю сторону, - колко ответила Яблонски. - Джек, подумайте о себе. Вас принимали как почетного гостя. Вы были там всего несколько дней. Лучше не делайте таких выводов".

Сейчас, когда Совет директоров обсуждал снижение объявленной цены, Пейдж выступил против. Действия "Джерси" снизят государственный доход ближневосточных стран. Проконсультируйтесь с правительствами, сказал он, придите к компромиссу, но ничего не делайте в одностороннем порядке. Пейдж предложил осуществить снижение, но только после некоторых дискуссий и соглашений с правительствами. Другие директора поддержали предложение, а Джек Ратбоун нет, но председателем был он. Отмахнувшись от Пейджа как от "всезнайки", он решил, что "Джерси" должна идти



вперед и снизить цену. Компания должна это сделать так, как он хочет, т.е. без предварительных консультаций с какими-либо правительствами или еще с кем-нибудь. Так и произошло.

9 августа 1960 года без предупреждения экспортеров "Джерси" заявила о снижении объявленной цены ближневосточной сырой нефти на 14 центов за баррель - около 7 процентов. Другие компании последовали за ней, хотя и не проявляя особенного энтузиазма и в некоторых случаях выражая серьезное беспокойство. Для Джона Лаудона из "Шелл" это был "роковой шаг. Нельзя просто следовать за рыночными силами в такой важной для различных правительств отрасли. Это надо принимать во внимание. Надо быть предельно осторожным". "Бритиш петролеум", извлекая урок из снижения объявленной цены в 1959 году, сообщила, что "с сожалением узнала о новости".

Реакция со стороны стран-производителей нефти была хуже, чем "сожаление". "Стандард ойл оф Нью-Джерси" внезапно резко снизила их национальный доход. Более того, это решение, столь важное для их финансового положения и государственного статуса, было принято односторонне, без консультации. Они возмутились. "Разверзлась бездна", - вспоминал Говард Пейдж. Другой исполнительный директор "Джерси", тоже выступавший против снижения и находившийся в Багдаде, когда объявили о нем, позже сказал, что был "рад выбраться живым".

### "МЫ ЭТО СДЕЛАЛИ!"

Экспортеры были в ярости и не тратили времени попусту. Через несколько часов после объявления "Стандард ойл" о снижении объявленной цены в августе 1960 года Абдулла Тарики послал телеграмму Хуану Пабло Пересу Альфонсо, а затем спешно отправился с однодневным визитом в Бейрут. "Что должно произойти?" - спросили его журналисты. "Просто подождите", - ответил он. Тарики и Перес Альфонсо хотели как можно быстрее собрать вместе всех тех, кто подписал "джентльменское соглашение" в Каире. В вихре гнева и возмущения иракцы осознали выпавший им политический шанс. Революционное правительство Абдула Карима Кассема не желало подчиняться насеровскому порядку на Ближнем Востоке. Оно активно возражало против влияния, которое Насер мог получить в нефтяной политике, благодаря его господству в Арабской лиге и на различных арабских нефтяных конференциях. Теперь иракцы увидели, что, используя снижение цены как катализатор для создания новой организации, состоящей исключительно из экспортеров нефти (включая две неарабские страны, Иран и Венесуэлу), они могут изолировать нефтяную политику от Насера. Иракцы также надеялись, что такое сотрудничество поддержит их в противостоянии "Иракской нефтяной компании" - и обеспечит дополнительные государственные доходы, в которых они крайне нуждались. Таким образом, ухватившись за шанс собрать вместе других экспортеров под иракским покровительством, они быстро разослали приглашения на встречу в Багдаде.

Когда телеграмму от иракского правительства принесли в офис Переса Альфонсо в Каракасе, он ликовал. Это было началом международной "техасской ассоциации", создание которой он так горячо отстаивал. "Мы это сделали! - возбужденно заявил он своим помощникам, держа телеграмму над головой. - Мы этого добились!"

Нефтяные компании быстро осознали, что одностороннее снижение цены было фатальной ошибкой. 8 сентября 1960 года "Шелл" предложила оливковую ветвь; она подняла объявленные цены на 4 цента. Жест слишком запоздал. К 10 сентября представители главных стран экспортеров - Саудовской Аравии, Венесуэлы, Кувейта, Ирака и Ирана - прибыли в Багдад. Катар присутствовал в качестве наблюдателя.

Предзнаменования к встрече были не весьма благоприятными. Пересу Альфонсо пришлось отложить отъезд из Каракаса из-за попытки свержения нового демократического правительства. Багдад сам был заполнен танками и вооруженными солдатами, новый революционный режим был начеку в ожидании попытки переворота. Вооруженные охранники стояли за спиной каждого делегата во время переговоров.

Несмотря на все это, 14 сентября группа завершила свою работу. Была создана новая организация, которая могла противостоять международным нефтяным компаниям. Она была названа Организацией стран-экспортеров нефти, и ее цели были совершенно ясными: защитить цену нефти, а точнее, восстановить их прежний уровень. С этого момента страны-члены будут настаивать, чтобы компании консультировались с ними по ценовым вопросам, коренным образом затрагивающим их национальные доходы. Они также призвали к введению системы регулирования производства - мечте Тарики и Переса Альфонсо о мировом Техасском железнодорожном комитете. И они обязались приходить друг к другу на помощь в случае, если компании попытаются установить санкции против одной из них.

Создание ОПЕК дало компаниям хороший повод для переосмысления положения, творческого отступления и открытых извинений. "Если вы не одобряете наших действий, мы выражаем сожаление о них, - смиренно сказал на арабской нефтяной конференции несколько недель спустя представитель "Стандард ойл". - Если когда-нибудь в любом вопросе, большом или маленьком, вы не согласны с нашими действиями, мы выражаем сожаление. Независимо от того, правильны или неправильны наши действия, это наша вина, если вы считаете, что мы не правы или вы не понимаете наших побуждений".

Извинения были разумны, так как пять стран-основательниц ОПЕК являлись источником экспорта более чем 80 процентов сырой нефти. Более того, создание ОПЕК представляло собой "первый коллективный акт суверенитета со стороны экспортеров нефти", как сказал Фадиль аль-Халаби, ставший впоследствии заместителем генерального секретаря ОПЕК. Он также считал это "первым поворотным пунктом в движении международных экономических отношений к государственному контролю над природными ресурсами".

Однако, несмотря на все предложения и риторику, ОПЕК не казалась слишком угрожающей или внушительной. Какие бы извинения ни приносили вначале компании, они, несомненно, не воспринимали организацию слишком серьезно. "Мы не придавали ей большого значения, - сказал Говард Пейдж из "Стандард ойл", - потому что считали ее неработоспособной". Фуад Роухани, иранский делегат на конференции в Багдаде, основавшей ОПЕК, и первый генеральный секретарь организации, заметил, что поначалу компании притворялись, что "ОПЕК не существует". Западные правительства также не обращали на нее большого внимания. В секретном докладе "Ближневосточная нефть", подготовленном ЦРУ в ноябре 1960 года, через два месяца после основания ОПЕК из сорока трех страниц новой организации было посвящено всего лишь четыре строчки.

## ОПЕК В ШЕСТИДЕСЯТЫЕ ГОДЫ

Действительно, можно отметить только два достижения ОПЕК в первые годы ее существования. Она гарантировала, что нефтяные компании будут осторожны и без консультаций не будут делать никаких крупных шагов в одностороннем порядке. Они также не посмеют снова снизить объявленную цену. Имелось много причин, почему ОПЕК смогла достичь лишь немногого в первые десять лет своего существования. Во всех странах-членах, за исключением Ирана, нефтяные ресурсы в недрах принадлежали

концессионерам - компаниям по контракту, и этим ограничивался государственный контроль. Более того, мировой нефтяной рынок был переполнен, и страны-экспортеры являлись конкурентами, им приходилось беспокоиться о сохранении рынка, чтобы обеспечить государственные доходы. Поэтому они не могли отталкивать от себя компании, от которых зависел доступ к рынкам.

В шестидесятые годы проходили постоянные процессы деколонизации и усиливались проблемы и противоречия "третьего мира". Вопросы суверенитета в нефтяном мире, которые были центральными во время образования ОПЕК в 1960 году, отошли на второй план, так как компании шли навстречу потребностям экспортеров в более высоких доходах с помощью увеличения добычи. Также расширились политические факторы. В Саудовской Аравии прочные позиции приобрел король Фейсал, который, в отличие от своего брата Сауда, ориентировался на Запад. Вскоре разгорелась политическая конкуренция между Саудовской Аравией и Египтом, кульминацией которой стала война их сторонников в Йемене. За пределами Ближнего Востока Венесуэла была заинтересована в сохранении стабильных отношений с Соединенными Штатами и стала ведущей страной в "Союзе ради прогресса" при администрациях Кеннеди и Джонсона. В общем и целом обстоятельства международной политики, включая доминирование Соединенных Штатов и их роль в обеспечении безопасности некоторых стран-производителей, препятствовали слишком прямому противостоянию с Соединенными Штатами и другими западными странами.

Если страны-члены ОПЕК и имели общую экономическую цель - увеличение своего национального дохода, то политическое соперничество между ними всегда было значительным. В 1961 году, когда Кувейт получил полную независимость от Великобритании, Ирак не только выдвинул притязания на территорию маленькой страны, но и угрожал вторжением. Ирак отказался от своих намерений только после того, как Великобритания выделила небольшой воинский контингент для защиты Кувейта. В знак протеста Ирак приостановил членство в ОПЕК. Два главных производителя, Иран и Саудовская Аравия, смотрели друг на друга с опасением и завистью даже когда их династиям и политическому лидерству в регионе угрожало господство Насера, а также национализм в Египте и на всем Ближнем Востоке. Шах хотел увеличить свой национальный доход как можно быстрее, и он полагал, что этого можно достичь только продажей большего количества нефти, а не сдерживанием производства и повышением цен. И он хотел быть уверенным в том, что Иран сохраняет и удерживает позицию лидерства, которая удовлетворяла его амбициям. "Иран должен сохранять позицию производителя № 1, - говорил он. - Международное пропорциональное распределение хорошо в теории, но неприменимо на практике"<sup>5</sup>.

Абдулла Тарики, саудовский приверженец пропорционального распределения, придерживался линии короля Сауда. Это был неразумный выбор, потому что в борьбе за власть победил Фейсал. В 1962 году Тарики был уволен, и на посту министра нефтяной промышленности его заменил молодой юридический консультант кабинета министров Ахмед Заки Ямани, который не был предан идее создания международного Техасского железнодорожного комитета. Таким образом, Тарики был разлучен с ОПЕК. Последующие пятнадцать лет он провел в изгнании. Он работал консультантом, давая советы другим нефтедобывающим странам, журналистом и автором полемических статей, осуждая нефтяные компании и призывая арабов установить полный контроль над своими ресурсами.

Другой отец ОПЕК, Перес Альфонсо, разочаровался не только в политике, но и в ОПЕК. Физическое напряжение министерской работы с ее постоянными переездами

тоже сыграло свою роль, и он наконец подал в отставку в 1963 году. Он сказал, что его задачей было собрать вместе производителей нефти; он это сделал, и ему было больше нечего делать. Через несколько недель после отставки он обрушился с упреками на ОПЕК за ее неэффективность и неспособность принести хоть какую-нибудь пользу Венесуэле. Затем он удалился на свою виллу, чтобы читать и писать, изучать философию, заботясь о доме и саде, которые стали его убежищем для размышлений и критики в шумном, быстрорастущем городе, переполненном автомобилями. Но Перес Альфонсо уже больше не говорил о "распространении нефти"; наоборот, он стал называть нефть "испращением дьявола". Он сохранял старый ржавый автомобиль "Сингер" в своем саду как памятник тому, что он считал побочным продуктом нефтяного богатства. Его интересы в последние годы жизни сосредоточивались на необходимости экономии, а не расточительства ресурсов, на загрязнении, создаваемом индустриальным обществом. "В первую очередь, я эколог, - сказал он незадолго до смерти в 1979 году. - Я всегда был в первую очередь экологом. Меня больше не интересует нефть. Я живу для моих цветов. ОПЕК, как экологическая группа, действительно исчезла".

Нефтяные компании энергично пытались избежать прямых переговоров с ОПЕК на протяжении почти всех шестидесятих годов. "Наша позиция заключалась в том, что, владея концессиями, и мы будем иметь дело с теми странами, где располагались концессии", - вспоминал исполнительный директор одной из монополий. На протяжении шестидесятих годов ОПЕК играла, по словам другого исполнительного директора, несущественную роль: "Реальностью нефтяного мира были импортные квоты США, российский нефтяной экспорт и конкуренция. Именно этим были заполнены колонки коммерческих газет, заняты умы нефтяных воротил, об этом говорилось в записках правительственных политиков". Всех больше всего интересовал головокружительный рост спроса и еще более головокружительный рост доступных запасов. Казалось, для ОПЕК момент создания системы эффективного противодействия нефтяным монополиям уже прошел или не наступит никогда.

### "НОВАЯ ГРАНИЦА" - И БОЛЬШЕ "СЛОНОВ"

Почти сразу после основания ОПЕК ее члены лишились положения, при котором они являлись практически единственными мировыми экспортерами нефти. В шестидесятые годы были найдены совершенно новые нефтеносные регионы, которые подключились к поставкам, затопливая мировой рынок. Хотя большинство стран-производителей в конечном итоге становились членами ОПЕК, они прежде выходили на мировой рынок как конкуренты, захватывая долю рынка, принадлежавшую более ранним экспортерам.

В те годы "новой границей" для мировой нефти считалась Африка. Франция захватила лидерство в разведке, основываясь на политике, которая была ясно провозглашена после Первой мировой войны, когда Клемансо сказал, что нефть - "кровь земли", и решил, что он больше не может зависеть от "бакалейщика", который получает жизненно важный товар от зарубежных компаний. Если Франция собирается остаться великой державой, ей необходимо иметь собственные нефтяные ресурсы. Через несколько месяцев после окончания Второй мировой войны Шарль де Голль приказал приложить максимальные усилия для развития нефтяных поставок внутри французской империи. Цель состояла в создании французского нефтяного производства по всему миру, которое, по крайней мере, будет эквивалентно по объему потреблению в самой Франции. Это поможет сбалансировать бюджет и обеспечит безопасность. Однако национального лидера Франции, ФГК, занимали проблемы "Иракской нефтяной компании" и положение на Ближнем Востоке, поэтому правительство поручило произвести разведку нефти в различных местах империи новой группе государственных компаний под руководством

Бюро нефтяной разведки (БРП). Через несколько лет нефть была найдена в Габоне в Западной Африке.

В Северной Африке исследованию потенциала Сахары способствовал верховный комиссар Франции в Марокко, хотя это воспринималось с большим скептицизмом. Ведущий профессор геологии в Сорбонне заявил, что он уверен в отсутствии нефти в Сахаре и охотно выпьет любые капли нефти, которые посчастливится там найти. Тем не менее территория была обширной, конкуренция за получение разрешения была совсем небольшой, и другая государственная компания, "Автономное управление нефтедобывающей промышленностью" (АУНП), начала исследования. И в 1956 году АУНП открыла нефть в Алжире.

Открытие в алжирской Сахаре вызвало лихорадку во Франции. Франция впервые могла контролировать нефтяные ресурсы за пределами Ближнего Востока и вне досягаемости "англосаксов", хотя "Шелл" и была партнером в алжирском предприятии. Суэцкий кризис, который разгорелся в этом же году, только подчеркнул значимость Сахары для Франции, еще раз продемонстрировав опасность зависимости в поставках нефти от ненадежных "англосаксов", в данном случае от американцев, и, конечно, в политическом плане. Французы считали, что обмануты своими американскими союзниками. Более того, кризис нанес серьезный удар по французской гордости и экономической стабильности. Экономический совет правительства призвал к ускорению международной разведывательной кампании, особенно в Африке. "Диверсификация источников снабжения, - заявил совет, - важнейшее условие безопасности для нашей страны".

Все это подчеркивало настоятельную необходимость скорейшего освоения новых алжирских месторождений. "Сахара" стала волшебным словом во Франции. Сахара освободит Францию от зависимости от иностранцев и остроты валютного кризиса, Сахара сможет оживить французскую промышленность, Сахара будет французским ответом на германский Рур, где осуществлялось германское экономическое чудо. Сам де Голль нанес неофициальный визит на нефтяные месторождения в Сахаре в 1957 году, за год до его возвращения к власти. "Здесь вы открыли великие возможности для нашей страны, - сказал он нефтяникам в лагере в пустыне. - Это может изменить все в нашей судьбе".

Добывать нефть было очень трудно. Месторождения были глубоко в пустыне, даже такие простые вещи, как вода, должны были доставляться на машинах за сотни миль по бездорожью. Однако к 1958 году, через два года после открытия, первая нефть потекла из пустыни и стала экспортироваться во Францию. Тем не менее у сахарской нефти был один недостаток. Алжир был охвачен кровавой войной за независимость, которая началась в 1954 году, и алжирские повстанцы вопреки протестам Франции рассматривали Сахару как неотъемлемую часть Алжира. Будущее сахарского нефтяного производства нельзя было в полной мере рассматривать как безопасное. Некоторые круги во Франции даже считали, что "англосаксы", а также синьор Маттеи из Италии, тайно сговорились с повстанцами, чтобы после обретения Алжиром самостоятельности иметь преимущества в доступе к алжирской нефти.

Однако настойчивая французская политика начала приносить плоды. Несмотря на риск, к 1961 году компании, в основном принадлежащие французскому правительству и контролируемые им, добывали по всему миру нефть, по объему эквивалентную 94 процентам потребностей Франции. На следующий год Алжир формально добился



независимости. Но Эвианское соглашение, подписанное де Голлем с Алжиром, гарантировало сохранение положения Франции в сахарской нефтедобыче.

Тем не менее нельзя было предсказать, как долго будет действовать соглашение с Алжиром. Для усиления в общем и целом нефтяного положения Франции и более успешной конкуренции с давно известными монополиями АУНП слилась с группой государственных компаний БРП, которая, среди прочего, открыла значительное газовое месторождение во Франции и стала его разрабатывать. "Мы пошли по пути реалистической адаптации к международному положению", - разъяснял министр энергетики Андре Жиро. Объединенная компания была названа "Предприятие по нефтяным исследованиям и разработкам" или проще Эльф-ПНИР. Позже компания стала известна просто под именем "Эльф", и так называется одна из марок ее бензина. Развиваясь на основе своей алжирской базы, "Эльф" начала кампанию поисков нефти по всему миру и стала не только новой монополией, одной из крупнейших мировых компаний, но также одной из самых крупных промышленных групп в мире.

Производство, подталкиваемое стремлением независимых компаний найти "золотую жилу", начало развиваться и в других странах. Монополии тоже действовали энергично. Несмотря на обширные владения на Ближнем Востоке, они хотели диверсифицировать свои источники, чтобы не стать заложниками возможных обострений в странах вокруг Персидского залива. Как заявил в 1957 году управляющий директор "Шелл", они хотели создать ситуацию "коммерческой защищенности, вместо того чтобы класть яйца в одну корзину". Совместное предприятие "Шелл" и "Бритиш петролеум", начавшее разведку в Нигерии еще в 1937 году, в 1956 году наконец обнаружило первые признаки нефти в болотистой дельте реки Нигер. Но ничто в мире не сравнится с феноменом, который был открыт в безлюдном пустынном королевстве Ливии. Он преобразил мир нефтяной промышленности и в конечном итоге мировую политику.

### ЛИВИЙСКИЙ "КУШ"

Тысячи танков с грохотом двигались взад-вперед по засыпанным песком скалам Ливии во время Второй мировой войны, где в пустыне шла титаническая битва между немцами и англичанами. И именно там были наконец разбиты войска Роммеля, постоянно испытывавшие дефицит горючего. Когда стрелки топливных индикаторов падали к нулю, никто из противников и не предполагал, что порой они сражаются лишь примерно в сотне миль от одного из самых крупных в мире нефтяных резервуаров.

Через десять лет после Второй мировой войны Ливию рассматривали как страну, которая с военной точки зрения имеет весьма малое значение. Здесь располагалась авиабаза Вилус, одна из главных баз бомбардировщиков США в Восточном полушарии. Кроме этого, здесь не было ничего, имеющего какое-либо значение в мировом масштабе. Для создания редконаселенного государства были довольно произвольно объединены три отдельных "провинции". Неустойчивую политическую систему возглавлял престарелый король Идрис, который совсем не хотел быть королем. Однажды он действительно написал бумагу об отречении, но вожди племен, населяющих пустыню, услышали об этом и воспрепятствовали этому. Ливия была очень бедной страной, опустошаемой засухами и саранчой. Ее экономическую перспективу едва ли можно было назвать многообещающей; после Второй мировой войны двумя главными экспортными статьями были: эспарто, трава, которую использовали в производстве банкнот, и металлолом, в который превращались ржавеющие танки, грузовики и другое вооружение, оставленное армиями Оси и союзников.

Но к середине пятидесятых годов у геологов появились подозрения, что в стране может быть нефть. Чтобы стимулировать разведку и развитие, ливийский закон о нефти 1955 года предоставлял множество мелких концессий, в отличие от обширных районов концессий, характерных для стран Персидского залива. "Я не хотел, чтобы Ливия начинала как Ирак, или как Саудовская Аравия, или как Кувейт, - объяснял ливийский министр нефти, который следил за соблюдением закона. - Я не хотел, чтобы моя страна оказалась в руках одной нефтяной компании". Ливия давала много концессий независимым нефтяным компаниям, не имевшим собственной нефтедобычи и концессий, которые приходилось отстаивать в других странах Восточного полушария; таким образом, ничто не удерживало их от расширения разведывательных работ и увеличения производства нефти в Ливии. В законе имелся еще один стимул. Доходы правительства привязывались к рыночной цене нефти, которая была ниже, чем превращающаяся в нереальную объявленная цена. Это значило, что ливийская нефть будет более выгодной, чем нефть из других стран, а это прекрасная причина для любой компании максимально увеличить добычу в Ливии. Главная цель закона была выражена ливийским министром нефти: "Мы хотим быстро открыть нефть"8.

Стратегия рассредоточения сработала. На первом раунде переговоров в 1957 году семнадцать компаний удовлетворили заявки на восемьдесят четыре концессии. Ливийский маховик начал набирать обороты. Условия работы тем не менее едва ли были удобными. Страна была очень отсталой. Не было телефонной связи с внешним миром. Желая позвонить в Соединенные Штаты летели для этого в Рим. Полевым работам геологов препятствовали причины, с которыми они никогда не сталкивались раньше: примерно три миллиона мин, оставшихся после Второй мировой войны. Геологи и работники на нефтяных месторождениях нередко получали ранения или гибли от необнаруженных мин. Компании создавали подразделения по поиску и обезвреживанию мин, а впоследствии стали вербовать немцев, которые устанавливали мины для Роммеля, чтобы те могли их теперь обезвредить.

Первые результаты разведки разочаровывали, и вскоре стало царить уныние. "Бритиш петролеум" уже начала избавляться от складов с оборудованием, договоров об аренде и вилл, готовясь к отъезду. Затем, в апреле 1959 года, в местечке под названием Зельтен, приблизительно в ста милях к югу от средиземноморского побережья, "Стандард ойл оф Нью-Джерси" открыла большое месторождение. Государственный департамент охарактеризовал происшедшее в своем послании британскому министерству иностранных дел следующим образом: "Ливия сорвала куш". По иронии судьбы "Джерси" была близка к решению отказаться от участия в ливийском проекте. В конце концов она владела 30 процентами концессии "Арам-ко", которая, казалось, могла бесконечно давать нефть; она также была членом как "Иракской нефтяной компании", так и Иранского консорциума, и самым крупным производителем в Венесуэле. Однако, хотя риск казался очень большим, иметь нефть в Ливии было очень важным преимуществом. "Одной из наших целей было попытаться найти нефть, которая могла бы конкурировать с Ближним Востоком, - сказал М. А. Райт, который был координатором "Джерси" по мировому производству. - Имея еще один источник сырой нефти, мы бы улучшили наше положение в Саудовской Аравии". Более того, "Джерси", как и другие компании, склонялась к мнению, что политический риск в Ливии был гораздо меньше, чем в странах Персидского залива и в Венесуэле.

После открытия в Зельтене все пришло в движение. К 1961 году было открыто десять хороших месторождений, и Ливия уже экспортировала нефть. Это была очень высококачественная низкосернистая нефть. По сравнению с более тяжелой нефтью Персидского залива, ливийская нефть могла быть переработана в гораздо большей

пропорции в бензин и другие легкие очищенные продукты, подходящие для растущих автомобильных орд в Европе, и весьма соответствующие зарождающемуся веку защиты окружающей среды. Более того, вряд ли можно было найти более подходящее место для добычи нефти, чем в Ливии; это был не Ближний Восток, и не нужно было везти нефть через Суэцкий канал или вокруг мыса Доброй Надежды. Из Ливии она быстро и безопасно переправлялась через Средиземное море на нефтеперерабатывающие заводы Италии и на южное побережье Франции. К 1965 году Ливия вышла на шестое место в мире по экспорту нефти, обеспечивая 10 процентов всех поставок нефти. К концу 1960-х годов она производила более 3 миллионов баррелей в день, а в 1969 году ее уровень добычи практически превысил уровень Саудовской Аравии. Это было невероятное достижение для страны, которая десять лет назад не имела разведанных нефтяных месторождений<sup>9</sup>.

С приходом такого быстрого и неожиданного процветания в Ливии быстро начала развиваться коррупция вокруг этого бизнеса. Казалось, все стояли с протянутой рукой. Один из руководителей жаловался, что его нефтяную компанию "растасили по пятам". Большинству из тех, кто брал мзду, пятаков было недоаточно. "Если пользоваться услугами любых местных подрядчиков, нельзя избавиться от вымогательства, - вспоминал Бад Рид, геолог "Оксидентал петролеум", маленькой американской независимой компании, которая приобрела значительные концессии в Ливии. - Давили со всех сторон. Если свояк был таможенным чиновником, то вдруг какое-то необходимое оборудование почему-то не проходило через таможню достаточно быстро. Если вы хотели гарантировать ра-стаможивание, то надо было иметь дело с определенной транспортной или подрядческой фирмой". Семья, управляющая королевским дворцом, была широко известна благодаря склонности к исключительно крупным проявлениям благодарности. Гибель главного члена этой семьи в автомобильной катастрофе вызвала кризис в стране, ибо его кончина, как объяснил один американский нефтяной магнат, "привела к неопределенности, кому давать взятки".

Громадные поставки ливийской нефти драматично повлияли на мировые цены на нефть, дав еще больший толчок их снижению, которое началось после Суэцкого кризиса. Поток ливийской нефти лился туда, откуда уходила советская нефть. В Ливии более половины производства находилось в руках независимых нефтяных компаний, многие из которых, в отличие от монополий, не имели собственных рынков сбыта. Кроме того, у них не было причин для воздержания, потому что они не имели других источников поставок, которые следовало защищать. К тому же с помощью квот, которые защищали и поощряли добычу дорогостоящей местной нефти, их вытолкнули с американского рынка. Так политика вкупе с экономикой и географией заставляли независимые компании, действующие в Ливии, толпиться на единственном рынке в Европе и настойчиво искать возможность продать свою нефть по любой цене. Не только в Европе, но и по всему миру предложение нефти превышало спрос. Результатом была конкуренция не на жизнь, а на смерть. С 1960 по 1969 год рыночная цена на нефть упала на 36 центов за баррель - снижение на 22 процента. А с поправкой на инфляцию оно было еще резче - 40 процентов. "Нефть была доступна всем в любое время в любом месте и всегда по цене не выше, чем вы просили, - вспоминал Говард Пейдж из "Джерси". - Я никогда не видел рынка с такой острой конкуренцией. Рынок летел в тартарары" 10.апреле 1962 года, "достаточно смягчить его больное самолюбие, чтобы свести к минимуму будущую полемику".

27 октября 1962 года Маттеи взлетел на своем частном самолете с Сицилии. Еще одним пассажиром на борту был директор римского бюро журнала "Тайме", который писал передовую статью об итальянском магнате в преддверии его визита в Америку.

Конечной целью полета был Милан. Они туда не долетели. Самолет разбился во время сильной грозы в семи милях от взлетной полосы аэропорта Линате в Милане.

Потому что это была Италия, потому что это был Маттеи, и потому что он был таким противоречивым, появилось множество измышлений о причине катастрофы. Одни говорили, что западные разведывательные службы организовали авиакатастрофу из-за его нефтяных сделок с Советским Союзом. Другие -авиакатастрофу организовали неггибаемые из французской ОАС, которые боролись против независимости Алжира, за то, что Маттеи критиковал колониализм и роль Франции в Алжире, отомстив за его заигрывания с алжирскими повстанцами и поддержку "Аджип" алжирской независимости. Но наиболее вероятно, что смерть была результатом несчастного случая, в котором роковую роль сыграла погода и характер Маттеи. Он всегда спешил, был нетерпелив, и его целеустремленная личность не могла позволить грозе испугать его и отказаться от посадки, когда у него были важные дела на земле. Он часто вынуждал своего пилота лететь в плохую миланскую погоду и всегда без вреда для себя. В этот раз он перестарался.

В момент смерти Маттеи было пятьдесят шесть лет, его империя была в разгаре строительства. Он казался непобедимым и неуязвимым. Международный комментатор "Нью-Йорк Тайме" назвал его "самой важной личностью в Италии", более важной, чем премьер в Риме или папа в Ватикане. Говорили, что он больше, чем кто-либо другой был ответствен за длительный послевоенный бум, известный как "итальянское чудо". Впоследствии местоположение штаб-квартиры ЭНИ в Риме было названо площадь Энрико Маттеи, а ЭНИ и "Аджип" продолжили свой рост и экспансию. Но без Маттеи пиратские дни ЭНИ как компании - раскольника № 1 закончились.

## ПОСЛЕДНИЙ ПОЛЕТ МАТТЕИ

А как же Энрико Маттеи - человек, который первым бросил вызов монополиям и самой структуре промышленности? Превратив ЭНИ и ее нефтяной филиал "Аджип" в мировую силу, Маттеи шел от одной битвы к другой, достав наконец не только солидные нефтяные компании, но также правительство Соединенный Штатов и Организацию Североатлантического договора (НАТО), которые были обеспокоены его намерением стать крупным покупателем дешевой советской нефти. Он собирался связать свою средиземноморскую систему трубопроводов с идущей на Запад советской системой и обменять итальянские трубы на русскую нефть. Но он также стремился к компромиссу в ожесточенной борьбе со "Стандард ойл оф Нью-Джерси" и другими монополиями и готовился к поездке в Соединенные Штаты для встречи с новым президентом Джоном Кеннеди. Правительство Соединенных Штатов поддерживало стремление нефтяных компаний прийти к компромиссу с Маттеи и, как сказал посол США в Италии вНОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ

Хотя Маттеи и не стало, но именно он подхлестнул революцию, которая в конечном итоге ликвидирует мировое господство монополий. Структура промышленности постоянно менялась, противореча привычным представлениям. История международной нефти в двадцатом веке - это история, в которой новички постоянно изменяли установившийся порядок. До середины пятидесятых годов казалось, что их по большей части можно адаптировать, они до определенной степени становились частью установившегося порядка. Такая возможность закончилась в 1957 году, когда Маттеи заключил сделку с Ираном, а японцы вслед за этим подписали соглашение о шельфе Нейтральной зоны. Неистовая активность в Ливии в шестидесятые годы продолжила революцию, начатую Маттеи, и ярко показала глубину перемен. Теперь в

международной нефтяной игре было множество участников, у которых были совершенно противоположные интересы, и их было слишком много, чтобы осуществлять клубное сотрудничество эры "семи сестер". Было несколько причин резкого увеличения количества игроков. Совершенствование и распространение технологий снизило геологический риск и сделало разведку и производственную экспертизу вполне доступной. Правительства стран-производителей и стран, которые собирались основать нефтяное производство, проводили концессионную политику, которая отдавала предпочтение участию независимых компаний и новых игроков. Развитие транспорта, связи и информатики превратило Латинскую Америку, Ближний Восток и Африку в менее отдаленные и более доступные части света. Высокий уровень прибылей от вложения в международную нефть, по крайней мере до середины пятидесятих годов, был очень привлекателен. Налоговое законодательство США делало иностранные инвестиции менее рискованными и более заманчивыми. Система пропорционального распределения в Соединенных Штатах также поощряла компании отправляться за границу и искать возможности работать в полную силу. Потребность в нефти в индустриальных странах поднималась на новые высоты, в то время как правительства и потребляющих, и производящих стран все больше и больше смотрели на нефть как на двигатель экономического роста и осязаемый символ безопасности, гордости и власти.

Был задействован еще один фактор: господство Соединенных Штатов в альянсе западных стран и в мировой экономике. Несмотря на кризис, вызванный национализмом и коммунизмом, американское влияние было всеобъемлющим, вытесняя влияние старых колониальных империй. Военную мощь Америки уважали повсюду, ее экономические успехи были объектом восхищения и зависти. Бал правил доллар, а Соединенные Штаты были центром экономического порядка, который, среди прочего, поощрял вывоз американского капитала, технологий, управленческой экспертизы в нефтяной и других отраслях промышленности. Положение Соединенных Штатов позволяло им формировать политический порядок, при котором можно было справляться с риском и опасностями. Свободное предпринимательство откликалось на это.

Увеличение количества игроков в нефтяной игре было особенно заметным на Ближнем Востоке. В 1946 году в регионе действовало 9 нефтяных компаний; к 1956 году - 19; а к 1970 году их число достигло 81. Однако это было лишь частью более широкой экспансии. С 1953 по 1972 год, согласно некоторым оценкам, более 350 компаний включились в зарубежную (т.е. не в США) мировую нефтяную индустрию или значительно расширили свое участие. Среди этих "новых транснациональных" были 15 крупных американских нефтяных компаний, 20 средних американских нефтяных компаний, 10 крупных американских газовых, химических и сталелитейных компаний, 25 неамериканских фирм. Насколько сильно эта ситуация отличалась от послевоенной, когда только шесть американских фирм в дополнение к пяти признанным американским монополиям занимались активной нефтяной разведкой за рубежом. В 1953 году нигде в мире ни одна частная нефтяная компания, кроме 7 самых крупных, не имела 200 миллионов баррелей разведанных иностранных запасов. К 1972 году было, по крайней мере, 13 "новых транснациональных" корпораций, каждая из которых имела более 2 миллиардов баррелей иностранных запасов. Все вместе новые участники владели более чем 112 миллиардами баррелей разведанных ресурсов - четвертью ресурсов всего свободного мира. К 1972 году "новые транснациональные" вместе ежедневно добывали 5,2 миллиона баррелей нефти.

Одним из самых очевидных результатов такой переполненной арены было снижение доходности. В нефтяной индустрии коэффициент окупаемости от иностранных капиталовложений был очень высоким до середины пятидесятих годов - награда, как



говорили одни, за риск работы в удаленных, малодоступных регионах в беспокойные послевоенные годы или, как говорили другие, результат олигополии - промышленности, в которой доминировала кучка монополий. Череда кризисов - Мосаддык и Иран, корейская война и Суэц - постоянно поддерживали норму прибыли на уровне выше 20 процентов. Но с открытием Суэцкого канала в 1957 году усиливающаяся конкуренция в продаже сырья начала снижать как цены, так и прибыль. С этого времени и на протяжении шестидесятих годов инвестиции в иностранную нефть приносили от 11 до 13 процентов прибыли, что приблизительно равнялось уровню прибыли в обрабатывающей промышленности. В то время, как страны-экспортеры получали деньги, которые им раньше и не снились, сама нефтяная промышленность больше не получала такой отдачи, как прежде.

## ПО НАТЯНУТОМУ КАНАТУ - ИРАН ПРОТИВ САУДОВСКОЙ АРАВИИ

Всемирная битва производителей обострила давнее соперничество двух главных нефтяных стран на Ближнем Востоке - Ирана и Саудовской Аравии. Резкое увеличение добычи по всему миру поставило монополии в трудное политическое положение. Им нужно было искать равновесие между предложением и спросом даже когда шло увеличение поставок со стороны новичков, что означало сдерживание добычи в регионе с самыми большими в мире запасами нефти - странах Персидского залива. Хотя производство в странах Персидского залива росло быстро, но все же не настолько, как могли бы ему позволить имеющиеся запасы и как хотели правительства региона. В Соединенных Штатах производство контролировалось и ограничивалось Техасским железнодорожным комитетом и подобными агентствами в других штатах. В гораздо более изобильных нефтяных провинциях вокруг Персидского залива уровнем добычи управляли монополии, которые сами рассчитывали, сколько надо нефти, чтобы ликвидировать несоответствие между ожидаемым спросом и имеющейся в распоряжении продукцией, поставляемой из других регионов мира. Таким образом, Персидский залив превратился в стабилизатор, в механизм контроля для сбалансирования спроса и предложения. Он был "неустойчивой областью" или, как некоторые нефтяники любили называть его, "распределительным клапаном". Но распределить рост, особенно между Ираном и Саудовской Аравией, вряд ли было легким делом. Без значительного мастерства и стараний, не всегда успешных, нельзя было удовлетворить Иран, где шаха и так уже распирало от великих амбиций, и Саудовскую Аравию, которая не хотела признавать лидерство Ирана в производстве нефти или в чем бы то ни было.

Многие обстоятельства способствовали конфликту между двумя странами: одна была арабской, другая нет; одна придерживалась суннитского направления ислама, другая шиитского. Каждая хотела быть лидером как в регионе, так и в области нефтедобычи, и у каждой были неудовлетворенные территориальные притязания. Их соперничество в нефтяном производстве подчеркивало глубину зависти и подозрительности, существовавших между двумя странами. Добытая нефть превращалась в богатство; а богатство в свою очередь означало власть, влияние и уважение.

Соперничество между Ираном и Саудовской Аравией создавало огромные проблемы для монополий. Преодоление проблем было похоже на хождение "по натянутому канату", сказал Дж. Кеннет Джеммисон, позднее председатель "Экс-сон". Ставки были очень высоки. Компании не хотели терять своих позиций ни в одной из двух стран. Перед четырьмя компаниями "Арамко" - "Джерси", "Мобил" (новое название "Сокони-вакуум"), "Стандард оф Калифорния" и "Тек-сако" - стояла одна проблема. Нельзя было делать ничего такого, что могло бы нанести вред саудовской концессии. Задача, по словам Говарда Пейджа, ответственного за Ближний Восток директора "Джерси",

состояла в том, чтобы угодить саудовцами для сохранения положения "Арамко", "потому что это была самая важная концессия во всем мире, и нельзя было иметь ни малейшего шанса потерять ее". Концессии могло повредить, если бы саудовцы просто заподозрили, что компании склоняются к увеличению уровня производства в Иране.

Но Иран был потенциально доминирующей державой региона, и шаха следовало бы если не удовлетворить, то умиротворять. "Никто в то время не мог добывать такое количество нефти, чтобы его было достаточно для удовлетворения правительств стран Персидского залива", - сказал Джордж Паркхерст, бывший тогда координатором "Стандард оф Калифорния" по Ближнему Востоку. Производственный потенциал, при условии необходимых инвестиций был таким, что мог в любой момент превзойти спрос. Растущий спрос надо было распределить таким образом, чтобы ни одно правительство не заподозрило, что с другим заключается более выгодная сделка. Выигрыш для Саудовской Аравии означал бы потерю для Ирана и наоборот. "Это как воздушный шар, - говорил Пейдж из "Джерси". - Накачивай его в одном месте, он раздуется в другом, и если бы мы соглашались со всеми требованиями, то тут же были бы наказаны".

Дело осложнялось и тем, что монополии, действуя совместно в различных странах, часто имели несовпадающие, противоположные интересы. У одних был избыток сырой нефти, у других ощущался ее дефицит. "Необходимо неустанно и постоянно консультироваться с вашими партнерами и днем и ночью, - говорил Пейдж. - Они всегда в борьбе". Борьба осложнялась наличием американских независимых компаний, которых втиснули в Иранский консорциум. У них не было других источников сырой нефти или больших концессий, которые следовало защищать, поэтому их больше беспокоила не ситуация в остальном мире, а возможность добыть как можно больше нефти в Иране и активно продать ее. Они постоянно стремились к увеличению добычи нефти в Иране, и монополии подозревали, что они подстрекают к этому шаха. Но если добыча возрастет, это будет значить, что у независимых компаний будет больше нефти для "торговли вразнос", по словам Пейджа, чем у монополий, и одновременно монополиям придется сдерживать саудовскую добычу и объяснять это разгневанному Ахмеду Заки Ямани и, вероятно, самому королю Фейсалу.

Вопрос о том, как распределять добычу между Саудовской Аравией и Ираном был, строго говоря, не экономическим вопросом. Разница в стоимости производства в двух странах составляла обычно пенни или два - была "пустяковой", по выражению Пейджа. Чаще это являлось стратегическим и политическим решением, и чаще ответственность за разъяснение и оправдание действий компаний обычно падала на Говарда Пейджа, который действовал от лица четырех партнеров по "Арамко". Заки Ямани, саудовский министр нефтяной промышленности, был грозным противником. Он знал, что Пейджу нравятся иранцы, и он без колебаний и открыто выражал свое подозрение в том, что Пейдж отдает предпочтение Ирану за счет нефтяного производства Саудовской Аравии<sup>13</sup>.

Иметь дело с иранцами было не менее трудно. В соглашении 1954 года о консорциуме говорилось, что добыча нефти в Иране будет соответствовать, по крайней мере, уровню среднего ежегодного роста во всем регионе, но шах был убежден, что нефтяные компании обманывают его. На обеде в Белом доме в 1964 году он высказал Линдону Джонсону свои опасения, что нефтяные компании отдают свои предпочтения арабским производителям нефти. ОПЕК, добавил шах, стала "инструментом арабского империализма". Возбужденный своими собственными имперскими взглядами и намереваясь добиться для своей страны роли главного экспортера на Ближнем Востоке, шах применял различные маневры и подходы, чтобы привлечь компании, он даже

пытался заставить американский государственный департамент и британское министерство иностранных дел оказать давление на компании.

Шах ясно изложил свою позицию при встрече со своим старым другом Кимом Рузвельтом, который помогал координировать контрпереворот, вернувший шаха к власти десять лет назад. Он устал от того, что Соединенные Штаты обращаются с ним как со школьником, сказал шах Рузвельту. Он перечислил все, что он сделал, чтобы помочь интересам Запада, включая "открытую борьбу Ирана против наступления Насера". Но безразличие и дурное обращение - вот, что он получал взамен. "Америка лучше обращается со своими врагами, чем с друзьями", - добавил он. Особые отношения между Ираном и Америкой, предупредил он, "подходят к концу". Для подтверждения своих намерений он улучшил отношения с русскими, заключил с Москвой сделку по газу, угрожал переориентировать иранский импорт с Запада на Советский Союз.

Тактика шаха сработала. И американское, и британское правительства призвали нефтяные компании "поступать наилучшим образом", чтобы удовлетворить иранские требования. Иранцы также постоянно оказывали давление непосредственно на компании, заставляя их увеличить добычу нефти. Были испытаны всевозможные средства, чтобы шах был доволен. Компании даже перешли с западного на иранский календарь, чтобы выпускать больше продукции в определенный год. На переговорах никто не смел поправить шаха, даже когда он делал ошибку в простой арифметике, а такое бывало. Давление, которое он усилил в середине шестидесятых годов, принесло желаемый эффект. Между 1957 и 1970 годами темпы роста иранского производства в основном были выше, чем в Саудовской Аравии. В целом, иранское производство за эти годы выросло на 387 процентов, а в Саудовской Аравии только на 258 процентов. Но так как Саудовская Аравия начала с более высокого уровня, то сравнительный показатель двух стран в абсолютных цифрах отличался не более чем на 5 процентов в 1970 году. Балансировка на высоко натянутом канате, несмотря на распри, была успешной. Тем не менее этими достижениями как компании, так и саудовцы с иранцами были в значительной степени обязаны еще одному участнику - радикальному Ираку, хотя услуга, оказанная этой страной, была невольной. В начале 1960-х годов Ирак аннулировал 99,5 процента концессии, принадлежавшей "Иракской нефтяной компании", созданной в свое время Калустом Гульбенкяном, оставив ей только регион, где непосредственно производилась добыча нефти. ИНК в свою очередь прекратила инвестиции в новую разведку и производство в этом регионе. В результате этого иракское производство, которое могло бы быстро расти вместе с иранским и саудовским, тем самым создавая неразрешимую проблему распределения на мировых рынках, на протяжении шестидесятых годов росло медленно и постепенно.

В эти годы был момент, когда в качестве очень интересного игрока в нефтяной игре выступил Оман, расположенный в юго-восточной части Аравийского полуострова. "Стандард ойл оф Нью-Джерси" имела шанс принять в ней участие. Но когда вопрос был поднят на заседании исполнительного комитета компании, Говард Пейдж выступил против. Он потратил так много времени на переговоры с саудовцами и иранцами, что ему не требовалось усилий, чтобы понять, как они разгневаются. Он, в частности, мог хорошо представить, что скажет ему Ямани, если "Джерси" и "Арамко" попытаются снизить добычу в Саудовской Аравии ради новой концессии в соседней стране. Это, несомненно, вступит в противоречие с принципом № 1 "Джерси" - не делать ничего такого, что "подвергнет опасности нашу концессию "Арамко".

Но члены производственного отдела "Джерси" не были согласны с Пейджем. Ведь они были геологами, и с их точки зрения открытие и развитие новых ресурсов составляло

суть игры. Их честолюбие заставляло искать новых "слонов", и Оман вызывал у них сильнейший ажиотаж. "Я уверен, там есть месторождение в 10 миллиардов баррелей", - сказал исполнительному комитету геолог, который только что вернулся из Омана.

"Хорошо, - ответил Пейдж. - Я абсолютно уверен, что нам не следует им заниматься, и на этом поставим точку. Я мог бы вложить какие-то деньги, будь уверенность, что там не окажется нефти, но я не буду вкладывать денег, если мы сможем добывать там нефть, потому что тогда мы, вероятней всего, потеряем концессию "Арамко". Основываясь на этой логике, "Джерси" не стала заниматься Оманом. Тем не менее геолог оказался прав. Оман стал крупным производителем нефти, и во главе ее добычи оказалась "Шелл".

## МЫ, НЕЗАВИСИМЫЕ НЕФТЕДОБЫТЧИКИ

Потребители во всем мире приветствовали дешевую нефть из Венесуэлы и с Ближнего Востока. То же самое после некоторых колебаний сделали правительства промышленных стран. Было одно исключение - Соединенные Штаты. Растущее изобилие дешевой зарубежной нефти больше не приветствовалось и не считалось необходимым для снижения давления на нефтяные ресурсы США. Напротив, независимые американские производители смотрели на нарастающий поток импортируемой нефти как на опасность, которая грозит падением внутренних цен и уменьшает роль самой американской нефтяной индустрии. Еще в 1949 году разгневанный геолог из Далласа по имени Текс Уиллис в письме своему сенатору Линдону Б. Джонсону спрашивал: "Не сможете ли вы что-нибудь сделать для нас, независимых нефтедобытчиков с этой иностранной нефтью, разрушившей в этом году техасский рынок стоимостью 2 миллиарда долларов?" Текс Уиллис хотел убедиться, что Джонсон понимает его чувства и чувства его друзей-нефтяников. Он писал: "Нет смысла приводить к банкротству всех независимых нефтяников Техаса ради нескольких арабских принцев и потому, что... "Стандард ойл оф Нью-Джерси" заявляет, что им нужны деньги".

Джонсон и другие члены конгресса хорошо поняли Текса Уиллиса и его соотечественников и оказали сильное давление, чтобы защитить нефтяную промышленность страны от венесуэльской и ближневосточной нефти. Однажды Джонсон послал своего помощника Джона Коннелли в государственный департамент с группой техасских конгрессменов, которые хотели довести до сведения черствых бюрократов, что их "переизбрание очень сильно зависит от того, смогут ли они дать удовлетворительный ответ своим избирателям". Представители нефтяных штатов стремились поднять тарифы на импортируемую нефть с 10,5 центов до 1,05 доллара за баррель и ограничить импорт до 5 процентов от внутреннего потребления. Эти попытки не нашли понимания у президента Гарри Трумэна, который сказал конгрессменам: "У людей, которые хотят резко сократить зарубежную торговлю ради толпы нефтяников, похоже, что-то не совсем в порядке с головой".

После окончания корейской войны и возвращения иранской нефти на рынок, после падения Мосаддыка импортная нефть совершила более крутой наезд на местную нефть и уголь. В результате образовалась невероятная коалиция штатов, производящих нефть, и штатов, производящих уголь, с целью найти возможность ограничения такого импорта. Но новая администрация Эйзенхауэра меньше всего хотела устанавливать тарифы или квоты на импортную нефть. Она стремилась поощрять свободную торговлю, расширять экономические отношения с развивающимися странами и удерживать их в орбите влияния Запада. Однако конгресс настоял на предоставлении президенту полномочий по ограничению импорта нефти в соответствии с "Поправкой о национальной безопасности" к закону о торговле 1955 года. Полномочия позволяли президенту регулировать уровень

импорта нефти, если он приходил к выводу, что национальная безопасность или экономическое благосостояние страны находятся под угрозой.

Эйзенхауэр не желал воспользоваться этими новыми возможностями. Вместо принудительных ограничений на иностранную нефть его администрация призвала к "добровольным" ограничениям со стороны импортеров. Это привело к массовой кампании по написанию писем и моральному давлению на фирмы-импортеры, но кампания оказалась весьма неэффективной перед лицом нарастающей мощи ближневосточных поставок и выгодными ценами на импортируемую нефть.

Суэцкий кризис 1956 года выдвинул на передний план вопросы национальной безопасности. Падение цен, последовавшее за кризисом, еще более усилило требования независимых компаний о защите в виде тарифов и квот. Монополии, обладавшие зарубежным производством, не присоединились к требованиям. Эйзенхауэр, все еще продолжавший выступать против протекционизма, выдвинул альтернативу. Если в случае чрезвычайного положения необходим доступ к нефти, сказал он, то почему бы правительству не создать большие запасы нефти? На одном из заседаний кабинета он напомнил своим коллегам о, как он назвал, "старом предложении" - правительство купит дешевую зарубежную нефть и будет хранить ее в истощенных скважинах. Вероятно, президент вспомнил о событиях 1944 года, когда у генерала Паттона кончилось горючее, и перед ним стояла неблагодарная задача в "непростительную минуту" распределить запасы между взбешенным Паттоном и несгибаемым Монтгомери. Создание запасов не могло улучшить здоровье национальной нефтяной промышленности, но оно примирило бы вопросы национальной безопасности с экономической политикой свободной торговли, проводимой администрацией. Но Эйзенхауэру не удалось получить поддержки своей идеи. Специальный комитет, назначенный им для изучения нефтяного импорта во всем мире и вопроса безопасности, отверг эту альтернативу как непрактичную.

## НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И "ХОРОШИЙ БАЛАНС"

Независимые нефтяные магнаты хотели установления обязательного контроля, и как можно быстрее. Они усилили свою кампанию за введение тарифов, потому что импорт нефти продолжал расти с 15 процентов от национального производства в 1954 году до 19 в 1957 году. Встречаясь в июне этого года с тремя сенаторами, выступающими за ограничения, упрямый Эйзенхауэр указал на большое количество проблем, которые ему приходилось решать одновременно: "... здоровье национальной индустрии, национальная оборона, установление налогов на доходы различных штатов, всеобщее истощение ресурсов США, поощрение нефтяной разведки, чтобы одновременно это не привело к слишком высокому уровню продаж национальной нефти и неразумному уменьшению национальных резервов". Короче, президент сказал, что "необходимо добиваться хорошего баланса". В 1957 году, пытаясь достигнуть такого баланса, администрация приняла систему более четкого добровольного регулирования. Правительство теперь неофициально занималось распределением импортных прав.

Машину "добровольного" распределения никто особенно не любил. Если бы все сотрудничали, она могла работать. Но несколько компаний были решительно настроены против сотрудничества. Одна из причин была очевидной: они находились абсолютно в невыгодном положении, потому что уже сделали огромные вложения в зарубежную нефть. Это касалось не только монополий. Джей Пол Гетти уже начал осуществлять программу развития стоимостью 600 миллионов долларов по строительству танкеров, бензозаправок, большого нефтеперерабатывающего комплекса, все это должно было основываться на разработке его нового месторождения в кувейтской Нейтральной зоне.



Гетти воспользовался простой уловкой для игнорирования системы добровольных квот. В конечном итоге она была всего лишь добровольной. "Сан ойл" очень беспокоилась о применении антитрестовских законов за участие в добровольной программе, результатом которой являлось сдерживание цен. Как раз в это время министерство юстиции в судебном порядке преследовало монополии в соответствии с Антитрестовским законом Шермана за действия, которые они предприняли во время Суэцкого кризиса в ответ на призыв со стороны других ветвей федерального правительства, обеспокоенного дефицитом. Роберт Данлоп, президент "Сан", также вспомнил о "деле Мэдисона" в тридцатые годы, когда министерство юстиции преследовало в судебном порядке нефтяную промышленность на основе антитрестовского законодательства за участие в схеме рыночной стабилизации, поддерживаемой Гарольдом Икесом и министерством внутренних дел. Какие гарантии могло дать правительство "Сан" и другим компаниям, что впоследствии не выдвинут обвинений в нарушении антитрестовского законодательства за сотрудничество в так называемой добровольной системе? Ведь система выглядела как схема гарантированного правительством поддержания цен на высоком уровне!

Спад 1958 года прикончил добровольную программу. В то время, как потребность в нефти значительно снизилась, а импорт возрос еще сильнее, политическому давлению, в пользу обязательного контроля, трудно было противостоять. Кларенс Рэндалл, председатель совета по зарубежной экономической политике, с раздражением говорил государственному секретарю Даллесу, что те, кто призывает к "национальной безопасности", все перепутали. Если они беспокоятся о национальной безопасности, то лучше всего поощрять импорт, чтобы сохранить национальные резервы. "Наша политика должна состоять в сохранении того, что мы имеем, - сказал он, - а не в принятии мер, которые приведут к более быстрому истощению наших ресурсов".

Администрация Эйзенхауэра продолжала сопротивляться введению обязательных квот. "Вопрос национальной безопасности очень сильно напоминает украшение витрин", - жаловался Даллес в телефонном разговоре с министром юстиции Гербертом Браунвеллом. "Вот, что они делают, - продолжал Даллес, имея в виду техасцев, призывающих к обязательному контролю, - они пытаются поднять цену на нефть, задействовать для добычи нефти как можно больше техасских скважин и увеличить количество разведывательных бурений, что может произойти только в том случае, если цена на нефть поднимется". В Конгрессе среди старейших и опытных политиков было влиятельное представительство интересов нефтяных штатов и независимых нефтепроизводителей. Спикер конгресса Сэм Рейберн был из Техаса, и его биограф писал, что в нем "нефть и Техас были неразделимы". Лидер большинства в сенате Линдон Джонсон был из Техаса, и он был не менее чуток к своим избирателям. Еще в 1940 году он стал связующим звеном между политиками Демократической партии и богатыми техасскими нефтепромышленниками в сборе средств для партии. Одним из самых влиятельных сенаторов был Роберт Керр, нефтяной миллионер из Оклахомы. Эйзенхауэр предвидел, что произойдет. Опасаясь, что президентское вето будет преодолено, он наконец сказал Даллесу: "Если исполнительная власть не станет действовать, то действовать будет конгресс".

Президент, недовольный положением, в котором оказался, излил свой гнев на заседании кабинета министров, критикуя "тенденции в среде заинтересованных политиков в Соединенных Штатах оказывать практически не встречающее сопротивления давление для принятия подобных программ, которые противоречат основной задаче Соединенных Штатов по обеспечению расширенной мировой торговли". Тем не менее четыре дня спустя, 10 марта 1959 года, Эйзенхауэр объявил об

установлении обязательных квот на нефтяной импорт в Соединенные Штаты. Целое десятилетие спустя после начала борьбы Соединенные Штаты наконец установили формальный контроль. Это, вероятно, стало самой важной и влиятельной американской политической акцией в энергетике в послевоенные годы. Независимые нефтедобытчики ликовали. Монополии были разочарованы.

### "ОЧЕНЬ ЗДОРОВАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ"

Квоты продержались четырнадцать лет. При Эйзенхауэре импортная нефть не могла превышать 9 процентов от общего количества потребляемой нефти. Администрация Кеннеди несколько ужесточила квоты в 1962 году. Позже, во второй половине шестидесятых годов, администрация Джонсона предпринимала некоторые попытки по ослаблению квот для того, чтобы снизить цены на нефть и таким образом помочь противостоять инфляции, которая стала расти во время вьетнамской войны. Но в своей основе система квот оставалась неизменной.

Нефтяные квоты на первый взгляд выглядят простыми и понятными. Но они не были такими. С течением времени работа по их регулированию становилась все более сложной и запутанной. Во время действия Обязательной программы нефтяного импорта, как называлась политика нефтяных квот, шла постоянная борьба за распределение квот и толкование программы, поиски лазеек и все более усиливающиеся поиски льгот и исключений. С течением времени программа становилась все более нелепой и искаженной. Развилась бойкая торговля не самой нефтью, а лицензиями на импорт нефти или разрешениями на поставку нефти. Некоторые отрасли нефтеперерабатывающей промышленности прекратили существование, поддержав этим остальных.

Но ничто не может сравниться с выкрутасами, которые стали известны под названием "мексиканская карусель" или "браунсвилльский разворот". События Второй мировой войны и атаки немецких подводных лодок были еще свежи в памяти, и предполагалось, что квоты необходимы для усиления "национальной безопасности", поэтому доставка нефти, поступающей по суше из Мексики или Канады, считалась более безопасной, чем нефти, привозимой танкерами. Для нее делались определенные исключения и давались льготы, а это также помогало развитию политических отношений с Мексикой и Канадой. Но здесь имелась ловушка. Не было трубопроводов из Мексики, и, конечно, грузовики не везли нефть за сотни миль из мексиканских месторождений. Мексиканская нефть доставлялась танкерами в пограничный город Браунсвилль в Техасе, перегружалась на грузовики, которые ехали через мост в Мексику, разворачивались там на кольце, а затем возвращались через мост в Браунсвилль, где нефть перегружали на танкеры и отправляли ее на северо-восток. Доставленная таким образом "по суше" нефть пользовалась льготами на законном основании.

Во время правления администрации Джонсона один из чиновников охарактеризовал всю программу квот как "административный кошмар". У программы также были далеко идущие последствия. Она привела, как и предполагалось, к более высокому уровню инвестиций в разведку нефти в стране по сравнению с инвестициями в разведку за пределами США. Она направила зарубежные инвестиции американских компаний в Канаду, основанием для этого был преимущественный доступ этой страны на американский рынок. Она привела к созданию больших нефтеперерабатывающих комплексов на американских Виргинских островах и в Пуэрто-Рико, которые обладали специальными льготами по квотам, предоставленными нефтеперерабатывающему производству на основании ускорения экономического развития этих стран. И, наконец, программа дала импульс развитию мировой торговли нефтью. Раз компании не могли

поставлять иностранную нефть в свою систему в Соединенных Штатах (а это было целью их выхода за рубеж), то им пришлось искать и развивать рынки в других частях мира.

Еще одним результатом программы были более высокие цены в Соединенных Штатах, чем при отсутствии протекционистских мер. Более того, квоты вернули системы пропорционального распределения в Техасе и других штатах к такому положению, что они могли регулировать национальные цены. Действительно, на национальном уровне десятилетие после введения обязательных квот напоминало о той ценовой стабильности, что установилась после полного введения системы пропорционального распределения в тридцатые годы. Средняя цена нефти месторождений в Соединенных Штатах в 1959 году была 2,90 доллара за баррель; десять лет спустя она была 2,94 доллара, несомненно, это стабильная цена, но она была на 60-70 процентов выше, чем у ближневосточной сырой нефти на рынках восточного побережья США. В отличие от закрытого американского рынка обязательный контроль привел к более низким ценам за пределами Соединенных Штатов.

Несмотря на все исключения, осложнения и "административные кошмары" импортные квоты достигли своей главной цели. Они обеспечили необходимую защиту национальных нефтяных производителей от дешевой иностранной нефти. К 1968 году уровень добычи сырой нефти в Соединенных Штатах на 29 процентов превышал уровень 1959 года, когда были введены обязательные квоты. Без такой защиты американское производство, несомненно, переживало бы застой или спад. Как крупные, так и мелкие компании приспособились к обязательным квотам. Монополии, несмотря на их первоначальную громкую критику квот, наконец увидели преимущества программы, которая защищала прибыльность их национальных операций, хотя и за счет зарубежных. Адаптации способствовал тот факт, что спрос в других частях мира рос со скоростью, достаточной для поглощения их зарубежной продукции.

Обязательная программа преподавала транснациональным компаниям урок. Они могли иметь финансовые ресурсы, они могли обладать масштабами и технологиями, но у независимых компаний была политическая власть и влияние, и именно на их призывы отвечали сенаторы и конгрессмены из нефтяных районов. Иногда они разъясняли свою позицию. В середине шестидесятых годов сенатор Рассел Лонг из Луизианы посчитал нужным прочитать небольшую лекцию группе исполнительных директоров из крупных нефтяных компаний. Он объяснил, что конгрессмены из нефтяных штатов "особенно заинтересованы в национальных аспектах промышленности, потому что именно они дают людям занятость и означают доход для правительств наших штатов, а это существенно для нашей экономики". Лонг хотел, чтобы исполнительные директора подумали о своем участии. "Мы бы хотели, чтобы вы - парни, которые добывают нефть за границей, осознали одно. Когда вы сталкиваетесь с проблемами, касающимися налоговых кредитов за рубежом, или даже уменьшением стоимости квот, или особого налогообложения ваших служащих за рубежом, то парни, на которых вы надеетесь в защите вашей экономической деятельности, - это те же самые люди, которых интересует национальное производство нефти". Подводя итог своему посланию, Лонг добавил: "Во многом в ваших собственных интересах иметь очень здоровую национальную промышленность и сделать все, что вы можете для содействия этому".

Транснациональные компании неохотно усвоили урок.

## Глава 27. Углеводородный человек

Какими бы ни были повороты мировой политики, приливы и отливы имперской мощи и национальной гордости, развитие в послевоенные десятилетия лишь в одном направлении шло по нарастающей, и это направление - потребление нефти. Говоря абстрактно, если солнце питает энергией землю, то нефть снабжает энергией человечество, и в привычной форме топлива, и в виде распространения нефтехимических продуктов. Нефть триумфально шествовала по планете, одетая в ослепительную тогу из пластика, ее королевское достоинство никто не брал под сомнение. Она одаривала своих верных подданных, делясь своим богатством щедро до расточительности. Ее господство было временем уверенности, роста, расширения производства, удивительных экономических достижений. Ее щедрость преобразовала ее собственное королевство, породила новую цивилизацию. Наступила эра углеводорода.

## ВЗРЫВ

Потребление энергии в мире за период с 1949 по 1972 год возросло в три раза. Однако эти цифры ничто по сравнению с ростом потребности в нефти в те же годы, которая увеличилась в 5,5 раза. Рост потребности в нефти наблюдался повсюду. С 1948 по 1972 год потребление нефти в Соединенных Штатах возросло в три раза - с 5,8 до 16,4 миллиона баррелей в день - беспрецедентно, если не сравнивать с ростом в остальном мире. За те же годы потребности в нефти Западной Европы возросли в 15 раз, с 970 тысяч до 14,1 миллиона баррелей в день. Изменения в Японии были просто поразительны: там потребление возросло в 137 раз, с 32 тысяч до 4,4 миллиона баррелей в день.

Что же было движущей силой этого взрыва в потреблении нефти? В первую очередь это был быстрый и интенсивный экономический рост, сопровождавшийся увеличением доходов населения. К концу шестидесятых годов население индустриальных стран наслаждалось таким уровнем жизни, какой всего 20 лет назад казался недостижимым. У людей появились деньги, которые тратились на покупку домов, электрических приборов для их оборудования, системы центрального отопления и кондиционеры. Семья сначала покупала одну машину, потом вторую. Количество машин в США возросло с 45 миллионов в 1949 году до 119 миллионов в 1972 году. За пределами США этот рост был еще более значительным - с 18,9 до 161 миллиона. Чтобы производить машины и приборы, упаковочную тару, чтобы удовлетворять прямо или косвенно потребности и желания потребителей, предприятия должны были наращивать производство, а для этого требовалось все больше нефти. Новая нефтехимическая промышленность перерабатывала нефть и природный газ в пластмассу и другие материалы, во всех сферах пластмасса стала вытеснять традиционные материалы. В памятном эпизоде из фильма 1967 года "Выпускник университета" пожилой человек делится секретом успеха с молодым человеком, не решившим еще, куда приложить силы. "Пластмасса", - говорит он. Но к этому времени секрет был уже всем известен.

В течение пятидесятых и шестидесятых годов цена на нефть упала, нефть стала очень дешевой, что тоже способствовало росту ее потребления. Многие правительства считали ее фактором экономического роста и модернизации промышленности, подчеркивали ее значение для достижения социальных и экологических целей. Наконец, была еще одна причина такого быстрого роста рынка нефти. Каждая нефтедобывающая страна хотела продать больше нефти, чтобы получить более высокие доходы. Используя кнут и пряник, многие страны оказывали постоянное давление на своих концессионеров, чтобы они производили больше, а это, в свою очередь, становилось мощным импульсом для компаний, активно проталкивавших нефть на все новые рынки, которые только удавалось найти.

Производство нефти, нефтяные ресурсы, потребление - все стало более масштабным. Все отрасли нефтяной промышленности разрослись до гигантских размеров. Рост производства и потребления невозможен без инфраструктуры. Строилось огромное количество все более крупных нефтеперерабатывающих комплексов, предназначенных служить нуждам расширяющихся рынков и новой широкомасштабной экономики. Новые технологии позволили некоторым нефтепереработчикам увеличить долю продуктов высокого качества - бензина, дизельного и реактивного топлива и мазута, - получаемых из одного барреля сырой нефти, с 50 процентов до 90. Результатом этого стал быстрый переход на реактивные самолеты, дизельные тепловозы и отопление жилищ нефтью. Увеличился танкерный флот, танкеры обычных размеров уступили место гигантским судам - супертанкерам. Бензозаправочные станции, все более и более оснащенные, возникали на перекрестках дорог и на автострадах по всему промышленно развитому миру. Лозунг "Чем больше, тем лучше" стал девизом нефтяной промышленности. Потребители нефти тоже не остались безучастны к этому лозунгу. Оснащенные мощными моторами и с экстравагантным корпусами, покрытые хромом американские автомобили стали шире и длиннее. Галлона бензина хватало на восемь миль<sup>1</sup>. звал ее "войной движения". В этой войне отразились величайшие исторические изменения, происшедшие в современном индустриальном обществе. Она имела огромные экономические и политические последствия и оказала глубокое влияние на международные отношения, на организацию и стиль повседневной жизни. Это была битва между углем и нефтью за сердца и умы, а также кошельки потребителей.

Уголь обеспечил промышленную революцию в восемнадцатом и девятнадцатом веках. Дешевый и доступный, он был настоящим королем. Как писал экономист девятнадцатого века У. С. Джевонс, уголь "не стоит в ряду других продуктов, а возвышается над ними. Это энергия страны, универсальный помощник, главный фактор во всем, что мы делаем. С углем почти все возможно или легко; без него мы будем отброшены к тяжелому труду и бедности прежних времен". Король Уголь удерживал свой трон всю первую половину двадцатого века. Но не мог устоять перед лицом огромной волны нефти, пришедшей из Венесуэлы и Ближнего Востока и разлившейся по планете после Второй мировой войны. Нефти было очень много. Она была менее опасна для окружающей среды, с ней было легче и удобнее обращаться. Нефть стала дешевле угля, что стало ее наиболее привлекательным и определяющим свойством. Ее использование давало энергоемким производствам преимущество в конкурентной борьбе. Таким преимуществом обладали и страны, перешедшие на использование нефти.

Первыми в эту волну попали Соединенные Штаты. Несмотря на автомобиль, даже США оставались страной с преимущественно угольной экономикой до середины двадцатого столетия. Однако к этому времени из-за собственной структуры себестоимости угольная промышленность стала легкой добычей. Из-за частого снижения цен нефть становилась дешевле угля, если исходить из количества энергии на один доллар. Была еще одна причина, заставлявшая переключиться на нефть: рабочее движение на американских угольных шахтах. Забастовки шахтеров под руководством Джона Л. Льюиса, воинственного президента профсоюза шахтеров, стали ежегодным ритуалом. Густые брови Льюиса стали любимой темой газетных карикатуристов, а его воинственные речи поколебали уверенность традиционных потребителей угля. "Прекратите производство угля, - хвастался он, - и вы остановите все отрасли экономики". Каждого производителя, беспокоящегося о непрерывном производстве, каждого управляющего коммунальными сооружениями, боящегося, сможет ли он обеспечить потребности в электроэнергии в зимние месяцы, яростная риторика Льюиса и воинственность профсоюза шахтеров побуждали искать замену углю. Это означало, что им нужна нефть, которая не была так уязвима, особенно отопительная нефть, большая



часть которой импортировалась из Венесуэлы. "Нам следует, - говорил один из венесуэльских нефтяников, - организовать сбор подписей по всей Венесуэле в поддержку возведения памятника Джону Л. Льюису на центральной площади Каракаса, чтобы почтить его как одного из величайших благодетелей и героев в истории нефтяной индустрии Венесуэлы".

## СТАРЫЙ КОРОЛЬ УГОЛЬ НИЗЛОЖЕН

Оживленные послевоенные десятилетия были отмечены новой войной, хотя войной не такого ранга, чтобы о ней говорили в коммюнике на первых страницах газет, а войной, затерянной где-то на страницах повседневной торговой хроники.

## ОБРАЩЕНИЕ ЕВРОПЫ

Падение "Короля Угля" проходило в Европе несколько иначе, этому в основном способствовала дешевая и все более доступная нефть с Ближнего Востока. Первый послевоенный энергетический кризис 1947 года в Европе был связан с падением угледобычи. Вследствие этого Британии угрожал дефицит угля. Боясь, что его поставки будут недостаточны, правительство стало поощрять использование на электростанциях нефти вместо угля в качестве временной меры. Но едва ли использование нефти можно было считать временной мерой. Она была безжалостным конкурентом. В 1956 году Суэцкий кризис заставил Великобританию и другие европейские страны задуматься о надежности ближневосточных поставок нефти. Сразу после этого Великобритания решила ускорить выполнение своей первой крупной ядерной энергетической программы, чтобы снизить зависимость от импортируемой нефти. Среди промышленных держав обсуждались планы создания неприкосновенного запаса на случай перебоев в снабжении. Но озабоченность проблемой безопасности на удивление быстро улетучилась, и Европа с той же скоростью продолжала свое движение прочь от угля.

Одной из причин победы нефти была экологическая, имевшая особое значение для Великобритании. Лондон уже давно страдал от "тумана-убийцы" в результате загрязнения окружающей среды продуктами горения угля, особенно из каминных дымоходов в домах. Туман бывал таким густым, что сбившиеся с пути автомобилисты не могли найти дорогу домой, а вместо этого въезжали на чью-нибудь лужайку в нескольких кварталах от собственного дома. Как только опускался туман, лондонские больницы заполнялись людьми, страдающими острыми заболеваниями дыхательных путей. В ответ на это стали создаваться "бездымные зоны", где запрещалось использовать уголь для отопления домов. В 1957 году парламент принял постановление о чистом воздухе, в котором предпочтение отдавалось нефти. Все же главной силой, способствовавшей переходу на нефть, была цена; на нефть цены снижались, а на уголь - нет. С 1958 года нефть стала более дешевым топливом, чем уголь. Домовладельцы перешли на нефть, а также на электричество и позднее на природный газ. Ответом угольной промышленности была энергичная рекламная кампания, в которой использовалась тема "Живого огня". Несмотря на риторику, когда дело касалось отопления жилищ, уголь превращался в тлеющие угольки.

Пытаясь сгладить противоречия между экономическими преимуществами дешевой нефти, с одной стороны, а также ценами, беспорядками и безработицей в готовой к борьбе угольной индустрии, с другой, британское правительство старалось защитить угольную промышленность от импортируемой дешевой нефти. Но к середине шестидесятых годов правительство пришло к выводу, что положение Британии в международной торговле требует быстрого роста использования нефти. В противном

случае британские производители окажутся в невыгодном положении в конкурентной борьбе с иностранными фирмами, которые использовали дешевую нефть. Правительственный чиновник так оценил эту трансформацию: "Нефть стала кровью нашей экономики, как и во всех других промышленно развитых странах, она влияет на все ее сферы".

Модель трансформации повторялась в других западноевропейских странах. К 1960 году французское правительство официально взялось за рационализацию и сокращение угольного производства и способствовало всеобщему переходу на нефть. Использование нефти, подчеркивало правительство, дает возможность модернизировать экономику. Однажды Джон Мейнард Кейнс сказал, что "германская империя была больше построена на угле и железе, чем на крови и железе". Но и Германия прошла процесс обращения, когда нефть стала дешевле угля. Изменения были поистине драматичны. В 1955 году уголь обеспечивал 75 процентов потребляемой энергии в Западной Европе, а нефть - 23 процента. К 1972 году доля угля сократилась до 22 процентов, а доля нефти увеличилась до 60, так что уголь и нефть поменялись ролями.

### ЯПОНИЯ: ТЕПЕРЬ НЕ БЕДНАЯ

Япония начала переходить на нефть позднее. Традиционным источником энергии в ней был уголь. До и во время Второй мировой войны нефть, главным образом, использовалась для военных нужд, и лишь небольшая ее часть - в гражданских перевозках, а для освещения все чаще использовался керосин. Нефтеперерабатывающие предприятия и другая инфраструктура были разрушены в конце Второй мировой войны. Только в 1949 году было разрешено возобновить работу нефтеперерабатывающих предприятий, да и то под патронажем таких западных компаний, как "Джерси", "Сокони-вакуум", "Шелл" и "Галф". С окончанием американской оккупации, восстановлением политической независимости и с окончанием корейской войны ситуация изменилась: Япония вступила в период своего удивительно быстрого экономического роста.

Первая фаза этого роста, основанного на ускоренном развитии тяжелой индустрии и химической промышленности, была такой успешной, что уже в 1956 году правительство сделало эпохальное заявление: "Мы уже не живем в дни послевоенной реконструкции". Япония больше уже никогда не будет бедной, а дальнейший рост, как ожидалось, обеспечит уголь. В начале пятидесятых годов уголь покрывал более половины энергетических потребностей Японии, а нефть - только 7 процентов - меньше, чем дрова. Но цены на нефть продолжали падать. К началу шестидесятых годов уже не было сомнений, что правительство и промышленность Японии сделают ставку на нефть. Как и повсюду, это избавит экономику от угрозы рабочего движения в угольных шахтах, и опять же нефть была намного дешевле угля.

Нефть становилась все важнее для японской экономики, и правительство в качестве одной из целей высокой политики принялось искать средства, чтобы уменьшить иностранное влияние в своей нефтяной отрасли. Министерство международной торговли и промышленности (МИТИ) перестроило японскую нефтяную промышленность таким образом, чтобы независимые японские переработчики нефти получили существенную долю рынка в конкурентной борьбе с компаниями, напрямую связанными с транснациональными монополиями. Считалось, что независимые компании надежнее, более преданы исключительно японским экономическим целям, теснее связаны с японской политической и экономической системой. Новый закон о нефти 1962 года дал МИТИ право давать разрешения на импорт нефти и регулировать заключение торговых сделок. Оно использовало свое право для поддержки независимых нефтепроизводителей

и обеспечения такой конкуренции, что позволила бы удерживать цены на нефть на самом низком уровне. Результатом такой политики стали ценовые войны, так как нефтепроизводители энергично боролись за рынки сбыта. И как бы наверстывая упущенное время, Япония завершила переход на нефтяную экономику феноменально быстро. Во второй половине шестидесятых годов годовой прирост производства в Японии составлял 11 процентов, что само по себе удивительно, а спрос на нефть рос с еще более поразительной скоростью - 18 процентов в год. К концу шестидесятых годов нефть обеспечивала 70 процентов потребляемой в Японии энергии, по сравнению с 7 процентами в начале пятидесятых годов.

Спрос на нефть отражал динамику развития японской промышленности. Была еще одна движущая сила этого процесса - автомобильная революция. В 1955 году японская промышленность производила только 69 тысяч автомобилей, 13 лет спустя, в 1968 году - 4,1 миллиона автомобилей, 85 процентов которых покупалось и использовалось в Японии, и только 15 процентов экспортировалось. Это означало огромный взлет спроса на бензин внутри страны. Великому автомобильному экспортному буму, который поможет Японии утвердиться в качестве мировой экономической державы, еще предстояло совершиться.

В послевоенном мире было два вундеркинда - Япония и Германия, которые не просто оправились от поражения, но установили достойные зависти и удивления стандарты экономического развития. Оглядываясь на их достижения, историк экономики Альфред Чандлер без лишних слов так определил рецепт их успеха: "Германское и японское чудо было основано на улучшенной организации производства и дешевой нефти". Не все их союзники и конкуренты пользовались преимуществами "улучшенной организации производства", но у всех было много нефти. В результате этого, в период ажиотажа пятидесятых и шестидесятых годов, экономический рост во всем промышленно развитом мире обеспечивался дешевой нефтью. Всего за 20 лет произошел переворот в основах индустриального общества. В 1949 году уголь обеспечивал две трети потребляемой энергии в мире. К 1971 году две трети энергетических потребностей удовлетворялось за счет нефти и природного газа. То, что экономист Джевонс сказал в XIX веке об угле, теперь, столетие спустя, можно было сказать о нефти. Она стоит выше других продуктов; она универсальный помощник, главный фактор во всем, что мы делаем.

## БОРЬБА ЗА ЕВРОПУ

Из-за быстрого экономического роста и расширения производства вместе с переходом от угля к нефти и пришествием недорогого автомобиля Европа стала ареной самой острой конкурентной борьбы за ее рынки в пятидесятых и шестидесятых годах. Протекционистские квоты теперь ограничивали объем нефти, импортируемой в США, и всем американским компаниям, открывшим нефть за морями, пришлось искать другие рынки, в первую очередь в Европе. В то же самое время страны, производящие нефть, продолжали свое давление на компании, чтобы те увеличивали объем производства. "Каждый год наша команда совершала паломничество в Эль-Кувейт, - вспоминал исполнительный директор "Галф" Уильям Кинг. - Каждый раз было одно и то же. Встреча бывала трудной, со множеством угроз и льстивых речей с обеих сторон. Кувейтцы говорили нам, на сколько они хотят, чтобы мы увеличили производство, мы говорили, что это слишком много, нет рынков для такого количества. Кувейтцы указывали, что иранцы уже увеличили добычу. В конце концов, обе стороны соглашались на цифре - 5 или 6 процентов - прироста".

Где можно было продать всю эту дополнительную нефть? В развивающемся мире имелись кое-какие возможности. В Южной Корее "Галф" построила завод минеральных удобрений, чтобы этим получить право на создание системы нефтепереработки и продажи нефтепродуктов в этой стране. Она давала займы таким японским компаниям, как "Идемицу" и "Ниппон майнинг" на строительство нефтеперерабатывающих комплексов, что обеспечивало долгосрочный контракт на поставку сырой нефти. Но Европа была гораздо более важным рынком. Чтобы проникнуть туда, требовались не только экономическая состоятельность, но и политическая ловкость, потому что там правительства прямо или косвенно регулировали и контролировали рынки в большей степени, чем в Соединенных Штатах. Например, компании не могли просто прийти и купить участок земли, а затем построить там бензозаправочную станцию; власти жестко контролировали распределение земельных участков, в результате шла острая, часто нечестная, борьба за землю. "Конкуренция в Европе была устрашающей из-за вовлеченных туда огромных денежных средств, - говорил Кинг. - Представители различных компаний могли вежливо беседовать, дружески общаться, а затем, отойдя, пытаться украсть друг у друга рынки".

"Шелл" была лидером на европейском рынке, следовательно, ей приходилось больше защищаться и учиться конкурентной борьбе. Например, в Западной Германии "Дойче Шелл" с гордостью объявила, что ее 220 молодых дилеров прошли подготовку в "американском стиле агрессивной продажи". "Джерси" приходилось быть еще более агрессивной, потому что она пыталась завоевать себе положение. В Британии на одной бензозаправочной станции можно было увидеть насосы разных компаний, иногда их число достигало шести. "Джерси" это казалось глупым. Она хотела иметь станции, чтобы продавать только свой собственный бензин "Эссо", и ей это практически удалось. Чтобы завоевать любовь фермеров на континенте, которые в тот момент были заняты механизацией производства, она спонсировала "Всемирные состязания пахарей" в Европе. Следуя американской традиции, ее станции в Европе стали предлагать дорожные карты и туристскую информацию бесплатно, чтобы завоевать клиентуру среди европейцев, а также возрастающего числа американских туристов, для которых бесплатные карты стали почти конституционным правом.

Среди Голиафов, сражающихся в Европе, возникло множество проворных Давидов, которые наладили производство и дрались за рынки, стимулируя тем дальнейшую жажду нефти. Среди них самой заметной была "Континентал" ойл Компани", позднее "Коноко". "Континентал" возникла в 1929 году в результате слияния торговой компании "Роки маунтин", бывшей части империи "Стандард ойл", и производственно-перерабатывающей оклахомской фирмы. Новое предприятие стало четко очерченной американской региональной компанией. В 1947 году Совет директоров избрал нового президента - Леонарда Мак-Коллума, который был международным координатором производства в "Стандард ойл оф Нью-Джерси". Мак-Коллум хотел сосредоточиться на строительстве североамериканского производства компании. Но он вскоре обнаружил, что у "Континентал" слабые конкурентные позиции. В конце сороковых годов дешевая иностранная нефть рекой текла в США, покрывая растущий спрос, а производство "Континентал" сдерживалось системой пропорционального распределения в Техасе, Оклахоме и других штатах. Мак-Коллум решил, что "Континентал" должна попытаться счастья за морями. "Десять лет компания тратила много денег на бурение скважин в Египте и других местах Африки, которые оказались "сухими". Однако несмотря на хлопоты и разочарования, Мак-Коллум был убежден, что там, где дело касалось сырой нефти, лучше быть компанией "имеющей", чем компанией "неимущей". "Если вы намерены стать имущими, - говорил он, - у вас должно хватить наглости приобрести как

можно больше земли - откусить побольше. Хотя маленький кусочек может показаться надежнее, вам бы лучше откусить побольше, чтобы ничего не упустить".

В середине пятидесятих годов "Континентал" в партнерстве с компаниями "Марафон" и "Амерада", под именем "Оазис труп" сорвала куш в Ливии. В конце пятидесятих годов "Оазис" начала крупное производство в Ливии. Но в этот момент в Вашингтоне поменялись правила игры, полностью нарушив первоначальные выкладки Мак-Коллума. Новые импортные квоты помешали "Континентал" поставить свою дешевую ливийскую нефть на рынок США, как это было запланировано. Это значило, что нефть нужно отправить куда-то еще, и этим "еще", конечно, была Западная Европа, мировой рынок с самой ожесточенной конкурентной борьбой.

Сначала "Континентал" продавала свою ливийскую нефть давно известным монополиям и независимым производителям в Европе. "Мы были совсем новенькие там, и нам приходилось действовать исподтишка", - вспоминал один из исполнительных директоров "Континентал". Но компания не отличалась гибкостью, ей пришлось к тому же делать значительно уступки в цене своим покупателям. Она стояла перед проблемой выбора - классической дилеммой зависимости от других. В начале столетия Уильям Меллон превратил "Галф" в интегрированную компанию со своей собственной системой очистки и сбыта нефти, так что не нужно было больше говорить "Стандарт ойл" или кому-нибудь еще "с вашего разрешения". Теперь, 60 лет спустя, Мак-Коллум сделает то же самое.

Начав в 1960 году, через 3 года компания создала собственную сеть дочерних предприятий, перерабатывающих и сбывающих нефть в Западной Европе и Великобритании, приобретая все, что удастся, начиная на голом месте, если купить было нечего. Ливийская нефть была более высококачественной, особенно пригодной для производства бензина, и это подтолкнуло "Континентал" на создание собственной сети бензозаправочных станций. К тому же "Континентал" заключила долгосрочные контракты с занимающими стратегическое положение независимыми нефтеперерабатывающими предприятиями. Она построила эффективно работающий нефтеперерабатывающий завод в Великобритании, производя дешевый бензин под названием "Авиационный". К 1964 году, 16 лет спустя после решения Мак-Коллума искать нефть за рубежом, "Континентал" производила за пределами США больше, чем в самой стране. Она стала важной интегрированной транснациональной нефтяной компанией, что превосходило первоначальные планы Мак-Коллума.

Увеличение числа таких компаний, каждая из которых имела свою более или менее автономную организационную цепь, обостряло конкурентную борьбу на рынке и еще больше снижало цены на нефть. Их успех также подогревал националистические чувства стран, снабжающих компании нефтью. Короче говоря, наиболее уязвимыми местами в производственной цепи были ее начало и конец - скважина и насос.

## УБЛАЖАЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Пятидесятые и шестидесятые годы в Америке были эрой благоденствия для потребителя, в частности для потребителя бензина - автомобилиста. Лишения и нормирование военных лет лишь смутно помнились. Огромные капиталовложения в строительство и модернизацию нефтеперерабатывающих предприятий вместе с притоком нефти дали прекрасный рецепт, как успешно конкурировать в области поставок бензина, снижая цены.



Американским автомобилистам было очень неплохо от этого, особенно когда разгорались частые "войны цен". Бензозаправочные станции появлялись на каждом углу, их операторы выставляли рекламные щиты, на которых огромными буквами было написано, что их цена на полцента ниже, чем за углом. Первый выстрел в этой войне цен часто производился независимыми станциями, не связанными ни с какими более крупными компаниями; они покупали излишки нефти по дешевой цене на небольших рынках. Монополии не были в восторге от этих войн - их могли обвинить в грабительских ценах и часто действовали как бы вынужденно. Но несмотря на протесты, сами же монополии иногда выступали зачинщиками войн цен, агрессивно пробиваясь на новые рынки.

Конкурентная борьба приняла новые формы. Никогда еще автомобилистов так не обслуживали. Проверялись шины и уровень масла, мыли окна, раздавали напитки и карточки тотализатора - и все бесплатно, чтобы только завоевать и удержать автомобилистов. В начале пятидесятых годов были введены кредитные карточки, чтобы связать потребителя с определенной компанией. Телевидение стало новым средством рекламы отечественных видов бензина и завоевания преданности потребителя. Уже не только радио "Метрополитен-Опера", но и телевидение вместе с театром "Тексако Стар" и Милтоном Берлем призывали миллионы и миллионы зрителей доверить свою машину "человеку-со-звездой". "Тексако" с гордостью уверяла своих клиентов, что для их блага они даже "зарегистрировали" все свои комнаты отдыха по всем сорока восьми штатам.

Началась шумиха вокруг добавок к бензину. Они применялись, чтобы сорта действительно отличались друг от друга, ведь разные марки бензина, были, по сути, одинаковы. Через полтора года, в середине пятидесятых годов, тринадцать из четырнадцати главных компаний начали продавать новые марки первосортного бензина, спеша опередить друг друга с удивительными утверждениями. В те годы прошли первые испытания водородной бомбы, и "Ричфилд" объявила, что в ее бензине "используется водород в мирных целях", - смелое и довольно справедливое утверждение, так как все углеводородные соединения, включая бензин, состоят из молекул, содержащих водород. "Шелл" утверждала, что ее ТКФ (трикрезил фосфат) предназначен для предотвращения загрязнения свечей зажигания, что это "величайшее достижение в истории бензина за тридцать один год". "Энергия Х" компании "Синклер" содержала добавки, предотвращающие ржавление мотора. "Ситиз сервис", чтобы не оказаться в хвосте, заключила, что если даже одна добавка дает огромный результат, то пять дадут просто фантастический, и выпустила "Премиум 5-Д". Список можно продолжить, и все компании утверждали, что та или иная новая марка бензина была результатом "многолетних исследований".

Благодаря ТКФ, "Шелл" увеличила объем продаж на 30 процентов за один год. Такой успех не мог остаться без ответа со стороны других компаний. "Соко-ни-вакуум" выпустила "конфиденциальный" меморандум для своих дистрибьюторов в "Мобилгаз", предупреждая, что ТКФ - некачественный бензин, и он может испортить автомобильный мотор. Зато о своей новой марке "Сокони" заявляла: "Другого такого бензина нет!" "Стандард ойл оф Нью-Джерси" пошла даже даль ше, заявив, что ТКФ - рекламный трюк, средство от несуществующей болезни -загрязнения свечей зажигания не бывает. Вместо этого "Джерси" повысила октановое число и выпустила новую марку "Тотал пауэр". С распространением "настоящего" бензина, производимого столь многими компаниями, потребитель теперь мог выбирать между так называемым обычным или "стандартным" бензином и множеством первосортных марок с более высоким октановым числом. В свое время "Мобил" предоставила еще один вариант - "высокоэнергетический бензин", объясняя, что в процессе его производства "легкие низкоэнергетические атомы

заменялись более тяжелыми, высокоэнергетическими". Вполне естественно, что водитель представительского автомобиля покупал шикарный бензин - на несколько центов за галлон больше хотя бы ради удовольствия - реального или кажущегося - обогнать какого-нибудь незадачливого автомобилиста, заставив его глотать пыль из-под его колес.

Добавки к бензину - лишь один путь к сердцам потребителей, были и другие. В 1964 году в Великобритании "Джерси" использовала значок с изображением тигра, стремясь придать рынку бензина "новый вид". Новый лозунг гласил: "Поместите тигра в бензобак!" Тигр "Эссо" появился на всех рынках Европы, помогая быстро узнавать именно эту марку бензина. Однако его первое появление в США было не столь успешным. "Этот тигр не очень симпатичный", - так охарактеризовал его один из исполнительных директоров "Джерси". Через 15 лет тигра перерисовал молодой художник, который однажды работал у Уолта Диснея. Новый тигр - тоже результат "многолетних исследований - был дружелюбный, веселый, добродушный, желающий помочь - ловкий продавец. "Тигр в бензобаке", казалось, больше способствовал продаже бензина, чем все новые марки. Раздраженная популярностью тигра "Эссо" и его наступлением на все возрастающее число бензобаков автомобилистов, менеджеры "Шелл ойл" начали расшифровывать аббревиатуру звездной добавки ТКФ менее официально - "та кошачья фракция".

## НОВЫЙ СТИЛЬ ЖИЗНИ: ШЕСТЬ ДОРОГ ДО ЛУНЫ

Неумолимый поток нефти изменял все на своем пути. Нигде эти изменения не были столь заметны, как в американском пейзаже. Изобилие нефти способствовало распространению автомобиля, а он породил новый стиль жизни. Действительно, наступила эра углеводородного человека. Ленты путей общественного транспорта, особенно железная дорога, которые связывали американцев с довольно плотно населенными центральными городами, были сметены нашествием автомобиля, великая волна пригородизации прокатилась по стране.

Переселение в пригороды началось в двадцатых годах, но его задержали на 15 лет сначала Депрессия, а затем Вторая мировая война. Оно возобновилось сразу же после войны. Точкой отсчета можно считать 1946 год, когда семья строителей Левитт приобрела четыре тысячи акров земли картофелеводческих ферм в городке Хемпстед на Лонг Айленде в двадцати пяти милях к востоку от Нью-Йорка. Вскоре бульдозеры уже ровняли землю, строительные материалы сгружались с грузовиков через каждые 20 метров. На каждом участке появились саженцы яблонь, вишен и вечнозеленых деревьев. В первом Левиттауне, где дома стоили от \$7990 до \$9500, в конечном итоге построили 17400 коттеджей, и он стал домом для 82000 американцев. Левиттаун станет прототипом послевоенного пригорода, олицетворением одного из вариантов американской мечты и утверждением американских ценностей в нестабильном мире. Уильям Левитт объяснял: "Ни один человек, имеющий свой дом и сад, не сможет стать коммунистом. У него будет слишком много дел".

"Пригородизация" набирала скорость. Число индивидуальных построек увеличилось с 114 тысяч в 1944 году до 1,7 миллионов в 1950 году. Как по мановению волшебной палочки, все площади - фермы, где выращивались капуста брокколи и спаржа, молочные фермы, яблоневые сады, апельсиновые, сливовые, фиговые рощи, рощи авокадо, старые поместья, ипподромы и свалки, поросшие кустарником холмы и просто пустыня - застраивались коттеджами. С 1945 по 1954 год 9 миллионов людей переехали в пригороды, и еще миллионы переедут. Всего с 1950 года по 1976 год число американцев, живущих в больших городах, выросло на 10 миллионов, а в пригородах - на 85. К 1976

году в пригородах жило больше американцев, чем в больших городах или сельской местности. Со временем стало модно критиковать пригороды буквально за все, начиная с архитектуры и кончая их ценностями; но миллионы и миллионы людей, создавшие там свой дом, нашли в пригородах лучшие условия для воспитания детей, уединение, самостоятельность, пространство, дворы для детских игр, лучшие школы и большую безопасность - и приют для оптимизма, и надежды после Депрессии и войны.

"Пригородизация" сделала автомобиль насущной необходимостью, и сельский пейзаж изменился в соответствии с требованиями проникающей всюду машины. Горизонты этой новой Америки были низкими, возникли новые учреждения, отвечающие нуждам жителей пригородов. Торговые центры с большими бесплатными автостоянками стали центром притяжения потребителей и продавцов. В 1946 году в Америке было лишь 8 торговых центров. В 1949 году в Рали в Северной Каролине был построен первый специально спланированный крупный центр розничной торговли. К началу восьмидесятых годов было уже 20 тысяч крупных торговых центров, и они осуществляли две трети всех операций в розничной торговле. Первый полностью крытый с искусственным климатом супермаркет появился в 1956 году в Миннеаполисе.

Считается, что слово "мотель" появилось уже в 1926 году в Сан-Луис-Обис-по в Калифорнии и применялось к скоплениям щитовых домиков, появившихся у бензозаправочных станций и вдоль автострад. Но эти создания зари бензиновой эры не могли похвастаться хорошей репутацией. В 1940 году Дж. Эдгар Гувер, директор ФБР, взволновал всю нацию, заявив, что мотели - "пристанища преступников" и "логова греха и разврата". Их главная цель, по словам главного фебевца, служить местом для интимных свиданий или убежищем для преступников. Предупреждая нацию о надвигающемся распространении проституции, Гувер открыто заявил, что в некоторых мотелях домики сдаются до шестнадцати раз за ночь. Респектабельность возникла из необходимости, так как американская семья в послевоенные годы стала путешествовать. В 1952 году два предпринимателя открыли "Холидей инн" в Мемфисе. С этого момента мотели стали всюду расти как грибы. Для родителей, доведенных до крайности уставшими, капризными, драчливыми детьми на заднем сиденье автомобиля, зеленая эмблема "Холидей инн", увиденная на дороге в сумерках в конце долгого дня пути, была долгожданным, бесконечно приятным маяком, обещающим передышку, облегчение и даже спасение. По всей Америке целые семьи могли удобно устроиться в мотеле, респектабельно оборудованном телевизорами, удобными кроватями, кусочками мыла в красивых упаковках, а в коридорах даже стояли автоматы с газированной водой.

Людям надо еще и есть, совершают ли они небольшую поездку по своему собственному городку или долгое путешествие, так что закусовые тоже изменились. Первый ресторан, в котором можно было поесть, не выходя из автомобиля, - "Пиг стэнд" Ройса Хейли - открыли в Далласе в 1921 году. Но только в 1948 году братья Макдональд уволили из своего ресторана в Сан-Бернардино в Калифорнии официантов, обслуживающих клиентов в машинах, резко сократили меню и ввели конвейерную линию в приготовлении пищи. Однако по-настоящему новая эра "быстрой еды" началась в 1954 году, когда к двум братьям Макдональд присоединился продавец маслoбойных машин Рей Крок. В следующем году в пригороде Чикаго они открыли первый ресторан из своей новой серии закусовых и назвали его "Макдональдс", а остальное - уже история.

Америка стала обществом, где многое можно было делать, не выходя из автомобиля. В графстве Орандж в Калифорнии можно было прослушать церковную службу, сидя за рулем в "самой большой в мире церкви для автомобилистов". В Техасе можно было

записаться на курсы в народном университете у специального регистрационного окошечка. На огромных экранах в кинотеатрах для автомобилистов показывались фильмы, такие кинотеатры подростки прозвали "ямами страсти". Ежегодная смена моделей автомобилей в демонстрационных залах автомагазинов в начале осени стала национальным праздником. Казалось, вся страна восхищенно охала и ахала, любуясь последними нововведениями Детройта - обтекаемыми бамперами, новым блеском, более длинными задними спойлерами, которые, как утверждалось, были необходимы, чтобы разместить сложную систему огней и стоп-сигналов, теперь имеющуюся сзади машины. Иногда приводился дополнительный аргумент, что эти причудливые "плавники" оказывают "стабилизирующий эффект при движении машины". Как заметил один ученый, это "вполне было бы возможно, но только при взлете". Но он ездил по земле, стирая об нее резину, мчался все быстрее, доставляя своих пассажиров на работу и с работы и даже служа передвижным офисом - великое благо для коммивояжеров. Девяносто процентов американских семей проводили свой отпуск, путешествуя на машине, а в 1964 году один счастливчик запихнул в бардачок пятимиллиардную дорожную карту, полученную бесплатно на какой-то бензоколонке. Получение разрешения на обучение вождению и затем водительского удостоверения стало своего рода обрядом посвящения у тинейджеров, а собственные "колеса" были самым важным символом зрелости и независимости. Без автомобиля нельзя было себе представить свидание, приобретение сексуальных знаний и ритуала ухаживания. По данным одного исследования шестидесятых годов почти 40 процентов предложений о браке были сделаны в автомобиле.

Артериями и венами этого нового стиля жизни были дороги и автострады. И здесь, как и всюду, общественное мнение поддерживало необходимое развитие. С введением налога на бензин в Калифорнии в 1947 году началось строительство скоростных автострад в Лос-Анджелесе, включая крайне необходимые развязки, связывающие отдельные автострады в единую грандиозную систему. В том же году губернатор Нью-Джерси Альфред Э. Дрисколл в инаугурационной речи говорил о своем видении великого будущего своего штата - о магистрали, которая протянется от одного конца штата до другого, что положит конец заторам и постоянным транспортным пробкам, от которых страдал штат Нью-Джерси в послевоенные годы, и сэкономит транзитным водителям 1 час и 10 минут пути через штат. Дрисколл считал, что нет ничего более важного для будущего Нью-Джерси, чем автомагистраль.

Строительство началось в 1949 году, вызвав огромный энтузиазм в штате. Говорили о чудо-магистрали, об "автостраде завтрашнего дня, строящейся сегодня". В те дни не было еще исследований о воздействии на окружающую среду, не было судебных процессов, направленных против развития, было только чувство и сознание того, что в Америке ты можешь быстро творить большие дела, и вся работа от начала планирования до установления последней будки для сбора пошлины была завершена менее чем за 2 года. Открытие дороги ознаменовалось праздничным завтраком, каждая деталь которого была взята под личный контроль не кем-нибудь, а самим Говардом Джонсоном, великим маэстро американских придорожных ресторанов.

Автомагистраль в Нью-Джерси вскоре стала самой оживленной платной дорогой в США, а может быть, и в мире. Ее вехами были стоянки для отдыха - Уолт Уитмен у съезда 3, Томас Эдисон, Долли Мэдисон, Винчи Ломбарди и другие, а также оранжевые черепичные крыши ресторанов Говарда Джонсона. На открытии дороги губернатор Дрисколл заявил: "Автомагистраль позволила Нью-Джерси подняться из-за рекламных щитов, ларьков, продающих хот-доги, и дворов, забитых утильсырьем. Автомобилисты теперь видят настоящую красоту Нью-Джерси. Немногие водители согласились бы с

таким описанием. Другие автомагистрали были намного красивее: Мерритт Паркуэй в Коннектикуте, Та-коник Паркуэй в Нью-Йорке. "Трудно совсем скрыть типичные черты пейзажа, - сказал один критик, - но автомагистрали (в Нью-Джерси) это удалось". Ее построили не для красоты, а для скорости и удобства, она стала действующим памятником углеводородному человеку с его острой нуждой быстро переноситься из одного места в другое. Она была лишь коротенькой тропинкой во все удлиняющемся лабиринте.

В 1919 году, когда майор Дуайт Д. Эйзенхауэр совершил свою военную автоэкспедицию через Соединенные Штаты, системы дорог еще не было. Он задумался о дорожной системе будущего. Тридцать семь лет спустя, в 1956 году, президент Дуайт Д. Эйзенхауэр подписал "Закон об автомагистралях между штатами", в соответствии с которым следовало построить 41000 миль автомагистралей (потом длина увеличилась до 42500), которые пересекут страну вдоль и поперек. Федеральное правительство оплатит 90 процентов расходов, в основном из специального целевого трастового фонда, созданного за счет средств, получаемых от сбора налога на бензин. Программа активно поддерживалась широкой коалицией заинтересованных лиц, ставшей известной как "автомагистральное лобби", - производителями автомобилей, правительствами штатов, фирмами, осуществляющими дальние перевозки, дилерами, продающими машины, нефтяными компаниями, предприятиями резинотехнической промышленности, профсоюзами, строителями коттеджей. Даже Американская ассоциация автостоянок приняла участие, ведь, как ни далека дорога, в конце концов водители заканчивают свое путешествие и должны припарковать машину.

Эйзенхауэр активно поддерживал программу строительства дорог по ряду причин: безопасность, заторы, миллиарды долларов, потраченные впустую из-за неэффективности дорожного транспорта и потребности защиты гражданского населения в случае оправдания самых темных страхов "холодной войны". "В случае ядерной атаки на наши города, - говорил он, - сеть дорог должна обеспечить быструю эвакуацию из опасных районов". Программа была грандиозна, и Эйзенхауэр очень гордился масштабом строительства, употребляя удивительные, зачаровывающие сравнения. Он говорил: "Площадь всего дорожного покрытия такова, что на ней могут уместиться две трети всех автомобилей США. Из бетона, пошедшего на строительство дорог, можно было бы построить 80 плотин Гувера или проложить 6 пешеходных дорог до Луны. Бульдозеры и экскаваторы перевернули столько земли, что ею можно было бы засыпать весь Коннектикут глубиной на 2 фута. Больше, чем все другие действия правительства после войны, этот проект изменит лицо Америки". Его слова не были преувеличением. Общественный транспорт и железные дороги окажутся в проигрыше, так как американцы и американские товары начали передвигаться все более широкими потоками по бесконечным лентам дорог. В те грандиозные времена больше значило лучше, так же, как длиннее и шире.

Нефть вошла в жизнь американцев, в их дома. Более шестидесяти миллионов американцев каждую неделю наслаждались комедией "Деревенщины в Беверли", которая после трансляции в 1962 году мгновенно стала хитом и оставалась шоу № 1 в течение двух лет. Миллионы и миллионы людей не только в Америке, но и по всему миру наблюдали за забавными приключениями Клам-петтов, семьи из горных районов Озарка, которая наткнулась на нефть в своем дворике, разбогатела, уехала из Хутервиля и поселилась в особняке в Беверли Хиллз. Юмор заключался в их наивности и незнании жизни большого города. Зрители обожали не только само шоу, не только милого нефтяного мультимиллионера, но и песню из фильма, которая звучала у них в ушах:



*Послушайте историю бедняка крестьянина по имени Джед,*

*Не знавшего, что дать своей семье на обед.*

*Как-то думал он, где взять съестного,*

*Вдруг ударил фонтан выше дома большого,*

*Это нефть была - черное золото, техасский чай.*

Сериал "Деревенщины в Беверли" стал своего рода чествованием нефти. И действительно, нефть была "черным золотом" не только для счастливиц Клам-петтов, но и для всех потребителей, обогащая промышленный мир благами, которые стали возможны благодаря ей. Однако постоянно вставал вопрос: насколько надежен поток нефти, от которого стал так зависим "углеводородный человек"? Чем мы рискуем?

### СНОВА КРИЗИС: "ОПЯТЬ ЭТОТ СОН"

Хотя у Гамалия Абдель Насера не было нефти, с помощью которой можно было утверждать свою волю, у него была военная сила. Он намеревался укрепить свой престиж в арабском мире, который упал в шестидесятые годы. Ему хотелось отомстить Израилю за военные успехи 1956 года, и он без конца призывал уничтожить Израиль. Его полная победа в 1956 году вселила в него излишнюю уверенность в своей удаче. Он тянулся за Сирией, которая финансировала террористические акты в Израиле, и не мог себе позволить быть менее воинственным. В мае 1967 года Насер приказал выехать из Египта наблюдателям ООН, которые находились там с разрешения Суэцкого кризиса в 1956 году. Насер установил блокаду, не выпуская израильские корабли из залива Акаба, отрезав таким образом израильский южный порт Эйлат, угрожая импорту нефти, и вновь послал египетские войска в Синай. Король Иордании Хусейн передал свои вооруженные силы в случае конфликта под командование Египта. Египет начал перебрасывать живую силу и технику в Иорданию, и другие арабские страны уже отправляли или собирались послать свои войска в Египет. 4 июня к новому иордано-египетскому военному соглашению присоединился Ирак. Израильтяне, наблюдая за мобилизацией арабской военной мощи вокруг них, чувствовали, что петля затягивается.

На следующее утро, 5 июня, около восьми часов они ответили наступлением, опередив арабов. Началась третья арабо-израильская война - Шестидневная война. Все поставив на карту, Израилю удалось в первые часы заставить на земле все воздушные силы Египта и других воюющих сторон и уничтожить их. Обеспечив таким образом господство в воздухе, Израиль отбросил арабские армии. Что касается Египта и Иордании, для них все было решено уже в течение первых трех дней. Египетская армия в Синае сдалась. 8 июня израильская армия пересекла Синайский полуостров, уничтожив, по словам самого Насера, 80 процентов египетской техники и достигла восточного берега Суэцкого канала. В течение следующих нескольких дней отдавались приказы о прекращении огня. Во владении Израиля остались Синайский полуостров, весь Иерусалим и Западный берег, а также Голанские высоты.

Среди арабов уже более десяти лет велись разговоры о применении "нефтяного оружия". Теперь пришел их шанс. 6 июня, на следующий день после начала военных действий, арабские министры нефтяной промышленности официально призвали к эмбарго против стран, дружественных Израилю. Саудовская Аравия, Кувейт, Ирак, Ливия и Алжир запретили отправку нефти в США, Великобританию и частично в ФРГ.

"В соответствии с решением Совета министров, принятом на вчерашней вечерней сессии, - Ахмед Заки Ямани проинформировал 7 июня компании "Арамко", - вас просят не отправлять нефть в Соединенные Штаты Америки и Соединенное Королевство. Вы должны проследить за строгим выполнением этого, и ваша компания будет нести серьезную ответственность, если хоть одна капля нашей нефти попадет на землю указанных государств".

Почему страны-экспортеры нефти сами закрыли главный источник своих доходов? На решение оказали влияние беспорядки в странах - забастовки на нефтяных месторождениях, волнения, саботаж - и страх, что Насер, даже и политически парализованный, сможет взбунтовать массы с помощью транзисторных приемников. Самые большие беспорядки наблюдались в Ливии, где на иностранных служащих нефтяных компаний и их офисы совершались нападения; была начата эвакуация западных рабочих и их семей, самолеты вылетали с авиабазы Вилус каждые полчаса. Забастовки и саботаж нарушали производство и в Саудовской Аравии, и в Кувейте. К 8 июня поток арабской нефти сократился на 60 процентов. Производство в Саудовской Аравии и Ливии было прекращено. Огромный нефтеперерабатывающий комплекс в Абадане в Иране был закрыт, потому что иракские лоцманы отказывались работать в реке Шатт-эль-Араб. Добыча нефти на Ближнем Востоке сократилось на 6 миллионов баррелей в день. Не только прекращение производства, но и закрытие, как и в 1956 году, Суэцкого канала и нефтепроводов из Ирака и Саудовской Аравии к Средиземному морю породили хаос. "Кризис более серьезен, чем во времена блокады Суэцкого канала в 1956-1957 годах, - сказал 27 июня помощник министра внутренних дел США. - В то время никто из главных производителей, кроме северного Ирака, не прекращал производство, проблема состояла исключительно в транспортировке. Сейчас... три четверти западноевропейской нефти поступает из арабского региона Ближнего Востока и Северной Африки, половина этих предприятий не работает. Поэтому Европа стоит перед жгучей проблемой нехватки нефти в критических размерах"<sup>9</sup>.

Ситуация еще ухудшилась в конце июня и начале июля, когда вспыхнула гражданская война в Нигерии. Восточная область этой страны, где была сконцентрирована молодая нефтяная промышленность, желала получить большую долю доходов от нефти. Нигерийское правительство ответило отказом. Борьба за доходы от нефти только отражала глубокие этнические и религиозные конфликты. Восточная область провозгласила независимую республику Биафра, и нигерийское правительство установило блокаду, перекрыв экспорт нефти. В результате этого еще 500 тысяч баррелей в день было изъято с мирового рынка в критический момент.

Отношение американцев, поглощенных войной во Вьетнаме, к Шестидневной войне было настолько переменчивым, что о нем говорили как "об игре в кости". Чтобы лучше скоординировать политику, президент Джонсон учредил специальную комиссию, возглавляемую Макджорджем Банди по модели, созданной Джоном Кеннеди во время Карибского кризиса, впоследствии именуемой "неустановленная комиссия". Комиссия Банди уделяла много времени рассмотрению последствий закрытия Суэцкого канала. А тем временем нефтяные компании были вынуждены действовать быстро и решительно. Министерство внутренних дел в Вашингтоне, обратившись к политике времен корейской войны, возобновило работу Комитета по поставкам иностранной нефти, в который входили примерно два десятка американских нефтяных компаний. При необходимости можно было приостановить действие антитрестовского закона, чтобы компании могли совместно организовать новую "Переброску нефти" для Европы. Этот же комитет действовал в 1951-1953 годах во время Иранского кризиса и в 1956-1957 годах во время

Суэцкого кризиса. Юрист, работавший и в предыдущем как консультант комитета, сказал: "Похоже на повторяющийся кошмар".

Предполагалось, что Комитет по нефти Организации экономического сотрудничества и развития, представляющий промышленно развитые страны в случае кризиса, объявит чрезвычайное положение и применит "Суэцкую систему", как и в 1956 году, и будет координировать распределение нефти между западными странами. Однако, когда Соединенные Штаты предложили такие меры, многие страны ОЭСР, считая, что смогут сами наладить обеспечение, воспротивились. Американцы были в шоке. Без резолюции ОЭСР о чрезвычайном положении министерство юстиции не могло приостановить действие антитрестовского закона, и тогда американские компании не могли сотрудничать друг с другом. Только когда Соединенные Штаты предупредили, что без резолюции ОЭСР американские компании не будут делиться информацией (подразумевалось - нефтью) с иностранными компаниями, ОЭСР единогласно при трех воздержавшихся (Франция, Германия, Турция) приняла резолюцию, в которой говорилось о возникновении "угрозы чрезвычайного положения", таким образом разрешая применение американских и международных координирующих мер.

Главной проблемой опять стали танкеры и материально-техническое обеспечение. Надо было значительно реорганизовать поставки нефти. Нефть из неарабских источников отправлялась в страны, подвергшиеся эмбарго (или в случае с США транспортировалась с западного побережья на восточное), а арабская нефть, предназначенная для США, Великобритании и Германии, отправлялась в другие страны. Закрытие Суэцкого канала и средиземноморских нефтепроводов означало, как и в 1956 году, что нефть придется везти мимо мыса Доброй Надежды, и привело к жестокой схватке за танкеры. "Бритиш петролеум" нашла работу по реорганизации транспортировки такой сложной, что перестала использовать компьютеры - не получалось так быстро готовить новые программы, - и перешла на карандаш и бумагу. Однако потребности в танкерах в связи с длительными морскими перевозками удовлетворялись более успешно, чем ожидалось, благодаря супертанкерам, которые появились в результате Суэцкого кризиса. К 1967 году, всего через 11 лет после предыдущего кризиса, стали доступны супертанкеры в 5 раз большие, чем в 1956 году. Были задействованы шесть построенных в Японии супертанкеров грузоподъемностью 300 тысяч тонн каждый, в 7 раз больше, чем обычный танкер перевозил в 1956 году. Они должны были транспортировать нефть из Персидского залива в Европу.

Несмотря на огромное нервное напряжение и неопределенность, проблемы оказались менее острыми, чем виделись вначале. Положение внутри арабских государств стабилизировалось. Арабские экспортеры возобновили производство, и максимальная недостача составляла 1,5 миллиона баррелей в день - количество нефти, обычно поставляемое в три страны, подвергнутые эмбарго, - США, Великобританию и Германию. Эти 1,5 миллиона баррелей можно было быстро компенсировать за счет резервного запаса, а позднее за счет увеличения производства в других местах. За семь лет до этого, в 1960 году, Совет национальной безопасности США характеризовал разработку американских законсервированных скважин как "главный фактор европейской безопасности в случае прекращения поставок ближневосточной нефти". Это подтвердилось в 1967 году. Доводы в пользу пропорционального распределения в интересах национальной безопасности были приняты во внимание правительственными чиновниками и техасскими независимыми компаниями - в Америке имелись большие резервы нефти, которую можно было быстро пустить в ход (хотя резервы, возможно, были меньше, чем публично заявлялось). С согласия Техасского железнодорожного комитета и соответствующих агентств в штатах американское производство выросло на 1

миллион баррелей в день. В Венесуэле прирост составил 400 тысяч баррелей в день, в Иране - 200 тысяч. Индонезия тоже увеличила свое производство<sup>10</sup>.

К июлю 1967 года, всего месяц спустя после Шестидневной войны, стало ясно, что "арабское нефтяное оружие" и "выборочное эмбарго" не сработали: постав ки перераспределились. Роль Комитета по поставкам иностранной нефти свелась к информационной и консультативной, чрезвычайные меры по совместному производству и отмена антитрестовских санкций так и не понадобились. Транснациональные корпорации, работая индивидуально, смогли взять ситуацию под контроль.

В наибольшем проигрыше оказались страны, установившие эмбарго. Они лишились значительных доходов, не достигнув желаемой цели. Более того, их призвали оплатить счет и предоставить крупные долгосрочные субсидии Египту и другим "фронтovým" арабским странам. Заки Ямани стал публично выражать сомнения в ценности эмбарго в таких обстоятельствах. Не все с этим согласились. Ирак призвал к полному трехмесячному эмбарго на отгрузки нефти всем потребителям, чтобы проучить Запад. Но Ирак не нашел поддержки среди своих арабских братьев. На арабской встрече на высшем уровне в Хартуме в августе 1967 года Насер, арестовавший перед этим в Каире 150 высших офицеров для предотвращения переворота, признал, что его страна совершенно разорена и отчаянно нуждается в деньгах. Собравшиеся лидеры пришли к заключению, что добывать нефть и получать от этого доходы будет разумно. Такова была "позитивная" арабская стратегия. К началу сентября эмбарго на экспорт в США, Великобританию и Германию было отменено.

Угрозы дефицита нефти больше не было. Даже в августе, еще соблюдая "выборочное эмбарго", арабские производители нефти подняли производство, чтобы компенсировать потери и не лишиться доли рынка. В результате в августе нефти было произведено на 8 процентов больше, чем в мае, перед Шестидневной войной. Только прирост арабского производства в два раза превысил потери в результате гражданской войны в Нигерии.

Хотя с последним кризисом довольно легко справились, он мог бы быть более острым и сложным, если бы общий объем производств в нефтедобывающих странах продолжал сокращаться в результате ли решения правительств этих стран, политических волнений, или если бы он произошел при другом состоянии рынка. Министерство внутренних дел США в анализе кризиса указывало на два урока: важность диверсификации источников поступления нефти и поддержание "большого, подвижного танкерного флота". После кризиса шах, всегда готовый увеличить производство, выступил с оригинальным предложением, которое, как он считал, должно понравиться политикам в Вашингтоне и обеспечить ему поддержку в постоянной борьбе с нефтяными компаниями. Он сказал, что Ирану следует выделить специальную американскую импортную квоту на нефть, которая будет зарезервирована как стратегический запас в старых соляных коях. Это обеспечит Соединенным Штатам большую безопасность и гибкость поставок, а ему даст новый выход на рынок. Но потребовался еще один нефтяной кризис, чтобы разумной идеей создания резерва воспользовались.

К осени 1967 года стало ясно, что в скором времени предложение вновь превысит спрос в результате роста производства нефти во всем мире, последовавшего за Шестидневной войной. В октябрьском номере "Уолл-стрит джорнал" передовая статья была озаглавлена "Боязнь дефицита, порожденная войной на Ближнем Востоке, уступает место страху нового изобилия". "Ойл энд гз джорнал" уже предупреждал о новом кризисе - кризисе "излишнего предложения". Руководители отрасли больше не волновались о доступности запасов, а вспоминали, как Суэцкий кризис 1956 года

породил избыток предложения в конце пятидесятих годов, приведший к введению импортных квот в США, снижению объявленных цен и образованию ОПЕК. Снова маятник, казалось, качнулся по знакомому пути от дефицита к изобилию.

## КАССАНДРА В УГОЛЬНОМ КОМИТЕТЕ

Последствия Шестидневной войны, казалось, подтвердили необходимость надежности поставок нефти. И углеводородный человек продолжал принимать нефть как должное. Она определяла его жизнь, она была настолько доступна, так широко распространена, что он не задумывался о ней. В конце концов нефть была всегда, ее было много, и она была дешева. Она текла, как вода. Прирост продолжался 20 лет, и казалось, что так будет всегда. Так считали большинство, занимающихся производством нефти. "Доходы от продажи излишков нефти очень велики, - говорилось в исследовании "Стандарт ойл оф Калифорния" ("Шеврон") в конце 1968 года. - Во многих регионах по-прежнему будет оказываться давление, чтобы нефти производили больше необходимого". Если бы потребители поразмышляли об этом, то они бы признали дешевую нефть скорее всего чем-то вроде неотъемлемого права, а не продуктом определенных обстоятельств, которые могут измениться, и их мог заинтересовать лишь один вопрос, стоит ли проехать пару кварталов, чтобы сэкономить два цента за галлон в период ценовых войн.

Встречались и диссиденты, скептики, которые задавали вопросы и излагали непопулярные соображения, но их было мало. Одним из них был экономист Е. Ф. Шумахер. Он учился в Оксфорде по германской стипендии Родса, затем в Колумбийском университете, а потом в конце тридцатых годов эмигрировал в Англию. Одно время он писал для "Экономиста", лондонской "Тайме", а в 1950 году стал экономическим консультантом Национального угольного комитета, который осуществлял контроль над угольной промышленностью Британии, национализированной после войны. Оставаясь в тени, он сохранил этот пост в течение двадцати лет. Фриц Шумахер был талантливым человеком широких взглядов. Он увлекался буддизмом и занимался исследованием того, что он называл "промежуточными технологиями" для развивающихся стран. Он рассматривал их как альтернативу дорогостоящим проектам, скопированным с Запада.

В качестве экономического консультанта Угольного комитета Шумахер защищал его особые интересы. Во время великой борьбы угля и нефти за рынки он осуществлял интеллектуальную поддержку угольной индустрии. Он был одним из сильнейших умов на той стороне, что, казалось, неизбежно проиграет эту битву. С горечью и сожалением он наблюдал, как уголь бесцеремонно свергли с поста "универсального помощника". Его высоко будут ценить экологи, но тем не менее он защищал уголь, более грязное топливо, чем нефть. Он сосредоточил свое внимание на проблеме истощения ресурсов, а не на последствиях сжигания, что очень будет заботить его последователей лет через 20. "Энергию ничем нельзя заменить, - говорил Шумахер в 1964 году, вторя Джевонсу, экономисту девятнадцатого века, который воспел уголь. - Все здание современной жизни построено на ней. Хотя энергию можно покупать и продавать как любой другой товар, это не "просто еще один товар, а непеременимое условие существования всех других товаров, основной фактор, равный воздуху, воде и земле". Шумахер энергично отстаивал использование угля для удовлетворения мировых энергетических потребностей. Он считал, что нефтяные ресурсы небеспредельны, их нельзя безответственно использовать. Он не думал, что нефть навсегда останется дешевой: запасы постепенно уменьшались, а экспортеры искали пути получить все большую долю прибыли от ренты. В частности, он предостерегал от зависимости от ближневосточной нефти. "Самые богатые и самые дешевые ресурсы находятся в самых нестабильных странах мира, - писал он. - Перед



лицом такой неопределенности хочется перестать делать прогнозы и просто надеяться на лучшее".

В эру оптимизма долгосрочный прогноз Шумахера был мрачен. Он выразил опасения в экономических терминах. Он предупреждал, что в условиях быстрого роста потребления и низких цен "поставки нефти в мире нельзя считать обеспеченными на ближайшие двадцать лет, и уж конечно не по текущим ценам". Однажды он даже выразил свое предостережение метафорически. Цитируя одного оксфордского профессора экономики, он заявил, что "в недалеком будущем нас ожидают сумерки топливных богов".

Но это был глас вопиющего в пустыне. Было огромное перепроизводство нефти, а Шумахер все продолжал свои сетования перед равнодушной, незаинтересованной публикой. В 1970 году он ушел из Угольного комитета с чувством разочарования, осознавая, что сделал все, что мог, в борьбе против нефти. Он малого добился своими аргументами, ведь годы его работы в Угольном комитете почти точно совпали с тем двадцатилетием, когда нефть безжалостно сбросила с трона уголь и установила собственную власть в индустриальном обществе. "Не рой яму другому, сам в нее попадешь", - говаривал Шумахер. В то время он казался мрачным гостем на вечеринке, который портил настроение другим. Но вскоре он выпустит книгу, в которой бросит вызов принципам эры углеводорода и самому ее базовому принципу "Чем больше, тем лучше". Пройдет совсем немного времени, и события заставят увидеть в нем уже не брюзгу, а пророка.

## Часть V. Борьба за мировое господство. - Глава 28. Годы перемен: страны против монополий

Две с лишним тысячи лет пролежал в развалинах Персеполь, столица древней персидской империи, разграбленный и разрушенный в 330 г. до н.э. Александром Македонским. В октябре 1971 года в Персеполе снова закипела жизнь. В этом уединенном месте выросли шатры: три гигантских и пятьдесят девять - поменьше. Шах Ирана приготовился торжественно отметить 2500-летие основания персидской империи. Журнал "Тайм" назвал это празднество "одним из самых грандиозных пиршеств в истории". Среди почетных гостей были Генеральный секретарь ЦК КПСС, вице-президент Соединенных Штатов, маршал Тито из Югославии, двадцать королей и шейхов, пять королей, двадцать один принц с принцессой, еще четырнадцать президентов и три вице-президента, три премьер-министра и два министра иностранных дел. Во время церемонии шах публично общался с тенью основателя империи царя Кира Великого, обещал быть верным традициям и деяниям этого монарха, который погиб около двадцати пяти столетий назад. Затем сверкавших драгоценностями и медалями гостей доставили автобусами на вершину холма, откуда открывался вид на лежащий в долине Персеполь, и показали необыкновенный спектакль - действо под звездным небом на тему, как ни странно, разрушения города Александром Македонским.

Готовясь к празднествам в Персеполе, иранское правительство в спешном порядке тайно обратилось к Англии за советом по самому животрепещущему вопросу высшей дипломатии: каким образом рассадить такое огромное число важных персон. Вероятность нанести могущественным особам обиду была велика. Протокольный отдел лондонского министерства иностранных дел с честью вышел из труднейшего положения, предложив изготовить стол волнообразной формы. Таким образом, ни один из гостей не находился бы слишком далеко от кого-нибудь из Пехлеви.

Желая продемонстрировать свое величие, шах пригласил на торжество королеву Великобритании Елизавету II. Поэтому на долю посла Ее Величества в Тегеране выпала пренеприятнейшая задача: сообщить, что королева должна в это время отправиться с государственным визитом в другую страну. Этой "другой страной", однако, оказалась соседняя Турция, что никак не могло не огорчить шаха. Он пригласил принца Чарльза. Последовал ответ: "Очень сожалеем, но Чарльз отсутствует - несет службу на одном из фрегатов в Северном море". Не важно, что празднество в Персеполе - это не какое-то заурядное сборище, а событие, отмечаемое раз в две тысячи пятьсот лет, не важно, что шах, помимо всего прочего, вел переговоры о покупке нескольких сотен английских танков "Чифтен", что было крайне важно для платежного баланса Великобритании. Лондон предложил прислать принца Филиппа и принцессу Анну. Шах согласился, но сказать, что это его полностью удовлетворило, было нельзя.

Обслуживать гостей было поручено парижскому ресторану "Максим". Блюда, приготовленные 165-ю шеф-поварами и кондитерами и доставленные вместе с официантами самолетами из Парижа, были чудом кулинарного искусства. Помимо этого, самолетами из Франции доставили двадцать пять тысяч бутылок вин. (На таком сильном "французском фоне" особенно заметно было отсутствие президента Франции Жоржа Помпиду. "Если я поеду на это пышное торжество, - накануне пошутил президент в узком кругу, - меня, по всей вероятности, сделают главным официантом".) Расходы на проведение торжеств должны были составить по предварительным подсчетам где-то от 100 до 200 миллионов долларов. Когда кто-то выразил сомнение по поводу такой экстравагантности, шах не мог сдержать своего раздражения. "Так что же им не нравится? - возмутился он. - Что мы устраиваем один-два банкета для пятидесяти глав государств? Не можем же мы предложить им хлеб и редиску?! Хвала небесам, имперский двор Ирана пока еще может позволить себе оплатить услуги "Максима".

После торжеств в Персеполе англичане, желая успокоить шаха и сгладить напряженность между двумя странами, пригласили его провести с королевским семейством в Виндзорском замке уикэнд и понаблюдать за скачками на ипподроме "Аскот". Визит оказался исключительно успешным. Единственная заминка возникла, когда шах собирался отправиться на верховую прогулку с королевой. За несколько часов до этого англичане с ужасом узнали, что шах, как любой мужчина-иранец, не может ехать на кобыле или мерине, ему следовало подать жеребца. Но жеребца в конюшне не было. Когда британская сторона была уже в полном отчаянии, королева вспомнила, что жеребец есть в конюшне принцессы Анны. Но тут англичан охватила новая волна паники: кличка лошади была "Казак". А шах ведь был сыном офицера казачьей бригады, который захватил власть в двадцатые годы. Учитывая болезненное отношение шаха к своему отцу и роль Великобритании в его свержении, а также общее недоверие шаха к англичанам, он мог воспринять это как новое откровенное оскорбление и, по сути дела, желание его унижить. Но кличку лошади удалось скрыть, и шах все-таки сел на "Казака". Прогулка на лошадях и весь уикэнд прошли гладко. Королева и принц Филипп вместе с шахом и его супругой проехали вокруг ипподрома в Аскоте в открытой коляске. С тех пор шах, обращаясь к королеве, писал "Моя дорогая суверенная кузина". Таким образом, Великобритания снова вошла в милость.

Устраивая грандиозные торжества в Персеполе, шах ставил целью укрепить свое положение как посланного свыше наследника Кира Великого. Визит к королеве упрочил его статус, как во всем ей равного. Он уже не был марионеткой, пешкой, просто каким-то очередным узурпатором трона. Теперь это был человек, обладавший огромным богатством, властью - и гордостью - принимавший на себя выполнение новой ключевой роли на Ближнем Востоке и на международной арене.

## АНГЛО-АМЕРИКАНСКОЕ ОТСТУПЛЕНИЕ

Послевоенный нефтяной порядок на Ближнем Востоке складывался и поддерживался под знаком американо-британского господства. Во второй половине шестидесятых годов политическая власть обоих государств стала ослабевать. Это приводило к тому, что и политическая основа нефтяного порядка размывалась. Соединенные Штаты на несколько лет увязли в дорогостоящей, непопулярной и в конечном счете неудачной войне во Вьетнаме. Одновременно получили резкое распространение антиамериканские настроения: почти по всему миру проходили организованные выступления против империализма, неокOLONиализма и экономической эксплуатации. В самих Соединенных Штатах война во Вьетнаме привела к глубокому расколу в обществе. Этому способствовали и споры относительно "уроков Вьетнама", что было связано с дискуссией о глобальной роли Америки. Однако для некоторых развивающихся стран уроки Вьетнама состояли в совершенно другом: цена, которую приходилось платить за выступления против Соединенных Штатов оказывалась меньше, чем прежде, теперь и это было не так опасно. И уж, безусловно, ситуация даже близко не напоминала времена Мосад-дыка, зато выигрыш от антиамериканских выступлений мог быть значительным.

Соединенные Штаты были новичками на Ближнем Востоке по сравнению с Великобританией, которая пользовалась влиянием в этом регионе с начала девятнадцатого века, когда она впервые начала войну против пиратов, грабивших суда в водах Персидского залива, и стала улаживать постоянные конфликты между шейхами, населявшими арабскую часть побережья залива. В обмен англичане получили право отвечать за поддержание мира в соответствии с соглашениями, которые затем преобразовались в гарантии защиты независимости и целостности этих княжеств, образовавших протекторат Договорный Оман. В конце девятнадцатого и начале двадцатого столетий подобные договоры и соответствующие договоренности распространились на Бахрейн, Кувейт и Катар. Но в шестидесятые годы Великобритания занялась решением собственных сложных экономических проблем, которые при сложившемся положении как внутри страны, так и на мировой арене привели к трагедии - распаду ее огромной империи. Великобритания ушла из портового города Аден на южной оконечности Аравийского полуострова. Целиком созданный ею Аден занимал стратегическое положение на пересечении нефтяных путей из Персидского залива и был одним из самых оживленных транзитных портов в мире. Теперь там воцарилась анархия. При отъезде английского губернатора военный оркестр победно играл марш "Теперь все будет не так, как прежде". И, действительно, в протекторате Аден все стало по-другому: с уходом англичан на его месте образовался жесткий марксистско-ленинский режим государства Народной Демократической Республики Йемен. А в начале января 1968 года премьер-министр Гарольд Вильсон объявил, что Великобритания прекращает свои военные обязательства по защите стран к Востоку от Суэца. К 1971 году она полностью откажется от своего военного присутствия в Персидском заливе, оставив, таким образом, последний важный осколок великой Пакс-Британники девятнадцатого столетия и британского владычества.

Решение правительства Вильсона застало шейхов и других правителей стран Персидского залива врасплох. Ведь всего три месяца назад они получили заверения МИД, что Великобритания не намерена покидать Персидский залив. Шейхи просили англичан остаться. "Кто просил их уходить?" - удивлялся правитель эмирата Дубай. Эмир Бахрейна высказывался более прямо: "Великобритании нужен второй Уинстон Черчилль. Она теряет позиции именно там, где она была сильна. Вы знаете, что и мы, и все остальные в Персидском заливе были бы рады, если бы она осталась".

Численность наземных войск Великобритании в Персидском заливе фактически составляла всего лишь около шести тысяч человек. Сюда надо еще прибавить наземные службы поддержки авиации. В нестерлинговой зоне это все обходилось в 12 миллионов фунтов в год. Казалось бы, это была довольно небольшая сумма, как бы страховой взнос, учитывая огромные инвестиции британских нефтяных компаний в регионе, дающих одновременно и корпоративный доход, который исключительно позитивно сказывался на платежном балансе Великобритании, и очень высокий доход государственной казне. Некоторые шейхи говорили, что они были бы рады выложить эти 12 миллионов фунтов ради того, чтобы британские вооруженные силы остались в регионе. Их предложение было с возмущением отвергнуто. Военный министр Денис Хили высмеял даже саму мысль о том, что англичане станут "наемниками тех, кто хочет иметь у себя британские вооруженные силы". Однако, как отмечали некоторые обозреватели, такие компенсационные платежи принимались для содержания английских войск в Западной Германии и в Гонконге. Но мотивировка Хили объяснялась не только экономическими трудностями, рост националистических настроений уже уверил его, что сохранять военное присутствие в Персидском заливе было бы "политически неблагоприятно".

Все же англичане, объединив несколько небольших княжеств, помогли образовать федерацию - Объединенные Арабские Эмираты - полагая, что это обеспечит небольшим княжествам определенную долю защиты. Осуществив это, они собрали вещи и в ноябре 1971 года покинули Персидский залив. Их уход ознаменовался самыми глубокими со времени Второй мировой войны переменами в Персидском заливе и обозначил конец системы безопасности, существовавшей в этом регионе свыше одного столетия. Он оставил после себя опасный вакуум власти в регионе, который поставлял Западному миру 32 процента нефти, где в то время сосредоточивалось 58 процентов разведанных запасов нефти.

Шах Ирана, как показали устроенные им грандиозные торжества в Персеполе, горел желанием заполнить этот вакуум. "Безопасность в Персидском заливе, - говорил он, - должна быть гарантирована, и кто, как не Иран, выполнит эту миссию?!" Американцы не были довольны уходом англичан. И если не англичане, то пусть будет шах. В конце концов, это была эра доктрины Никсона, когда делались попытки решать вопросы новых политических и экономических угроз американской власти, опираясь на сильные и дружественные местные режимы как на региональных полицейских. Казалось, никто лучше не подходил для этой роли, чем шах. Никсон сам относился с большим уважением к шаху, с которым он впервые встретился в 1953 году, через несколько месяцев после того, как шах возвратил себе трон. "Шах начинает действовать все решительнее, - сказал он тогда Эйзенхауэру. - Если он окажется у власти, будет только лучше". В 1962 году Никсон, потерпев поражение в избирательной кампании на пост губернатора Калифорнии, отправился в кругосветное турне. Шах был одним из немногих глав государств, кто оказал ему любезный прием. И Никсон никогда не забывал того внимания и уважения, с которыми его встречали, когда он был не у дел. Теперь, в начале семидесятых годов, когда шах претендовал на роль ведущей фигуры не только в Иране, но и во всем регионе, администрация Никсона поддержала его. Хотя это часто не признавалось, другой очевидной возможности и не было. Советское оружие текло огромным потоком в соседний Ирак, у которого были свои, давно вынашиваемые амбиции установить господство над Персидским заливом и его нефтью. С этого времени в Персидском заливе устанавливается новая, совершенно иная система безопасности.

**КОНЕЦ ДВАДЦАТИЛЕТНЕГО ИЗЛИШЕСТВА**

В семидесятые годы на мировом рынке нефти произошли драматические изменения. Спрос догонял предложение, а накопленные за 20 лет излишки подошли к концу. В результате в мире быстро росла зависимость от ближневосточной и североафриканской нефти. Конец шестидесятых и начало семидесятых годов были по большей части годами высокого экономического роста в индустриальном мире, а иногда и настоящего бума. Этот рост обеспечивала нефть. Спрос на нефть вырос в Западном мире почти с 19 миллионов баррелей в день в 1960 году до более 44 миллионов баррелей в день в 1972 году. Мировое потребление нефти превысило все прогнозы по мере того, как на заводах, электростанциях, в домах и на автомобильном транспорте сжигалось все большее количество продуктов переработки нефти. В Америке потребление бензина возрастало не только из-за удлинения пробега автомобилей, но и за счет увеличения размеров автомашин и появления в них большего числа удобств, таких как, например, кондиционер. Наличие дешевой нефти в шестидесятые и в начале семидесятых годов не давало стимула к созданию экономичного автомобиля.

Конец шестидесятых и начало семидесятых были для нефтяной промышленности США годами перехода от одного этапа к другому. В Соединенных Штатах излишки запасов нефти подошли к концу. В течение десятилетий еще на таких нефтеносных месторождениях как "Папаша Джойнер" в восточной части Техаса и "Гарольд Икес" добычу контролировали Техасский железнодорожный комитет, "Оклахома корпорейшнс комишн", "Луизиана консервейшн комишн", а в других штатах аналогичные компании. В целях сохранения нефтяных ресурсов они ограничивали добычу, поддерживая фактическую производительность скважин ниже их возможностей, и контролировали цены в условиях постоянного наличия излишков. Таким образом, в результате их нецеленаправленных действий у Соединенных Штатов и во всем Западном мире образовались резервы, стратегические запасы. Они могли бы использоваться в кризисной ситуации - либо такой продолжительной как во время Второй мировой войны, либо же в более ограниченной по времени, как в 1951, 1956 и 1967 годах.

Но растущий спрос, низкие инвестиции, обусловленные низкими ценами, и сравнительно невысокие темпы открытия новых нефтеносных месторождений, а также импортные квоты сняли необходимость ограничивать добычу. Теперь на каждый баррель добытой в Соединенных Штатах нефти находился крайне заинтересованный в ней покупатель. В 1957-1963 годах избыточная мощность в Соединенных Штатах составляла в целом около 4 миллионов баррелей в день. К 1970 году оставался лишь 1 миллион баррелей в день, но даже и этот объем, по всей вероятности, был завышен. К тому же это был год, когда американская добыча нефти достигала 11,3 миллиона баррелей в день. Эта была максимальная производственная мощность, вершина, которую ни до, ни после не удавалось достичь. Затем она начала снижаться. В марте 1971 года, впервые за четверть столетия, Техасский железнодорожный комитет разрешил добычу стопроцентного дебета скважин. "Мы воспринимаем это как событие историческое, чертовски неприятное и к тому же печальное, - заявил председатель комитета. - Нефтяные месторождения в Техасе служили подобно надежному старому солдату, который в тяжелый момент мог встать и выполнить поставленную перед ним задачу, теперь этот старый солдат уже не в силах снова подняться". При продолжавшемся росте потребления Соединенным Штатам пришлось для удовлетворения спроса обратиться к мировому рынку нефти. Квоты, первоначально установленные Эйзенхауэром, были сокращены, и чистый импорт быстро вырос с 2,2 миллиона баррелей в день в 1967 году до 6 миллионов баррелей в день в 1973 году. Роль импорта в общем потреблении нефти за этот период поднялась с 19 до 36 процентов.



Потеря резервных производственных мощностей неминуемо должна была привести к серьезнейшим последствиям, поскольку это означало, что "фактор безопасности", от присутствия которого зависел Западный мир, больше не существует. В ноябре 1968 года на заседании стран-членов ОЭСР в Париже государственный департамент сообщил европейским правительствам, что американская добыча вскоре исчерпает лимит своей производительности. И в случае чрезвычайного положения Соединенные Штаты уже не смогут помогать им с поставками, на которые они рассчитывают. Для участников совещания это была полная неожиданность. Прошел всего лишь год после введения в 1967 году странами ОПЕК эмбарго на поставки нефти, и полагаться на Ближний Восток было уже явно нельзя.

Действительно, постоянно возрастающая зависимость от ближневосточной нефти создавала критическое положение. Добыча нефти шла в Индонезии и Нигерии (после прекращения в ней гражданской войны в начале 1970 года), но она была смехотворной по сравнению с ростом нефтедобычи в странах Ближнего Востока. В 1960-1970 годы потребность западного мира в нефти возросла до 21 миллиона баррелей в день, добыча на Ближнем Востоке (включая северную часть Африки) за тот же период возросла до 13 миллионов баррелей в день. Другими словами, две трети огромного роста потребления нефти удовлетворялись за счет скважин Ближнего Востока.

### ВЛИЯНИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

В промышленно развитых странах происходил еще один знаменательный процесс. Менялись и точка зрения человека на окружающую среду, и его отношение к ней, причем, как это ни парадоксально, одновременно увеличивались спрос на нефть и регулирование ее использования. Начиная с середины шестидесятых годов, вопросы экологии начали успешно бороться за свое место в политическом процессе как в Соединенных Штатах, так и в других странах. Загрязнение воздуха заставляло коммунальные службы во все мире переходить от угля к нефти, которая меньше загрязняла среду. Тем самым появлялся еще один серьезный стимул к росту спроса на нефть. В 1965 году мэр Нью-Йорка обещал изгнать уголь изгорода. В 1966 году в День благодарения Нью-Йорк охватил экологический кризис; ядовитый туман окутал город, и сжигание угля было запрещено. За два года "Консолидейтед Эдисон", обслуживающая Нью-Йорк компания коммунального энергоснабжения, перешла на использование нефти. В 1967 году в сенате Соединенных Штатов законопроект о чистом воздухе прошел восемьдесят восемью голосами "за" против трех. В 1970 году был принят федеральный закон о чистом воздухе, который ужесточал контроль за охраной окружающей среды: возможные последствия для окружающей среды крупных новых проектов должны были указываться и учитываться до того, как давалось разрешение на их осуществление. В тот же год в Нью-Йорке сто тысяч человек прошли по Пятой авеню, отмечая День Земли, то есть день борьбы с загрязнением окружающей среды.

Однако ничто так сильно не отразило рост нового экологического сознания, как чрезвычайно широкая и острая реакция общественности на книгу "Пределы роста: доклад Римского клуба "Угроза человечеству". Опубликованная в 1972 году, эта книга утверждала, что если развитие нескольких основных глобальных тенденций - демографический рост, индустриализация, загрязнение окружающей среды, производство продовольствия, потребление энергии и истощение природных ресурсов (в том числе нефти и природного газа) - не будет остановлено, то современная индустриальная цивилизация окажется на пороге гибели и "где-то в течение следующих ста лет на планете будут исчерпаны возможности для роста". В исследовании предупреждалось не только об истощении природных запасов, но и об экологических

последствиях сжигания углеводородов, накопления в атмосфере окиси углерода и новых тревожных данных о глобальном потеплении. Предупреждение носило общий характер: привязка ко времени была крайне неопределенной.

Исследование было опубликовано в критический момент: с одной стороны, наблюдался всемирный экономический бум с высоким уровнем инфляции и даже еще более высокими темпами роста использования ресурсов, с другой, сокращение американских нефтяных резервов и катастрофический рост как американского импорта, так и всемирного энергопотребления. Более того, в индустриальном мире новое экологическое сознание начинало влиять на государственную политику и форсировать перемены в корпоративных стратегиях. По словам одного из главных управляющих "Сан ойл", для энергетических компаний это означало переход к "новым правилам игры". "Пределы роста" стали главной темой в дебатах по вопросам энергетики и экологии. Выдвинутые аргументы были убедительным доводом для появления страха и пессимизма по поводу грядущего дефицита и сокращения ресурсов и распространились настолько широко, что в семидесятые годы стали формировать политику и ответную реакцию как импортеров нефти, так и ее экспортеров.

Движение в защиту окружающей среды сказалось на многих аспектах энергетического баланса. Ускорился отход от использования угля, росла опора на более чисто сгоравшую нефть. Распространилось мнение о том, что ядерное топливо, в отличие от углеводородов, будет способствовать улучшению экологической среды. Ускорился поиск новых нефтяных месторождений. И к концу шестидесятых годов возросли надежды на добычу нефти на калифорнийском шельфе. Ведь еще в конце девятнадцатого столетия с пирсов неподалеку от Сан-та-Барбары было начато бурение нефтяных скважин в воде. Прошло семьдесят с лишним лет и вдоль живописной береговой линии южной Калифорнии стали монтировать буровые установки. Но в январе 1969 года на пути буровой скважины в проливе Санта-Барбара неожиданно оказалась геологическая аномалия, и около шести тысяч баррелей нефти, просочившись из не отмеченной на карте трещины в породе, вышли на поверхность. Ничем не сдерживаемая клейкая взвесь сырой нефти двинулась в прибрежные воды и покрыла толстым слоем около тридцати миль знаменитых пляжей. Взрыв общественного возмущения прокатился по всей стране и непосредственно затронул все политические круги. Администрация Никсона наложила мораторий на разработку месторождения, фактически прикрыв его. Как ни велика была потребность в нефти, утечка в Калифорнии усилила оппозицию развитию энергетики в других регионах, включая самый многообещающий регион Северной Америки, который, по всей вероятности, остановил бы спад американского производства и нейтрализовал растущую зависимость от Ближнего Востока - Аляска.

## АЛЯСКИНСКИЙ ГИГАНТ

Еще в 1923 году президент Уоррен Гардинг создал на арктическом побережье Аляски топливный резерв военно-морского флота, и в последующие годы отдельные компании на свой страх и риск вели в этом регионе разведочное бурение. После Суэцкого кризиса в 1956 году к разведке нефти на Аляске приступили "Шелл" и "Стандард ойл оф Нью-Джерси", но в 1959 году, когда бурение самой дорогостоящей по тому времени скважины оказалось безрезультатным, работы были приостановлены.

Другой, проявлявшей интерес к этому региону компанией была "Бритиш петролеум". После смещения Мосаддыка с поста премьер-министра в Иране и после Суэцкого кризиса "Бритиш петролеум" была преисполнена решимости сократить свою фактически полную зависимость от Ближнего Востока. В 1957 году, через год после Суэца, она

приняла стратегически важное решение искать нефть в других регионах, в частности, в Западном полушарии. В этом ее решительно поддержало британское правительство. "Британские нефтяные компании четко представляют себе ненадежность опоры на нефтяные запасы Ближнего Востока, на которые они главным образом полагаются в своих операциях в Западной Европе и, по сути дела, во всем Восточном полушарии, - писал в частном письме премьер-министр Гарольд Макмиллан австралийскому премьеру Роберту Мензису в 1958 году. - Они также знают, что правительство Соединенного Королевства, исходя из политических и экономических соображений, будет приветствовать любую акцию, предпринятую ими в целях ослабления зависимости от Ближнего Востока. У "Бритиш петролеум", в частности, существуют свои коммерческие причины для расширения базы нефтедобычи; она пострадала от Суэцкого кризиса гораздо больше, чем любая другая крупная международная нефтяная компания и теперь стремится сократить, в рамках контролируемых ею ресурсов, свою уязвимость в случае прекращения поставок с Ближнего Востока".

Для ослабления зависимости "Бритиш петролеум" от Ближнего Востока "Синклер ойл" предложила ей патентованное средство - совместное ведение разведки на Аляске. Но после дорогостоящего бурения на Норт-Слоуп, Арктической прибрежной впадине, шести подряд скважин, оказавшихся сухими, обе компании приостановили работы. Определенный интерес к Аляске проявляла и "Галф ойл". Некоторые ее специалисты настойчиво утверждали, что, несмотря на присутствие сухих скважин, геологические условия представляются многообещающими и что компании было бы целесообразно провести разведку на Норт-Слоуп. Однако директора не хотели даже слушать об этом. "Баррель нефти обойдется в 5 долларов, - резко заявил один из них. - А выше пяти долларов цена одного барреля ни в жизнь не поднимется".

Тем не менее разведочные работы на Аляске продолжались, их вела базировавшаяся в Калифорнии независимая компания "Ричфилд". Особый интерес у нее вызывали мощные осадочные отложения в буквально недоступном Норт-Слоуп. В 1964 году снова заняться Аляской решила "Джерси", и, уплатив за участие в разработке в целом свыше 5 миллионов долларов, ее дочерняя компания "Хамбл" стала партнером "Ричфилда". В 1965 году это новое совместное предприятие выиграло тендер на ведение разведки в прибрежной структуре Норт-Слоуп в заливе Прадхо-Бей. Другим главным победителем было объединение "Бритиш петролеум"- "Синклер".

В тот же год "Ричфилд" слилась с "Атлантик рифайнинг", образовав компанию "Атлантик Ричфилд", которая позднее стала называться "Арко". Возглавил корпорацию Роберт О. Андерсон. Хотя Андерсон часто казался удивительно спокойным, чуть ли не безразличным ко всему, возможно, даже немного рассеянным человеком, он обладал той решимостью и целеустремленностью, без которых невозможен успех. Это был один из последних великих разведчиков нефти и нефтяных магнатов двадцатого столетия. Его отец, чикагский банкир, в тридцатые годы, соблюдая определенное благоразумие, ссужал деньгами независимых нефтяников Техаса и Оклахомы, когда все остальные вообще отказывали им в кредитах. Молодой Андерсон вырос возле Чикагского университета, учился в нем в период расцвета учебной программы "Великие книги" и подумывал о карьере университетского профессора философии. Но нефтепромышленники, клиенты его отца, захватили воображение молодого Андерсона гораздо сильнее, чем ученые мужи, которые окружали его в университете, и в 1942 году он отправился в штат Нью-Мексико, чтобы возглавить нефтеперерабатывающий завод мощностью 1500 баррелей в день. Вскоре он увлекся разведкой нефти и стал одним из самых известных независимых специалистов в этой области. Он обладал таким же даром, как Рокфеллер и Детердинг, быстро производить в уме сложнейшие арифметические подсчеты. В ранней юности он

соперничал по скорости с логарифмической линейкой, позднее - с карманным калькулятором, а в дальнейшем имел обыкновение поправлять на совещании тех, кто ошибался на десятую долю единицы. "Я никогда не задумывался над такой способностью, - однажды сказал он. - Вся ее прелесть в том, что она помогает не останавливаться на деталях и идти непосредственно вперед. При ведении переговоров вы мгновенно учитываете какой-то фактор, важность которого другая сторона не понимает. Предвидите дальнейший ход, то есть на повороте обходите соперника". *[Прим. пер. Учебная программа, основанная на чтении и обсуждении классической литературы, сменившая традиционные лекции.]*

С годами Андерсон показал себя человеком с широкими и разносторонними интересами, стал настоящим интеллектуальным чудом в нефтяной промышленности. Его привлекали новые идеи, он разговаривал на равных с профессорами-социологами, интересовался такими вещами, как духовные ценности, власть и социальные перемены и с удовольствием участвовал в семинарах, где обсуждались технология и гуманизм, окружающая среда и учение Аристотеля. Словом, несмотря на многочисленные успехи в своей профессии он никак не вписывался в имидж типичного нефтяного магната. Он верил во многое, что было абсолютно неприемлемо в его кругу. И все же в душе его жил первооткрыватель, разведчик нефти, и ни во что он не верил так страстно, как в "единственное и совершенное сердце промышленности" - сырую нефть и запасы ее в недрах. "Можно бесконечно повторять, что главное в нашем деле - это способность переносить разочарования, - говорил он. - Если такой способности нет, вам не следует им заниматься, ведь девяносто процентов скважин вы бурите впустую. По сути дела, вам регулярно приходится терпеть поражение". Все же оставшиеся 10 процентов приносили Андерсону успех, сделав его не только очень богатым человеком, но и, помимо всего прочего, самым крупным частным землевладельцем в Соединенных Штатах.

Но зимой 1966 года все шло к тому, что работы на Аляске войдут в девяностопроцентную колонку. "Арко", при участии "Хамбл", затратив огромные средства, пробурила скважину в шестидесяти милях к югу от северного побережья Аляски. Скважина оказалась сухой. В заливе Прадхо-Бей, на Норт-Слоуп планировалось пробурить еще одну разведочную скважину. Но стоило ли это делать? Теперь все зависело от Андерсона, от его решения. Андерсон верил в данные разведки, верил в присутствие сырой нефти. Но сухая скважина "Арко" уже возглавляла список из шести сухих скважин "Бритиш петролеум" и "Синклер", а он занимался нефтяным бизнесом вовсе не для того, чтобы выбрасывать деньги на ветер. Он произнес "о'кей", хотя и без особой уверенности. Просто буровая установка все равно была уже на Аляске, и ее надо было лишь передвинуть на шестьдесят миль. "Это было решение не столько идти вперед, а лишь не прекращать уже запланированное бурение", - сказал он позднее.

Весной 1967 года "Арко"- "Хамбл" начала рискованное предприятие, которое, не дав результатов, несомненно, стало бы концом разведки нефти в этом регионе. Скважину назвали "Прадхо-Бей Стейт, номер 1". 26 декабря 1967 года вибрирующий гул собрал у скважины толпу человек в сорок. Закутанные в тяжелые одежды - столбик термометра показывал тридцать градусов ниже нуля - нефтяники стояли на сильнейшем ветру, порывы которого достигали 30 узлов. Гул нарастал, казалось, что над их головами кружат по крайней мере четыре гигантских реактивных самолета. Это ревел природный газ. Его струя ударила на тридцать футов прямо вверх несмотря на штормовой ветер. Они нашли нефть! В середине 1968 года в семи милях от скважины № 1 пробурили "контрольную скважину", которая указала на то, что открыто огромное месторождение, нефтяное месторождение мирового уровня. Настоящий гигант. По подсчетам

технологической фирмы "Де Гольер и Мак-Нотон", промышленные запасы Прадхо-Бей доходили до 10 миллиардов баррелей. Как ни неохотно давал Андерсон приказ начать бурение, это было самое важное решение в его карьере нефтяника. Прадхо-Бей оказался крупнейшим нефтяным месторождением, открытым за всю историю Северной Америки, в полтора раза мощнее, чем месторождение "Папаша Джойнер" в восточном Техасе, открытие которого сбilo в начале тридцатых годов цены на нефть.

В условиях повышения спроса над предложением на мировом нефтяном рынке Прадхо-Бей не мог нарушить какие-либо ценовые структуры. Тем не менее он обладал огромным потенциалом замедлить рост американского импорта нефти и резко снизить напряжение в мировом нефтяном балансе. По предварительным подсчетам общая добыча должна была быстро подняться до свыше двух миллионов баррелей в день, что делало это месторождение третьим крупнейшим в мире после Гавара в Саудовской Аравии и Бургана в Кувейте. Первоначально "Арко" и "Джерси", а также "Хамбл", дочерняя компания "Джерси", предполагали, что месторождение вступит в строй в течение трех лет. Его развитию должно было способствовать и упрощение структуры управления на Норт-Слоуп: "Арко" купила "Синклер", успев буквально вырвать его из пасти конгломерата "Галф энд вестерн", что явилось на тот период крупнейшим слиянием в Соединенных Штатах. Теперь Большую тройку на Норт-Слоуп составляли "Арко", "Джерси" и "Бритиш петролеум". "Арко" в результате слияния с "Синклер" стала седьмой крупнейшей нефтяной компанией в Соединенных Штатах.

Огромным препятствием к развитию месторождения были природные условия Крайнего Севера - это был недоступный, с экстремальными температурами, суровый и исключительно враждебный человеку "злой, неприветливый и не прощающий промахов участок работы", как заметил один из геологов. Он не был похож ни на один регион нефтедобычи. Технологий эксплуатации месторождений в такой среде не существовало. Почвы тундровой зоны были тверды как бетон, когда температура зимой падала до 60 градусов ниже нуля. Летом они оттаивали и становились топкими и болотистыми. Через тундру не было дорог, внизу была вечная мерзлота, уходившая местами на тысячу футов в глубину. Обычные стальные сваи, когда их забивали в вечную мерзлоту, ломались как соломинки для коктейлей.

Если эти препятствия можно было бы как-то преодолеть, оставалась устрашавшая своей сложностью проблема транспортировки нефти. Seriously рассматривалось использование танкеров ледокольного типа, которые бы проходили в Атлантику через толщу льдов замерзших арктических морей. Среди других предложений были подвесная монорельсовая дорога и перевозки автомобильным транспортом, постоянно курсирующим по некоей восьмиполосной магистрали через Аляску (пока не было подсчитано, что для этого потребуется почти весь парк грузовых машин Америки). Известный физик-ядерщик рекомендовал использовать в качестве танкеров флот ядерных подводных лодок, которые проходили бы подо льдами к предназначенному для приема морских судов порту в Гренландии - порту, который в свою очередь надо было еще построить с помощью ядерного взрыва. "Боинг" и "Локхид" изучали возможность создания гигантских реактивных авиатанкеров.

Наконец было решено строить нефтепровод. Но в каком направлении? Одни предлагали прокладывать нефтепровод - протяженностью в восемьсот миль - от нефтепромыслов на юг к порту Валдиз, откуда танкеры будут перевозить нефть через залив Принс-Уильям (что создавало экологическую угрозу окружающей среде) и далее на рынки сбыта. Другие предлагали строительство нефтепровода, полностью проходящего по суше, на восток через Аляску и Канаду, затем на юг в Соединенные



Штаты, доводя его, возможно, до Чикаго. Защитники этого проекта утверждали, что канадский вариант более безопасен в плане экологии и, помимо этого, сократит расходы на строительство трубопровода для аляскинского природного газа, в то время как трансаляскинский путь чреват "массивными выбросами нефти при авариях танкеров". Однако в трансаляскинском варианте были и свои преимущества. С точки зрения менеджмента он являлся "чисто американским путем", то есть предположительно более безопасным и гибким - нефть с Аляски могла направляться либо в Соединенные Штаты, либо в Японию. Кроме того, нефтяникам придется иметь дело только с двумя правительствами - правительством одного американского штата и федеральным правительством США, вместо гораздо большего числа участников - с канадским федеральным правительством в Оттаве и тремя или даже четырьмя правительствами провинций и территорий, имеющих каждое в отдельности свою собственную фискальную систему, а также с канадскими защитниками окружающей среды и еще с двумя американскими штатами. Более того, у правительства Канады были, по-видимому, свои возражения против трансканадского трубопровода. Учитывая все эти соображения, выдвигался и еще один аргумент в пользу трансаляскинского трубопровода: его можно было построить гораздо быстрее, чем канадский. Итак, было решено строить трансаляскинский трубопровод.

Строительство нефтепровода поставило множество инженерных проблем, требовавших огромного числа новых и оригинальных решений. Так, например, температура нефти на выходе из скважины составляла 70°C, в трубопроводе, лежавшем в слоях вечной мерзлоты - намного ниже нуля. При прохождении через участки вечной мерзлоты с высоким содержанием влаги нефть превратится в болото, и лишенный опоры трубопровод просядет и перекроется. Но несмотря на всю сложность проблем, какие могли возникнуть на строительстве, группа компаний в составе "Арко", "Джерси" и "Бритиш петролеум", плюс компании, занимавшие более слабые позиции на Норт-Слоуп, бросились вперед и, не дожидаясь, пока американские компании займутся производством оборудования, закупили 500 тысяч тонн сорока восьми дюймовых труб у японской компании. Это была ошибка. Остановка в реализации проекта наступила даже еще до того, как трубопровод начали строить.

Сначала работы отодвинулись из-за протестов эскимосов и других коренных жителей Аляски, а также ожесточенных споров среди партнеров. Но полная остановка наступила по совершенно иной причине: судебного запрета Федерального суда, выигранного защитниками окружающей среды в 1970 году. Сформировавшееся после разлива нефти в районе Сайта-Барбары в 1969 году движение защитников окружающей среды, во многом расходившихся во взглядах, теперь единым фронтом блокировало строительство аляскинского трубопровода. Одни участники движения утверждали, что компании, не проведя полномасштабных исследований, слишком торопятся, у них нет понимания всей сложности проблем, нет разработанных технологий и внимания к деталям и что проектирование выполнено на низком уровне. Последствия какой-либо аварии окажутся губительными для окружающей среды. Канадский вариант был, по их мнению, гораздо предпочтительнее, поскольку он создает меньшую угрозу для экологии. Помимо этого, прежде чем приступить к работам, говорили они, Соединенные Штаты должны принять программу более рационального использования энергии. Другие защитники окружающей среды утверждали, что природным ресурсам и уникальной природе Аляски будет нанесен невосполнимый урон или же они будут попросту уничтожены, и что этот проект вообще не следует осуществлять - в аляскинской нефти нет необходимости.

Горевшие нетерпением нефтяные компании, в полной уверенности, что им удастся преодолеть оппозицию, завезли на берега реки Юкон мощные бульдозеры и трейлеры

корпорации "Катерпиллар" на сумму в 75 миллионов долларов и были готовы начать строительство дорог и прокладку труб. Бульдозеры и трейлеры, как и сложенные в хранилища трубы, оставались без движения пять лет. Запрет на строительство трубопровода был по-прежнему в силе. Нефть, которая, как ожидалось, должна была пойти с Аляски в 1972 году, не поступала, и американский импорт возрос. Что же касается механизмов и оборудования на берегах Юкона, нефтяные компании потратили миллионы долларов, поддерживая моторы в рабочем состоянии и постоянно их прогревая в ожидании дня начала работ.

Как раз в это время, когда стало очевидно, что использование новых источников нефти на Аляске и континентальном шельфе Калифорнии является крайне сомнительным, появилась другая многообещающая альтернатива - открытие нефти в Северном море. Но разработка месторождения в Северном море была весьма неопределенной. Предстоявший объем работ обещал стать гигантским по масштабам и чрезвычайно дорогостоящим. Природные условия были суровы и коварны. Как и на Норт-Слоуп, добыча нефти в Северном море потребует уникальных новых технологий. И, кроме того, потребуется время, очень много времени. Однако эти месторождения объединял и еще один фактор: хотя их ресурсы находились в чрезвычайно труднодоступных местах, в политическом плане они были стабильны. Но даже и при этом ни одно из них не могло повлиять на мировой баланс спроса и предложения, который становился все более напряженным. Все это означало, что по-прежнему существует всего один регион, способный удовлетворять мировой, практически ненасытный аппетит на нефть. И этим регионом оставался Ближний Восток.

## ДОКТОР

В один из последних августовских дней 1970 года в воздушном ливийском пространстве перед самым рассветом появился чартерный французский реактивный самолет "Фалькон". Вскоре он приземлился в аэропорту Триполи. Дверца самолета открылась, и в раннем утреннем свете по трапу спустился небольшого роста, плотный господин, которому только что исполнилось семьдесят два года. Он был крайне обеспокоен. Настолько, что прилетел из Лос-Анджелеса, нигде не задерживаясь, и сделал остановку в Турине только для того, чтобы пересест с одного самолета на другой. Он опасался, что вот-вот потеряет свою "жемчужину" - так он называл принадлежащую его компании богатейшую нефтяную концессию в Ливии. Но вид у него, как всегда, был уверенный. Вся его жизнь была посвящена заключению сделок, и он твердо верил - это было его кредо, что, как он однажды сказал: "нет ничего хуже, чем не состоявшаяся сделка".

Этим господином был доктор Арманд Хаммер, президент "Оксидентал петролеум".

Если говорить о заключении сделок, Арманду Хаммеру практически не было равных в двадцатом столетии. Хаммер родился в 1898 году в Нью-Йорке в семье еврейских эмигрантов из черноморского города Одессы. Его богатый одесский дядюшка владел, помимо всего прочего, местной дилерской сетью продаж продукции Форда. В девятнадцатом столетии Одесса была крупным торговым центром, где пересекались интересы западных промышленников и ближневосточных купцов, и в известном смысле дух Одессы всегда присутствовал в крови Арманда Хаммера. Его отец, доктор Джулиус Хаммер, был не только практикующим врачом и фармацевтом, но и сторонником левого движения, в 1907 году он встречался в Европе с Лениным и был одним из основателей американской коммунистической партии. Арманд не разделял социалистических идей

отца, его интересовало лишь одно: как делать деньги и добиваться выгодных сделок, короче, это был капиталист.

В 1921 году только что окончивший медицинский колледж молодой Хаммер отправился в Россию с грузом медикаментов для разрушенной войной страны. Кроме того, он рассчитывал получить 150 тысяч долларов, которые советская власть задолжала фармацевтическому бизнесу его семьи. Через отцовских знакомых о нем стало известно Ленину, который разрешил определенную конкуренцию в разрушенной экономике России, и поощрял торговлю с буржуазным Западом. Ленин проявил к Хаммеру особое внимание, рекомендуя его Сталину, он писал: "Тут маленькая дорожка к американскому "деловому" миру, и надо всячески использовать эту дорожку".

Итак, Хаммер вместе со своим братом Виктором остался в России, чтобы делать бизнес в условиях ленинской новой экономической политики - он получил концессию на разработку асбестовых месторождений на Урале, контракт по закупке для России тракторов и другой промышленной продукции Форда и разрешение открыть в Москве карандашную фабрику. Он сумел учредить даже собственные фабрики по добыче пушнины в Сибири, где содержал охотников на пушных зверей. Но когда в конце десятилетия к власти пришел Сталин, он почувствовал запах перемен и своевременно упаковал чемоданы. Вдвоем с Виктором они вывезли огромное количество произведений русского искусства, которые продали через универсальные магазины в Нью-Йорке. После этого Хаммер пустился в погоню за миллионами в самых различных предприятиях, начиная с изготовления пивных бочек и кукурузного виски и заканчивая продажей фермерам бычьей спермы.

Ему было пятьдесят восемь лет, когда в 1956 году он приехал в Лос-Анджелес, намереваясь, как и многие другие в этом возрасте, удалиться от дел. Теперь это был богатый человек, известный владелец художественной галереи и коллекционер. В поисках лазеек для уклонения от налогов он вложил некоторые средства в нефть, а затем, отчасти из спортивного интереса, купил небольшую компанию "Оксидентал", которая была на грани разорения. О нефтяном бизнесе Хаммер не имел ни малейшего представления. Тем не менее в 1961 году "Оксидентал" сделала свое первое значительное открытие в Калифорнии. Заядлый коммерсант, Хаммер приобрел несколько компаний, и к 1966 году ежегодный объем продаж "Оксидентал" составлял почти 700 миллионов долларов.

Путем ловких сделок и благодаря умению выбрать наиболее выгодный момент, Хаммер в конечном счете превратил "Оксидентал" в одну из крупнейших транснациональных нефтехимических корпораций. Общепринятая вертикаль управления была не для него. Звоня по телефону в разные точки Земного шара практически в любое время суток, он, подобно современному Маркусу Сэмюелю, вел дела, полагаясь лишь на себя. Его политические связи были уникальны. Его способность проникать во все места была поразительной. Его личное состояние было огромным. Во время никогда не прекращавшихся переговоров, Хаммер мог быть, как сказал однажды один из его конкурентов, "отчески заботливым и очень милым", и всегда разряжал напряженную обстановку каким-нибудь анекдотом. Но, в стремлении к цели он был тверд и беспощаден. Продвигая свои интересы, он проявлял великий талант позволить людям слышать то, что они хотели услышать. "Это один из величайших актеров мира", - едко сказал о Хаммере кто-то из тех людей, каждый из которых, крайне заблуждаясь, видел себя непосредственным преемником.

Во времена Хрущева Хаммер возобновил отношения с Советским Союзом. Это привело к тому, что он побывал посредником между пятью советскими генеральными секретарями и семью президентами Соединенных Штатов. Он имел уникальный доступ в Кремль. Уже в 1990 году в возрасте девяноста двух лет, Хаммер по-прежнему был активным президентом "Оксидентал", и верные акционеры продолжали курить ему фимиам. Действительно, он стоял в одном ряду с величайшими пиратами - создателями нефтяного бизнеса: Рокфеллером, Сэмюелем, Детердингом, Гульбенкяном, Гетти и Маттеи. Но одновременно он был и анахронизмом, капером из прошлого, "торговцем из Одессы" по духу, колесящим по миру на своем корпоративном самолете в поисках следующей выгодной сделки. И именно такая сделка в Ливии сделала его международным магнатом<sup>6</sup>.

Безумная погоня за ливийской нефтью уже шла полным ходом, когда в 1965 году "Оксидентал" выиграла во втором круге торгов тендер на разработку не фти в Ливии. Предложенная компанией цена выделялась среди 119 других предложений, она была написана от руки, под личным наблюдением Хаммера, на пергаменте, перевязанном красными, черными и зелеными лентами, повторявшими цвета ливийского флага. В качестве "благодарности" "Оксидентал" обещала построить сельскохозяйственную экспериментальную ферму в пустынном оазисе, где провел детство король Ливии Идрис и где был похоронен его отец. Хаммер подарил королю шахматы из золота, компания также выплатила ожидаемые доплаты и особое комиссионное вознаграждение тем, кто помог получить концессии.

Участки за номером 102 и 103, которые выиграла "Оксидентал", охватывали почти две тысячи квадратных миль лишенной растительности, каменистой, выжженной солнцем пустыни в районе Сирт, более чем в сотне миль от Средиземного побережья. "Тяжелее всего было мириться с неоправдавшими надежд скважинами", - как-то сказал Хаммер. Действительно, первые несколько скважин были абсолютно безрезультатными. К тому же бурение их обошлось очень дорого. Правление директоров "Оксидентал" начало громко ворчать по поводу "прихоти Хаммера". По их мнению, Ливия была местом для крупных воротил бизнеса. Но Хаммер в своих намерениях был настойчив.

И его настойчивость была вознаграждена. Осенью 1966 года на участке 102 забила нефть. Но это событие померкло при сравнении с тем, что произошло сорока милями западнее, на участке 103, впоследствии названном "Промысел Идрис". "Оксидентал" начала бурение непосредственно под тем местом, где располагался базовый лагерь "Мобил ойл", которая ранее вела здесь поиски, а затем отказалась от концессии. Первая скважина давала 43 тысячи баррелей в день, затем феноменально проявила себя другая - 75 тысяч баррелей в день! "Оксидентал" открыла одно из богатейших месторождений в мире. И помогли этому незначительному калифорнийскому коммерсанту обнаружить то, что пропустила "Мобил ойл", недавно разработанные сейсмические технологии. После открытия нефти в Ливии, Хаммер сказал: "Небеса разверзлись. Мы стали одними из тех воротил, о которых говорило правление директоров".

1967 год принес Хаммеру еще одну удачу - после "шестидневной войны" Суэцкий канал оставался закрытым, и ливийский нефтяной бум превратился в настоящее сумасшествие. По предварительным подсчетам инженерной нефтяной фирмы "Де Гольер и Мак-Нотон", из открытой к тому времени нефти на долю только одной "Оксидентал" приходилось 3 миллиарда баррелей разведанных запасов - то есть почти треть запасов, открытых в то же время на Норт-Слоуп на Аляске! Но то, что не могло быть сделано на Аляске - строительство трубопровода, безусловно, могло быть осуществлено в Ливии. По общепринятым нормам, трубопровод длиной в 130 миль через пустыню мог быть

построен за три года. Но при форсировании темпов работ его построили менее чем за год. Так менее чем через два года после получения концессий "Оксидентал" приступила к отправке нефти в Европу. Вскоре она ежедневно получала в Ливии свыше 800 тысяч баррелей. Начав с нуля, "Оксидентал петролеум" стала шестой крупнейшей нефтедобывающей компанией в мире и с помощью контрактов и покупки собственной системы сбыта пробилась на конкурентный европейский рынок.

И все же этот внезапно появившийся колосс очень непрочно стоял на ногах, поскольку сам его успех находился в односторонней зависимости от Ливии. Стареющий король Идрис не мог существовать вечно. В поисках других источников доходов Хаммер задумал приобрести "Айлент-Крик коул" и "Ситибанка". Ответ всюду был одинаков: можно ожидать, что в ближайшие пять-шесть лет в Ливии сохранится политическая стабильность, а "после смерти короля Идриса произойдет планомерная передача власти". Слияние состоялось. Шел 1968 год. Эксперты ошиблись.

### ЛИВИЙСКОЕ ВЫМОГАТЕЛЬСТВО

В ночь с 31 августа на 1 сентября 1969 года разбуженный начальником караула старший офицер невнятно пробормотал, что еще слишком рано - переворот намечен на несколько дней позже. Увы, произошедший той ночью переворот оказался для него совсем не тем, которого он ждал. В течение многих месяцев в ливийских вооруженных силах зрели многочисленные проекты заговоров - различные группировки офицеров и политиков готовились свалить пошатнувшийся режим короля Идриса. Однако группа радикально настроенных молодых офицеров во главе с харизматическим Муамаром Каддафи опередила всех, в том числе и своих командиров, которые планировали антиправительственный заговор всего лишь тремя-четырьмя днями позднее. По сути дела, многие военные, участвуя в перевороте 1 сентября, не знали, ни кто возглавляет его, ни какими силами он организован.

Каддафи и его сторонники начали подготовку к перевороту еще десятилетие назад, подростками в средней школе. Вдохновленные примером Гамалы Абдель Насера, его книгой "Философия революции" и передачами египетской радиостанции "Голос арабов", они решили строить свою жизнь и борьбу против режима "по Насеру". Они также решили, что путь к власти не обязательно лежит через партийную политику и что более рациональный путь - через военную академию. В представлении Каддафи, как тонко заметил один из обозревателей, революционные доктрины Насера накладывались "на идеи ислама времен пророка Мухаммеда". Эта группа офицеров была в совершенном восторге от деятельности египетского лидера и от его идеи арабского единства. В свое время Каддафи будет стремиться продолжить его дело. Прирожденный заговорщик, как и Насер, к тому же эксцентричный и непостоянный в своих мнениях, с резкой сменой настроений от эйфории до глубокой депрессии, он попытается стать не только лидером арабского мира, но даже его символом. Добиваясь этой цели, он будет устраивать бесконечные заговоры и кампании против Израиля, сионизма, других арабских государств, против Запада и, обладая огромными доходами от нефти, станет банкиром и спонсором, а также "хозяином" террористических групп по всему миру.

После успешного сентябрьского переворота среди первых действий нового Совета революционного командования Каддафи была ликвидация английских и американских баз в Ливии и высылка довольно значительного по численности итальянского населения. Каддафи также закрыл все католические церкви в стране, приказал снять с них кресты, а имущество храмов продать на аукционах. Затем в декабре 1969 года была предотвращена попытка антиправительственного заговора, и утверждение власти Каддафи успешно



завершилось. Теперь он был готов заняться нефтяными делами. В январе 1970 года офицеры Совета революционного командования начали наступление на иностранные компании с требованиями повысить объявленную цену на нефть. Каддафи предупредил директоров двадцати одной оперирующей в Ливии нефтяной компании, что, если его требования не будут удовлетворены, он прикроет добычу нефти. "Люди, жившие без нефти 5000 лет, - заявил он, - могут прожить без нее и еще несколько лет ради того, чтобы вернуть свои законные права".

Первой сильному нажиму подверглась "Эссо-Ливия". Военное правительство потребовало увеличения объявленной цены на 43 цента за баррель. "43 цента в то время! - вспоминал директор "Эссо-Ливия". - Боже милостивый! Это было неслыханно". "Эссо" предложила пять центов. Другие компании были готовы не уступать ни на йоту. Поставленные в трудное положение компанией "Джерси" и другими крупными компаниями, большинство которых вело добычу нефти и в других регионах, ливийцы взялись за единственную компанию, не имевшую таких источников, - "Ок-сидентал". Они хорошо понимали ее уязвимость. Как выразился один ливиец, "они сложили все яйца в одну корзину". В конце весны 1970 года "Оксидентал" было приказано сократить добычу, - источник ее жизнеспособности, с 800 тысяч баррелей в день до 500 тысяч. На тот случай, если компания окажется недостаточно догадливой, ливийская полиция начала останавливать, обыскивать и запугивать служащих компании. Хотя сокращение добычи и преследования распространялись и на другие компании, "Оксидентал" пользовалась особым вниманием такого рода.

Наступление Ливии на нефтяные компании началось в исключительно благоприятное для нее время. Ливия поставляла 30 процентов необходимой Европе нефти. Суэцкий канал был все еще закрыт, и напряженная ситуация в перевозках сохранялась. Затем в мае 1970 года в Сирии бульдозером был поврежден трубопровод, по которому из Саудовской Аравии к Средиземноморскому побережью ежедневно перекачивалось 500 тысяч баррелей. Цены на танкерные перевозки немедленно подскочили втрое. Недостатка в нефти не было, не хватало тоннажа для ее транспортировки. Ливия же во главе с Каддафи занимала центральную позицию через Средиземное море от европейских рынков, и от такого преимущества ливийцы отказываться не собирались. Сокращение добычи в Ливии резко обострило напряженность на рынке, к тому же в период между закрытием трансаравийского трубопровода и ливийским сокращением с рынка внезапно были сняты в целом 1,3 миллиона баррелей в день. Более того, что касалось мировой экономики и стратегии, молодые ливийские военные действовали отнюдь не вслепую, сейчас в Триполи в качестве советника революционного правительства находился Абдалла Тарики, радикал и антизападник националистического толка, вышедший в отставку с поста министра нефтяной промышленности в Саудовской Аравии.

По мере усиления нажима, беспокойство Хаммера росло. Он отправился в Египет просить кумира Каддафи, президента Насера вмешаться в действия своего "ученика". Обеспокоенный, что прекращение добычи в Ливии поставит под угрозу ливийские субсидии египетской армии, Насер посоветовал Каддафи проявлять осторожность. Он также посоветовал ливийскому лидеру не повторять его ошибок - Египет дорого заплатил за полигику национализации и выдворение иностранных экспертов. Эти советы Насера остались без внимания.

Хаммер попытался найти другие компании, которые компенсировали бы "Оксидентал" недостающий объем нефти по себестоимости "Оксидентал", если она не уступит ливийским требованиям, а затем будет национализирована. Безуспешно. Даже обращение

к Кеннету Джеймисону, президенту "Экссон", не принесло нужной Хаммеру нефти, по крайней мере, на желательных для него условиях. Хаммер был разочарован и мрачен. Но Джеймисон, возможно, просто не принял его всерьез. "Вполне понятно, что Джеймисон отказал Хаммеру, - сказал в частном разговоре один из главных советников Хаммера. - К нему, самому президенту "Экссон", третьей крупнейшей в мире корпорации, обращается какой-то торговец картинами, человек из другого круга, пришедший неизвестно откуда, и предлагает план решения мировой проблемы".

Отчаявшись найти альтернативный источник нефти, Хаммер разработал еще один глобальный план. За ужином на ранчо Линдона Джонсона в Техасе он попытался провернуть бартерную сделку, в которой выступил бы посредником при обмене военных самолетов корпорации "Макдоннел-Дуглас" на иранскую нефть. Эта попытка также не дала результатов. Он уже исчерпал практически все возможности, когда в конце августа 1970 года раздался тревожный телефонный звонок Джорджа Уильмсона, его управляющего в Ливии, предупреждавшего, что ливийцы собираются национализировать промыслы "Оксидентал". И именно это предупреждение погнало его в ночное путешествие в Триполи.

С ливийской стороны переговоры вел заместитель премьер-министра Абдель Салам Джеллуд, считавшийся в отличие от пуританина Каддафи любителем шуток и развлечений, но тем не менее в переговорах крайне безжалостный и неуступчивый. Однажды во время переговоров с представителями "Тексако" и "Стандард оф Калифорния", желая показать свое неудовольствие, он скатал из листка с их предложениями шарик и швырнул его им в лицо. В другом случае он появился в зале, где присутствовало множество директоров нефтяных компаний с автоматом через плечо. Во время первой встречи с Хаммером Джеллуд, предложив доктору булочки и кофе, расстегнул пояс и выложил револьвер 45 калибра на стол перед Хаммером. Чуть не лишившись самообладания, Хаммер постарался улыбнуться. Ему никогда прежде не приходилось вести переговоры под дулом пистолета.

Каждый день Хаммер вел напряженные, изматывающие переговоры. И каждую ночь улетап обратно в Париж и там в отеле "Ритц", где он меньше опасался подслушивания, связывался по телефону с правлением своих директоров в Лос-Анджелесе. Для таких каждодневных полетов в Париж была еще одна причина. Предложение Джеллуда остановиться во дворце, ранее принадлежавшем свергнутому королю Идрису, вызывало у Хаммера опасения, что его пребывание там может "затянуться" на продолжительный срок. Все же он ослабил меры предосторожности. В первый день он прилетел в Триполи на зафрахтованном французском самолете, опасаясь, что его личный самолет ливийцы могут захватить. Теперь он каждое утро возвращался из Парижа уже на собственном, более удобном "Гольфстрим-II", оборудованном спальней с пробковыми стенками. Он прибывал в Париж в 2 часа ночи и к 6 утра снова вылетал в Триполи. У него всю жизнь сохранялась удивительная способность засыпать в любых условиях, и во время этих перелетов она ему очень пригодилась.

Обсуждение все тянулось, а на улицах толпы людей уже готовились праздновать первую годовщину переворота, выкрикивая лозунги, призывающие покончить с врагами режима. Все же переговоры подошли к долгожданному концу, когда Хаммер и Джеллуд обменялись рукопожатием. Они достигли соглашения и, казалось, сделка вот-вот будет заключена, когда внезапно возникло новое препятствие, касавшееся формы контракта. Исполненный подозрений, Хаммер немедленно покинул страну, поручив Джеймсу Уильмсону все оставшиеся формальности. На следующий день, укpывшись в парижском отеле "Ритц", он узнал, что окончательные договоренности подписаны. Ливийцы

добились двадцатипроцентного увеличения отчислений и налогов за право разработки недр. Теперь "Оксидентал" могла оставаться в Ливии. Что же касается других компаний, они долго проявляли нерешительность, но к концу сентября буквально все уступили, хотя и с огромным нежеланием. Ливийцы торжественно обещали, что будут придерживаться новых соглашений в течение пяти лет.

Главным в происшедших событиях было не увеличение объявленной цены на 30 центов и ливийской доли прибыли с 50 процентов до 55. Гораздо большее значение имел тот факт, что ливийские соглашения решительно изменили баланс сил между правительствами стран-экспортеров и нефтяными компаниями. Победа Ливии придала странам-экспортерам смелости. Она не только резко повернула движение маятника цен в сторону повышения реальной цены на нефть, но и возобновила борьбу экспортера за суверенность и контроль над своими нефтяными ресурсами, которая началась десятилетием ранее с основанием ОПЕК и потом затихла. Для нефтяных компаний это было начало отступления. "Нефтяная отрасль, какой мы ее знали, долго не просуществует", - сказал один из директоров "Джерси", отвечавший за добычу в Ливии, точно и коротко определив суть новых соглашений. Предчувствия представителя "Оксидентал" Джорджа Уильмсона относительно того, насколько велики будут грядущие перемены, тоже не обещали ничего хорошего. Готовясь поставить свою подпись под окончательным текстом документов, он сказал коллеге: "В западном мире эти перемены почувствует каждый, у кого есть машина, будь то трактор, грузовик или легковой автомобиль". После подписания документов Уильмсон и его помощники сидели вместе с ливийцами, потягивая апельсиновый сок с содовой - самое лучшее, что можно было найти в запрещающей алкоголь стране, и молча раздумывали над неопределенностью будущего.

## СКАЧКИ ЦЕН

Шах Ирана просто не мог допустить, чтобы его обошли ливийские молодые и самодовольные офицеры-выскочки. В ноябре 1970 года он добился увеличения отчислений от прибылей нефтяного консорциума с 50 до 55 процентов. Затем компании пришли к выводу, что у них нет иного выбора, как отдавать 55 процентов и в других странах Персидского залива. С этого началась игра скачкообразного повышения цен. Венесуэла приняла закон, который повышал ее долю прибыли до 60 процентов, а также допускал одностороннее повышение цен без согласования с компаниями или переговоров с ними. Конференция ОПЕК утвердила уровень в 55 процентов и угрожала закрыть добычу тем компаниям, которые не выполняют требования. Она также требовала, чтобы переговоры нефтяных компаний велись с региональными группами экспертов, а не с ОПЕК в целом. Затем в начале 1971 года Ливия выставила новые требования, обойдя снова Иран. Игра явно грозила стать бесконечной, если компании не образуют единый фронт. Главным защитником идеи создания общего фронта был Дэвид Барран, президент "Шелл транспорт энд трейдинг". "По мнению "Шелл", - говорил Барран, - лавина ценовых перемен уже обрушилась. И без объединенного фронта компании будут вытеснены одна за другой". Усилиями Баррана был разработан общий подход, компании будут единым блоком вести переговоры с ОПЕК, а не с отдельными странами. Таким путем, надеялись они, поток требований удастся остановить. Добившись от министерства юстиции США отмены одного из положений антимонопольного законодательства, нефтяные компании приступили к созданию "Фронта Юни", т.е. объединенного фронта по типу того самого блока, который был образован против Советской России в двадцатые годы. Но мир сейчас стал гораздо более сложным, число активных ифокков в нем существенно возросло. Современный "Фронт Юни" охватывал два десятка компаний - американских и неамериканских, что составляло около четырех пятых от числа нефтяных компаний

западного мира. Эти компании создали также "ливийскую сеть безопасности" - тайную договоренность о том, что если добыча какой-либо компании будет урезана из-за отказа выполнить требования правительства Каддафи, другие компании возместят ей потери нефти. Это был тот самый вид сделки, которую шесть месяцев назад не удалось осуществить Хаммеру при переговорах с "Экссон". Его принятие явилось, как отметил американский атташе по вопросам нефти в Ливии Джеймс Плэк, "перемирием" между монополиями и независимыми компаниями.

15 января 1971 года компании поспешно направили экспортерам нефти так называемое "Письмо ОПЕК", призывавшее к глобальному, всестороннему урегулированию. Целью его было поддержать объединенный фронт и добиться ведения переговоров с ОПЕК как единой организацией, а не с отдельными экспортерами или их подгруппами, как она того хотела. В противном случае компании оказывались совершенно беззащитными перед бесконечными скачками цен.

Однако шах был решительно против плана компаний по "всестороннему" урегулированию, поскольку, как утверждал он, "умеренные" не смогут сдержать "радикалов" - Ливию и Венесуэлу. Тем не менее, если компании предложат разумный подход и будут вести переговоры с каждой страной Персидского залива отдельно, он обещает устойчивое соглашение, которое будет соблюдаться в течение пяти лет. "Если же компании прибегнут к каким-то уловкам, - добавил он, - Персидский залив будет для них закрыт, и никакая нефть оттуда не пойдет".

Переговоры начались в Тегеране. "Фронт Юни" представлял Джордж Пирси, управляющий "Экссон" по странам Ближнего Востока, и лорд Страталмонд, управляющий "Бритиш петролеум", по профессии юрист. Последний был дружелюбный весельчак, страшно любивший разыгрывать кувейтского министра нефтяной промышленности, которого из-за его внешности он называл "Граучо", т.е. "Ворчун". Отец лорда Страталмонда, Уильям Фрейзер, был президентом "Бритиш петролеум" во время событий, повлекших устранение Мосаддыка, и оставался крайне непопулярным человеком в Иране, настолько непопулярным, что лорду Страталмонду приходилось объяснять путавшим его с отцом иранцам, "это - я, а не мой отец".

Компании считали, что в борьбе с шахом они располагают поддержкой правительства США, но, прибыв в Тегеран, Пирси и Страталмонд обнаружили, что Вашингтон уже согласился с мнением шаха. Они были ошеломлены и возмущены. "Это делает переговоры глупейшим занятием", - сказал Пирси. 19 января Пирси и Страталмонд встретились с членами персидского регионального комитета ОПЕК - иранским министром финансов Джамшидом Аму-зерагом (получившим образование в Корнельском и Вашингтонском университетах), министром нефтяной промышленности Саудовской Аравии Заки Ямани (обучавшемся в Нью-Йоркском университете, а затем окончившем Гарвардскую школу права), Саадунем Хаммади (ученая степень по экономике сельского хозяйства Висконсинского университета). Министры были непреклонны. Они соглашались обсудить цены на нефть только по странам Персидского залива, а не по странам ОПЕК. И это было все. Шах, со своей стороны, осуждал намерения компаний и грозил введением эмбарго, если компании не согласятся с его точкой зрения. Он даже призывал в помощь тень Мосаддыка. "Условия 1951 года больше не существуют, - жестко напомнил он. - Теперь в Иране никто не прячется под одеялом и не скрывается в забаррикадированной комнате. Попытки добиться единых "всесторонних" переговоров либо шутка, либо намерение оттянуть время".

Таким образом, на первом этапе никаких результатов достигнуто не было. В частной встрече с Пирси Ямани сказал: да, то что слышал Пирси, верно. Среди стран-экспортеров действительно идут разговоры о введении эмбарго с целью усиления позиций. Более того, Ямани признал, что Саудовская Аравия и другие нефтедобывающие страны Персидского залива поддерживают эту идею. Пирси был в шоке. Саудовцы никогда, за исключением военного времени, не вводили эмбарго на нефть. Получила ли идея эмбарго, спросил он, поддержку короля Фейсала? Да, ответил Ямани, а также шаха. Пирси настоятельно просил Ямани отказаться от этого шага. "Я полагаю, вы не осознаете проблему, стоящую перед ОПЕК, - ответил Ямани. - Я должен поддерживать это намерение"<sup>9</sup>.

Как это было ни тяжело, но компании признали, что придется отказаться от попыток принятия всестороннего подхода, иного выбора не было. Они согласились вести переговоры с каждой страной в отдельности. В противном случае никакого урегулирования вообще не будет достигнуто, страны-экспортеры будут просто назначать свои цены. Компаниям необходимо было любой ценой сохранить видимость, хотя бы только видимость, что экспортеры действуют на основании оговоренных с ними цен, а не просто решают эти вопросы сами.

Итак, должны были состояться два раунда переговоров: один в Тегеране и один в Триполи. 14 февраля 1971 года в Тегеране компании капитулировали. Новое соглашение похоронило принцип пятьдесят на пятьдесят. Благословенные позиции выполнили свою функцию, они прожили два десятилетия и теперь их время кончилось. Новое соглашение устанавливало пятьдесят пять процентов как минимальную долю правительства и поднимало цену барреля нефти на 30 центов, сохраняя возможность дальнейшего ежегодного повышения. Экспортеры торжественно обещали: никаких повышений в следующие пять лет сверх того, о чем уже было договорено.

Тегеранское соглашение явилось своеобразным водоразделом: инициатива перешла от компаний к странам-экспортерам. "Это было настоящим поворотным пунктом для ОПЕК, - сказал один из ее представителей. - После тегеранского соглашения власть перешла к ОПЕК". Сразу же после подписания соглашения шах, катавшийся на лыжах с гор швейцарского Санкт-Морица, благословил его. "Что бы ни случилось, - заверил он, - скачка цен больше не будет". Предсказание президента "Шелл" Дэвида Баррана оказалось более верным. "Нет сомнений в том, - сказал он, - что рыночная конъюнктура, выгодная для покупателей, перестала существовать".

Теперь наступил второй этап переговоров, о цене нефти ОПЕК в районе Средиземного моря. В Средиземноморский комитет входили Ливия и Алжир, а также Саудовская Аравия и Ирак - частично их нефть перекачивалась по нефтепроводам к Средиземноморскому побережью. Спустя несколько дней после тегеранского соглашения в Триполи начались переговоры с Ливией и, конечно, с майором Джеллудом, возглавлявшим переговоры с арабской стороны. Джеллуд прибегнул к своей, теперь уже хорошо известной, тактике - запугиванию, революционным проповедям, угрозам наложить эмбарго и провести национализацию. 2 апреля 1971 года было объявлено о достижении соглашения. Объявленная цена была поднята на 90 центов - намного выше, чем указывалось в тегеранском соглашении. Ливийское правительство повысило свои доходы от нефти почти на 50 процентов.

Шах был вне себя от ярости. Его опять обскакали.

**УЧАСТИЕ: "НЕРАСТОРЖИМОЕ, КАК КАТОЛИЧЕСКИЙ БРАК"**



Заложенные в тегеранском и триполийском соглашениях гарантии сохранять стабильность цен в течение пяти лет оказались иллюзорными. Вскоре ОПЕК потребовала в качестве компенсации девальвации доллара в начале семидесятых годов повысить объявленную цену, что привело к новому сражению. Но и его затмил другой, более значительный конфликт, драматически изменивший отношения компаний и стран. Борьба разгорелась по вопросу об "участии": частичному приобретению странами-экспортерами права собственности на нефтяные ресурсы в пределах своих стран. В случае победы стран-экспортеров это бы означало радикальную реструктуризацию нефтедобывающей отрасли и коренное перераспределение ролей всех игроков.

Нефтяные операции за пределами Соединенных Штатов большей частью основывались на системе концессий, история возникновения которых уходит корнями во времена Уильяма Нокса Д'Арси, отправившегося в 1901 году в смелое и рискованное путешествие в Персию. При такой системе нефтяная компания на договорной основе с правителем суверенного государства получала право владеть землей, вести изыскания и добывать нефть на оговоренной территории независимо от того, будет ли она настолько огромной, как полученные Д'Арси 480 тысяч квадратных миль в Персии или 2 тысячи квадратных миль "Оксидентал" в Ливии. Но сейчас, с точки зрения стран-экспортеров нефти, концессии были уже наследием прошлого, пережитком эры колониализма и империализма и абсолютно неприемлемы в веке деколонизации и стремления к национальной независимости. Эти страны не хотели быть просто сборщиками налогов. Речь шла не только о повышении доходов в виде ренты. Главным для стран-экспортеров был суверенитет над их собственными природными ресурсами. И все остальное, соответственно, рассматривалось только с точки зрения достижения этой цели. Очевидным решением для некоторых стран-экспортеров была полная национализация - как, например, в России после революции или в Мексике и Иране. В качестве альтернативы национализации и полному владению была придумана концепция "участия", то есть частичного получения собственности в результате переговоров - такая позиция отвечала интересам некоторых крупнейших стран-экспортеров. Нефть была не только предметом национальной гордости и силы - это был бизнес. Полная национализация привела бы к разрыву связей с международными компаниями и заставила страну-экспортера заниматься сбытом самостоятельно. Таким образом, эта страна должна была столкнуться с тем же препятствием, которое было камнем преткновения для независимых компаний, создавших большие запасы нефти на Ближнем Востоке, то есть проблемой реализации. Это приведет к битве с другими экспортерами за рынки, а нефтяные компании получат не только возможность, но и стимул искать на рынке более дешевый баррель, поскольку теперь они будут получать прибыль на продажах нефти потребителю, а не на ее добыче.

"Став производителями и продавцами нашей нефти, мы окажемся в условиях жесточайшей конкурентной гонки в нефтедобыче", - говорил в 1969 году шейх Ямани, предупреждая об опасностях полной национализации. Результатом ее будет "стремительный крах ценовой структуры, поскольку каждая из добывающих стран будет стремиться сохранить доходные статьи своего бюджета, компенсируя потери от падения цен поставками на рынок постоянно растущего объема нефти". Затраты и риск скажутся не только в сфере экономики: "финансовая нестабильность неизбежно приведет к нестабильности политической". Ямани настаивал на том, что именно совместное владение с крупнейшими компаниями, а не их изгнание - вот тот путь, который удовлетворяет цели экспортеров и в то же время сохраняет систему, приостанавливавшую падение цен. Это создаст, говорил он, узы "нерасторжимые, как католический брак".

Концепция участия вполне устраивала Саудовскую Аравию, участие означало постепенные перемены, что было предпочтительнее ниспровержения всего нефтяного порядка. Но для других экспортеров постепенного перехода было недостаточно. Алжир, даже без видимости переговоров, забрал 51 процент собственности во французских нефтепромыслах, оставшейся у Франции десять лет назад, когда Алжир добился независимости. Венесуэла приняла закон, по которому все концессии после истечения их срока в начале восьмидесятых переходят к правительству.

Сама ОПЕК потребовала немедленного осуществления программы участия, угрожая компаниям "совместными действиями", сокращением квот добываемой нефти, если ее требования не будут удовлетворены. Контроль со стороны ОПЕК был поручен Ямани. Давление на компании возрастало. В конце 1971 года после ухода англичан из Персидского залива Иран захватил несколько небольших островов вблизи Ормузского пролива. Воинственно настроенной частью арабов это было воспринято как кровное оскорбление: захват арабской территории неарабами. Желая наказать англичан за "тайный сговор" в осуществлении этого подлого удара в спину, находящаяся в 2400 милях Ливия национализировала арендованные "Бритиш петролеум" участки. Ирак национализировал последние остатки "Иракской нефтяной компании", концессию Киркук, открытое в двадцатые годы богатейшее нефтеносное месторождение, главный предмет борьбы Гильбенкяна с крупнейшими нефтяными компаниями, обеспечивавшее значительную часть нефтедобычи в Ираке. "Саудовцы не могут в одиночку противостоять общемировой тенденции национализации, - предупреждал Ямани. - Нефтяная отрасль должна это осознать и принять как данность, если она хочет сохранить по возможности большее число своих позиций".

Тем не менее до заключения каких-либо соглашений предстояло подробно обсудить несколько основных проблем, в том числе важнейший вопрос определения стоимости. Например, в зависимости от выбора бухгалтерской учетной формулы 25 процентов "Кувейтской нефтяной компании" могли стоить где-то от 60 миллионов до 1 миллиарда долларов. В конце концов в этом случае две стороны сошлись на создании нового учетного принципа, "скорректированной балансовой стоимости", которая учитывала инфляцию и крупные поправочные коэффициенты. И в октябре 1972 года между государствами Персидского залива и компаниями было наконец достигнуто "соглашение об участии". Оно предусматривало немедленное выделение двадцатипятипроцентной доли участия в капиталах нефтяных компаний при дальнейшем ее увеличении до 51 процента к 1983 году. Но, несмотря на одобрение ОПЕК, реализация соглашения в остальных странах была менее популярна, чем надеялся Ямани. Алжир, Ливия и Иран выступили против. Министр нефтяной промышленности Кувейта одобрил соглашение, но кувейтский парламент его отклонил, так что Кувейт оказался в числе несогласных. Компании, входившие в "Арамко", в конечном счете, согласились с Саудовской Аравией в вопросе об участии, поскольку альтернативный вариант был гораздо хуже - полная национализация. Президент "Экс-сон" выразил надежду, что принятие соглашения будет способствовать "более стабильным отношениям", поскольку оно "поддерживает существенную посредническую роль частных международных нефтяных компаний". Другие были в этом не столь уверены. В Нью-Йорке на совещании руководителей нефтяных компаний, проходившем под председательством Джона Мак-Клоя, "Арамко" объявила о своем первоначальном решении согласиться на участие. В конце обсуждения, когда мнения резко разошлись, Мак-Клой попросил высказаться Эда Гинна, одного из директоров независимой "Банкер хант компани", ведущей операции в Ливии. Гинн был расстроен. По его мнению, любая уступка в Персидском заливе только подстегнет Ливию выставлять все более жесткие требования. Кроме того, исходя из только что

услышанного на совещании, добавил он, план "Арамко" напоминает ему анекдот о двух висящих в шкафу скелетах, который он тут же и рассказал.

"Как мы здесь оказались?" - спрашивает один скелет у другого. "Не знаю, - отвечает тот. - Но если б у нас было побольше потрохов, мы бы выбрались отсюда".

"Совещание закончено!" - тут же выкрикнул Мак-Клой, и все разошлись.

После сделки Ямани с "Арамко", Ливия забрала свыше 50 процентов нефтедобычи итальянской государственной нефтяной компании ЭНИ, затем приступила к экспроприации промыслов "Банкер хант". Блокируясь с жестоким диктатором Уганды Иди Амином Дала, Каддафи гордо заявил, что забрав "Банкер хант", он нанес "внушительный удар" по холодному и надменному лицу Соединенных Штатов. Затем Каддафи приступил к национализации 51 процента промыслов других работавших в Ливии компаний, в том числе и компании Хам-мера "Оксидентал петролеум". Шах был решительно настроен провести более выгодную сделку, чем Саудовская Аравия. Но для него вопрос участия особой роли не играл. После национализации в 1951 года Иран уже владел нефтью и производственными мощностями, но всеми нефтяными делами фактически заправлял образованный в 1954 году консорциум, а не "Иранская национальная нефтяная компания" (ИННК). Так что целью шаха было не только увеличение нефтедобычи и финансовый паритет, соответствовавший выбитому Ямани соглашению, но и гораздо больший контроль. И этой цели он добился. ИННК стала не только владельцем, но и эксплуатационником, компании же, образовавшие в 1954 году консорциум, создали новую корпорацию, которая, заменив прежний консорциум, стала подрядчиком ИННК. Официальное признание "Национальной иранской нефтяной компании" было первостепенным для государственной компании и значительной символической победой в стремлении шаха сделать ее одной из главных международных нефтяных компаний. Это было победой и для него лично. Теперь он был на пути к своему высшему торжеству. "Наконец я победил, - объявил он. - Семидесяти двум годам иностранного контроля над производством в нашей промышленности положен конец".

## ПЕРЕЛОМНЫЕ ГОДЫ

С ростом контроля стран-экспортеров над нефтяными компаниями либо в результате участия, либо полной национализации, возрос их контроль над ценами. Если еще совсем недавно они пытались увеличить свой доход за счет вала, сражаясь за поставку на рынок все растущего числа баррелей, что, по-видимому, лишь сбивало цены, то теперь стремились к повышению цен. Новый подход поддерживался и напряженным балансом спроса и предложения. В результате в Тегеране и Триполи родилась новая система: цены стали предметом переговоров между компаниями и странами, причем страны играли ведущую роль в подталкивании вверх объявленной цены. Компании оказались не в состоянии сколотить новый эффективный "Фронт Юни". Не смогли этого сделать и их правительства. По сути дела, правительства стран-потребителей особенно и не хотели поддерживать или поощрять компании в их конфронтации с экспортерами. Они были поглощены другими вопросами, среди которых цены на нефть не занимали приоритетного места. К тому же некоторые считали, что повышение цен было в любом случае оправданным и даже полезным, стимулируя сохранение природных запасов и поощряя разработку новых энергоносителей.

Но был еще один серьезный момент, объяснявший такую позицию двух ведущих западных правительств. И Великобритания, и Соединенные Штаты гораздо больше были заинтересованы в сотрудничестве, а отнюдь не в конфронтации и с Ираном, и

Саудовской Аравией, и в добавление к этому не возражали против увеличения их доходов. К началу семидесятых годов Иран и Саудовская Аравия, откликнувшись на просьбу султана Омана оказать помощь в подавлении выступлений радикалов, играли роль региональных полицейских. Их закупки оружия быстро возрастали - прекрасный показатель растущих цен на нефть и создания новой структуры безопасности в Персидском заливе.

Но оставим в стороне политику и личности. Сложившийся в начале семидесятых годов баланс спроса и предложения предвещал крайне серьезные перемены: дешевая нефть была великим благом для экономического роста, но такое положение не могло сохраняться. Спрос не мог расти теми же темпами, как ранее, возникла необходимость в разработке новых месторождений. Это была ситуация, сложившаяся из-за отсутствия резервных мощностей. Чем-то надо было пожертвовать, и этим чем-то стала цена. Но как и когда? Это были критические вопросы. Некоторые считали, что решающим годом станет 1976, когда истечет срок действия тегеранского и триполийского соглашений. Но соотношение спроса и предложения было уже крайне напряженным.

Хотя промышленные запасы на Ближнем Востоке были, конечно, огромны, действующие производственные мощности увязывались главным образом с реальным спросом. Еще в 1970 году за пределами Соединенных Штатов наличествовал резерв производственных мощностей до 3 миллионов баррелей в день, большая часть которых концентрировалась на Ближнем Востоке. К 1973 году дополнительные мощности в чисто физическом выражении сократились вдвое: примерно до 1,5 миллиона баррелей в день. Это составило приблизительно 3 процента от общего спроса. Между тем некоторые ближневосточные страны во главе с Кувейтом и Ливией уже снижали нефтедобычу. К 1973 году избыточные производственные мощности, которые могли рассматриваться как реально "наличествующие", в общей сложности составляли лишь 500 тысяч баррелей в день. Это был всего лишь один процент всего потребления в западном мире.

Не только в нефтяной, но почти в любой отрасли промышленности, даже при отсутствии политических факторов, уровень использования в 99 процентов и страховой запас в один процент рассматривались бы как чрезвычайно опасное соотношение. Политические факторы только усиливали эту опасность.

Что все это могло означать в будущем? Одним из тех, кто с тревогой наблюдал за развитием ситуации, был американский дипломат Джеймс Плэк. Десять лет назад, когда образовалась ОПЕК, он был советником по экономике в посольстве США в Багдаде, а сейчас занимался вопросами нефти в посольстве США в Триполи. В конце ноября 1970 года он решил изложить тревожившие его мысли в докладе госдепартаменту. Прошло пятнадцать месяцев с тех пор, как группа никому неизвестных офицеров совершила в Триполи государственный переворот, и почти три месяца после того, как эти же офицеры произвели переворот в нефтяной ценовой политике. Плэк ежедневно посылал сообщения в госдепартамент в течение всего периода борьбы ливийцев с "Оксидентал", "Эссо", "Шелл" и другими компаниями, но сейчас наступило время, чтобы оглянуться назад и подвести итоги. Жара спала, немного штормило, со стороны Средиземного моря налетали порывы ветра, и в воздухе висел острый запах соли и моря. Находившихся в Ливии иностранных граждан охватило гнетущее чувство беспокойства и даже страха. Ходили постоянные слухи о том, что на кого-то напали, кого-то задержали или выслали. Служащие компаний и западные дипломаты видели следующие за ними машины спецслужб, хорошо заметные в боковом зеркале, так как обычно это были белые "фольксвагены-жуки".

Над докладом в Ваишнгтон Плэк работал несколько недель. Он не хотел слишком сгущать краски, чтобы его сочли паникером и оставили его телеграмму без внимания. Работая, он посматривал в единственное окно своего похожего на чулан кабинета напротив через узкую улочку на офис "Оксидентал", где инженеры стояли у кульманов, словно все шло как обычно, и ничего не изменилось. Но Плэк понимал, что изменилось решительно все. Прежние игры в нефтедобыче закончились, даже если в Вашингтоне или Лондоне никто этого полностью не осознавал. В международном нефтяном порядке произошли необратимые перемены. В докладе, который он наконец отправил в декабре в Вашингтон, утверждалось, что произошедшие в Ливии события дают весьма веские основания полагать, что производящие страны "преодолеют свои разногласия и, объединившись, приступят к сокращению добычи и повышению цен".

Но вопрос касался не только денег, речь шла о власти. "Степень зависимости западных промышленных стран от нефти как источника энергии, - писал Плэк, - хорошо известна, и действенность фактического сокращения добычи, как средства нажима с целью повышения цен на нефть, уже была наглядно продемонстрирована". Он полагал, что США, их союзники, а также вся нефтяная отрасль просто не готовы ни морально, ни политически "овладеть ситуацией при изменившемся балансе власти в нефтяной политике". Ставки были высоки. Помимо всего прочего, хотя "нефтяное оружие" не сработало в 1967 году, при "существующих условиях мотивация тех, кто призывает к использованию арабской нефти в качестве оружия при ближневосточном конфликте, также получает дополнительное подкрепление".

Он добавил еще один как бы заключительный пункт: "контроль над потоком ресурсов является вопросом стратегического значения на протяжении всей истории. Утверждение контроля над жизненно важным источником энергии позволит ближневосточным странам восстановить отношение к Западу с позиции силы, которое этот регион давно утратил". Плэк подчеркивал, что не выступает за поддержание статус-кво. Это было невозможно. Главное заключалось в том, чтобы понять, какие перемены происходят в мире, и быть к ним готовым. Величайшей ошибкой было бы невнимание к этому вопросу.

Доклад Плэка произвел настолько сильное впечатление на посла, что он, для придания ему большего веса, отправил его за своей подписью. Но как Плэку стало известно, в Вашингтоне никто не обратил на него серьезного внимания. И он был оставлен без ответа.

## Глава 29. Нефтяное оружие

10 октября 1973 года за несколько минут до 2.00 ночи, когда по календарю того года наступал еврейский национальный праздник Йом-Киппур, 222 египетских реактивных самолета взмыли в небо. Их целями были командные пункты и позиции израильтян на восточном берегу Суэцкого канала и Синайском полуострове. Несколько минут спустя огонь по всей линии фронта открыли свыше 3000 полевых орудий. Почти одновременно сирийские самолеты нанесли удар по северной границе Израиля, а за ним последовал артиллерийский обстрел из 700 орудий. Так началась "октябрьская война", четвертая из арабо-израильских войн - самая разрушительная и напряженная из всех, война, которая привела к крайне серьезным последствиям. Оружие участникам конфликта было поставлено супердержавами: Соединенными Штатами Америки и Советским Союзом. Но один из самых мощных видов потенциального оружия принадлежал Ближнему Востоку. Это было "нефтяное оружие" - эмбарго, сокращение добычи нефти и



ограничение экспорта - оружие, по словам Генри Киссинджера, "бесповоротно изменившее сложившийся в послевоенный период мир".

Эмбарго, как и сама война, явилось полной неожиданностью и вызвало шок. Однако в ретроспективе все представлялось по некоторым признакам очевидным. К 1973 году нефть стала основой мировой экономики, - ее качали и использовали, не задумываясь о будущем. За весь послевоенный период соотношение спроса и предложения никогда прежде не было таким напряженным, а узел взаимоотношений стран-экспортеров и нефтяных компаний не затягивался столь стремительно. Это была ситуация, в которой любой дополнительный нажим мог ускорить кризис - в данном случае кризис глобального масштаба.

## СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ ВЫХОДЯТ НА МИРОВОЙ РЫНОК

В 1969 году с приходом в Белый дом администрации Ричарда Никсона в американской политической повестке дня начали появляться вопросы энергетики и снабжения нефтью. Главную тревогу вызывал быстрый рост импорта нефти. Обязательная программа по его ограничению, которую десятилетие назад был вынужден принять президент Эйзенхауэр, функционировала с растущим напряжением, рождая споры между компаниями и регионами и серьезные диспропорции в распределении. Ее лазейки и исключения хорошо просматривались и были чрезвычайно выгодны тем, кто умел ими пользоваться. В связи с этим Никсон учредил специальную комиссию по контролю за импортом во главе с министром труда Джорджем Шульцем. Комиссия должна была пересмотреть программу квот и представить рекомендации по необходимым изменениям.

Политики стран-потребителей, а также коммунальные службы и нефтехимические компании с нетерпением ожидали ослабления ограничительных мер, это позволило бы им получать более дешевую нефть. "Независимые", однако, решительно выступали за сохранение квот, - это обеспечивало им более высокие цены, чем на мировом рынке. Что касается крупнейших компаний, которые десять лет назад выступали против введения квот, то к этому времени они уже примирились с существующей системой и приспособились к ней, - она их вполне устраивала. Цены на нефть, производимую ими в стране, были защищены, а для продажи закупаемой иностранной нефти существовала устоявшаяся сеть сбыта за пределами Соединенных Штатов. Поэтому многие крупные компании были встревожены перспективой перемен и выступали против нее.

Комиссия Шульца выступила с предложением вообще отказаться от квот, заменив их тарифами. Таким образом, устранялась бы необходимость санкционированного государственными органами распределения, а его задача переходила к рынку. Политическая реакция на доклад Шульца была не только бурной, но и ошеломляюще негативной. Американская нефтегазовая промышленность уже находилась на недопустимо низкой точке падения производства; с 1955 года число буровых установок неуклонно сокращалось, и в 1970 - 1972 годах достигло самого низкого уровня - немногим больше трети от уровня середины пятидесятых. Сто конгрессменов, опасаясь, что предлагавшиеся меры будут означать еще больший рост импорта, подписали письмо, осуждавшее доклад Шульца, видя в нем угрозу отечественной промышленности. Никсон, будучи трезвым и расчетливым политиком, положил доклад Шульца на полку и сохранил квоты.

Это, конечно, разочаровало тех, кто хотел отмены системы квот, ту группу, интересы которой выходили за пределы потребления нефти в Соединенных Штатах. Так, в письме Никсону шах Ирана утверждал, что безопасность и экономическое развитие Ирана

требует преодоления квотовых барьеров и увеличения продажи нефти непосредственно в Соединенные Штаты. Администрация Никсона отнеслась с пониманием к стремлению шаха увеличить добычу нефти и, следовательно, свой доход. Это объяснялось, как заметил один из советников аппарата Белого дома, "вакуумом власти в Персидском заливе", образовавшимся после ухода англичан. Но администрация Никсона отнюдь не собиралась отменять ограничения на импорт ради того, чтобы доставить удовольствие шаху. "Ваше разочарование по поводу того, что нам не удалось найти путь для увеличения продаж иранской нефти в Соединенных Штатах, вполне понятно", - писал Никсон шаху. - "Отсутствие положительного решения этого вопроса вызвано огромной сложностью проблем в нашей политике по импорту нефти". Хотя в письме и звучали нотки некоторого оправдания, Никсон тем не менее обещал послать шаху экземпляр доклада комиссии Шульца для личного ознакомления<sup>1</sup>. Однако к этому времени во всей энергетической системе Соединенных Штатов уже четко просматривались вызывавшие беспокойство политиков признаки напряженности. Зимой 1969 - 1970 годов, самой холодной за последние тридцать лет, запасы нефти и газа оказались недостаточны. Спрос на нефть с низким содержанием серы, которую приходилось импортировать из таких стран как Ливия и Нигерия, за эти месяцы резко вырос, поскольку электроэнергетика общего пользования переходила с угля на нефть. Наступившим летом ограничение мощностей электроэнергетических систем привело к резкому уменьшению освещенности улиц, зданий и витрин по всему Атлантическому побережью. Тем временем резервные производственные мощности в Соединенных Штатах по мере того, как отрасль выбирала каждый последний баррель для удовлетворения нараставшего спроса, подошли к концу.

В начале семидесятых годов при хронических проблемах поставок, в американской политической лексике начало появляться выражение "энергетический кризис", а в узких кругах утверждаться единое мнение, что положение Соединенных Штатов будет крайне сложным. Главной причиной тревоги был быстрый рост спроса на все виды энергии. Контроль над ценами, введенный Никсоном в 1971 году как часть общей антиинфляционной программы, препятствовал росту внутреннего производства нефти и одновременно стимулировал потребление. Росла напряженность и с поставками природного газа, главным образом из-за системы регулирования, которая устанавливала контроль над ценами и не поспевала за изменениями рыночной конъюнктуры. Искусственно установленные низкие цены фактически сдерживали инициативы в проведении новых изысканий и в экономии расходов. Во многих регионах электростанции работали практически с предельной нагрузкой, что сохраняло угрозу уменьшения освещенности или даже выхода из строя целых энергосистем. Коммунальные службы в срочном порядке размещали заказы на новые, атомные электростанции, видя в них решение целого ряда проблем, в том числе растущего спроса на электроэнергию, перспективы роста цен и новых ограничений на сжигание угля в целях защиты окружающей среды.

В первые месяцы 1973 года по мере того, как волна спроса на нефть продолжала подниматься, у независимых переработчиков возникли трудности с поставками, а на горизонте уже маячила нехватка бензина с наступлением летнего сезона, когда на дорогах резко увеличивается число автомашин. В апреле Никсон впервые выступил с президентским посланием по вопросам энергетики, в котором сделал чреватое важными последствиями заявление: он отменяет систему квот. Внутреннее производство, даже защищенное квотами, уже не поспевало за волчьим аппетитом Америки. В ответ на политическое давление Капитолийского холма администрация Никсона немедленно довела до конца свое решение об отмене квот, введя "добровольную" систему распределения, которая должна была обеспечивать поставки нефти независимым переработчикам и сбытовикам. Эти два решения, последовавшие одно за другим,

отчетливо показывали, насколько изменилась обстановка: квоты имели целью управление поставками и их ограничение в мире избытка. Теперь же, в условиях нехватки, задачей новой системы стало распределение всех возможных поставок.

### "НА ЭТОТ РАЗ ВОЛК УЖЕ ЗДЕСЬ"

С появлением вопросов энергоснабжения в политической повестке дня один из главных нефтяных экспертов госдепартамента, Джеймс Эйкинс, высокий и угрюмый сотрудник иностранной службы, был откомандирован для работы в аппарат Белого дома. Еще недавно, работая в госдепартаменте, он руководил секретным исследованием по вопросам нефти, на основе которого сделал вывод, что мировая нефтяная отрасль переживает "последние дни выгодной для покупателя конъюнктуры". И далее, что "к 1975 году, а возможно, и ранее мы придем к устойчивому рынку, где конъюнктура будет выгодна для продавцов, и любой из нескольких крупнейших поставщиков сможет создать кризис поставок, прекратив продажу нефти". Наступило время, говорил он, "положить конец нескончаемым исследованиям проблемы энергоснабжения" и перейти к действиям. Соединенные Штаты должны сократить темпы роста потребления, повысить производство у себя дома и перейти к импорту по возможности из "надежных источников". Эти меры, говорил он, "будут настолько же непопулярны, насколько дороги". Однако что касается непопулярности и дороговизны, вопрос этот изучен не был, поскольку ни одна из этих мер не получила одобрения. На деле же, с быстрым ростом импорта, происходило совершенно обратное.

В апреле 1973 года в тот самый месяц, когда Никсон отменил квоты, Эйкинс, теперь уже в положении сотрудника аппарата Белого дома, снова попытался предпринять действия по борьбе с надвигавшимся кризисом. Он подготовил секретный доклад с целым рядом предложений, среди которых были более широкое использование угля, создание синтетических видов топлива, более жесткие меры экономии (включая высокий налог на бензин) и резкое повышение ассигнований на НИОКР с тем, чтобы выйти из-под власти углеводородов. К его идеям отнеслись с недоверием. "Экономия не входит в этический кодекс Республиканской партии", - безапелляционно заявил главный советник по внутренним вопросам в аппарате Белого дома Джон Эрлихман. В тот же месяц Эйкинс публично высказал свою тревогу, опубликовав в "Форин афферс" статью, заголовок которой говорил об основных экономических и политических тенденциях: "Нефтяной кризис: на этот раз волк уже здесь". Статья была прочитана очень многими. Но она носила крайне противоречивый характер, а аргументы Эйкинса были весьма далеки от того, чтобы их можно было принять или хотя бы с ними согласиться. Так, одновременно со статьей Эйкинса журнал "Форин полней" - недавно появившийся самонадеянный конкурент "Форин афферс" - опубликовал очерк "Реальна ли возможность нехватки нефти?". В статье со всей определенностью утверждалось, что нет, не реальна. Объявляя о том, что "мировой энергетический кризис, то есть нехватка нефти, является сущим вымыслом", автор очерка как бы подталкивал читателей к мысли, что сам Эйкинс входит в группу политических интриганов, объединяющую сотрудников госдепартамента, экспортеров нефти и ряд компаний.

Тем не менее набатный колокол прозвучал. Однако ни в Соединенных Штатах, ни в промышленно развитых странах не последовало какой-либо особой реакции или, что следует подчеркнуть, какого-либо определенного консенсуса, который был необходим для более согласованных предупреждающих действий.

Теперь, сняв импортные барьеры, Соединенные Штаты стали вполне созревшим и весьма прожорливым участником мирового нефтяного рынка. Они присоединились к

другим потребителям, выступая все с большими требованиями к Ближнему Востоку. Другого выбора, кроме как ликвидировать квоты, практически и не было. Но их отмена привела к росту нового огромного спроса на уже охваченном лихорадкой рынке. Компании покупали любую нефть, которая им попадалась. "Несмотря на весь объем имевшейся у нас сырой нефти" - вспоминал впоследствии президент отделения "Галф ойл" по поставкам и торговле, - я считал, что мы должны были продолжать ее покупать. Нам нужна была диверсификация, расширение диапазона экономической деятельности". К лету 1973 года импорт Соединенных Штатов составлял ежедневно уже 6,2 миллиона баррелей по сравнению с 3,2 миллиона в 1970 году и 4,5 миллиона в 1972 году. Независимые переработчики также бросились на мировые рынки, расширяя группу охваченных безумием покупателей, набавляя цену на все попадавшиеся под руку наличные запасы. Журнал новостей промышленности и торговли "Петролеум интеллидженс уикли" в августе 1973 года сообщил, что "близкая к панике скупка нефти американскими и европейскими независимыми, а также японскими компаниями" порождает "стремительный рост цен".

В условиях ограниченных наличных запасов рост мирового спроса привел к тому, что рыночные цены превысили официальные справочные. Это была решающая перемена, обусловленная тем, что двадцатилетние запасы подходили к концу. В течение этого длительного периода рыночные цены, складываясь под влиянием хронического избытка предложения, были ниже справочных цен, что обостряло отношения между компаниями и правительствами. Но теперь произошла радикальная смена позиций, и страны-экспортеры, безусловно, не намеревались допускать, чтобы разница между справочной и рыночной ценами уходила в карманы компаний.

Экспортеры, рассчитывая увеличить свою долю доходов за счет растущих цен, сразу же потребовали пересмотра условий участия и выкупа. Самой агрессивной была Ливия. В четвертую годовщину переворота Каддафи - 1 сентября 1973 года, - она национализировала 51 процент операций еще не взятых под контроль компаний. В ответ последовало предостережение Никсона: "Нефть при отсутствии сбыта, как много лет назад убедился мистер Мосаддык, не приносит стране большой пользы". Но это жесткое предупреждение осталось без внимания. Каддафи отделяли от Мосаддыка не просто двадцать каких-то лет, а коренные изменения конъюнктуры рынка. Когда Мосаддык национализировал "Англо-иранскую компанию", в других странах Ближнего Востока шло бурное развитие новых производственных мощностей. (Эти источники легко заполнили пробел, оставленный Ираном.) Но теперь, в 1973 году запасных резервных мощностей не было. Рынок, безусловно, существовал, но он не был насыщен. И у Ливии не было никаких проблем с продажами экологически более чистой нефти с низким содержанием серы.

Радикально настроенные члены ОПЕК - Ирак, Алжир и Ливия - потребовали пересмотра двух вроде бы неприкосновенных документов - тегеранского и триполииского соглашений. Поздней весной и летом 1973 года, видя повышение цен на открытом рынке, такую же позицию заняли и другие экспортеры. Они ссылались на рост инфляции и девальвацию доллара, но главным аргументом было, конечно же, повышение цен. Между 1970 и 1973 годами рыночная цена на нефть увеличилась вдвое. Доходы экспортеров росли с каждым баррелем, но на рынке, характеризовавшимся ростом цен, увеличивалась также и доля доходов компаний. Это резко расходилось как с целями экспортеров, так и с их идеологией. С их точки зрения, достававшийся компаниям кусок пирога должен был уменьшаться, а отнюдь не расти. Система цен, базировавшаяся на тегеранском соглашении 1971 года, "теперь уже не работает", заявил Ямани президенту "Арамко" в июле 1973 года. К сентябрю Ямани уже приготовился произнести надгробное

слово над тегеранским соглашением: оно "либо уже мертво, либо находится при смерти". Если компании не пойдут на сотрудничество в выработке нового соглашения по ценам, добавил он, экспортеры будут "в одностороннем порядке осуществлять свои права". Так, с переменами в экономике нефти менялась и нефтяная политика, причем самым драматическим образом.

## ТАЙНЫЕ ДЕЙСТВИЯ САДАТА: ИГРА ВА-БАНК

Пришедший к власти после смерти Насера в 1970 году Анвар Садат рассматривался многими как фигура крайне незначительная и временная. Считалось, что срок его президентства не превысит нескольких месяцев или даже недель. Но нового президента Египта явно недооценили. "Действительно, наследство, оставленное мне Насером, было в жалком состоянии", - позднее сказал он. Садат получил страну, которая при высокой риторике панарабизма была, с его точки зрения, политическим и моральным банкротом. Безудержные амбиции и самоуверенность, царившие после успехов Египта в Суэцком кризисе 1956 года, давно превратились в прах, особенно после поражения в 1967 году. Экономика была развалена.

У Садата не было амбициозного желания возглавить некое объединенное арабское государство, простирающееся от Адриатики до Персидского залива: убежденный националист, он хотел сконцентрировать все усилия не на панарабистских химерах, а на восстановлении экономики Египта.

Свыше 20 процентов валового национального продукта Египет выделял на военные расходы. (Немногим меньше выделял и Израиль - 18 процентов.) Как при таком положении можно было добиться вообще какого-либо успеха в развитии экономики? Садат хотел выйти из круга конфликтов с Израилем, из тупиковой дипломатии. Он хотел определенной стабилизации и урегулирования, но через пару лет бесплодных переговоров и обсуждений пришел к выводу, что пока Израиль находится на берегу Суэцкого канала, это невозможно. У Израиля не было особого интереса в переговорах, а Садат не мог вступить в них при том положении слабости и унижения, в котором пребывал Египет, и уж, конечно, в то время, когда весь Синайский полуостров находится в руках Израиля. Он должен был что-то предпринять. Прежде всего он начал укреплять свое положение внутри страны и обеспечивать себе свободу действий на международной арене. Он провел чистку среди просоветски настроенных египтян; затем в июле 1972 года, хотя Советский Союз продолжал снабжать его оружием, он выслал из страны советских военных советников и технических экспертов, общая численность которых составляла около 20 тысяч человек. Антисоветская направленность этих акций не вызвала в Вашингтоне сомнений в том, что их цель - завоевать доверие США. Тем не менее ожидаемой реакции Запада и, в частности, Соединенных Штатов Садат не получил. В конце 1972 - начале 1973 годов Садат пришел к важному решению. Он перейдет к военным действиям. Это единственный путь к достижению его политических целей. "Самым поразительным было то, что поначалу буквально никто не осознавал до конца, что собой представляет этот человек, - скажет позднее Киссинджер. - Целью Садата было не столько получение территориальных преимуществ, сколько разжигание кризиса, который разморозит застывшие отношения между сторонами и таким образом откроет путь к переговорам. Неожданность и шок дадут возможность обеим сторонам, в том числе и Египту, продемонстрировать гибкость, что было невозможно, пока Израиль считал себя превосходящей в военном отношении стороной, а Египет был парализован в результате нанесенного ему унижения. Короче говоря, цель Садата была в большей степени психологической и дипломатической, чем военной".



Решение Садата было хорошо просчитано; он действовал, исходя из положения Клаузевица, утверждавшего, что война - это продолжение политики, только другими средствами. Тем не менее Садат шел к этому решению с глубоким ощущением его неизбежности, хорошо понимая, что играет ва-банк. И хотя о возможности войны делались намеки и даже шли разговоры, ее вероятность не воспринималась всерьез, особенно теми, кому предстояло стать ее участниками, то есть израильтянами. Однако к апрелю 1973 года Садат уже начал разрабатывать с президентом Сирии Хафезом Асадом стратегические планы совместных египетско-сирийских военных действий. Действия Садата - конкретные детали подготовки и сама реальность войны - держались в строжайшей тайне. Одним из немногих, вне высшего командования Египта и Сирии, с кем Садат делился своими планами, был король Саудовской Аравии Фейсал. И это означало, что в предстоящем конфликте главную роль будет играть нефть.

### С НЕФТЯНОГО ОРУЖИЯ СНЯТЫ ЧЕХЛЫ: ФЕЙСАЛ ПЕРЕДУМЫВАЕТ

С начала пятидесятых годов в арабском мире шли усиленные разговоры о некоем, еще не получившем четкого определения "нефтяном оружии", которое арабский мир для достижения своих целей предполагал использовать против Израиля. Цели ставились от полного уничтожения Израиля до получения от него территориальных уступок. Однако применение этого оружия постоянно сдерживал тот факт, что Ближний Восток, хотя запасы его нефти и считались неисчерпаемыми, был не единственным ее поставщиком в мире. Дополнительный объем нефти всегда могли быстро поставить на мировой рынок Техас, Луизиана, Оклахома. Но стоило США довести использование производственных мощностей до 100 процентов, как этот старый воин - американская добыча нефти - не смог бы снова подняться и защитить от нефтяного оружия.

В начале семидесятых годов с ростом напряженности мирового рынка в различных кругах арабского мира все громче начали раздаваться призывы к использованию нефтяного оружия как средства решения экономических и политических задач. Король Саудовской Аравии Фейсал не принадлежал к этим кругам. Он ненавидел Израиль и сионизм не меньше любого другого арабского лидера и твердо верил в существование сионистско-коммунистического заговора с целью захвата Ближнего Востока. Он даже говорил об этом и Насеру, и Никсону, считая, что радикальные палестинские террористы находятся, по сути дела, на содержании у израильтян. Тем не менее Фейсал сделал все возможное, чтобы не допустить применения нефтяного оружия. Летом 1972 года, когда Садат призвал к использованию нефтяных ресурсов в качестве средства политического давления, Фейсал сразу же высказался решительно против. Это не только бесполезно, сказал он, "даже думать об этом опасно". Политику и нефть не следовало смешивать. Такой урок извлекла для себя Саудовская Аравия во время войны 1967 года. Сократив экспорт нефти, она не добилась никаких результатов, лишь потеряв часть своих рынков и доходов. По мнению Фейсала, сокращение добычи вряд ли как-то могло затронуть Соединенные Штаты, поскольку ближневосточная нефть не потребуется им ранее 1985 года. "Поэтому я считаю, что это предложение должно быть исключено, - решительно подчеркнул он, - и не вижу смысла даже обсуждать его в данное время".

В предостережении Фейсала присутствовали как политические, так и экономические мотивы. На Аравийском полуострове в Южном Йемене, там, где еще совсем недавно над портом Аден развевался британский флаг, образовалось уже одно марксистское государство, а в других частях полуострова вели активные выступления революционно настроенные партизаны. В 1969 году, в том же самом году, когда группы заговорщиков сбросили монархию в Ливии и гражданское правительство в Судане, в Саудовской Аравии был раскрыт заговор группы офицеров военно-воздушных сил. Фейсал опасался

распространения в арабском мире радикализма, ставившего под вопрос легитимность королевской власти. Он понимал, что в экономическом и политическом отношении его страна прочно привязана к Соединенным Штатам, и это определяет его королевскую власть не только в плане процветания страны, но и безопасности. И предпринимать какие-либо враждебные действия против правительства, которое играет такую важную роль в твоём выживании, вряд ли было бы желательно. Все же в начале 1973 года Фейсал пересмотрел свою точку зрения. Почему?

Причиной этого отчасти был рынок. Гораздо скорее, чем ожидалось, ближневосточная, а не американская, нефть стала главным и последним источником поставок. И главным ее поставщиком для всех стран мира, в том числе Соединенных Штатов, стала именно Саудовская Аравия. Зависимость Соединенных Штатов от Персидского залива наступила к 1973 году, а не к 1985, как предсказывалось. Саудовская Аравия наконец вышла на позиции, которые ранее занимал Техас, и теперь это находящееся среди пустыни королевство стало производителем, от которого зависел весь мир. Соединенные Штаты уже не могли дальше повышать производительность, чтобы обеспечивать своих союзников в случае кризиса, да и сами они теперь стали наконец уязвимы. А рост спроса относительно предложения обещал сделать Саудовскую Аравию еще более могущественной. Ее доля в мировом экспорте быстро поднялась с 13 процентов в 1970 году до 21 процента в 1973 году, и этот рост продолжался. В июле 1973 года она ежедневно добывала в среднем 8,4 миллиона баррелей, что было на 62 процента выше, чем в июле 1972 года, когда она производила 5,4 миллиона баррелей в день. И это был, по-видимому, не предел. Компания "Арамко" работала на полную мощность; она очень быстро увеличила добычу, стремясь удовлетворить неожиданный скачок спроса, но некоторые утверждали, что как бы в дальнейшем ни развивались события, Саудовской Аравии придется сократить добычу, чтобы предотвратить нарушение качества нефтеносных участков и способствовать развитию большего числа производственных мощностей.

Помимо этого, в Саудовской Аравии все шире утверждалась точка зрения, что ее доходы больше, чем она может потратить. Две девальвации американского доллара резко обесценили финансовые активы стран с большими долларовыми резервами, в том числе и Саудовской Аравии. Ливия и Кувейт ввели ограничения на добычу. "Какой смысл производить больше нефти и продавать ее за ничем не обеспеченные бумажные деньги? - риторически восклицал министр нефтяной промышленности Кувейта. - Зачем производить нефть, которая для нас и средство к существованию, и сила, и менять ее на сумму денег, ценность которых упадет в следующем году на столько-то и столько-то процентов?" Может быть, рассуждали некоторые саудовцы, нужно существенно сократить производство.

Эта менявшаяся конъюнктура рынка, которая с каждым наступающим днем увеличивала потенциальную силу арабского нефтяного оружия, совпала по времени с развитием значительных политических событий. По многим важным вопросам Фейсал расходился с Насером, в котором видел радикального панарамиста, намеревавшегося сбросить традиционные режимы. Анвар Садат, преемник Насера, был сделан из другого теста. Это был египетский националист, который стремился уничтожить значительную часть наследия Насера. Садат сблизился с саудовцами через Организацию "Исламский конгресс", и Фейсал симпатизировал ему за попытки вырваться из медвежьих объятий союза, который Насер заключил с СССР. Без поддержки Саудовской Аравии Анвар Садат, возможно, был бы вынужден вновь обратиться к Советскому Союзу, и тогда русские использовали бы каждую возможность распространить свое влияние на весь регион. А это прямо противоречило интересам Саудовской Аравии. Весной 1973 года

Садат настойчиво убеждал Фейсала рассмотреть вопрос об использовании нефтяного оружия для поддержки Египта в конфронтации с Израилем и, возможно, с Западом. Король Фейсал ощущал также растущее давление многочисленных группировок внутри страны и всего арабского мира. Он не мог ставить под угрозу свою репутацию открытого сторонника "прифронтовых" арабских государств и палестинцев, не оказывая поддержки ни тем, ни другим. В противном случае, саудовские предприятия, начиная с нефтяных вышек, рисковали бы стать объектом нападения партизан. В знак такой уязвимости вооруженные боевики весной 1973 года совершили налет на терминал трубопровода "Таплайн" в Сидоне,\* уничтожив одно хранилище и повредив несколько других. А несколько дней спустя был поврежден и сам трубопровод. Был и целый ряд других случаев, в том числе террористический акт, когда был поврежден трубопровод в Саудовской Аравии.

Так политика и экономика как бы сливались в одно целое, меняя точку зрения Фейсала. Саудовцы не делали тайны из своей новой позиции: они предупреждали, что не будут увеличивать добычу, чтобы удовлетворить растущий спрос, и что арабское нефтяное оружие будет так или иначе использовано, если Соединенные Штаты не приблизятся к арабской точке зрения и не откажутся от всесторонней поддержки Израиля. В начале мая 1973 года король встретился с управляющими "Арамко". Да, он - верный друг Соединенных Штатов, сказал король, но "абсолютно необходимо", чтобы Соединенные Штаты "что-то предприняли для изменения того направления, в котором в настоящее время развиваются события на Ближнем Востоке". [*Прим. пер. Современный город Сайда в Ливане.*]

"Лишь слегка затронув известную тему о существовании заговора, Фейсал подчеркнул, что сионизм вместе с коммунистами уже готовы покончить с американскими интересами в регионе", - сообщил после встречи президент "Арамко". "Он отметил, что в настоящее время, если бы не Саудовская Аравия, американские интересы в регионе были бы сейчас крайне непрочны". Далее "он сказал, что теперь тем американцам и американским предприятиям, которые являются друзьями арабов и которые имеют интересы в этом регионе, самим решать, предпримут ли они в срочном порядке какие-то меры, чтобы изменить позицию" правительства Соединенных Штатов. "Простое отмежевание от политики и действий Израиля сыграет большую роль в преодолении антиамериканских настроений", - сказал президент "Арамко", передавая слова Фейсала, и от себя добавил, что в словах короля прозвучала "исключительная настойчивость".

К облегчению встревоженных директоров "Арамко", тема нефти на этой встрече не поднималась. Но она возникла во всех деталях спустя несколько недель, когда директора материнских компаний "Арамко" встретились с Ямани в отеле "Интерконтиненталь" в Женеве. Не хотели бы они, спросил Ямани, нанести визит вежливости королю, который сейчас отдыхает в Женеве после поездки в Париж и Каир? Директора нефтяных компаний, естественно, с радостью приняли приглашение. Как бы между прочим Ямани заметил, что в Каире у короля были очень "трудные моменты": Садат оказывал на него сильнейшее давление, требуя более широкой политической поддержки. На встрече с нефтяниками король сказал: "Что касается интересов США на Ближнем Востоке, то их время истекает. Саудовской Аравии грозит опасность изоляции со стороны ее арабских друзей, поскольку правительство США не оказывает ей конструктивной поддержки". Фейсал был крайне категоричен: он не допустит изоляции. И тогда "вы лишитесь всего", сказал он директорам.

У них не было сомнений относительно того, что Фейсал имел в виду. "Совершенно очевидно, что концессия находится под угрозой", - сказал после встречи один из

директоров "Арамко". Программа действий, как она представлялась управляющим, была ясна: "Мы должны, во-первых, информировать американскую общественность о ее подлинных интересах в регионе (в настоящее время она введена в заблуждение ангажированными средствами массовой информации). Во-вторых, срочно информировать правительство".

Через неделю управляющие "Арамко" были в Вашингтоне. Они посетили Белый дом, госдепартамент и министерство обороны. Суммируя предупреждения Фейсала, они настаивали на том, что "необходимы срочные меры, в противном случае, все будет потеряно". Их вежливо выслушали, однако, не особенно вникая в суть дела. Проблема, безусловно, существует, признали официальные высокопоставленные лица. Однако, как сообщили представители компаний, они "с определенным недоверием отнеслись к тому, что нависает какая-либо серьезная опасность, и что, если она и намечается, для ее ликвидации не нужны какие-либо иные меры помимо тех, которые уже предпринимаются". Саудовцы, сказали им в Вашингтоне, подвергались ранее гораздо большему давлению со стороны Насера. "Тогда они успешно с этим справились, и должны так же успешно справиться и сейчас". Во всяком случае, за короткое время Соединенные Штаты вряд ли сумеют что-то сделать. "Некоторые полагают, что король "кричит волк", когда никакого волка на самом деле нет, он существует лишь в его воображении". А один из высших государственных деятелей высказал мнение, что слова короля на женевской встрече предназначались для "домашнего употребления". На что один из представителей нефтяного бизнеса резко ответил, что в тот момент никто из его "дома" на встрече не присутствовал.

Три из входящих в "Арамко" компании - "Тексако", "Шеврон" и "Мобил" - публично призвали к изменению американской ближневосточной политики. Так же поступил и Говард Пейдж, ушедший в отставку директор "Экссон" по Ближнему Востоку. После этого король Фейсал внезапно стал очень охотно принимать представителей американской прессы, которая, несмотря на свою "ангажированность", моментально этим воспользовалась. С коротким интервалом Фейсал дал интервью "Вашингтон пост", "Крисчен сайенс монитор", "Нью-суик" и телевизионной компании Эн-Би-Си. В каждом из них проходила одна и та же мысль. "Мы не стремимся как либо ограничивать экспорт нашей нефти в Соединенные Штаты, - говорил Фейсал американским телезрителям. - Но американская политика всесторонней поддержки сионизма и ее направленность против арабов не только крайне затрудняет продолжение поставок нефти в Соединенные Штаты, но и ставит под вопрос даже сохранение наших дружеских отношений с Соединенными Штатами".

## ЛИДЕРЫ НЕРВНИЧАЮТ

В июне 1973 года в рамках встречи в верхах Никсон принимал в своей калифорнийской резиденции Сан-Клементе советского генерального секретаря Леонида Брежнева. В последний вечер встречи, когда оба лидера ушли отдыхать, произошло нечто необычное. Возбужденный и долго не засыпавший Брежнев вдруг потребовал незапланированной встречи с президентом. Несмотря на явное нарушение дипломатического протокола, Секретная служба разбудила Никсона. Глубокой ночью, охваченный подозрениями, президент принял Брежнева в небольшом кабинете, за окнами которого простиралась чернота Тихого океана. Брежнев в резкой форме утверждал, что Ближний Восток взрывоопасен, что там может скоро начаться война. Единственный способ предотвратить ее, настаивал он, это проявить новую дипломатическую инициативу. Из слов Брежнева можно было заключить, что Советский Союз знает о намерениях Садата и Асада либо в общих чертах, а, возможно, и в деталях -

ведь он поставлял им оружие - и что последствия конфликта поставят под угрозу новую советско-американскую разрядку. Но Никсон и помощник президента по вопросам национальной безопасности Киссинджер решили, что странный ночной демарш Брежнева является скорее неуклюжим тактическим ходом с целью навязать ближневосточное урегулирование на советских условиях, чем своего рода предупреждением, и не придали ему особого значения.

23 августа 1973 года Садат неожиданно отправился в Эр-Рияд для встречи с королем Фейсалом. У египетского президента были важные новости. Он сообщил королю, что обдумывает вопрос о войне против Израиля. Она будет неожиданной, и он хочет заручиться поддержкой и помощью Саудовской Аравии. Садат получил заверения и в том, и в другом. Фейсал якобы пошел настолько далеко, что обещал Садату полмиллиарда долларов на ведение военной кампании. И, заверил король, он не подведет с использованием нефтяного оружия. "Только обратите внимание на время, - как утверждают, добавил король. - Мы не хотели бы использовать нашу нефть в какой-то краткосрочной войне, которая длится два-три дня, а затем выдыхается. Это должна быть акция, которая благодаря своей протяженности мобилизует мировое общественное мнение".

Влияние, которое оказал на Фейсала план Садата, было очевидным. Менее чем через неделю, 27 августа, Ямани сообщил управляющему "Арамко", что королю внезапно захотелось получить и детальные, и рутинные отчеты о добыче "Арамко", а также материалы о планах ее расширения и о том, как сказалось сокращение ее добычи на странах-потребителях, в частности, на Соединенных Штатах. Король даже поинтересовался, каковы будут последствия, если добыча "Арамко" сократится до 2 миллионов баррелей в день. "Это большая новость, - пояснил Ямани. - Прежде короля никогда не интересовали такие детали".

В словах Ямани звучало предупреждение. В Соединенных Штатах есть круги во главе с Киссинджером, сказал он, которые "вводят Никсона в заблуждение" относительно намерений Саудовской Аравии. "В связи с этим король давал интервью и делал публичные заявления, желая устранить любые возможные сомнения" в их серьезности. "Каждый, кто знаком с нашим режимом и механизмом его работы, понимает, что решение о сокращении добычи принимает только один человек, то есть король. И он принимает это решение, не спрашивая чьего-либо мнения". Король, продолжал Ямани, "на все сто процентов настроен добиться перемен в политике Соединенных Штатов и с этой целью использовать нефть. Король также считает себя лично обязанным предпринять некоторые меры и отлично знает, что в настоящее время нефть является эффективным оружием". Далее Ямани сказал: "Кроме всего прочего, король испытывает постоянное давление со стороны арабского общественного мнения и арабских лидеров, в частности, Садата. Его терпение на исходе". Ямани добавил еще одну подробность: сейчас король очень часто нервничает.

#### СЕНТЯБРЬ, 1973 ГОДА: "ДАВЛЕНИЕ СО ВСЕХ СТОРОН"

К сентябрю 1973 года разговоры о ненадежности поставок и надвигавшемся энергетическом кризисе велись уже повсюду. Журнал "Миддл-Ист экономик сервей" вышел под заголовком "Нефтяная ситуация: давление со всех сторон". В тот же месяц крупнейшие нефтяные компании и администрация Никсона обсуждали общую проблему: возможность полного закрытия Ливийей добычи, которую ведут крупнейшие компании. После продолжительных дебатов администрация приняла решение ввести обязательное



распределение некоторых видов нефтяных продуктов, запасы которых на внутреннем рынке были ограничены.

Король Фейсал уже сообщил управляющим нефтяных компаний, что "простое отмежевание" США от произраильской политики поможет избежать применения нефтяного оружия. И определенные признаки такого отмежевания были теперь налицо. "Хотя наши интересы во многих отношениях параллельны интересам Израиля, - сказал израильскому телевидению помощник госсекретаря США Джозеф Сиско, - они не всегда тождественны. Интересы США выходят за рамки интересов любого другого государства этого региона. ...У нас, например, растет тревога по поводу энергетического кризиса, и я думаю, что безрассудно полагать, что это не является одним из главных факторов в данной ситуации". На вопрос, будут ли страны-производители использовать нефть в качестве политического оружия против Соединенных Штатов в будущем, скажем, в восьмидесятых годах, Сиско сказал: "Мои ясновидческие способности не настолько велики, чтобы предсказать это. Но в арабском мире, безусловно, есть голоса, настаивающие на объединении вопросов нефти и политики".

Признаки "отмежевания" от произраильской политики проявились даже и на более высоком уровне. На одной из пресс-конференций в ответ на вопрос, будут ли арабы "использовать нефть в качестве дубинки, чтобы заставить США изменить свою ближневосточную политику", Никсон сказал: "Это - предмет нашей главной тревоги". Такая возможность затронет всех потребителей, в том числе и Соединенные Штаты. "Мы все будем в одной лодке, если это действительно произойдет". Далее Никсон перешел к обвинениям обеих сторон, включая Израиль, в создавшемся тупиковом положении. "И Израиль, и арабы просто не могут ждать, пока улягутся страсти на Ближнем Востоке. Это - их общая ошибка. Обеим сторонам необходимо приступить к переговорам. Такова наша позиция. ...Одним из положительных моментов успешных переговоров будет ослабление нефтяного нажима".

Этот нажим ощущали все главные потребители. В Германии в сентябре боннское правительство наконец обнародовало свою первую программу по энергетике, в которой значительное внимание уделялось надежности поставок. Главным сторонником программы был государственный министр Ульф Лантц-ке. Он занялся этим вопросом еще в 1968 году, когда на встрече стран-членов ОЭСР американцы объявили, что их запасные резервные мощности заканчиваются. "Для меня, - позднее говорил Лантцке, - это сыграло роль спускового механизма. С этого момента я стремился перестроить энергетическую политику Германии. Вопрос состоял уже не в том, как решить наши угольные проблемы, а как добиться того, чтобы обеспечение поставок стало одним из приоритетов нашей политики. Это было очень и очень сложно. Мне понадобилось пять лет, чтобы подготовить почву и убедить всех - настолько укоренившимися были убеждения политиков, - что снабжение энергией не представляют собой какой-либо проблемы".

В Японии, в тот же тревожный сентябрь, только что созданное в министерстве торговли и промышленности управление ресурсов и энергетики подготовило "Белую книгу" по энергетике, в которой говорилось о полной ненадежности поставок и подчеркивалась необходимость срочных мер. Это было вызвано тревогой, возникшей год или полтора назад в связи с угрожающим - в смысле независимости и уязвимости страны - ростом японского спроса на нефть. Большую часть нефти Япония получала прямо или косвенно от международных компаний, и в правительстве и в деловых кругах уже видели признаки быстрого перехода власти от компаний к странам-экспортерам. "Управление системой поставок нефти, до сих пор осуществлявшееся международными компаниями,

рушится", - открыто отмечалось в Белой книге в сентябре 1973 года. И для Японии это означало, что "пассивное отношение стран-потребителей, характерное для шестидесятых годов, далее было недопустимо".

К этому времени, в результате изменения ситуации, которая ранее определялась надежным американо-японским альянсом, во внешней политике Японии появилось новое направление, получившее название "ресурсная дипломатия". Его задачей было переориентировать японскую внешнюю политику таким образом, чтобы получить гарантированный доступ к нефти. Наиболее известным сторонником его был министр внешней торговли и промышленности Ясухиро Накасонэ (позднее ставший премьер-министром). Накасонэ считал, что "Япония неизбежно вырвется вперед и пойдет своим собственным, основанным на конкуренции и независимости путем и что эра слепого следования за другими подошла к концу". Под другими, за кем не надо было далее следовать, разумелись Соединенные Штаты. В июне 1973 года Накасонэ призвал к проведению новой ресурсной политики, "ориентирующейся на страны-производители нефти". К тому времени в некоторых кругах Японии страх перед энергетическим кризисом стал уже обычным явлением. Прошедшей зимой Япония испытала нехватку керосина и бензина, и теперь, летом 1973 года, в Японии, как и в Соединенных Штатах, были все признаки сокращения освещенности городов, зданий и дорог. Приезжим, по крайней мере, одному из них, показалось, что каждый японский политик, занимавшийся вопросами энергетики, был знаком со статьей Джеймса Эйкинса "Нефтяной кризис: на этот раз волк уже здесь" и разделял опасения ее автора. Единственный вопрос был, когда это произойдет. В телевизионном интервью 26 сентября премьер-министр Какуэй Танака сказал: "Что касается энергетического кризиса, то наступление нефтяного кризиса можно ожидать, по всей вероятности, через десять лет".

Более вероятным было его наступление через десять дней: в этот самый момент Анвар Садат начал отсчет времени перед началом войны.

## КОНЕЦ ПЕРЕГОВОРОВ

На венской конференции в середине сентября 1973 года страны ОПЕК потребовали заключения нового соглашения с нефтяными компаниями. Тегеранское и триполийское соглашения были мертвы. Члены ОПЕК были решительно настроены забрать, как они ее называли, "непредвиденную прибыль", которую компании получали в результате повышения рыночных цен. И на 8 октября для переговоров с группой во главе с Ямани на конференцию в Вене были приглашены представители нефтяных компаний.

Для ведения переговоров единой группой компаниям предстояло снова заручиться в министерстве юстиции документом о состоянии деловой активности, что гарантировало бы им отсутствие обвинений в нарушении антитрестовских законов. 21 сентября общий юрисконсульт компаний, почтенный Джон Дж. Мак-Клой запросил от Вашингтона такое разрешение, предприняв предварительно ряд сложных дипломатических согласований не только между компаниями и министерством юстиции, но и между скептически настроенным министерством юстиции и обеспокоенным госдепартаментом. На одном из бурных обсуждений в министерстве юстиции Мак-Клой ссылаясь на опыт бывших руководителей министерства, вплоть до Роберта Кеннеди, которые разрешали компаниям вырабатывать общую стратегическую линию по сложным вопросам внешней политики. "Если министерство не даст такого разрешения, - говорил он, - оно будет нести ответственность за поочередное устранение компаний". Президент "Экссон" Кеннет Джеймисон в свою очередь утверждал, что "согласованные действия необходимы для сохранения курса противостояния постоянно меняющейся политике арабского мира". В

ответ юрисконсульты министерства юстиции, ссылаясь на книгу профессора Массачусетского технологического института, - не имевшую непосредственного отношения к данному политическому кризису, - заявили, что причиной повышения цен на нефть были махинации нефтяных монополий, а отнюдь не рыночная конъюнктура и намерение ОПЕК ею воспользоваться. Джеймисон не верил своим ушам. Наконец 5 октября, за три дня до намеченного времени венской конференции антитрестовский комитет министерства предоставил клиентам Мак-Клоя необходимое разрешение на ведение переговоров единым фронтом.

Хотя прошедшей весной в Вашингтоне наблюдалась некоторая тревога относительно возможности военного конфликта на Ближнем Востоке, летом она рассеялась, и американское разведывательное сообщество в течение нескольких месяцев отвергало какую-либо вероятность войны. Оно не видело в ней смысла: у израильтян не было причин открывать военные действия, не могли они решиться и на нанесение предупреждающего удара, как в 1967 году. Поскольку считалось, что военное превосходство на стороне израильтян, представлялось иррациональным, что арабы начнут войну, в которой потерпят жестокое поражение. Израильтяне, чье выживание было поставлено на карту, также последовательно отвергали перспективу возможной войны, что в огромной мере оказывало влияние на американскую интерпретацию существовавшего положения.

При таком консенсусе было и одно исключение. В конце сентября Агентство национальной безопасности сообщило, что внезапный рост активности военных средств связи дает основание предполагать, что на Ближнем Востоке может начаться война. Предупреждение было оставлено без внимания. 5 октября Советский Союз внезапно вывез по воздуху семьи дипломатов и служащих из Сирии и Египта. Очевидное значение этого шага было также проигнорировано. В представленной в тот день Белому дому аналитической записке ЦРУ сообщалось: "Происшедшие военные приготовления не указывают, что какая-либо из сторон намеревается открыть военные действия". 5 октября в 5.30 вечера Белый дом получил от израильтян самую свежую сводку: "С нашей точки зрения, открытие военных действий против Израиля со стороны двух военных формирований [Египта и Сирии] вряд ли возможно".

Комитет по надзору, фактически представлявший все разведывательное сообщество, проанализировав ход и возможное развитие событий, сообщил, что война маловероятна.

В тот же день, когда в Вашингтоне еще ярко светило солнце, на Ближнем Востоке уже наступил вечер. В Израиле, в преддверии торжественного и самого священного еврейского праздника Йом-Киппур, царило спокойствие. В Эр-Рияде члены саудовской делегации на конференции ОПЕК сели в свой самолет, вылетающий в Вену. На борту самолета они еще раз просматривали свои досье цены на нефть, рост инфляции, прибыли компаний и надбавки за сортность нефти. И только 6 октября, прибыв в Вену, они узнали сенсационную новость: Египет и Сирия внезапно напали на Израиль. В то же утро на восточном побережье США узнали о начале войны на Ближнем Востоке и высшие государственные лица США, и директора нефтяных компаний.

Начало военных действий вызвало среди делегатов ОПЕК в Вене огромное волнение. Прибывшие для переговоров представители нефтяных компаний застали их за оживленной раздачей газетных статей и фотографий. Не могло быть сомнений в том, что видимая победа арабов придает, по крайней мере, арабским членам ОПЕК, силы и уверенность. Нефтяники же, естественно, прибыли в состоянии нервного потрясения. Им пришлось занимать оборонительную позицию не только в вопросе о ценах, но и во все

время обсуждения, поскольку в любой момент могло в той или иной форме пойти в ход нефтяное оружие. Министр нефтяной промышленности Ирана отметил, что нефтяники были "в легкой панике". Уловил он и кое-что более серьезное: "они теряли свою силу".

За столом переговоров даже в то время, когда на Ближнем Востоке уже шла война, компании предложили 15-процентное повышение справочной цены, то есть примерно на 45 центов за баррель. Для экспортеров нефти это было смехотворно. Они хотели повышения на 100 процентов - еще на целых три доллара. Разрыв был настолько гигантским, что ведущая переговоры команда во главе с Джорджем Пирси от "Экссон" и Андре Бенаром от "Шелл" не могла дать ответа, не проконсультировавшись со своими президентами в Европе и Соединенных Штатах. Следовало ли им продолжать переговоры? Какое новое предложение цены они могли бы положить на стол переговоров? Когда из Лондона и Нью-Йорка пришел ответ на ключевой вопрос, он по существу гласил "никаких предложений", по крайней мере, в настоящий момент. Борьба же за сокращение такой огромной разницы была настолько опасной, что теперь компаниям были необходимы консультации уже с правительствами главных промышленных стран. Как скажется такое повышение на экономике Западного мира? Реально ли переложить его на плечи потребителей? Более того, компании уже подвергались критике за то, что в прошлом слишком легко отступали перед натиском ОПЕК, а сейчас решение носило уже настолько важный, настолько огромный политический характер, что не могло быть принято только ими одними. Итак, штаб-квартиры корпораций дали указание Пирси и Бенару приостановить переговоры и попросить отсрочки, пока не будут проведены консультации с правительствами стран Запада. Между 9 и 11 октября Соединенные Штаты, Япония и полдесятка правительств стран Западной Европы высказали свое мнение. Оно было практически единогласным: повышение, которого требуют экспортеры, слишком велико, и компании, безусловно, не должны пересматривать свое предложение цены в соответствии с тем, которое может оказаться приемлемым для ОПЕК.

После полуночи, в первые часы 12 октября, шесть дней спустя после начала войны, Пирси и Бенар отправились на встречу с Ямани в его апартаменты в отеле "Интерконтиненталь". У них нет каких-либо других предложений на данный момент, объяснили они, они просят две недели отсрочки, чтобы подготовить ответ. Ямани промолчал. Он заказал кока-колу для Пирси, разрезал лайм и выдавил из него сок в стакан с кока-колой. Он ждал продолжения разговора. Затем он подал стакан Пирси, но ни Пирси, ни Бенару нечего было предложить взамен. "Им это не понравится", - наконец произнес Ямани. Он позвонил в Багдад, о чем-то настойчиво говорил по-арабски, а затем сказал сидевшим у него нефтяникам: "Они возмущены вашим поведением".

Затем Ямани набрал номер апартаментов делегации Кувейта, члены которой также остановились в "Интерконтинентале". Вскоре появился министр нефтяной промышленности Кувейта в пижаме. Последовали дальнейшие оживленные разговоры по-арабски. Ямани начал просматривать расписание самолетов. Обсуждать было больше нечего. В предрассветные утренние часы импровизированные переговоры, зайдя в тупик, закончились. Уходя, Джордж Пирси спросил, каков будет дальнейший ход событий. "Слушайте радио", - ответил Ямани.

## СЮРПРИЗ, ПОДГОТОВЛЕННЫЙ САДАТОМ

Выбор Йом-Киппура как дня нападения на Израиль был рассчитан на то, чтобы застать евреев врасплох, когда они наименее готовы к отражению атаки. Оборонительная

стратегия Израиля целиком опиралась на быструю и полную мобилизацию и развертывание подготовленных резервов. Ни в один из других дней ответная реакция не вызвала бы таких затруднений, как сейчас: страна была погружена в медитацию, самоанализ, переоценку ценностей и молитву. Садат рассчитывал на внезапность и в стратегическом плане и с этой целью приложил немало усилий, чтобы дезориентировать противника. По крайней мере, дважды он предпринимал обманные движения, делая вид, что готовится к войне. Оба раза Израиль ценою огромных расходов и бюджетных потерь объявлял мобилизацию, в сущности напрасную. И этот опыт сделал то, на что и надеялся Садат, породил скептицизм и самоуспокоенность. Начальник израильского генерального штаба даже публично подвергся критике за дорогостоящую и ненужную мобилизацию в мае 1973 года. В отвлекающих маневрах принимал участие и Асад. Террористическая группа, имевшая связи с Сирией, похитила нескольких советских эмигрантов, направлявшихся из Москвы в Вену, и израильский премьер-министр Голда Меир отправилась в Австрию, чтобы разобраться с кризисной ситуацией, которая отвлекала внимание израильского руководства до 3 октября.

Однако были и вполне реальные признаки готовившегося нападения. Израильяне не обратили на них внимания, так же, как и американцы. За несколько недель до войны сирийский источник дал Соединенным Штатам поразительно точную информацию, включая боевой порядок сирийских вооруженных сил, но эти разведывательные данные, затерявшиеся среди сотен других информационных сообщений, причем крайне противоречивых, были обнаружены лишь впоследствии. Еще одним зловещим признаком был приказ Асада подготовить на территории Сирии огромные кладбища. 3 октября член Совета национальной безопасности США направил запрос официальному представителю ЦРУ в связи с крупным передвижением египетских сухопутных сил. "Англичане в свою бытность в Египте обычно в это время года проводили осенние маневры, - ответил работник ЦРУ. - Египтяне продолжают следовать этой традиции". Некоторые американские официальные лица отмечали сообщения о том, что в египетских госпиталях начали срочно освобождать койки, но эти сообщения отбрасывались как еще один не стоивший внимания элемент в египетских военных маневрах. 1 октября, а затем повторно 3 октября молодой израильский лейтенант представил своему командиру рапорт о передвижении египетских войск, что указывало на надвигающуюся войну. Эти рапорты тоже проигнорировали. Израильские военные и, в частности, разведка находились в плену особой "концепции", согласно которой для начала войны необходимо присутствие определенных предпосылок, а поскольку их не было, нападение египтян исключалось. Все же в первые дни октября главный израильский источник в Египте подал сигнал о грозившей ему опасности. Он был поспешно вывезен в Европу и в срочном порядке опрошен. Сомневаться в том, что он сообщил, не приходилось. Но по непонятным причинам передача его предупреждения в Тель-Авив задержалась на один день. А потом было уже слишком поздно.

Одной из главных ошибок как американцев, так и израильяне было то, что они не приняли во внимание менталитет Садата, не представили себя на его месте и отнеслись к нему и его выступлениям недостаточно серьезно. Трезвой оценке и интерпретации разведывательных данных помешали глубоко укоренившиеся взгляды и отношения. До октября 1973 года, как позднее признал Киссинджер, он относился к Садату скорее как к актеру, чем государственному деятелю. Игра Садата принесла свои плоды. И вся обрушившаяся громада внезапности произвела на израильяне такое же воздействие, как тридцать два года назад Перл-Харбор на американцев. Впоследствии израильяне будут спрашивать себя, как получилось, что их застали врасплох. Ведь все сигналы говорили так определенно. Но эти сигналы было не так легко извлечь из обилия сенсационной и



противоречивой информации и намеренной дезинформации, особенно в то время, когда в настроениях преобладали успокоенность и излишняя самоуверенность.

Когда же за девять с половиной часов до нападения израильтяне наконец получили подтверждение о готовящихся военных действиях, они все еще испытывали неуверенность. Это был не 1967 год. Они не могли начать войну первыми, не могли нанести упреждающий удар. К тому же из-за сыгравшей роковую роль дезинформации, они считали, что война начнется четырьмя часами позднее, чем это произошло в действительности. Они никоим образом не были готовы и в первые несколько дней в полном беспорядке откатывались назад, в то время как египтяне и сирийцы одерживали на всех направлениях крупные победы.

### "ТРЕТИЙ ХРАМ РУШИТСЯ"

С началом войны американской задачей номер один стало скорейшее заключение перемирия, согласно которому воюющие стороны отойдут на свои предвоенные позиции, а затем последуют усиленные поиски разрешения конфликта дипломатическим путем. Главным приоритетом Соединенных Штатов было избежать прямого вовлечения в конфликт; они не хотели, хотя это и вряд ли было необходимо из-за предполагавшегося военного превосходства Израиля, слишком открыто вооружать израильтян против арабов, которым поставлял оружие Советский Союз. Тем не менее они не могли согласиться на поражение Израиля. Наилучшим исходом считали бы, по словам одного высокопоставленного лица, такое положение, при котором "Израиль побеждал, но с разбитым в кровь в ходе войны носом". Это делало бы его более сговорчивым при переговорах.

Однако неожиданно возник гораздо худший вариант, чем "разбитый в кровь нос". Он появился в результате второго серьезного просчета Израиля (первым было предположение, что войны вообще не будет). Исходя из опыта шестидневной войны 1967 года, Израиль предполагал, что его военных запасов хватит на три недели войны. Но война 1967 года была гораздо более легкой для Израиля: он был сильнее в военном отношении, и на его стороне было преимущество, которое дает внезапность нападения. Теперь же, после нападения Египта и Сирии, в изобилии экипированных советским оружием, израильтяне сразу были вынуждены обороняться, и военные запасы расходовались быстрее и интенсивнее, чем предполагалось. Этот просчет в обеспечении окажется для Израиля серьезным фактором. Прямым результатом его также станут драматические перемены в нефтяном мире.

В понедельник 8 октября, через два дня после неожиданного нападения, Вашингтон сообщил израильтянам, что они могут вывезти из Соединенных Штатов некоторые виды вооружения на самолете компании "Эль-Ал", но без опознавательных знаков. Это, как предполагалось, будет достаточным для поддержки Израиля. Но Израиль все еще не мог опомниться от нападения. Находившийся в полной растерянности министр обороны Израиля Моше Даян сказал премьер-министру Голде Меир: "Третий Храм рушится". И Меир лично подготовила секретное письмо Никсону, предупреждая его, что Израиль терпит поражение и вскоре может быть уничтожен. 9 октября Соединенным Штатам стало ясно, что израильские военные силы находятся в тяжелом положении и отчаянно нуждаются в оружии. 10 октября Советский Союз возобновил массированные военные поставки сначала в Сирию, силы которой начали отступать, а затем в Египет. Советский Союз также привел в состояние боевой готовности военно-десантные войска и начал призывать другие арабские страны вступить в войну. В этот же день Соединенные Штаты приступили к переговорам о возможности полетов большего числа самолетов

"Эль-Ал" без опознавательных знаков для доставки дополнительных военных грузов в Израиль. Одновременно госдепартамент стал оказывать нажим на американских коммерческих перевозчиков, побуждая их начать чартерные перевозки военного снаряжения в Израиль. Киссинджер считал, что такое решение вопроса будет свидетельствовать об относительно сдержанной позиции США и поможет избежать бесспорной идентификации Соединенных Штатов с Израилем. "Мы сознавали, что необходимо беречь чувство собственного достоинства арабов", - позднее говорил Киссинджер. Но вскоре стали очевидны огромные масштабы советских военных поставок, и в четверг 11 октября американцам уже было ясно, что без военной помощи Израиль проиграет войну. Согласно формулировке Киссинджера и, в еще большей степени, Никсона, Соединенные Штаты не могли допустить, чтобы их союзник был побежден с помощью советского оружия. Более того, кто мог представить себе последствия сражения до последней капли крови?

В пятницу 12 октября Никсону были отправлены два личных письма. Одно - от президентов четырех входивших в "Арамко" компаний - "Экссон", "Мобил", "Тексако" и "Стандард оф Калифорния" было срочно послано через Мак-Клоя. По мнению президентов, 100-процентное увеличение справочной цены на нефть, которого требует делегация ОПЕК в Вене, было "неприемлемо". Но некоторое повышение цены явилось бы оправданным, поскольку "нефтяная промышленность Западного мира сейчас функционирует "с полной нагрузкой" и не имеет каких-либо резервных мощностей". Однако в письме поднимался и более неотложный вопрос, который представители нефтяных компаний хотели довести до сведения президента. Если Соединенные Штаты расширят военную помощь Израилю, то в качестве возмездия возможен "эффект снежной лавины", что "вызовет серьезнейший кризис поставок нефти". Помимо этого, в письме было и еще одно предупреждение: "Все позиции Соединенных Штатов на Ближнем Востоке значительно ослабевают, и в случае ухода Соединенных Штатов образовавшийся вакуум заполнят интересы японцев, европейцев и русских, что нанесет ущерб нашей экономике и нашей безопасности".

Вторым письмом было отчаянное послание премьер-министра Голды Меир. Выживание государства и его народа, писала она, висит на волоске. Это подтвердилось около полуночи в эту же пятницу, когда Киссинджер узнал, что через несколько дней Израиль окажется без боеприпасов. К тому же, как сообщил министр обороны Джеймс Шлесинджер, все усилия наладить коммерческие чартерные рейсы потерпели неудачу. Американские авиакомпании не решались идти на риск либо введения эмбарго, либо грозивших им террористических актов и уж, безусловно, не мечтали посылать свои самолеты в зону военных действий. Если правительство США намеревается использовать их в военных операциях, сказали они, то президент должен объявить в стране чрезвычайное положение. "Для обеспечения поставок, - сказал Шлесинджер, - нам придется обеспечивать воздушный мост по всему маршруту. Другой альтернативы нет. Без воздушного американского моста новых поставок оружия и боевой техники не будет".

Киссинджер был вынужден согласиться. Он попросил Шлесинджера заручиться обещанием Израиля, что самолеты военно-воздушных сил США будут приземляться под покровом ночи, быстро разгружаться и до наступления рассвета подниматься в воздух. Если они не будут обнаружены, поставки продолжатся по возможности незаметно. В субботу 13 октября, до наступления рассвета, Шлесинджер получил обещание израильтян, и военно-транспортное авиационное командование начало переброску боевого снаряжения с военных баз в Роки-Маунт и на Среднем Западе на аэродром в Делавере. Но для полетов в Израиль американским самолетам была необходима

дозаправка. В субботу утром Соединенные Штаты обратились к Португалии с просьбой разрешить посадку на Азорских островах. Для получения такого разрешения потребовалось прямое и решительное вмешательство президента Никсона.

Все же Вашингтон надеялся, что его действия не привлекут внимания. Однако в презумпции секретности не учитывались природные явления. На аэродроме Лажис на Азорских островах дули сильнейшие встречные ветры, и тяжелые транспортные С-5А, до отказа загруженные военным снаряжением, были задержаны в Делавере. Сила ветра не снижалась до вечера, что означало задержку на полдня. В результате под покровом субботней ночи С-5А не прилетели в Израиль. Их гул слышался в небе лишь в воскресенье 14 октября, когда они взмыли вверх, выставя всем на обозрение свои огромные белые звезды. Соединенные Штаты, занимавшие, как считалось ранее, позицию честного посредника, теперь называли активным союзником Израиля. Теперь уже не имело значения, что военная помощь была расширена в противовес огромным советским поставкам арабской стороне, поскольку арабские лидеры, не зная об усиленных попытках американцев незаметно помогать Израилю, предположили, что она должна была стать очевидным и демонстративным признаком поддержки Израиля.

Израильтянам удалось остановить наступление египетских войск до критического прорыва обороны в горах Синай, и 15 октября они предприняли первое успешное контрнаступление. Тем временем в Вене ОПЕК объявила 14 октября о прекращении переговоров с компаниями, но входившие в ОПЕК страны Персидского залива, решив в одностороннем порядке возобновить обсуждение вопроса о ценах, запланировали провести совещание в Эль-Кувейте. Однако после разрыва переговоров с компаниями большинство делегатов оставались в Вене и теперь оказались в затруднительном положении. Они предпринимали отчаянные усилия заказать билеты на самолет, но авиационные компании прекратили из-за войны все полеты на Ближний Восток. Казалось, что делегатам вообще не удастся выбраться из Вены, а значит, и запланированная встреча в Кувейте не состоится. Затем наконец выяснилось, что один рейс все же существует. Его выполнял самолет компании "Эйр-Индия" через Женеву с промежуточной посадкой в Эль-Кувейте, и вечером 15 октября все делегации бросились в аэропорт и поспешно заняли места в самолете.

16 октября делегаты стран Персидского залива - пять арабов и один иранец - встретились в Эль-Кувейте, чтобы продолжить обсуждение с того момента, на котором оно остановилось несколько дней назад в апартаментах Ямани в Вене. Они не намеревались больше ждать ответа компаний. Они приступили к действиям и объявили свое решение: справочная цена будет повышена на 70 процентов, то есть до 5,11 доллара за баррель, что приводило ее в соответствие с ценами на охваченном паникой рынке наличной нефти.

Это действие имело двойной смысл: была поднята цена, и решение было принято в одностороннем порядке. Иллюзия, что экспортеры будут вести переговоры с компаниями, ушла в прошлое. Теперь полная и абсолютная власть над нефтяными ценами перешла к экспортерам. Завершился полный круг в развитии взаимоотношений компаний и стран: дни, когда цены на нефть устанавливали в одностороннем порядке компании - получение экспортерами права вето - установление цен в совместных переговорах и наконец завоевание экспортерами полного права устанавливать цены. Когда решение было принято, Ямани сказал: "Это момент, которого я долго ждал. Теперь он наступил. Мы полные хозяева нашего собственного товара".

Экспортеры были готовы к жалобам по поводу размера повышения. Они объявили, что правительства стран-потребителей забирают 66 процентов розничной цены в виде налогов, в то время как на их долю приходится сумма, эквивалентная всего лишь 9 процентам. А иранский министр нефтяной промышленности Джамшид Амузегар заявил, что экспортеры лишь выравнивают цены соответственно действующим на рынке силам, и что в дальнейшем они будут исходить из того, сколько потребители готовы платить. Это было то самое знаменательное решение по ценам от 16 октября, которое имел в виду Ямани, когда сказал представителю "Эксон" Джорджу Пирси "слушайте радио". Однако, как показал ход дальнейших событий, Пирси узнал о нем из газет.

Если входящие в ОПЕК экспортеры повысили цены на нефть в одностороннем порядке, то чего же от них ожидать дальше? И что произойдет на этом поле сражения? На следующий день, 17 октября, в Белом доме Никсон говорил со своим главным советником по национальной безопасности: "Ставки велики: от нефти зависит наше стратегическое положение". В тот же самый день, на другой стороне планеты, в Эль-Кувейте это заявление приобрело историческое звучание. Иранский министр нефти покинул совещание, и прибывшие нефтяные министры других арабских стран провели - исключительно среди арабов - закрытое совещание. Предметом его было нефтяное оружие. Оно было у всех на уме. Министр нефтяной промышленности Кувейта объявил: "Сейчас обстановка более благоприятна, чем в 1967 году".

## ЭМБАРГО

Все же открытым еще оставался вопрос о том, что именно предпримет Саудовская Аравия. Несмотря на настойчивость Садата король Фейсал не был склонен предпринимать какие-либо действия против Соединенных Штатов без дополнительных контактов с Вашингтоном. Он направил Никсону послание, предупреждая, что если американская поддержка Израиля продолжится, саудовско-американские отношения станут всего лишь "прохладными". Это было 16 октября.

17 октября, когда министры нефти совещались в Эль-Кувейте, сначала Киссинджер, а затем Никсон вместе с Киссинджером приняли четырех арабских министров во главе с саудовцем Омаром Саккафом, которого Киссинджер характеризовал как человека "спокойного и мудрого". Встреча проходила в обстановке сердечности и, казалось, между ее участниками вырисовываются некоторые общие точки зрения. Никсон обещал прикладывать все силы к заключению перемирия, что позволит "вести работу в рамках резолюции 242", то есть той резолюции Организации Объединенных Наций, в соответствии с которой Израиль должен вернуться на исходные границы 1967 года. Государственный министр Саудовской Аравии, казалось, подтверждал, что Израиль имеет право на существование, пока будет находиться в границах 1967 года. Киссинджер пояснял, что возобновление американских поставок Израилю не следует воспринимать как действие, направленное против арабов, что это скорее вопрос отношений "между США и СССР": Соединенные Штаты были вынуждены прореагировать на русские поставки вооружений. Положение, ранее существовавшее в регионе, добавил он, неприемлемо, и, когда война закончится, Соединенные Штаты возьмут на себя активную дипломатическую роль в достижении позитивного мирного урегулирования.

В заключение Никсон обещал Саккафу помощь Генри Киссинджера в качестве посредника, что с точки зрения Никсона было, по-видимому, безусловной гарантией успеха. Никсон также заверил Саккафа и других министров, что, несмотря на свою национальность, Киссинджер "не был подвержен давлению внутренних, то есть еврейских кругов". Далее Никсон сказал: "Я понимаю, что вас смущает тот факт, что

Киссинджер - американец еврейского происхождения. Американец еврейского происхождения может быть хорошим американцем, и Киссинджер - это хороший американец. Он с удовольствием будет работать с вами". Киссинджер корчился от смущения и еле сдерживаемой ярости, а Сак-каф выглядел растерянным. "Мы все в какой-то степени семиты", - быстро произнес он. Затем государственный министр направился в розарий Белого дома, где сообщил журналистам, что переговоры прошли в конструктивной и дружеской атмосфере и, как потом сообщила пресса, на них царили сплошные улыбки, любезности и взаимные комплименты. После встречи Киссинджер сообщил своему аппарату, что его удивило отсутствие каких-либо упоминаний о нефти, и что арабы вряд ли начнут нефтяную войну против Соединенных Штатов.

Однако именно это собравшиеся в Эль-Кувейте арабские министры намеревались предпринять. В начале 1973 года в одном из своих выступлений Садат, как бы "размышляя вслух" относительно вариантов в политике Египта, говорил о силе нефтяного оружия. И примерно в то же время по его настоянию эксперты Египта и других арабских стран начали разрабатывать план его применения, учитывая при этом растущий энергетический кризис в Соединенных Штатах. Делегации арабов в Эль-Кувейте были знакомы, по крайней мере, с его концепцией еще до встречи 17 октября. Но на самом совещании, 17 октября, радикально настроенный Ирак отошел от общепринятого мнения. Глава иракской делегации призвал арабские страны направить всю силу своего возмущения на Соединенные Штаты - национализировать все американские предприятия в арабском мире, отозвать все арабские активы в американских банках и наложить полное эмбарго на экспорт нефти в Соединенные Штаты и другие дружественные Израилу государства. Председательствовавший на встрече алжирский министр отклонил это предложение как нецелесообразное и неприемлемое. Ямани, следуя инструкциям своего короля, также выступил против, назвав это предложение, по сути дела, объявлением США тотальной экономической войны, последствия которой для всех сторон были бы, по меньшей мере, крайне неопределенны. Возмущенная иракская делегация отказалась участвовать в обсуждении всех вопросов по эмбарго и покинула совещание.

Отклонив иракское предложение, арабские министры приняли решение о частичном эмбарго: сократить добычу нефти на 5 процентов от уровня сентября, а затем сокращать на 5 процентов в каждом следующем месяце, пока задачи не будут выполнены. Поставки же нефти "дружественным странам" было решено сохранить на прежнем уровне. Присутствовавшие девять министров также приняли секретную резолюцию, рекомендовавшую "ввести самые жесткие сокращения для Соединенных Штатов", имея в виду, что "такое постепенное сокращение добычи приведет к полному прекращению поставок нефти в Соединенные Штаты каждой отдельной страной, участницей этой резолюции". Несколько стран немедленно заявили, что они начнут с 10-, а не 5-процентного сокращения. Но каков бы ни был размер, это было более эффективное средство давления, чем запрет на экспорт в какую либо одну страну, поскольку нефть всегда можно было доставлять из одного места в другое, как это и происходило во время кризисов 1956 и 1967 годов. Сокращение добычи также означало уменьшение абсолютного объема поставок. Это был хорошо продуманный и хитрый план: перспектива ежемесячных сокращений плюс дифференциация стран-потребителей максимально повысят неопределенность, создадут напряженность и соперничество, как в самих странах-импортерах, так и между ними. Одной из явных целей этого плана было сразу же вызвать раскол среди промышленных стран.

Два совещания в Эль-Кувейте - 16 октября и 17 октября - формально не были связаны между собой. Повышение цен и захват странами ОПЕК единоличной власти над их



уровнем были логическим продолжением того, что уже давно висело в воздухе. Решение же использовать нефтяное оружие шло своим отдельным путем. "Однако достаточно сказать, - писал в своем комментарии "Миддл-Ист экономик сервей", - что новая арабо-израильская война, по всей вероятности, сделала позицию арабской стороны в переговорах по ценам более жесткой". А затем журнал делал вывод, который показал, насколько он недооценил развитие дальнейших событий: "к тому же сокращение добычи, вероятно, приведет к дальнейшему повышению цен".

После совещания в Эль-Кувейте события развивались стремительно. 18 октября Никсон встретился с членами кабинета. "Когда стало ясно, что война может затянуться и что Советский Союз начал массированное пополнение материальных средств, нам пришлось действовать, чтобы не дать Советам склонить чашу весов в пользу арабов, - сказал он. - В связи с этим в прошлый уик-энд мы приступили к программе отправки дополнительных военных грузов в Израиль". Возвращаясь к произошедшим переговорам с Саккафом и другими министрами, Никсон сказал: "Вчера на встрече с арабскими министрами иностранных дел я особо подчеркнул, что мы стоим за прекращение военных действий и мирное урегулирование на основе резолюции №242 ООН. Реакция арабов на дополнительные поставки военного снаряжения Израилю до сих пор является сдержанной, и мы надеемся, что будем продолжать действовать таким образом, чтобы избежать конфронтации с ними". Он был настроен оптимистично.

На следующий день, 19 октября, Никсон публично объявил о намерении правительства выделить 2,2 миллиарда долларов на военную помощь Израилю. Решение было принято день или два назад и заранее доведено до сведения нескольких арабских стран с тем, чтобы объявление о нем не явилось для них неожиданностью. Решение было продиктовано стремлением, чтобы ни одна из воюющих сторон не оказалась в положении победителя, что дало бы основания и Египту, и Израилю сесть за стол переговоров. В тот же самый день Ливия объявила, что вводит эмбарго на все поставки нефти в Соединенные Штаты.

В субботу 20 октября в два часа ночи Киссинджер вылетел в Москву для обсуждения условий перемирия. Уже в самолете он узнал еще одну ошеломляющую новость: в ответ на продолжение военной помощи Израилю Саудовская Аравия, перешагнув установленный порог сокращения добычи, прекратила все до последнего барреля поставки нефти в Соединенные Штаты. Другие арабские страны уже поступили так же или готовились к этому. Нефтяное оружие теперь полностью вступило в игру, оружие, по словам Киссинджера, "политического шантажа". Существовавший почти три десятилетия послевоенный нефтяной порядок окончательно ушел в небытие.

Объявление эмбарго явилось практически полной неожиданностью. "Возможность эмбарго даже не приходила мне в голову, - сказал один из управляющих "Арамко". - Я считал, что если начнется война, и если Соединенные Штаты выступят на стороне Израиля, американские компании в арабских странах будут просто национализированы". Не особенно задумывались о возможности эмбарго и в правительстве США. Не обратили внимания ни на один из предвестников - дебаты в арабском мире на протяжении почти двух десятилетий на тему "нефтяного оружия", неудачную попытку применить его в 1967 году, угрозу эмбарго в 1971 году во время тегеранских переговоров, публичное выступление Садата о "нефтяном варианте" политики в начале 1973 года и чрезвычайную узость нефтяного рынка в 1973 году. Конечно, каков бы ни был характер переговоров Садата с Фейсалом, и каковы бы ни были услышанные Садатом обещания, Фейсал и другие консервативные арабские лидеры не хотели открыто выступать против Соединенных Штатов, страны, от которой зависела их безопасность. Более того, они,

возможно, были бы удивлены, даже до некоторой степени шокированы, если бы Соединенные Штаты не обеспечили Израиль оружием и боевой техникой. Изменило ситуацию и привело к сокращению добычи и введению эмбарго не что иное, как исключительно демонстративный характер помощи Израилю: утренний вылет самолетов из Делавера, вызванный встречными ветрами накануне на аэродроме Лажис на Азорских островах, а затем объявление о военной помощи в размере 2,2 миллиарда долларов. Прояви они бездействие, считали некоторые арабские лидеры, и определенные режимы могут покачнуться перед натиском разъяренной уличной толпы. С другой стороны, демонстративная поддержка Израиля давала им достаточный повод выступить против Соединенных Штатов, чего некоторые арабские лидеры безусловно хотели.

Начавшиеся в субботу 20 октября потрясшие Америку события не закончились на сообщении о введении нефтяного эмбарго. В воскресенье утром, уже находясь в Москве, Киссинджер узнал о том, что произошло в Вашингтоне накануне. Это событие, получившее известность как "Резня в субботний вечер", стало критической точкой для президента Никсона. В субботу вечером он принял решение уволить специального следователя по Уотергейтскому делу Арчибальда Кокса, который настаивал на передаче следствию магнитных пленок с записью разговоров президента в Овальном кабинете. Получение этих записей стало центром борьбы между президентом и сенатом, который хотел получить доказательства личного участия Никсона в многочисленных противоправных действиях его администрации. Сразу после увольнения Кокса министр юстиции Эллиот Ричардсон и его заместитель Уильям Ракелсхауз в знак протеста ушли в отставку. "И теперь, - сообщил Киссинджеру по телефону руководитель аппарата Белого дома Александр Хейг, - здесь настоящее светопреобразование".

### "МЕЛКАЯ КРАЖА"

Когда на Ближнем Востоке грохотали орудия, а в США наступал нефтяной кризис, главное лицо американской администрации было озабочено совершенно другими вещами. Ричард Никсон оказался главным участником событий, которые, начавшись, по его словам, с "мелкой кражи", переросли в не имевшую прецедентов серию Уотергейтских скандалов. Ничего даже отдаленно похожего Соединенные Штаты не видели со времени "Типот-Доум". Развитие уотергейтской эпопеи во время октябрьской войны, жаркий интерес к ней всей страны, влияние ее на ход войны и введение эмбарго, на умы и чувства американцев, - все это сплеталось в одно целое и придавало странную и сюрреалистическую окраску этой центральной драме, разыгрывавшейся на мировой арене. Так, 9 октября, в тот день, когда Голда Меир в отчаянии сообщила, что готова лететь в Вашингтон и лично просить о помощи, Никсон занимался вопросами отставки вице-президента Spiro Agnew. Agnew просил Никсона помочь найти работу в качестве консультанта и, кроме того, жаловался на налоговое управление, которое желает знать, сколько он заплатил за свои галстуки. А 12 октября, когда высшие американские лица наконец осознали, что Израиль проигрывает войну, и ломали голову, как организовать поставки оружия, они были вызваны в Белый дом для присутствия, как выразился Киссинджер, на "странной и нелепой церемонии" представления нового вице-президента Джералда Форда.

В следующие недели, хотя Никсон на время отвлекался от своего личного кризиса и периодически вникал в проблемы кризиса мирового, фактическое руководство американской внешней политикой перешло к Генри Киссинджеру, который, являясь помощником президента по вопросам национальной безопасности, был только что назначен еще и государственным секретарем. До прихода в аппарат Белого дома Киссинджер занимался научно-исследовательской работой в Гарвардском Центре

международных отношений, временно размещавшемся в помещении Гарвардского семитского музея. Помимо этого, он состоял на службе у Нельсона Рокфеллера, самого серьезного соперника Никсона на президентских выборах. Этот ранее читавший лекции университетский профессор, который когда-то подростком прибыл с родителями в Соединенные Штаты, еврейский беженец из нацистской Германии, амбиции которого в юности не простирались далее должности дипломированного бухгалтера, сейчас волей причудливого и неожиданного стечения обстоятельств, уотергейтского скандала и рухнувшего авторитета президентской власти, стал самым воплощением легитимности американского правительства. Общественный имидж Киссинджера вырос до колоссальных размеров и заполнил вакуум власти, образованный дискредитировавшим себя высшим лицом исполнительной власти. Он стал - для Вашингтона, средств массовой информации, мирового капитала - необходимой политической фигурой, которая олицетворяла авторитет и преемственность в период, когда доверие Америки подвергалось жесточайшим испытаниям.

Это было время слишком большого числа событий. Это привело в замешательство средства массовой информации и общественное мнение. Но Уотергейт и двусмысленное положение президента имели непосредственные и самые серьезные последствия для положения на Ближнем Востоке и в нефтяном бизнесе. Садат вряд ли решился бы начать войну, по крайней мере, имелись основания так утверждать, если бы после выборов 1972 года пришедший к власти сильный президент использовал бы свое влияние, для начала диалога между Египтом и Израилем. Более сосредоточенный на вопросах политики страны президент мог бы также уделить больше внимание проблемам энергетики. Но когда началась война, Никсон был настолько занят собственными проблемами, настолько потерял доверие, что оказался не в состоянии обеспечить сильное президентское руководство, необходимое в отношениях с воюющими сторонами, экспортерами нефти, для противостояния и явной экономической войне против Соединенных Штатов, и русским. Со своей стороны, иностранные лидеры с недоумением отнеслись к этому странному для них Уотергейтскому процессу, бывшему отчасти своего рода ритуалом, отчасти цирком, отчасти триллером, затронувшим всю американскую политику и американскую высшую исполнительную власть.

Уотергейт определил и дальнейший ход развития энергетических проблем на семидесятые годы. В стечении обстоятельств - введении эмбарго и "резни в субботу вечером", Уотергейта и октябрьской войны, - очевидно, существовала логическая связь. Все они переплелись каким-то туманным и таинственным образом и надолго оставили глубокие и прочные подозрения, питавшие теории заговоров и не дававшие хода более рациональным ответам на стоявшие перед страной энергетические проблемы. Одни утверждали, что возникновение нефтяного кризиса была тайно спланировано Киссинджером с целью улучшения экономического положения Соединенных Штатов в противовес Европе и Японии. Другие считали, что Никсон намеренно поощрял развязывание войны и фактически способствовал введению эмбарго, чтобы отвлечь внимание от Уотергейта. В общественном сознании нефтяное эмбарго и противозаконные предвыборные вливания некоторых нефтяных компаний - часть противозаконной прибыли, полученной от большого бизнеса Америки комитетом за переизбрание президента - сливались воедино, существенно увеличивая традиционное недоверие к нефтяной промышленности, и заставляя многих считать, что октябрьская война, эмбарго и энергетический кризис были созданы и умело режиссированы нефтяными компаниями ради наживы. Всем этим различным представлениям суждено было гораздо дольше оставаться в памяти, чем октябрьской войне или президентству Никсона.

## БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ

В Эр-Рияде 21 октября, на следующий день после "резни в субботу вечером", шейх Ямани встретился с президентом "Арамко" Фрэнком Джангерсом. На основе компьютерных данных по экспорту, которые саудовцы запросили у "Арамко" несколькими днями ранее, Ямани установил основные параметры сокращения добычи и эмбарго, которые саудовцы намеревались вскоре ввести. Ямани признал, что управление новой системой будет исключительно сложным, но они "надеются, что "Арамко" будет следить за ним". "Любое нарушение основных правил, допущенное "Арамко" при продаже нефти, - добавил он, - будет строго караться". Покончив с техническими деталями, Ямани задал Джангерсу более отвлеченный вопрос: были ли только что принятые меры неожиданными для него? Нет, ответил Джангерс, "за исключением того, что сокращение добычи оказалось больше, чем мы предполагали".

Ямани многозначительно спросил, окажется ли "неожиданным для него следующий шаг, если только что принятый не даст результатов".

"Нет, - ответил Джангерс. - Он не будет для меня неожиданным".

Анализируя беседы с Ямани и другую имевшуюся у него информацию, Джангерс предполагал, что следующим шагом будет "полная национализация американских интересов, если не разрыв дипломатических отношений". Об этом говорили заключительные зловещие слова Ямани: "Следующий шаг не будет лишь повторением предыдущего".

Тем временем в Москве Киссинджер и официальные советские лица завершили подготовку плана перемирия. Но поначалу его осуществление столкнулось с рядом серьезных препятствий. Ни израильтяне, ни египтяне, по-видимому, его не соблюдали. К тому же возникла угроза того, что 3-я египетская армия, находившаяся на восточном берегу Суэцкого канала, будет или захвачена в плен, или уничтожена. На имя Никсона поступило резкое, призывавшее к действиям послание Брежнева. Советский Союз не допустит уничтожения 3-й армии. Если это произойдет, доверие к СССР на Ближнем Востоке будет подорвано. Брежнев требовал, чтобы объединенные американско-советские войска провели разъединение воюющих сторон. Если Соединенные Штаты откажутся от сотрудничества, Советский Союз проведет эту операцию в одностороннем порядке. "Я должен сказать об этом прямо", - говорилось в послании. Угроза была воспринята очень серьезно. Было известно, что советские военно-десантные силы находятся в состоянии боевой готовности, а советские корабли, по-видимому, начали грозное передвижение в бассейне Средиземного моря. Огромную тревогу вызывал и тот факт, что на советском торговом судне, проходившем через Дарданеллы в Средиземное море, было зафиксировано излучение нейтронов, что могло свидетельствовать о присутствии на борту ядерного оружия. Не направлялось ли оно в Египет?

Глубокой ночью в срочном порядке были созваны на чрезвычайное заседание в Белом доме с полдюжину руководителей американских ведомств, отвечающих за национальную безопасность. По совету Александра Хейга, сказавшего Киссинджеру, что президент "слишком несобран" и вряд ли сможет к ним присоединиться, Никсона будить не стали. Отсутствие на совещании президента вызвало удивление. С мрачным видом руководители ведомств обсудили послание Брежнева. Прямого советского вмешательства допустить было нельзя: оно могло перевернуть весь международный порядок. Нельзя было также и допустить, чтобы Брежнев решил, что Советский Союз может добиться преимущества над ослабленной Уотергейтом высшей исполнительной

властью. Была и еще другая причина для тревоги. Несколько часов назад разведка Соединенных Штатов "потеряла" советские транспортные самолеты, за которыми следили, когда они доставляли оружие в Египет и Сирию. Где теперь находились эти самолеты, никто не знал. Может быть, они в данный момент возвращались на советские базы, чтобы забрать воздушно-десантные войска, уже находившиеся в состоянии боевой готовности, и перебросить их на Синайский полуостров?

Официальные лица в зале заседаний Белого дома пришли к выводу, что ситуация резко обострилась. Соединенным Штатам придется решительно ответить на угрозу Брежнева: ответить на силу можно только силой. Боевая готовность американских вооруженных сил была повышена до состояния №3, а в некоторых местах и выше. Это означало, что ранним утром 25 октября в американских вооруженных силах по всему миру была объявлена ядерная боеготовность. Суть этого была ясна - противостояние Соединенных Штатов и Советского Союза, чего не было со времени кубинского ракетного кризиса. Любой просчет мог привести к ядерной конфронтации. Несколько часов прошли в крайнем напряжении.

Но на другой день боевые действия на Ближнем Востоке прекратились, 3-я египетская армия получила дополнительное материальное подкрепление, и перемирие вступило в силу. Это произошло как раз вовремя. Супердержавы отменили боевую готовность. А через два дня, впервые за четверть столетия, военные представители Египта и Израиля встретились для прямых переговоров. Тем временем начался диалог между Соединенными Штатами и Египтом - к этому как раз и стремился Садат, задумывая свою игру год назад. Ядерное оружие было зачехлено, но нефтяное оружие арабы продолжали контролировать. Эмбарго на нефть не было снято, и его последствия сказывались еще очень длительное время после октябрьской войны.

## Глава 30. Наша жизнь выставлена на торги

«Эмбарго возвестило эру новых отношений в мире нефти. Как война была явлением слишком важным, чтобы отдавать ее на откуп генералам, так и решение нефтяных проблем, которые приобрели теперь такое колоссальное значение, не следовало предоставлять нефтяной отрасли. Нефть уже стала территорией президентов и премьеров, министров иностранных дел, финансов и энергетики, конгрессменов и парламентариев, регулировщиков и "царей", активистов и ученых мужей и в особенности Генри Киссинджера, который с гордостью заявлял, что до 1973 года мало смыслил в нефти и крайне мало в мировой экономике. Он предпочитал политику и большую стратегию. В первые месяцы введения эмбарго он неоднократно говорил своим помощникам: "Не докладывайте мне о баррелях нефти - для меня это как бутылки кока-колы. Я этого не понимаю!" Тем не менее, как только в игру вступило нефтяное оружие, этот акробат от дипломатии делал больше, чем кто-либо другой, чтобы этот меч вложили обратно в ножны.

### "ПОТЕРИ"

В том, что называлось "арабским нефтяным эмбарго", было два элемента. Один, более широкий, заключался в растущем ограничении добычи - первоначальное сокращение и дополнительное на 5 процентов каждый месяц - и повлиял на весь мировой рынок. Другим был полный запрет на экспорт нефти, который в начале касался только Соединенных Штатов и Нидерландов, однако в дальнейшем был распространен на Португалию, Южную Африку и Родезию. Затем в результате какого-то странного стечения обстоятельств эмбарго было введено для американских военных баз в



восточном полушарии, включая 6-й флот, в чьи задачи входила защита некоторых стран, которые вводили эмбарго. Нефтяные компании, возможно, считали, что "не моргнув глазом" перенесут это сокращение, поставив нефть из других источников. Однако так не считали в Пентагоне, где в самый разгар военного кризиса, в который могли быть вовлечены американские вооруженные силы, оно вызвало ярость. Не считали так и в конгрессе, где срочно была принята поправка, согласно которой дискриминация министерства обороны рассматривалась как преступный акт. Тем временем поставки американским вооруженным силам были возобновлены.

В начале ноября 1973 года, всего через две недели после решения применить нефтяное оружие, арабские министры решили увеличить общий объем сокращения нефтедобычи. Но каков был в действительности объем недополученной нефти? В первой половине октября суммарный объем арабских поставок составлял 20,8 миллиона баррелей в день. В декабре, в наиболее острый период эмбарго - 15,8 миллиона баррелей в день. Таким образом, суммарная потеря на рынках составляла около 5 миллиона баррелей. Однако теперь в Соединенных Штатах не было запасных резервных мощностей. Это обусловило важнейшие изменения и в политике, и в области нефти по сравнению с таким недалеким прошлым. Всего шесть лет назад, во время шестидневной войны 1967 года резервные запасные мощности Америки были единственным и самым главным фактором, позволявшим обеспечивать запас надежности энергоснабжения стран Запада, как и при каждом послевоенном энергетическом кризисе, как и во время Второй мировой войны. Теперь такого запаса надежности не было: Соединенные Штаты утратили эту важнейшую возможность влиять на мировой нефтяной рынок. Другие производители во главе с Ираном могли повысить добычу в целом до 600000 баррелей в день. Ирак, выступивший с предложением тотальной экономической войны против Соединенных Штатов, - которое отвергли другие арабские производители, - не только хмурился, он, как это ни странно, увеличил добычу и таким образом доход. Стремясь объяснить политику своей страны, Саддам Хусейн обрушился на правительства Саудовской Аравии и Кувейта, заявив, что те представляют "реакционные правящие круги, хорошо известные своими связями с Америкой и американскими монополистическими интересами", и осудил сокращение поставок европейцам и японцам, указав, что это может снова бросить их в объятия ненавистных американцев.

С учетом роста нефтедобычи в других регионах чистые потери в декабре составляли 4,4 миллиона баррелей в день или примерно 9 процентов от 5 миллионов баррелей в день, которые получали страны Запада два месяца назад - не особенно, на первый взгляд, большая потеря в пропорциональном отношении. Но на мировом рынке продаж она составляла 14 процентов, а из-за быстрого роста темпов мирового потребления - 7,5 процента в год - была еще более ощутимой.

Тем не менее сведения о масштабах потерь и их размерах были получены только после того, как факт свершился. Информация о наличной нефти была крайне неопределенной и сопровождалась тенденцией преувеличивать размеры потерь. Противоречивый и фрагментарный характер информации и общее изменение привычных каналов поставок породили растерянность, усиливавшуюся бурными всплесками эмоций. Отсутствие ответов на вопросы усугубляло страх и сумятицу. Будут ли сокращения повторяться и в дальнейшем каждый месяц? Будет ли введено эмбарго еще в каких-либо странах? Не перейдут ли страны, ранее считавшиеся "нейтральными", в разряд "предпочтительных" или даже "с наибольшим благопритствованием", имея в виду, что арабы вознаградят их за хорошее поведение и дадут им больше нефти? Не будут ли другие страны наказаны более сурово?

Была и еще одна причина такой неопределенности. В конечном счете, экспортеры нефти руководствовались шкалой своих доходов. В 1967 году, обнаружив, что их общие доходы сократились, они сняли эмбарго. Усвоив этот урок, король Фейсал не был склонен, по крайней мере, в течение 1972 года обращаться к нефтяному оружию. Но теперь, при взлетевшей цене за баррель нефти, экспортеры могли, сокращая объем добычи, тем не менее увеличивать доходы. Более высокие цены не только компенсировали потери от сокращения, но и увеличивали доход. Следовательно, можно еще сократить нефтедобычу и не вспоминать о поставках на рынок недостававшего числа баррелей. Это означало бы хронический дефицит нефти, постоянный страх - и еще большее повышение цен.

## ПАНИКА У БЕНЗОКОЛОНК

Что могло более способствовать лихорадочному повышению цен, чем ситуация с поставками нефти в памятные последние месяцы 1973 года? Составляющими ситуации были война и насилие, сокращение поставок, размеры эмбарго, отчаяние потребителей, призрак дальнейшего сокращения нефтедобычи и, наконец, вероятность того, что арабы не вернуться к прежнему уровню добычи. Страх и неопределенность проникали всюду, - они как бы сами себя порождали. И нефтяные компании, и потребители отчаянно искали возможность получить дополнительный объем нефти не только для удовлетворения существовавшего спроса, но и для создания запасов, стремясь обезопасить себя и от возможного роста дефицита, и от неизвестности будущего. Лихорадочные закупки означали дополнительный спрос на рынке. Действительно, все стремились заполучить любую нефть, которая попадалась под руку. "Предметом торгов была не столько нефть, - сказал один независимый переработчик, не имевший надежного источника поставок, - на торги была выставлена наша жизнь".

На торгах росли цены. Объявленная цена на иранскую нефть, по договору от 16 октября, составляла 5,4 доллара за баррель. В ноябре некоторое количество нигерийской нефти было продано более чем по 16 долларов за баррель. В середине декабря Иран для проверки состояния рынка провел широкий аукцион. Предложения были неслыханными - свыше 17 долларов за баррель, 600 процентов сверх цены до 16 октября. Затем на кишевшем слухами, искусно проведенном нигерийском аукционе одна японская торговая компания, не имевшая опыта закупок и конкурировавшая примерно с 80 другими компаниями, предложила 22,6 доллара за баррель. Как стало потом известно, она не смогла найти покупателя по такой цене, и сделка по покупке с последующей продажей не состоялась, но в то время никто не мог предвидеть этого. Было известно и о предложениях еще более высокой цены.

Вызванный эмбарго и его последствиями шок захватил и всю социальную структуру промышленных стран. Пессимистичные прогнозы в исследованиях Римского клуба, по всей видимости, были обоснованы. Э. Шумахер оказался в конечном счете пророком. Его тревоги относительно колоссального роста спроса на нефть и грядущей зависимости от Ближнего Востока получили подтверждение. Своевременная публикация в 1973 году книги "Мало - это красиво" сделала его после десятилетий безвестности своего рода выразителем идей тех, кто выступал против безудержного роста и необузданной концепции "Больше - значит лучше", доминировавшей в пятидесятые и шестидесятые годы. Теперь, на склоне лет, этот ученый, бывший защитником угля и выступавший по вопросам энергетики в роли Кассандры, стал героем своего времени. Заглавие его книги и его интерпретация - "меньше значит больше" - стали лозунгами движения в защиту окружающей среды, которое начало бурно развиваться после введения эмбарго, а сам Шумахер стал знаменитостью. Королева Елизавета наградила его орденом Британской

империи 2-й степени и пригласила на ленч в Букингемский дворец, а принц Филипп устроил в его честь званый обед. "Праздник кончился, - объявил всему миру Шумахер. А затем добавил: - Но чей же это был праздник, в конце концов?!"

Век дефицита был не за горами. Перспективы в лучшем случае не обещали ничего хорошего: потеря темпов экономического роста, спад деловой активности и инфляция. Мировой денежной системе грозили серьезные потрясения. Большинству промышленных стран, безусловно, предстоял значительный шаг назад, и были веские основания мрачно раздумывать о политических последствиях потери устойчивого экономического роста в индустриальных демократиях, обеспечивавшего в послевоенные годы социальную сплоченность. Не приведут ли затянувшиеся экономические проблемы к вспышке внутреннего конфликта? Более того, Соединенные Штаты, ведущая мировая супердержава и гарант мирового порядка, были поставлены в положение обороняющейся стороны и унижены горсткой небольших государств. Не приведет ли это к распаду мировой системы? И не будет ли упадок Запада означать неминуемый рост массовых беспорядков в мире? Что касается рядовых американцев, у них тревогу начали вызывать более высокие цены, состояние кошельков и нарушение привычного образа жизни. Они боялись, что наступает конец целой эры.

Влияние эмбарго на психологию европейцев и японцев было огромным. Нарушение поставок мгновенно вернуло их к тяжелым послевоенным годам лишений и дефицита. Экономические достижения пятидесятых и шестидесятых годов внезапно показались весьма сомнительными и шаткими. В Западной Германии министерство экономики занялось распределением и почти сразу же оказалось погребенным под грудой телексов от находившихся в отчаянном положении предприятий промышленности. Первым был телекс из сахарной промышленности, со свеклоперерабатывающего завода, где в разгаре был сезон переработки. При отсутствии топлива в течение всего двадцати четырех часов, говорилось в телексе, остановится весь технологический процесс, и в трубах произойдет кристаллизация сахара. Угроза выхода из строя этой отрасли и не поступление на рынок ее продукции была в Германии настолько велика, что сахарорафинадным заводам был срочно выделен необходимый объем мазута.

В Японии введение эмбарго вызвало еще более острую реакцию. Доверие, обусловленное высоким экономическим ростом, внезапно исчезло, и весь комплекс прежних страхов по поводу уязвимости страны мгновенно вернулся обратно. Означало ли это, спрашивали себя японцы, что, несмотря на все их усилия, они снова будут бедны? Страхи, вызванные эмбарго, породили панический спрос на целый ряд товаров, что напоминало страшные "рисовые бунты", пошатнувшие положение нескольких правительств Японии на рубеже девятнадцатого и двадцатого столетий. Водители такси вышли на демонстрации протеста, а домохозяйки бросились в магазины скупать стиральные порошки и туалетную бумагу, создавая запасы, которых в некоторых случаях хватило бы не менее чем на два года. И если бы не государственное регулирование, цены на туалетную бумагу повысились бы в четыре раза, как это произошло с нефтью. Таким образом, дефицит нефти сопровождался нехваткой туалетной бумаги.

В Соединенных Штатах низкий уровень поставок ударил по вере в бесконечное изобилие природных ресурсов, - убеждению, настолько прочно укоренившемуся в американском сознании и повседневной жизни, что вплоть до октября 1973 года огромное большинство населения даже понятия не имели о том, что страна вообще импортирует нефть. Между тем в результате неумолимого хода событий на глазах американских владельцев машин розничные цены на бензин подскочили на 40 процентов - по причинам им непонятным. Повышение цены ни на один другой товар не дало бы

такого заметного, мгновенного и эмоционального результата. Автомобилистам приходилось не только "отстегивать" больше денег, чтобы наполнить бак, но и отыскивать бензоколонки, где цена одного галлона бензина повышалась не чаще одного раза в день. Однако нехватка бензина стала еще более очевидной с введением "лимита на одну заправку", названных так Джоном Сохиллом из федеральной комиссии по энергетике, но более известным как "очереди за бензином".

Очереди за бензином стали самым заметным следствием эмбарго и самым непосредственным образом сказались на жизни Америки. Накануне введения эмбарго в Соединенных Штатах из-за узости рынка была введена система равномерного распределения поставок по стране. Теперь она приобрела уродливую форму: не допускала перераспределения, то есть переброски бензина из тех мест, где он имелся в достаточном количестве, туда, где его не хватало. С распространением противоречивых сообщений и слухов американцы стали жертвами начавшейся на рынке товаров паники, - только теперь это был не стиральный порошок или туалетная бумага, а бензин. Водители, которые ранее заправлялись, лишь когда стрелка счетчика расходования бензина практически вставала на отметку "пусто", теперь стремились постоянно пополнять бак, даже в тех случаях, когда заправлялись лишь на доллар, тем более увеличивая очереди. Это было разумно: ведь завтра бензина вообще могло не быть. На некоторых бензоколонках заправка производилась по определенным дням недели в зависимости от того, оканчивается ли номер машины на четное или нечетное число. Раздраженные водители ожидали по несколько часов в очереди, не выключая мотора, и порой расходовали больше бензина, чем им удавалось купить. Во многих регионах страны на бензоколонках появились объявления "Извините, сегодня бензина нет" - так не похожие на те, которые зазывали покупателей, обещая скидки, и которые были такими привычными в прошедшее десятилетие избытка. Эмбарго и вызванный им дефицит обозначили резкий и внезапный отход от прошлого, и этот новый опыт коренным образом подрывал уверенность американцев в будущем.

### "ЦЕНЫ НА ГОВЯДИНУ"

Ричард Никсон стремился восстановить уверенность. В начале ноября на совещании кабинета по вопросам энергетики один из министров предложил выключать освещение административных зданий. "Но тогда придется увеличить число полицейских", - заметил практичный, выступавший за строгие меры в борьбе с преступностью и беспорядками президент. У него были гораздо более серьезные и далеко идущие соображения. 7 ноября 1973 года Никсон обратился к встревоженной и напуганной нации с президентским посланием. Он предлагал широкий круг мер: понизить температуру в жилых помещениях и организовать автомобильные пулы. Он, со своей стороны, постарается ослабить экологические нормы, приостановит переход коммунальных служб с угля на нефть и учредит управление энергетических исследований и разработок. Он также призвал к проведению нового грандиозного мероприятия - программы "Независимость". "Давайте установим нашу общенациональную цель, - сказал он, - в духе программы "Аполлон", но с решимостью "Манхэттенского проекта", чтобы к концу этого десятилетия у нас был создан потенциал для обеспечения наших энергетических потребностей и достигнута полная независимость от какого-либо иностранного источника энергии". Назвать такой план амбициозным было бы преуменьшением: он требовал развития многочисленных новых технологий, огромных денежных вложений и резкого отхода от новой программы сохранения окружающей среды. Сотрудники аппарата предупреждали Никсона, что добиться независимости в энергетике к 1980 году нереально и, следовательно, провозглашать ее было бы неразумно. Никсон решительно отклонил все возражения, - энергетика сейчас неразрывно связана и с проблемами кризиса, и с высокой политикой.

Он уволил своего главного советника по энергетике Джона Лава, пришедшего в аппарат еще задолго до введения эмбарго, и заменил его заместителем министра финансов Уильямом Саймоном. Сообщая кабинету о новом назначении, Никсон сравнил этот пост с постом Альберта Шпеера, занимавшегося вооружениями в "третьей рейхе". Если бы Шпееру не была дана полная власть в борьбе с немецкой бюрократией, пояснил Никсон, победа над Германией была бы одержана намного скорее. У Саймона это сравнение вызвало замешательство. Далее Никсон сказал, что Саймону будет предоставлена "абсолютная власть". Но было ясно, что такой власти в Вашингтонских коридорах, где шли постоянные споры между фракциями, Саймон получить не мог. Новый "хозяин" энергетики оказался вовлеченным в бесконечные слушания в комиссиях и подкомиссиях конгресса, которые, по-видимому, не прекращались ни днем, ни ночью. Однажды, торопясь с одного совещания на другое, Саймон быстро пятился к машине, на ходу заканчивая беседу с двумя вице-губернаторами. Садясь в машину, он ударился головой, порезав кожу. Хотя Саймону надо было ехать в больницу, чтобы ему наложили швы, председатель комиссии не отменил слушания, и "хозяин" энергетики просидел пять часов с сочившейся из раны кровью, отвечая на вопросы. Атмосфера этих месяцев была настолько накалена, что жена Саймона не рисковала пользоваться кредитными карточками, где стояла фамилия ее мужа.

Громкие требования ввести распределение бензина по карточкам вызывали стойкое сопротивление администрации. Когда же шум в связи с этим еще усилился, Никсон приказал напечатать и держать наготове марки, дававшие право на покупку бензина. "Может быть, это заставит их заткнуться", - сказал он. Хотя его администрация продолжала разрабатывать программы и направления политики выхода из кризиса, сам Никсон не торопился с принятием антикризисных мер. Один из его помощников, Рой Эш, подготовил памятную записку с рекомендацией соблюдать крайнюю осторожность. "Я убежден, что мы не должны допустить, чтобы давление в течение следующих одного-двух месяцев, основанное на реальной и непосредственной нехватке, которое серьезно осложняется тенденциозностью и истерией прессы, привело к ненужной и даже контрпродуктивной энергетической политике, - писал Эш. - Я уверен, что через несколько месяцев мы будем относиться к энергетическому кризису примерно так же, как сегодня относимся к ценам на говядину - к этой долговременной и рутинной проблеме, стоящей перед правительством, - а не как к какому-то кризису президентской власти". На этой записке Никсон сделал от руки две пометки: "абсолютно правильно" и "имеет огромный смысл". Но для рядовых американцев события, происшедшие с ценами на бензин, были неизмеримо значительнее установления цен на говядину. Речь шла о соблюдении их неотъемлемых прав, которые, по-видимому, находились в опасности.

Так кто же был виноват? Многие считали, что ответственность за эмбарго, дефицит нефти и повышение цен несет нефтяная отрасль. Следующим после нефтяных компаний главным объектом негодования была администрация Никсона. В начале декабря обозреватель по вопросам общественного мнения Дэниел Ян-келович направил генералу Александру Хейгу для передачи Никсону меморандум "о признаках паники" среди населения, который подготовил по просьбе министра финансов Джорджа Шульца. У людей "растут опасения, что энергоресурсы страны подошли к концу, - писал Янкелович. - Под влиянием ряда обстоятельств в широких слоях населения сформировались тревожные настроения, усугубляемые дезинформацией, недоверием, смятением и страхом". Под "рядом обстоятельств" разумелись Уотергейт, недоверие к нефтяной отрасли (которая, как считалось, пользуется нехваткой бензина в качестве предлога для баснословного повышения цен), общее снижение доверия к деловой активности и убеждение, что администрация Никсона слишком тесно связана с большим бизнесом. Уотергейт, продолжал Янкелович, "повсеместно породил чувство подавленности из-за



того положения, в котором находится страна", и как прямой результат этого уверенность в том, что "в стране все обстоит благополучно" упала в 1973 году с 62 процентов в мае до ничтожных 27 процентов в конце ноября.

Совершенно очевидно, что в условиях Уотергейта ослабевшая администрация должна была предпринять какие-то позитивные меры. Однако при всех ее усилиях уотергейтский скандал шел за ней буквально по пятам и постоянно отвлекал внимание не только общественности, но и высших политических деятелей. "Уотергейт породил ощущение беспомощности, - вспоминал Стивен Бо-суорт, руководитель отдела топлива и энергетики в госдепартаменте. - Конгресс был словно загипнотизирован Уотергейтом, исполнительная ветвь власти завязла в нем, как в болоте, а Белый дом оправдывался и искал виновных на стороне. Принять какое-либо политическое решение на межведомственном уровне было сложно. В Вашингтоне не существовало реального инструмента для принятия решений - кроме Генри Киссинджера".

Сам Киссинджер называл Уотергейт "многоголовым чудовищем", и, по-видимому, был единственным, кто мог с ним справиться. Он стремился не допустить влияния Уотергейта на внешнюю политику, в том числе и на вопросы нефти, но внутренней политике по энергетике в этом плане не везло. Об этом свидетельствовало и утверждение одного официального представителя Белого дома в разговоре с Хейгом в ноябре 1973 года по поводу запланированного сообщения о действиях администрации. "Мне абсолютно понятно желание получить в понедельник широкую прессу и таким образом похоронить вопрос о затребованных Сирикой пленках, - сказал представитель Белого дома, имея в виду передачу федеральному судье магнитных пленок с записями разговоров Никсона в Овальном кабинете. - Однако мы ободряемся. Ни одно действие не похоронит этот вопрос". Несколько недель спустя советник Белого дома Рой Эш в связи с этим заметил, что никакие меры, предпринимаемые президентом по энергетике - в какой бы день о них ни было сообщено - не получают положительного освещения в прессе. "По-видимому, ничто не может победить Уотергейт", - добавил он. Окружению Никсона казалось, что президент постоянно находится в поиске какого-то политического "бьющего на эффект спектакля" на тему нефти и Ближнего Востока, который бы отвлек страну от Уотергейта и каждого нового факта, открывавшегося в этом скандале. Если это и было частью стратегии Никсона, то он потерпел поражение.

## ВСЕ ОДИНАКОВО БЕДНЫ

Как в такой обстановке всеобщей тревоги, возмущения и подозрений распределять сократившийся объем нефти между странами? И кто должен был этим заниматься - правительства или компании? Для американских компаний, в частности партнеров по "Арамко", главной проблемой был арабо-израильский конфликт. Если бы Соединенные Штаты отказались от поддержки Израиля или хотя бы существенно сократили помощь ему, тогда бы все вернулось на прежние места. Но при существовавшем положении израильтяне были непреклонны, арабы же нет. У европейских компаний была иная проблема: и без того напряженный баланс спроса и предложения стал нестабильным и ненадежным. Промышленный мир оказался в слишком большой зависимости от одного взрывоопасного региона. Реальным выходом из положения было бы замедлить рост спроса и принять на уровне правительств некоторые меры по повышению надежности энергоснабжения. "Ройял Датч/ Шелл" направила главам правительств конфиденциальную "Розовую книгу", в которой предупреждалось, что ситуация с поставками нефти вышла из-под контроля и что возможна "схватка за нефть". В отличие от американских компаний "Шелл" выступала за заключение межправительственного

соглашения по распределению поставок при любом кризисе, и ее группа планирования вела разработку такой системы.

До октября 1973 года среди правительств проводилось обсуждение плана распределения, подобного действовавшему в 1956 и 1967 годы. Однако каждое правительство настаивало на принятии системы, которая отвечала бы его собственным нуждам и положению. Более того, до наступления кризиса связанные с таким планом вопросы были слишком многогранны, разногласия по ставкам и риску - велики, а стимулы - недостаточны, и к тому же координация слишком бы противоречила характеру американской политики. Таким образом, никакой подготовки проведено не было. В июне 1973 года промышленные страны согласились создать "неофициальную рабочую группу для разработки и оценки различных мнений". И это было все, чего они достигли перед наступлением кризиса.

В разгар кризиса - при всей его непредсказуемости, нестабильных американо-европейских отношениях и расчетливом намерении арабов расколоть лагерь западных союзников - ни один такой механизм не мог быть быстро создан. Соглашение по распределению в случае чрезвычайной ситуации между странами-членами Европейского экономического сообщества все же существовало, но ни разу не было реализовано. В конце концов, ведь главной мишенью сокращения нефтедобычи были Соединенные Штаты. Более того, разделив европейские страны на разные категории - от подлежащих введению полного эмбарго до стран с "наибольшим благоприятствованием" - арабские экспортеры сумели парализовать способность европейцев объединиться и реализовать какое-либо соглашение по распределению.

Правительство США могло бы применить закон от 1950 года об оборонном производстве, который предусматривал снятие антимонопольных ограничений, чтобы компании могли объединить силы во время кризиса. Этот закон был в той или иной степени применен во время кризисов, вызванных корейской войной и национализацией, проведенной Ираном в 1951 - 1953 годах. Однако на этот раз его применение лишь подлило бы масла в огонь, затруднив нефтяным компаниям возможность осторожно маневрировать во время кризиса и усугубив конфликты и с арабами, и с западными союзниками. Более того, его применение в разгар Уотергейтского скандала породило бы подозрения и громкие обвинения в тайном сговоре между администрацией и нефтяными компаниями. Положение Никсона было отнюдь не таково, чтобы он, ссылаясь на национальные интересы, мог вызвать доверие.

Таким образом, оставалась лишь одна возможность справиться с кризисом, - отдать его на откуп самим компаниям, по преимуществу крупным. Они гордились своей буферной ролью между странами, потребителями и производителями, являясь своего рода "тонкой увлажняющей пленкой", как выразился представитель "Шелл" Дэвид Барран. Но теперь они почувствовали, насколько болезненно шершавой стала эта роль в период острого напряжения. Нефтяная смазка была внезапно удалена.

С одной стороны, существовало усиленное, убийственно серьезное давление арабских правительств. Угроза была явной: потеря всех позиций на Ближнем Востоке. Когда саудовцы ввели 18 октября первое 10-процентное сокращение нефтедобычи, "Арамко" немедленно подчинилась и сократила поставки даже сверх того, что требовалось. Здесь раскрывалась странная и неприглядная картина. Американская компания - самая ценная жемчужина, по мнению некоторых, во всех американских инвестициях за границей - фактически проводила политику эмбарго, направленную против Соединенных Штатов. Но был ли у нее выбор? Разве не лучше было пойти на сотрудничество и давать

мировому рынку по возможности больше нефти, чем быть национализированной и выброшенной из ближневосточного региона? "Альтернативой было вообще не отправлять нефть, - говорил впоследствии представитель "Шеврон" и один из директоров "Арамко" Джордж Келлер. - Тот факт, что мы не перекрыли снабжение и направляли ежедневно 5-7 миллионов баррелей нашим друзьям по всему миру, безусловно, отвечал интересам Соединенных Штатов".

С другой стороны, существовали правительства-потребители, и все они хотели получить нефть, она была им чрезвычайно нужна. Наиболее могущественным из них оказалось правительство Соединенных Штатов, не только родное правительство пяти из семи ведущих компаний, но и главный объект всей операции с эмбарго. Компании понимали, что любое их действие подвергнется дома пристальнейшему анализу и последующей оценке. Они не хотели ни терять рынки, ни оказаться отрезанными от нефти, и уж, конечно, не хотели навлечь на себя преследования и возмездие потребителей и своего правительства.

При такой ситуации единственным логическим решением было принять принцип "равного дефицита" и "равного дискомфорта". Это означало, что компании будут распределять процент сокращений общих поставок поровну между всеми странами, транспортируя арабскую и неарабскую нефть во все регионы. У них уже был некоторый опыт в организации системы распределения, приобретенный во время эмбарго, которое сопровождало войну 1967 года, только в 1973 году масштабы и риск неизмеримо возросли. В качестве основы для определения пропорциональной доли сокращений компании брали либо фактическое потребление в первые девять месяцев 1973 года, либо прогнозы на ближайший период. Принцип равного дефицита "был единственным оправданным курсом при отказе правительств пойти на коллективное принятие какой-либо альтернативной системы", - сказал один из директоров "Шелл". А для компаний, добавил он, "по всей вероятности, единственный путь избежать ликвидации" - все остальное было бы равно самоубийству. В пользу принципа равного дефицита говорил и еще один фактор - существование в рамках международных нефтяных компаний "внутреннего рынка".

Хотя у компаний был солидный опыт жонглирования поставками в обычных обстоятельствах, теперь им приходилось отчаянно искать новые пути и заниматься импровизацией. "Это было страшным мучением, - вспоминал директор по поставкам в компании "Галф". - Мы работали круглые сутки. Все ночи напролет в офисе находились группы сотрудников, продолжавшие заниматься распределением по странам, расчетами, планами, ответами на призывы о помощи. Нам приходилось производить сокращения по всем нашим международным обязательствам: мы ввели распределение по всему миру. Это означало сокращение поставок для наших собственных нефтеперерабатывающих предприятий так же как, и для наших клиентов. Мне приходилось сражаться за обслуживание наших клиентов и в третьих странах. "Галф" и другие компании ежедневно бомбардировались просьбами и требованиями. "Почему вы продаете корейцам и японцам, а не направляете нефть в Соединенные Штаты? Вы же - американская компания". Мы ежедневно подвергались атакам прессы. Требования поставить хоть еще одну партию для того или иного американского нефтеперерабатывающего предприятия возникали постоянно. Мне приходилось напоминать правлению, что мы продали наши долгосрочные контракты клиентам с условием, что будем относиться к ним, как к самим себе. Нам приходилось связываться с людьми на местах, говорить старым друзьям, что мы сокращаем им поставки, и мотаться по всему миру, разъясняя состояние баланса спроса и предложения и, следовательно, пропорциональное распределение. Осуществлять все это было очень трудно".

Массовое распределение выдвигало и исключительно сложные проблемы материально-технического характера. Даже в мирной и относительно прогнозируемой обстановке управление централизованной системой распределения было делом крайне сложным. Поставки нефти различной сортности из различных источников следовало координировать с работой транспортной системы и затем направлять на нефтеперерабатывающие предприятия, которые были рассчитаны на переработку именно данных конкретных сортов.

Когда речь шла о распределении сырой нефти, на добрую волю полагаться было нельзя. "Несоответствие" сорта нефти могло вызвать серьезные повреждения рабочих механизмов перерабатывающего завода, равно как и снизить эффективность и рентабельность. А затем сырую нефть, прошедшую переработку и ставшую целым рядом товаров, следовало направлять в систему сбыта в соответствии с "потребностями рынка", который хотел получать определенные виды продуктов - такие-то объемы бензина, керосина для авиации и мазута для отопительных целей.

Еще более усложняла работу компаний необходимость определять фактическую стоимость поставок, чтобы не продавать их с убытком, но и не навлекать на себя обвинений в чрезмерной доли прибыли. Лицензионные платежи за разработку, масштаб государственного участия, стоимость выкупа, объемы - все это менялось каждую неделю и еще более усложнялось скачущими и имевшими обратную силу повышениями цен, которые принимались правительствами стран-экспортеров. "Было невозможно предвидеть на основе всех этих факторов, не будут ли сегодняшние расчеты опрокинуты через месяц", - сказал управляющий из компании "Шелл". Действительно, можно было быть уверенным только в одном, - цены на нефть будут постоянно расти.

Масштабы операций были огромны, вопросы, которые требовали решения, бесчисленны. В обычных условиях сложные расчеты по передвижению нефти в какой-либо интегрированной системе осуществлялись компьютерами на основе экономических и технологических критериев. Теперь по крайней мере не меньшее значение приобрели политические критерии - необходимость избегать обострения отношений с арабами и соблюдать введенные ими ограничения, удовлетворяя при этом по возможности полнее потребности стран-импортеров. Чтобы выполнить эти две задачи, требовались ловкость и умение лавировать. Все же компаниям в значительной степени удавалось добиваться поставленных целей.

Реакция правительств на пропорциональное распределение компаниями сокращенных объемов была не одинакова. Вашингтон ограничивался небольшим числом прямых указаний. Джон Сохилл, глава новой федеральной комиссии по энергетике, призывал "ввозить как можно больше" в Соединенные Штаты, но при этом соблюдать и "интересы всех других стран в получении справедливой доли мировых поставок". Киссинджер на совещании нефтяных директоров особо подчеркивал, что им следовало бы "позаботиться о Голландии", которая была одной из главных мишеней при введении эмбарго из-за ее традиционной дружбы с Израилем.

Особо уязвимой была Япония. При скудости природных энергоресурсов ее огромный экономический рост обеспечивался за счет импорта нефти. В стране не только царил паника среди населения, но и в огромной степени усилилась зависимость от монополий, в большинстве своем американских. На одном совещании высокопоставленный чиновник министерства внешней торговли и промышленности обратил внимание представителей монополий на то, что им не следовало бы переадресовывать неарабскую нефть для Японии в Соединенные Штаты. На что представители компаний ответили, что они

распределяют нефть по возможности справедливо и что они были бы более чем счастливы передать это неблагодарное дело правительствам, в том числе и правительству Японии, если оно того пожелает. Японское правительство отступило и в дальнейшем, по-видимому, было удовлетворено положением вещей, хотя и продолжало очень внимательно отслеживать все операции<sup>4</sup>.

Наиболее бурной была реакция британского правительства. Великобритания была занесена арабами в список "дружественных стран" и, таким образом, независимо от сокращений, должна была бы получать 100 процентов объема нефти от уровня сентября 1973 года. Министр торговли и промышленности с уверенностью информировал палату общин относительно "заверений арабских государств", после того как лично посетил Саудовскую Аравию для заключения нефтяной сделки на уровне правительств. К тому же британскому правительству принадлежала половина акционерного капитала в "Бритиш петролеум", но, по соглашению, заключенному Черчиллем еще во время приобретения акций в 1914 году, без права вмешательства в коммерческие вопросы. Однако шла ли сейчас речь о коммерции или безопасности? Между шахтерами и правительством консерваторов во главе с премьер-министром Эдуардом Хитом уже назревала конфронтация, грозившая вылиться во всеобщую забастовку, что сократило бы добычу угля как раз в то время, когда уменьшались поставки нефти. Нехватка нефти серьезно бы укрепила позиции шахтеров, и Хит хотел получить столько нефти, сколько ему было необходимо, чтобы противостоять их требованиям.

Хит пригласил президента "Бритиш петролеум" сэра Эрика Дрейка и президента "Шелл транспорт энд трейдинг" сэра Фрэнка Макфэдзина в Чекере - загородную резиденцию премьер-министров Великобритании. На встрече присутствовали также несколько министров кабинета: было ясно, что если премьер-министр не уговорит нефтяные компании согласиться с его мнением, то заставит их принять его силой. Великобритании должно быть обеспечено преимущественное положение, заявил Хит. Компании не должны распространять сокращения на поставки в Соединенное Королевство и к тому же должны поддерживать 100-процентное удовлетворение обычных его потребностей.

Оба президента отметили, что положение, в котором находятся нефтяные компании, выбрано не ими: они вовлечены в вакуум, который образовался в результате, как выразился позднее Макфэдзин, "неспособности правительств заранее спланировать меры по борьбе с нехваткой нефти". У каждой компании, сказал он, имеется целый ряд юридических и моральных обязательств перед многими странами, с которыми они имеют деловые отношения. И, если они продолжают заниматься вопросами дефицита нефти, единственной политикой, которую они могут проводить, является равное принесение жертв. Хотя они и признают, что придерживаться даже этого принципа в дальнейшем окажется все труднее. Макфэдзин отметил и еще одну сторону вопроса. Он крайне сожалеет, но группа "Ройял Датч/Шелл" на 60 процентов принадлежит голландцам и только на 40 - англичанам. Так что даже если бы он и согласился с требованиями Хита, - а он "определенно не согласится", - проигнорировать таким образом голландские интересы окажется невозможно.

Хит, раздраженный резким отпором, еще более настойчиво начал давить на Дрейка, стремясь обеспечить Великобритании особое положение. Поскольку 51 процент "Бритиш петролеум" принадлежит правительству, сказал он напрямик, Дрейк должен поступить так, как прикажет премьер-министр. Но Дрейк не привык к таким резким демаршам и уж, безусловно, не привык уступать. Будучи в 1951 году главным управляющим "Бритиш петролеум" в Иране, он под угрозой смерти выдержал натиск Мосаддыка, а затем



выстоял против не менее решительного напора президента "Бритиш петролеум", деспотичного Уильяма Фрэй-зера, угрожавшего ссылкой на нефтеперерабатывающий заводик в Австралии. Он, безусловно, не собирался уступать и сейчас и не позволит Хиту, как он сказал позднее, "уничтожить компанию". Пережив уже национализацию в Иране, Дрейк не намеревался стать участником какой-либо еще национализации, которая, он был уверен, будет судьбой собственности "Бритиш петролеум" в других странах, если он согласится на требование премьер-министра.

Итак, на демарш Хита Дрейк ответил вопросом: "Вы требуете этого как акционер или как премьер-министр? Если вы требуете дать Великобритании 100 процентов ее обычных поставок как акционер, то вы должны знать, что в качестве возмездия нас могут национализировать во Франции, в Германии, в Голландии и в других странах. Это будет означать огромные потери для мелких акционеров". Затем Дрейк прочитал Хиту целую лекцию о том, что политика компаний запрещает ставить одного акционера в преимущественное положение в ущерб всем другим. На всех директоров как на доверенных лиц возлагается обязанность следить за интересами компании, а не ее отдельных вкладчиков. Так, компания окажется не только перед угрозой возмездия в странах, на которые лягут дополнительные сокращения, но и британскому правительству будут предъявлены иски за злоупотребление властью. "Если же вы выступаете от имени правительства, - продолжал Дрейк, - тогда я вам скажу, что должен получить от вас указание в письменном виде. Тогда мы сможем в качестве оправдания перед другими правительствами сослаться на форс-мажорные обстоятельства, поскольку я буду действовать по указанию правительства. Возможно, всего лишь возможно, мы сможем избежать национализации". - "Вы отлично знаете, что я не могу дать его в письменном виде!" - потеряв самообладание, выкрикнул Хит. Ведь он был главным инициатором сотрудничества с европейцами и вступления Великобритании в Европейское сообщество. "Тогда и я этого не сделаю", - с железной уверенностью ответил Дрейк.

Конечно, Хит всегда мог обратиться к парламенту и провести закон, который обязывал бы "Бритиш петролеум" оказать особое предпочтение. Но, несколько дней поразмыслив, в том числе, несомненно, и о последствиях, которые будет иметь для отношений Великобритании с европейскими союзниками, поостыл и отказался от своих требований.

Гораздо лучше политиков представляли себе общую ситуацию государственные чиновники в Уайтхолле. Они признавали преимущества принципа "справедливой доли" и проявляли большую ловкость в стремлении его изменить. Они тоже оказывали давление на международные компании, в частности, напоминая им о том, что именно от британского правительства зависит, кто получит лицензии на разведку нефти в Северном море. Таким путем они хотели получить то, что, по их мнению, было "справедливой долей" - и еще немного больше.

В основе расхождений был механизм применения принципов равного дефицита и справедливой доли. Неарабская нефть направлялась в страны, на кото рые либо распространялось эмбарго, либо которые считались нейтральными. Арабская же нефть шла в страны, включенные в список привилегированных. В конечном счете все пять американских монополий пришли к тому, что переадресовывается третья часть их нефти. В целом принцип равного дефицита применялся относительно эффективно. По данным о наличии энергоресурсов и темпах роста потребления нефти в период эмбарго потери Японии составляли 17 процентов, Соединенных Штатов - 18 процентов, а Западной Европы - 16 процентов. Федеральная комиссия по энергетике впоследствии подготовила для подкомиссии сената по международным делам ретроспективный анализ работы неофициальной системы распределения. При рассмотрении всех факторов, говорилось в

докладе, "трудно себе представить, чтобы при какой-либо иной схеме было достигнуто более справедливое распределение сокращенного объема поставок". И далее: компаниям "в период эмбарго приходилось принимать сложные и потенциально опасные политические решения, что выходило за рамки корпоративной сферы деятельности при обычных условиях". В докладе также отмечалось, что выполнение таких обязанностей в дальнейшем компаниям не представляется желательным.

## НОВЫЙ МИР ЦЕН

В конце декабря 1973 года в обстановке лихорадочного спроса на рынках наличной нефти нефтяные министры стран ОПЕК собрались в Тегеране, чтобы обсудить вопрос объявленной цены. Диапазон возможного повышения составлял от 23 долларов за баррель, предложенных экономической комиссией ОПЕК, до 8 долларов, предложенных Саудовской Аравией. Саудовская Аравия опасалась, что такой внезапный скачок цен вызовет застой, который затронет и ее наряду со всеми остальными. "Если вы покатитесь вниз, - сказал Ямани, имея в виду индустриальный мир, - то же самое произойдет и с нами". Ямани утверждал, что огромные цены на недавних аукционах не являются показателем реального состояния рынка, а скорее отражают тот факт, что торги происходят в разгар введенного в политических целях эмбарго и сокращения добычи. К тому же король Фейсал хотел выдержать "политический характер" эмбарго: оно не должно выглядеть как предлог для получения наибольшей прибыли. Все же перспектива того, что денежный доход только от одного и единственного товара повысится во много раз, могла, несомненно, приглушить дискомфорт экспортеров.

Наиболее агрессивно и громогласно выступал Иран. Шаху наконец представился случай получить доход, который, как он считал, был ему необходим для финансирования его грандиозных амбиций. Иран требовал установить новую объявленную цену в размере 11,65 доллара, что означало бы 7 долларов прибыли для правительства. У иранцев было и готовое обоснование. Цена основывалась не на размере спроса и предложения, а на "новой концепции" шаха -стоимости альтернативных энергоносителей: жидкостей и газов из угля и сланцев. Это была минимальная цена, необходимая для того, чтобы новые процессы были экономически выгодными, как сказал шах. В частной беседе он в качестве примера с гордостью приводил исследование по этому вопросу, проведенное для Ирана Артуром Д. Литтлом. С предположениями Литтла согласились и многие нефтяные компании. На первый взгляд исследование говорило о серьезном анализе, но по сути дела в нем в лучшем случае выдвигались лишь предположения, поскольку из всех альтернативных процессов получения энергии в коммерческом плане функционировал только один, и это был единственный проект по сжижению угля в Южной Африке. Главный советник "Шелл" по Ближнему Востоку высказался следующим образом: "Альтернативный источник существует в требуемом объеме только в экономической теории, а не в реальности". Как и во время предыдущего периода нехватки нефти ожидание чудес, которое могли творить горючие сланцы, было на самом деле химерой.

После длительной и ожесточенной дискуссии в Тегеране нефтяные министры согласились с мнением шаха. Новая цена составит 11,65 доллара. Это было повышение, чреватое многочисленными историческими последствиями. Объявленная цена поднялась с 1,80 доллара в 1970 году до 2,18 долларов в 1971 году, в 1973 году в середине года она составляла 2,90 доллара, в октябре - 5,12 доллара и теперь, в конце декабря - 11,65 доллара. Так в результате двух повышений - в октябре и декабре - она повысилась в четыре раза. Ориентиром при новой объявленной цене стала саудовская сырая нефть "Арабиан лайт". В соответствии с ней определялись цены на все другие сорта сырой

нефти стран ОПЕК при дифференциации цен на основании качества (низкое или высокое содержание серы), тяжести и расходов по транспортировке на главные рынки. Указывая, что новая цена существенно ниже 17,04 доллара, предлагавшихся на недавнем иранском аукционе, шах величественно произнес, что она назначена исключительно из "любезности и благородства".

В конце декабря Никсон направил шаху личное послание. Подчеркивая "дестабилизирующие последствия" повышения цены и "катастрофические проблемы", которые оно создаст в мировой экономике, он просил пересмотреть решение. "Такое резкое повышение цены крайне безосновательно в то время, когда поставки нефти искусственно ограничены", - писал президент. Ответ шаха был краток и категоричен: "Мы понимаем значение этого источника энергии для процветания и стабильности мировой экономики. Но мы также знаем, что через тридцать лет этот источник богатства, возможно, перестанет для нас существовать".

Теперь шах выступал уже в новой роли: он принял позу благодетеля, рассуждавшего на темы мировой экономики. "Ведь нефть - это фактически благородный продукт, - заявил он. - Мы, не задумываясь, сжигали ее для обогрева домов или даже получения электроэнергии, когда это столь легко может делать уголь. Зачем изничтожать этот благородный продукт в ближайшие, скажем, тридцать лет, когда в недрах земли остаются невостребованными тысячи миллиардов тонн угля". Шах был склонен выступать и с морализаторских позиций по отношению к мировой цивилизации. У него было, что посоветовать промышленно развитым странам: "Им придется понять, что эра их замечательного прогресса и даже еще более замечательных доходов и богатства, основанных на дешевой нефти, закончилась. Им придется искать новые источники энергии и в конечном счете им придется затянуть пояса. В конце концов всем этим детям богатых семейств, которые едят досыта за завтраком, обедом и ужином, имеют свои машины и ведут себя, почти как террористы, бросая бомбы там и сям, придется пересмотреть все эти стороны жизни передового индустриального мира. И им придется работать. ...Вашим юношам и девушкам, которые получают баснословные деньги от своих отцов, придется подумать и о том, что они должны как-то зарабатывать себе на жизнь". Этот высокий пафос в период острейшего дефицита и скачка цен дорого обойдется шаху через несколько лет, когда ему отчаянно понадобятся друзья.

## НАПРЯЖЕННОСТЬ МЕЖДУ СОЮЗНИКАМИ

Эмбарго было прежде всего политическим актом, в котором использовались преимущества экономической ситуации, и оно вызвало политические действия на трех взаимосвязанных фронтах: между Израилем и его арабскими соседями, между Америкой и ее союзниками, между промышленными странами, в частности США, и арабскими экспортерами нефти.

На первом фронте в центре водоворота политических действий стоял Киссинджер. Он стремился воспользоваться преимуществами новой, созданной войной реальности: Израиль значительно утратил уверенность в своих силах, в то время как арабы, особенно Египет, отчасти себе ее вернули. Показателем его неустанной, напряженной и виртуозной деятельности стала "челночная дипломатия". На этом пути было несколько поворотных пунктов, в том числе египетско-израильское соглашение о разъединении в середине января 1974 года и наконец сирийско-израильское соглашение о разъединении в конце мая. И хотя переговоры шли трудно и долго, они заложили основу для заключения более широкого соглашения четыре года спустя. На протяжении всего этого периода у Киссинджера был специфический партнер, Анвар Садат, преследовавший свои

собственные цели. Садат начал войну, чтобы в первую очередь осуществить политические перемены. В послевоенных условиях шансы осуществить их при сотрудничестве с американцами возрастали, поскольку, как публично заявил Садат, "в этой игре у американцев 99 процентов карт". Конечно, Садат был политиком, учитывавшим настрой своей аудитории. В частной беседе он признал, что "по сути дела, у американцев всего 60 процентов карт, но 99 процентов производят большее впечатление". Для достижения его целей даже и 60 процентов были более чем достаточной причиной склоняться в сторону Соединенных Штатов. После встречи в Каире менее чем через месяц после окончания войны у Киссинджера не осталось никаких сомнений в том, что Садат, добившись задуманного потрясения, был готов начать мирный процесс и - идя на огромный риск - трансформацию психологии стран Персидского залива.

Что касается лагеря западных союзников, то нефтяное эмбарго ускорило развитие расхождений, самых серьезных со времени Второй мировой войны, которые обострились еще в 1956 году после Суэца. До октябрьской войны отношения уже были в какой-то степени напряженными. Но с введением эмбарго европейские союзники во главе с Францией поторопились отмежеваться от политики США и занять более приемлемую для арабов позицию, причем этот процесс ускорило посещение европейских столиц Ямани вместе с его алжирским коллегой. В каждой столице оба министра настойчиво убеждали европейцев выступить против США и их ближневосточной политики. Ямани при этом пускал в ход все свои излюбленные средства убеждения. "Мы крайне сожалеем, - произносил он извиняющимся тоном, - что сокращение арабской нефтедобычи принесло Европе такие неудобства". Однако не оставалось никаких сомнений в том, чего он хотел от европейцев.

По мере того, как европейцы, уступая, меняли курс политики, стремясь отойти от США и развить "диалог" и "сотрудничество" с арабскими странами и ОПЕК, в американском руководстве все чаще начали раздаваться ехидные замечания, что европейцы проявляют слабость и из кожи вон лезут в своем торопливом потоке-нии ОПЕК. Со своей стороны, европейцы настойчиво утверждали, что США проявляют слишком большую склонность к конфронтации и слишком воинственны по отношению к экспортерам нефти. Конечно, среди европейских стран были и свои расхождения. Французы и англичане больше всех других стремились отдалиться от Соединенных Штатов и искать расположения экспортеров, немцы - в меньшей степени, а голландцы были наиболее тверды в своих обязательствах по отношению к традиционным союзам. Некоторые европейцы подчеркивали, что в первую очередь должны защищать собственные интересы. "Вы зависите от арабов только в одной десятой части потребления, - резко сказал французский президент Жорж Помпиду. - Мы же зависим от них полностью".

В европейской позиции присутствовало возмущение, как и некое романтическое стремление к справедливости. Французы уже давно были обижены на то, что "англо-американцы" несправедливо оттеснили их почти от всей ближневосточной нефти, в частности, нефти Саудовской Аравии, отказавшись соблюдать послевоенное Соглашение "Красной линии", и что американцы ослабили их позиции в борьбе за Алжир. Затем в 1956 году разразился Суэцкий кризис. Прошло семнадцать лет с тех пор, как американцы отказались поддержать Францию и Великобританию в конфронтации с Насером, и это ускорило потерю позиций на международной арене и дало огромный толчок развитию арабского национализма. Но теперь премьер-министр Эдуард Хит в частной беседе умышленно напомнил американцам, сказав "я не хочу поднимать Суэцкий вопрос, но он остается в памяти многих". Несомненно, он оставался в памяти и самого Хита: в те

болезненные дни он был лояльным парламентским партийным организатором в правительстве Энтони Идена. В середине ноября 1973 года Европейское сообщество приняло резолюцию в поддержку арабской позиции в арабо-израильском конфликте. Тем не менее некоторые арабские лидеры не были удовлетворены. По словам одного из них, это был "воздушный поцелуй откуда-то издалека. Это было, конечно, очень мило, но мы предпочли бы что-то более теплое и близкое". Резолюция тем не менее была своего рода уступкой, которую арабы хотели получить, и она оказалась достаточной для того, чтобы в декабре 5-процентное сокращение добычи было для европейцев приостановлено. Однако министры нефти все же предупредили, что если европейцы не продолжат "оказывать давление на Соединенные Штаты и Израиль", сокращение добычи будет введено.

Европейское сообщество беспокоил и еще один щекотливый вопрос. Хотя многие члены его были включены арабами в список "дружественных" стран, для одной из них, а именно Голландии, по-прежнему действовало эмбарго. Если бы остальные решили отказаться от переправки нефти в Голландию, они бы нарушили одну из основных концепций Сообщества, - положение о свободном потоке товаров. Тем не менее члены Сообщества были намерены именно так и поступить. Но Голландия решительно напомнила, что является главным поставщиком природного газа Европе и обеспечивает, в том числе, 40 процентов его общего потребления во Франции и почти все потребности в нем для обогрева и приготовления пищи на газовых плитах Парижа. В результате достигли спокойного компромисса, включивше го не уточненную "общую позицию" членов Европейского сообщества, и подчеркнули целесообразность ускорения поставок неарабской нефти международными компаниями.

Японцы, считавшие, что ближневосточный кризис их не касается, с тревогой обнаружили, что включены в список "недружественных" стран. Япония получала из стран Персидского залива 44 процента необходимой ей нефти и больше всех промышленных стран зависела от нефти как энергоносителя - 77 процентов по сравнению с 46 процентами в Соединенных Штатах. Поступление нефти принималось как само собой разумеющийся факт, как основной и надежный источник экономического роста. Теперь положение изменилось. Ямани в категоричной форме объявил японцам о новой арабской экспортной политике: "При недружественном к нам отношении нефти вы не получите. Если вы займете нейтральную позицию, нефть вы получите, но не в таком объеме, как прежде. Если будете настроены дружелюбно, вы получите столько, сколько и раньше".

До введения нефтяного эмбарго "ресурсная фракция" в японском парламенте и деловых кругах уже выступала с призывом к пересмотру японской политики на Ближнем Востоке. Ей не удалось достичь многого по той причине, как выразился заместитель министра иностранных дел Фумихико, что "до 1973 года, имея деньги, мы всегда могли купить нефть", а также потому, что Япония покупала нефть главным образом у международных компаний, а не напрямую у ближневосточных стран. Когда разразился кризис, ресурсная фракция резко усилила свою активность. 14 ноября, в тот самый день, когда Киссинджер уговаривал в Токио японского министра иностранных дел не порывать отношений с Соединенными Штатами, обеспокоенные лидеры деловых кругов в неофициальном порядке встретились с премьер-министром Какуэем Танакой, чтобы высказать "прямую просьбу" о кардинальном изменении политического курса. Несколько дней спустя арабские экспортеры отменили дальнейшее сокращение добычи для европейских стран, которые выступили с проарабским заявлением. Это было материальным доказательством награды за изменение политики. Тем временем неофициальные японские эмиссары, которые были в срочном порядке тайно посланы на



Ближний Восток, сообщили, что принятие "нейтральной позиции" арабы считают не только недостаточным, но даже рассматривают как проявление оппозиционности. 22 ноября Токио выступил с заявлением, одобрявшим арабскую позицию.

Эта декларация была первым за весь послевоенный период серьезным отходом Японии от Соединенных Штатов в вопросах внешней политики. Такой шаг вряд ли был предпринят с легкостью, поскольку в основе японской внешней политики был - или прежде был - американо-японский альянс. Через четыре дня после этого заявления Япония получила свою награду: арабские экспортеры отменили для нее декабрьское сокращение добычи. Следуя одному из направлений новой ресурсной дипломатии, Токио направил на Ближний Восток целую вереницу высокопоставленных представителей для проведения деловых переговоров, носивших явно выраженную политическую окраску - по вопросам экономической помощи, займам, организации новых проектов, двусторонних соглашений, заводов. Поскольку нефтяные компании, ранее сообщившие, что в связи с распределением и сокращением добычи не смогут поставлять нефть в прежнем объеме, Япония больше не могла рассчитывать на них, и была вынуждена сама заняться поисками надежных поставок. Однако, несмотря на продолжавшийся нажим арабов, японцы все же отказались разорвать дипломатические и экономические отношения с Израилем. О тех же, кто в Японии требовал аннулирования этих связей, заместитель министра иностранных дел Того сказал, что они страдают известной болезнью - "нефтяным психозом".

В то время, когда даже традиционные союзники уступали требованиям арабов, Соединенные Штаты стремились организовать скоординированную реакцию промышленных стран. Вашингтон опасался, что обращение к принципу двусторонних соглашений - бартерным сделкам между какими-либо двумя странами - приведет к созданию гораздо более жесткого и перманентно политизированного нефтяного рынка. Но процесс уже пошел. "Двусторонние соглашения: так поступают все", - гласил заголовок в "Миддл-Ист экономик сервей" в январе 1974 года. Нефтяная промышленность со скептицизмом взирала на схватку политиков за обеспечение поставок своим странам. Представитель "Шелл" Фрэнк Макфэдзин, хотя и с определенной долей цинизма, только удивлялся, глядя на "двух главных министров кабинета, улетающих с помпой, подобающей при освобождении осажденной крепости, чтобы подписать бартерное соглашение о поставке сырой нефти, которой не хватило бы для потребностей страны и на четыре недели. Делегации и эмиссары, политики и друзья политиков, большей частью малосведущие в нефтяном бизнесе, опускались на землю Ближнего Востока подобно чуме, принявшей почти библейские масштабы". Со своей стороны, Киссинджер опасался, что двусторонние соглашения подорвут переговоры по урегулированию последствий арабо-израильской войны, которые он вел. Если промышленные страны, считал он, пойдут и далее таким путем и будут придерживаться уже возникающих подходов на основе паникерства, недостаточной информации, меркантилизма, принципа "каждый за себя" - то это приведет в конечном счете только к ухудшению их положения.

В феврале 1974 года в Вашингтоне состоялось совещание по энергетике. Его целью было успокоить страхи, вызванные борьбой за поставки, замазать глубокие трещины в лагере западных союзников и обеспечить такое положение, при котором нефть перестала бы быть вечной причиной раскола в нем. Англичане уже пришли к заключению, что положение "дружественной" страны дает им не так уж много: им по-прежнему грозили все те же повышения цен, и они были крайне заинтересованы принять участие в совещании. По сути дела, политическая ситуация в Великобритании резко изменилась. Последствия дефицита нефти многократно обострились конфронтацией между

шахтерами и премьер-министром Хитом и вылились не просто в забастовку, а в настоящую экономическую войну. Запасов нефти при дефиците угля на электростанциях не хватало, экономика находилась в таком парализованном состоянии, в каком она не была со времени нехватки угля в 1947 году. Электроэнергия подавалась с перебоями, и промышленность перешла на трехдневную рабочую неделю. Возникли трудности с горячей водой для бытовых нужд, и священники торжественно объявляли по Би-Би-Си о том, что поочередное омовение всех членов семьи в одной и той же воде в ванне - есть добродетель и вклад в дело национального благосостояния. В недели, ставшие последними для правительства Хита, Великобритания, участвуя в вашингтонском совещании, поддерживала все предложения, которые на нем выдвигались.

Подобную позицию занимали и японцы. Они полагали, что скоординированная реакция промышленных стран была необходима. Они очень стремились найти какие-то рамки, в которых удавалось бы гасить, как заметил один высокопоставленный представитель, "тенденцию политики США становиться крайне конфронтационной". Немцы также горели желанием обсудить вопрос на многосторонней основе. Однако этого нельзя было сказать о французах. Они не перестроились. Появившись с большой неохотой на вашингтонском совещании, они были громогласны в своем антагонизме. Министр иностранных дел Мишель Жобер, доведший голлизм до предела, открыл совещание Европейского сообщества в Вашингтоне оскорбительным приветствием: "Bonjour les traitres" ("Здравствуйте, предатели").

Со своей стороны, официальные американские представители усиленно и довольно прозрачно намекали, что расхождения по вопросам энергетики ставят под угрозу саму безопасность Америки, в том числе и содержание американских войск в Европе. Большинство участников совещания признали преимущества консенсуса и некоторых общих направлений политики по международным вопросам энергетики. Совещание привело к созданию программы на случай возникновения "следующего" кризиса и учреждению международного энергетического агентства (МЭА), которое будет заниматься управлением этой программы и в самых общих чертах координацией энергетической политики западных стран. Оно должно было также способствовать сокращению стремления к двусторонним соглашениям и установлению рамок общей реакции в политическом и техническом отношении. До конца 1974 года агентство обосновалось в зеленой части 16-го округа Парижа, во флигеле Организации экономического сотрудничества и развития. И все же одна страна отказалась в нем участвовать, - это была Франция. МЭА, сказал не перестроившийся министр иностранных дел Жобер, это - "machine de guerre", инструмент войны.

## НЕФТЯНОЕ ОРУЖИЕ ЗАЧЕХЛЕНО

Когда и как эмбарго будет отменено? Этого не знал никто, даже арабы. В последние дни декабря 1973 года с появлением первых признаков прогресса в урегулировании арабо-израильских разногласий арабские производители все же ввели некоторые послабления. Эмбарго стало, как саркастически заметил Киссинджер, "все менее применимым". Он дважды посетил Саудовскую Аравию для встреч с королем Фейсалом. Во время первой поездки, проходя по огромному залу, где вдоль стен в черных одеяниях и белых головных уборах сидели главные лица государства, Киссинджер, эмигрировавший в Америку еврей, поймал себя на мысли о том, "какие странные зигзаги судьбы довели беженца от нацистских преследований до Аравии в качестве представителя американской демократии". Он также нашел, что форма обсуждения была для него совершенно непривычна. "Король говорил всегда мягко и вкрадчиво, даже на чем-либо настаивая. Он произносил краткие и туманные фразы, допускавшие множество

толкований". Киссинджер сидел в центре зала, по правую руку короля. "Обращаясь ко мне, король смотрел прямо перед собой, и только время от времени бросал на меня взгляд из-под чалмы, словно желая убедиться в том, что я понял скрытый смысл той или иной загадочной фразы". Так было, когда он говорил о планах евреев и коммунистов захватить Ближний Восток или о конкретных политических вопросах, стоявших на пути отмены эмбарго. Король говорил извиняющимся тоном, но твердо. Он не волен самолично отменить эмбарго: решение арабов о применении нефтяного оружия было общим, общим должно быть и решение об отмене его использования. "Для этого мне необходимо, - сказал король, - обратиться к моим коллегам и просить их об этом". Король также настаивал на том, чтобы Иерусалим стал арабским исламским городом - и это было одним из его главных условий. А как же Стена плача? Король ответил, что где-нибудь еще можно построить другую стену, у которой евреи могут плакать.

Не получив обещаний о снятии эмбарго, Вашингтон обратился к своему новому союзнику Анвару Садату. Главный сторонник эмбарго, извлекий из него наибольшую выгоду, Садат стал теперь главным поборником его отмены. Он говорил, что эмбарго, как и сама война, сослужило свою службу и должно быть снято. Он даже признал, что сохранение эмбарго теперь будет работать против интересов Египта. При его существовании Соединенные Штаты достигли бы лишь ограниченных результатов на пути к ближневосточному миру. Более того, сохранение эмбарго, в конечном счете являвшегося средством экономической войны, могло нанести долгосрочный ущерб всей сфере отношений Америки с такими странами, как Саудовская Аравия и Кувейт, поставив их в невыгодное положение. И, наконец, был ли Уотергейт или не было Уотергейта, такая супердержава как Соединенные Штаты не может долго находиться в таком положении.

Но арабские экспортеры, успешно разыграв козырную карту, не торопились убрать ее со стола. Не хотели они и показывать миру, как быстро уступают американским настояниям. Тем не менее, пока вопрос об отмене эмбарго оставался нерешенным, объем просачивавшейся обратно на рынок нефти увеличивался, и санкции оказывались все менее эффективными. Саудовцы намекали американцам, что эмбарго не может быть отменено при отсутствии некоторых сдвигов на сирийском фронте и без хотя бы молчаливого согласия сирийского лидера Ха-физа Асада. Асад был в ярости от дипломатических успехов Садата на египетском фронте. В решении вопроса о снятии эмбарго Асад обладал правом вето. Помогая американцам решить этот вопрос, саудовцы открыли дверь для сирийско-израильских переговоров по разъединению войск на Голанских высотах. В середине февраля 1974 года в Алжире состоялась встреча Фейсала с Садатом, Асадом и президентом Алжира. Садат дал ясно понять, что эмбарго изжило себя и действует вопреки арабским интересам. Он также заявил, что американцы возглавляют путь к новой политической реальности. Фейсал согласился на снятие эмбарго при условии, что США предпримут некоторые "конструктивные усилия" для достижения сирийско-израильского разъединения. Однако в последующие несколько недель Асад продолжал придерживаться крайне жесткой линии, что мешало остальным публично выказать положительное отношение к отмене эмбарго. Предупреждение США о том, что их участие в мирном процессе не может продолжаться без отмены эмбарго, было воспринято очень серьезно. 18 марта арабские нефтяные министры согласились на его снятие. Сирия и Ливия были против.

После двух десятилетий обсуждений и нескольких неудавшихся попыток нефтяное оружие было в конечном счете успешно применено. Результаты оказались не просто убедительными, но ошеломляющими и гораздо более действенными, чем сторонники его применения даже осмеливались предполагать. Оно изменило расстановку сил и

геополитическую реальность на Ближнем Востоке и во всем мире. Оно изменило мировую нефтяную политику и отношения между производителями и потребителями и, соответственно, внесло изменения в мировую экономику. Теперь оно могло убраться в ножны. Но угроза его применения оставалась.

В мае Киссинджеру удалось добиться сирийско-израильского разъединения, и мирный процесс, по-видимому, начался. В июне Ричард Никсон посетил Израиль, Египет, Сирию и Саудовскую Аравию. Эмбарго стало теперь историей, хотя и очень недавней, по крайней мере в том, что касалось Соединенных Штатов. (Оно по-прежнему действовало по отношению к Нидерландам.) Соединенные Штаты могли справедливо считать, что положили начало некоторым значительным достижениям в ближневосточной дипломатии. Однако Уотергейт оставался постоянно присутствовавшей реальностью, и поведение Никсона во время поездки поразило некоторых эксцентричностью. На встрече с членами кабинета в Тель-Авиве он внезапно заявил, что ему известен наилучший метод борьбы с террористами. Он вскочил и с воображаемым пулеметом в руках изобразил, как, в стиле чикагских мафиози, расстреливает весь кабинет министров, выкрикивая попутно "бам-бам-бам". Израильцы были растеряны и явно встревожены. В Дамаске Никсон сказал президенту Асаду, что израильтяне следует гнать до тех пор, пока они не свалятся с высот, и чтобы подчеркнуть эту идею, проделал странные рубящие движения. После этого на встречах с другими американцами Асад неоднократно изображал эти жесты Никсона.

Но момент величайшего торжества ждал Никсона в Египте. Его пребывание там можно было назвать только триумфальным. Его приветствовали миллионы охваченных энтузиазмом и восторгом египтян. По-настоящему это был его последний взлет, но в нем было много причин и для иронии. Ведь это была страна Гамаль Абдель Насера, который сумел заставить эти огромные толпы отвергнуть западный империализм и, в частности, Соединенные Штаты. Но теперь страной, где Ричарда Никсона скорее всего встретят враждебные толпы, был уже не Египет, а Соединенные Штаты. В последние месяцы его президентского правления враждебность и неприятие в США стали резко контрастировать с теми шумом и возбуждением, которыми его приветствовали на улицах Каира. Для египтян это было празднование силы и престижа Египта, которые вернул Садат и которые сильно померкли в последние годы правления Насера. Для Никсона это было не меньшим празднеством - снятие эмбарго и успех дипломатической деятельности его администрации. Но он вряд ли мог этому радоваться. Во время поездки он неважно себя чувствовал, болела опухшая от флебита нога. Значительную часть своего свободного времени он посвящал прослушиванию пленок с записями своих разговоров в Овальном кабинете, которые в конце концов вынудят его подать в отставку.

## Глава 31. Абсолютная власть ОПЕК

Меняются времена, возвышаются и гибнут империи, так и современное административное здание на Карл Люгер-Ринг в Вене, с книжным магазинчиком на первом этаже, привычно называли здание "Тексако билдинг" в честь его главного арендатора. К середине семидесятых годов в него вселился новый жилец, и довольно быстро этот огромный дом стали называть "ОПЕК билдинг". Смена названия символизировала коренной переворот в мире, ту внезапность, с которой страны-экспортеры нефти заняли положение, ранее принадлежавшее международным компаниям.

Штаб-квартира ОПЕК осела в Вене совершенно случайно. Первоначально она размещалась в Женеве, однако у швейцарцев были некоторые сомнения относительно ее

намерений и даже ее значения, и они отказались предоставить ей дипломатический статус как международной организации. Австрийцы же, напротив, жаждали повысить свой международный престиж и были готовы принять ее. Таким образом, в 1965 году, несмотря на менее удобное воздушное сообщение с Австрией, ОПЕК переехала в Вену. Размещение ОПЕК в Вене в здании "Тексако" ясно показало, как мало значила на первых порах эта довольно таинственная и странная организация, которая при всей шумихе при ее образовании еще не сумела выполнить своей главной политической задачи - утверждения "суверенности" природных ресурсов стран-экспортеров нефти.

Но теперь, в середине семидесятых, все обстояло иначе. Мировой порядок коренным образом изменился. Членов ОПЕК обхаживали, им льстили, их ругали и обвиняли. Для этого были все основания. В основе мировой торговли лежали цены на нефть, и те, кто мог контролировать их, стали новыми хозяевами в мировой экономике. В середине семидесятых в ОПЕК входили все мировые экспортеры нефти, за исключением Советского Союза. От воли ОПЕК зависело, наступит ли инфляция или спад. Они стали новыми международными банкирами. Они устанавливали такой мировой экономический порядок, при котором они бы не ограничивались лишь перераспределением ренты от потребителей к производителям, а полностью перераспределяли и экономическую, и политическую власть. Они становились примером для всех других развивающихся стран, реально влияли на внешнюю политику и даже суверенитет самых могущественных стран мира. Поэтому неудивительно, что один из бывших генеральных секретарей ОПЕК однажды назвал годы с 1974 по 1978 "золотым веком ОПЕК".

Впрочем, в данном случае давала о себе знать определенная ностальгия. Конечно, в середине семидесятых страны ОПЕК действительно полностью приобрели контроль над своими ресурсами. Уже не возникал вопрос о том, кому принадлежит их нефть. Но главным в те годы была ожесточенная борьба не только с потребителями, но и внутри самой ОПЕК за установление цен на нефть. И именно этот вопрос станет главным в экономической и внешней политике целого десятилетия.

## НЕФТЬ И МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Четырехкратное повышение цен на нефть, вызванное арабским нефтяным эмбарго и ощущением полного контроля производителей над ценами, привело к коренным переменам во всех сферах мировой экономики. Суммарные доходы стран-экспортеров выросли с 23 миллиарда долларов в 1972 году до 140 миллиардов долларов в 1977 году. У них образовались огромные финансовые активы, и опасения, что они не смогут израсходовать их, вызывали серьезную тревогу у международных банкиров и у экономических стратегов. Неизрасходованные десятки миллиардов долларов, лежавшие без движения на счетах, могли означать серьезное сокращение деловой активности и перекосы в мировой экономике.

Однако беспокойство оказалось излишним. Нефтяные экспортеры, внезапно разбогатев, причем так, что они и не мечтали разбогатеть, встали на путь бешеного расходования накопленных средств. Они тратили деньги на индустриализацию, создание инфраструктуры, субсидии и услуги, предметы первой необходимости и роскоши, покупку вооружений, компенсацию убытков и коррупцию. При таком урагане затрат порты перестали справляться с потоком грузов, и суда неделями ждали очереди на разгрузку. Оптовые фирмы и продавцы всевозможных товаров и услуг в промышленных странах бросились в страны-экспортеры, дрались за номера в переполненных гостиницах и локтями проталкивали себе путь в приемные различных министерств. Производителям нефти предлагали покупать буквально все - теперь у них были деньги, чтобы покупать.



В огромный бизнес превратились закупки вооружений. Для индустриальных стран Запада срыв поставок в 1973 году и возросшая зависимость от Ближнего Востока сделали надежный доступ к нефти стратегической проблемой первого порядка. Одним из путей обеспечить этот доступ и сохранить или даже приобрести влияние была настойчивая продажа оружия. Страны ближневосточного региона отвечали таким же горячим стремлением его купить. События 1973 года показали всю нестабильность этого региона. Помимо глубоких региональных и национальных противоречий, столкновения амбиций, события на Ближнем Востоке привели к возможности конфронтации между двумя супердержавами вплоть до объявления ядерной тревоги.

Но после 1973 года оружие, при всем изобилии закупуемых товаров, было лишь одним из них. Приметой времени стало увеличение в Саудовской Аравии числа грузовых машин - небольших пикапов "Датсун". Как говорил один из руководителей автомобильной монополии "Ниссан", "содержать верблюдов крайне невыгодно, гораздо дешевле обойдется "Датсун". Конечно, в середине семидесятых "Датсун" стоил в Саудовской Аравии 3100 долларов, а за верблюда просили всего 760. Но при 12 центах за галлон бензина и растущих расходах на содержание верблюда, "кормить" "Датсун" оказывалось намного дешевле. Так что почти мгновенно "Ниссан" стал в Саудовской Аравии главным поставщиком этих машин, а "Датсун" - любимцем пастухов-бедуинов, отцы и деды которых в качестве кавалерии на верблюдах составляли костяк армий Ибн Сауда. В целом, колоссальные расходы стран-экспортеров плюс галопирующая инфляция при стремительном развитии их экономик гарантировали быстрое исчезновение их финансовых активов. И они действительно исчезли, причем полностью - вопреки первоначальным страхам банкиров. В 1974 году страны ОПЕК имели положительное сальдо в размере 67 миллиардов долларов платежного баланса по товарам и услугам и таким "невидимым" статьям как доходы от инвестиций. К 1978 году излишки обернулись дефицитом в 2 миллиарда долларов.

Для развитых стран индустриального Запада внезапный скачок цен на нефть означал глубокие перемены. Выплаты и ренты с нефти, известные как "налог" ОПЕК, которые пополняли казну экспортеров, привели к существенному сокращению их покупательной способности. Введение этого "налога" вызвало в промышленных странах глубокий экономический спад. Валовой национальный продукт США упал на 6 процентов с 1973 по 1975 годы, а безработица увеличилась вдвое и достигла 9 процентов. В Японии ВВП в 1974 году снизился впервые с конца Второй мировой войны. Японцы забеспокоились, что их экономическое чудо, по всей вероятности, подходит к концу. Тем временем присмирившие студенты перестали выкрикивать на демонстрациях в Токио "К черту ВВП!" и признали достоинства усердный труд, обещание пожизненной занятости. В то же время повышение цен привело к резкому скачку инфляции в тех экономиках, где уже и так шли инфляционные процессы и наблюдался спад. И хотя в 1976 году в индустриальном мире возобновился экономический рост, инфляция настолько прочно проникла во все поры экономик Запада, что ее стали рассматривать как неразрешимую проблему современности.

Более всего страдали от повышения цен те развивающиеся страны, которые не были вознаграждены свыше месторождениями "черного золота". Повышение цен в семидесятые годы нанесло сокрушительный удар по их экономическому развитию. Оно вызвало не только усиление темпов спада и инфляцию, но и нарушило их платежный баланс, сдерживая экономический рост или вообще тормозя его. Кроме того, сильный удар нанесли им и ограничительные меры на мировую торговлю и трудности с притоком инвестиций. Для развивающихся стран выходом было получение займов, и таким образом приличное количество тех излишних долларов ОПЕК "возвращалось" через

банковскую систему на денежный рынок и затем поступало к ним в виде займов. Так, справляясь с нефтяным шоком, они залезали в долги. А для тех стран, которые находились на более низком уровне развития, пришлось придумать даже новый термин - "четвертый мир" - у них была полностью выбита почва из-под ног и они стали еще беднее, чем прежде.

Новые и очень сложные проблемы развивающихся стран поставили экспортеров нефти в затруднительное и даже неловкое положение. Ведь они тоже при надлежали к развивающимся странам, и они провозгласили себя авангардом "Юга", то есть развивающегося мира, в борьбе против "эксплуатации" "Севера", то есть индустриального мира. Их задача, говорили они, состоит в том, чтобы произвести перераспределение богатства, накопленного Севером и передать его Югу. И на первых порах другие развивающиеся страны, заботясь об экспорте своих товаров и общих перспективах развития, громко приветствовали победу ОПЕК и заявляли о своей солидарности с ней. Это было как раз в то время, когда широко обсуждался "новый мировой порядок". Но новые цены ОПЕК отбросили остальной развивающийся мир далеко назад. И в качестве помощи другим развивающимся странам некоторые экспортеры нефти приняли программы предоставления им займов и поставок нефти. Но их главным ответом на вызванную повышением цен реакцию были выступления за широкий "диалог между Севером и Югом", между развитыми и развивающимися странами, за увязку цен на нефть с другими вопросами развития, все с той же целью - способствовать глобальному перераспределению богатства.

В 1977 году в Париже состоялась конференция по международному экономическому сотрудничеству, которая должна была решить вопрос о диалоге между Севером и Югом. Некоторые промышленные страны согласились участвовать в ней, надеясь получить доступ к нефти. Французы, все еще кипевшие от негодования по поводу ведущей роли Киссинджера в период нефтяного эмбарго и давно завидовавшие позициям Америки на Ближнем Востоке, способствовали проведению этого диалога, видя в нем альтернативу американской политике. Другие страны относились к нему более спокойно. Они считали, что такой диалог может приглушить конфронтацию между экспортерами и импортерами и создать некий противовес повышению цен. Хотя диалог, поглощая массу усилий, шел в течение двух лет, в конечном счете он мало что дал. Участники не смогли договориться даже по вопросу о коммюнике. Для остального развивающегося мира гораздо важнее в практическом смысле оказалась не возвышенная риторика в Париже, а суровая реальность - неспособность западных рынков принять их товары.

## САУДОВЦЫ ПРОТИВ ШАХА

Представления под названием "заседания ОПЕК" превратились к середине семидесятых годов в перворазрядные зрелища. Мир следил за ходом совещаний ОПЕК со всей их помпой, драматизмом и перипетиями. На лету ловились любые указания насчет того, что ожидает мировую экономику, и любые реплики того или иного министра в ответ на вопрос, который ему прокричат, когда он будет проходить по вестибюлю отеля. Нефтяной жаргон ОПЕК - все эти "дифференциалы", "сезонные колебания", "обеспечение запасов" - стал теперь языком государственных чиновников, политиков, журналистов и финансистов. Хотя в тот период ОПЕК обычно называли "картелем", она, по сути дела, таковым не была. "ОПЕК можно назвать клубом или ассоциацией, но, строго говоря, никак не картелем", - заметил в 1975 году Говард Пейдж, бывший координатор "Экс-сона" по Ближнему Востоку. В качестве доказательства он ссылаясь на словарь Фанка и Уагналла, который определял картель как "объединение производителей в целях регулирования цен и объема продукции по какому-либо товару". ОПЕК,

безусловно, стремилась устанавливать цены, но не объемы нефтедобычи - во всяком случае пока еще. Ни квот, ни лимитов по объему нефтедобычи не существовало. На рынке был действительно один хозяин, но не какой-то картель, а "относительно неуправляемая олигополия", как говорилось в одном определении. В этот период большинство экспортеров вели добычу на полную мощность. Исключение составляла Саудовская Аравия, которая привела объем добычи нефти в соответствие с задачами своей ценовой политики.

На критику в свой адрес в связи с повышением цен экспортеры обычно указывали, что структурные составляющие цены, которую потребители платят за нефтепродукты в пересчете на баррель нефти, четко показывают, что правительства индустриальных стран забирают себе в виде налога больше, чем страны ОПЕК получают при своей продажной цене. Так обстояло дело в Западной Европе, где высокий налог на бензин имел длинную историю. Например, в 1975 г около 45 процентов того, что западноевропейский потребитель платил за нефтепродукты, шли правительству, и только лишь 35 процентов приходились на цену ОПЕК. Остальные 20 процентов уходили на транспортировку, переработку, прибыль розничной торговли и т.д. Это объяснение было не столь верным для Соединенных Штатов, где на долю налога приходилось лишь 18 процентов, а доля экспортера ОПЕК составляла порядка 50. В Японии правительство забирало 28 процентов, 45 получала ОПЕК. Но как бы то ни было, в ответ на заявления ОПЕК правительства стран-потребителей говорили, что то, что они делают внутри своих границ и каким налогом они облагают своих граждан, является их внутренним делом и что макроэкономические последствия взимаемых ими налогов с продаж и так называемого налога ОПЕК в корне отличны.

Однако главный вопрос состоял в том, что произойдет в будущем. В 1974-1978 годах страны-потребители нефти тревожил один простой вопрос: будет ли по-прежнему расти цена на нефть или же она останется более или менее стабильной и таким образом фактически снизится в результате инфляции? От ответа на этот вопрос зависело, помимо всего прочего, произойдет ли экономический рост или наступит спад, повысится уровень безработицы и инфляции, а также направление потоков из десятков миллиардов долларов по всему миру. Хотя в ОПЕК, как обычно, утверждалось, существовал серьезный раскол между "радикалами" и "умеренными", этот же вопрос лежал и в основе постоянного спора между двумя крупнейшими производителями нефти на Ближнем Востоке - Саудовской Аравией и Ираном. Это было давнее соперничество. В шестидесятые годы эти две страны боролись за то, чтобы добывать больший объем нефти. Теперь между ними шла борьба из-за цены, а также за первенство в этой области.

Для шаха повышение цен в декабре 1973 году было величайшей победой, и победой в огромной степени его личной. С этого момента он предвкушал свой "звездный час" - перспективу, по-видимому, нескончаемых доходов, обеспеченных как бы по воле божественного провидения, для реализации своих амбиций и создания, как он ее называл, Великой Иранской цивилизации, а заодно и решения растущих внутренних экономических проблем Ирана. "Одной из немногих вещей, которые любит мой муж, - как-то в середине семидесятых годов заявила супруга шаха, - это летать, вести самолет, автомашину, катер - одним словом, он любит скорость!". Свою любовь к скорости шах и стремился перенести на всю страну, пытаясь втолкнуть Иран в двадцать первое столетие. При этом он игнорировал смятение и дезориентацию, которые вызывала такая поспешность, а также возмущение и подавленность среди многих, кто не разделял его увлечение модернизацией. Иран, провозглашал шах, станет пятой крупнейшей индустриальной державой мира - новой Западной Германией, второй Японией. "Иран

встанет в один ряд с важнейшими странами мира, - горделиво заявлял он. - Все, о чем можно только мечтать, будет здесь осуществлено".

Потеряв чувство реальности в результате огромного притока нефтедолларов, шах оказался полностью во власти своих амбиций и проектов. Он также стал верен всем атрибутам имперской власти. Кто мог осмелиться не согласиться с шахом, предостеречь, оказаться посланцем плохих новостей?! Что касается критики по поводу повышения цен, шах был настроен саркастично и не придавал ей особого значения. Инфляция на Западе, говорил он, оправдывает дальнейшее повышение цен на нефть. Он сбрасывал со счетов тот факт, что более высокие нефтяные цены уже сами по себе могут поддерживать инфляцию. "Прошли времена, когда большим индустриальным странам могла безнаказанно сходить с рук тактика политического и экономического давления, - объяснял он послу Соединенных Штатов. - Я хотел бы, чтобы вы знали, что шах не уступит перед иностранным давлением в вопросе о ценах на нефть". Кроме того, более ограниченные нефтяные запасы Ирана, во всяком случае меньшие, чем у его соседей, говорили о необходимости установления более высоких цен, причем сейчас, а не потом. Поскольку когда наступит это "потом", они могут уже истощиться. Наконец существовала еще и гордость шаха. Теперь все прошлые унижения могли быть похоронены, все прежние насмешки и обиды переадресованы их авторам. "Есть люди, которые считали, а, возможно, считают и сейчас, что я - игрушка в американских руках, - сказал в 1975 году шах. - С какой стати мне соглашаться на такую роль? У нас есть необходимая мощь, которая сделает нас еще сильнее, так что зачем нам довольствоваться ролью орудия в чьих-то руках?".

Однако настойчивость шаха в повышении цен привела к столкновению с его соседями по ту сторону залива. Саудовская Аравия не одобрила повышения цен в декабре 1973 года, считая, что оно слишком велико и тем самым угрожает ее экономическому положению. Саудовцев также тревожила возможная потеря контроля в ОПЕК и в принятии основных решений в ценовой политике, что было крайне важно для существования королевства и его будущего. К тому же дальнейшее повышение цен на нефть стимулировало повторение циклов экономического спада и инфляции, и это, естественно, было не в их интересах. Обладая огромными нефтяными ресурсами, саудовцы в отличие от Ирана занимали решающие позиции на долгосрочных рынках нефти и опасались, что постоянные повышения цен приведут к переходу от нефти к традиционным и альтернативным энергоносителям, а это сократит их рынок и таким образом уменьшит значение их ресурсов.

Помимо этих соображений, были и другие основания для тревоги. Саудовская Аравия - страна с большой территорией, но с небольшим населением, не намного большим по численности, чем, например, в географически крохотном Гонконге. Быстрый рост нефтяных доходов, ослабляя традиционные связи, обеспечивавшие целостность королевства, мог создать социальную и политическую напряженность, а также определенную угрозу в будущем. Не хотели саудовцы и того, чтобы высокие цены нарушали, осложняли или даже сводили на нет достижение их целей в условиях арабо-израильского конфликта. Они также опасались, что повышение цен приведет к политической нестабильности как в индустриальном, так и в развивающемся мире, и в свое время волна ее дойдет и до них. Экономические трудности Европы середины семидесятых, видимо, открывали дверь в правительство коммунистам, в частности в Италии, и перспектива их прихода к власти на Средиземноморском побережье Европы глубоко тревожила саудовское правительство, уже опасавшееся планов Советского Союза усилить свое влияние на Ближнем Востоке.

В Эр-Рияде была и еще одна причина для тревоги - Иран. Саудовцы были убеждены, что шах полностью находится во власти своих амбиций и проявляет слишком большую близорукость, требуя повышения цен. Дальнейшие скачки цен только увеличат доходы и власть Ирана и позволят ему покупать еще больше оружия. Это изменит стратегический баланс сил и поощрит шаха выступить за утверждение своего господства над районом Персидского залива. Почему, удивлялись саудовцы, американцы так носятся с шахом? В августе 1975 года посол США в Эр-Рияде поставил Вашингтон в известность о высказывании Ямани: "Ему и другим саудовцам становится тошно от разговоров о вечной дружбе между Ираном и Соединенными Штатами. Им хорошо известно, что шах страдает манией величия и что он крайне неуравновешен психически. И если мы не видим этого, значит, с нашей наблюдательностью явно не все в порядке". В словах Ямани это прозвучало как предупреждение. И далее: "В случае ухода шаха со сцены, мы получим также в Тегеране воинствующий антиамериканский режим".

Таким образом в силу всех этих причин политического и экономического характера саудовцы, следуя своей линии, на каждом совещании ОПЕК настойчиво выступали против дальнейшего повышения цен. Однажды их решимость даже заставила ОПЕК принять две цены: более низкую для саудовцев и их союзника, Объединенных Арабских Эмиратов, и более высокую для одиннадцати других членов организации. Когда же другие экспортеры выдвигали обоснования для повышения цен, саудовцы в знак протеста увеличивали добычу, добываясь тем самым понижения цен. Однако в ходе этой борьбы они сделали одно обескураживающее открытие: их способность к устойчивому увеличению производства оказалась не так высока, как это ранее предполагалось.

## ЯМАНИ

Во всех маневрах саудовцев всеобщее внимание привлекал один человек - Ахмед Заки Ямани. Для мировой нефтяной промышленности, политиков и государственных деятелей, для журналистов и вообще для всего мира Ямани стал представителем и, по сути дела, символом новой эры - эры нефти. Его лицо с огромными ясными, казалось, немигающими глазами, подстриженной, слегка вьющейся ван-дейковской бородкой было знакомо всему миру. Но мировое общественное мнение, стремясь к упрощению и постоянному поиску главных действующих лиц, а также не зная непрозрачную политическую структуру Саудовской Аравии, не всегда понимало его роль и приписывало ему большую власть, чем у него в действительности была. Ведь в конечном счете он был лишь представителем Саудовской Аравии, хотя и чрезвычайно значительным. У него не было власти диктовать или единолично определять саудовскую политику, он мог лишь ее оформлять. Его стиль в дипломатии, блестящие способности аналитика и искусство вести переговоры, умение общаться с прессой - все это давало ему огромное влияние. Его силу укрепляло и время, тот простой факт, что он находился у истоков власти более длительный период, чем кто-либо другой.

Хотя Ямани часто называли "шейхом", в данном случае этот титул был почетным, данью уважения к выдающимся деятелям незнатного происхождения, одним из которых он был. По происхождению Ямани был хиджази, горожанин из района более светского торгового побережья Красного моря в провинции Хид-жаз. Северная часть Саудовской Аравии, провинция Неджд, в отличие от Хиджа-за была более изолированной от мира и состояла из разбросанных в пустыне княжеств, которые в свое время обеспечили поддержку Ибн Сауду и которые считали своим центром Эр-Рияд. Ямани родился в Мекке в 1930 году, в том самом году, когда Сент-Джон Филби убедил короля Ибн Сауда, что единственный выход из тяжелейшего финансового положения королевства - дать разрешение на разведку нефти и других полезных ископаемых. В детстве Ямани по



улицам Мекки ходили верблюды, а вечерами читать он мог либо дома при свете керосиновой лампы, либо отправляясь в мечеть, где было проведено электричество.

И его дед, и его отец были религиозными проповедниками и исламскими учеными-правоведами. Одно время отец Ямани был великим муфтием в Голландской Ост-Индии и Малайе. Такое сочетание знаний и религиозного рвения определило мировоззрение Ямани и его интеллектуальное развитие. После возвращения отца в Саудовскую Аравию дом семьи в Мекке стал местом сбора его учеников. "Это были в основном известные правоведаы, они обсуждали с отцом законы и различные случаи в юридической практике, - позднее говорил Ямани. - Я начал прислушиваться к их спорам и после того, как они уходили, мы с отцом часто засиживались допоздна - он наставлял меня и критиковал мои высказывания".

Способности Ямани были отмечены еще в школе. Он уехал учиться в Каирский университет, а затем поступил на юридический факультет Нью-йоркского университета. Окончив его, он провел год, изучая международное право, в Гарвардской школе права. У него выработалось интуитивное понимание психологии Запада, он научился общаться с американцами и чувствовать себя при этом совершенно свободно. Вернувшись в Саудовскую Аравию, он основал первую в стране юридическую контору. Выполняя обязанности советника в различных правительственных учреждениях, он подготовил контракт на предоставление в 1957 году концессии японскому консорциуму "Арабиан ойл", который вклинился в ряды нефтяных монополий, действующих в Саудовской Аравии.

Ямани выступал также с комментариями по юридическим вопросам в различных газетах. Именно это и привлекло к нему внимание такого важного патрона как молодой принц Фейсал, второй сын короля Ибн Сауда. Фейсал предложил Ямани стать его советником по юридическим вопросам. В 1962 году, когда Фейсал вышел победителем в борьбе за власть со своим братом Саудом, одним из его первых действий было увольнение нефтяного министра, националиста Абдуллы Тарики и назначение на этот пост тридцатидвухлетнего Ямани. Ямани в свою очередь, первым делом положил конец конфронтации Тарики с "Арамко" и приступил к достижению тех же самых конечных целей - только с большей тонкостью и искусством, а также эффективностью. "Верните нам Тарики, с его демагогией и неистовством, - восклицал один из директоров "Арамко". - Ямани своей мягкостью и аргументированными доводами прижимает нас к стенке".

Ко времени объявления в 1973 году нефтяного эмбарго Ямани уже в течение одиннадцати лет был министром нефтяной промышленности и приобрел огромный опыт и мастерство в дипломатии, к тому же он обладал исключительным талантом вести переговоры. Говорил он спокойно, вполголоса, что заставляло оппонентов прислушиваться, стараясь не пропустить ни одного его слова. Он почти никогда не терял самообладания: чем сильнее был его гнев, тем спокойнее он становился. Высокая риторика не была в его стиле. Говоря о чем-либо, он всегда следовал законам логики, переходя от одного положения к другому, останавливаясь на каждом ровно столько, сколько было необходимо, чтобы выделить его суть, связи, императивы и последствия. Все сказанное становилось настолько просто и предельно убедительно, настолько поразительно очевидно и неоспоримо, что только сумасшедший или полный идиот мог с ним не согласиться. Такой метод изложения своей позиции действовал гипнотически, зачаровывая и обезоруживая одних и бессильную ярость вызывая у остальных.

Ямани с большим мастерством пользовался своей почти мистической силой, умением выжидать и своим немигающим взглядом. В нужных случаях он просто смотрел на

собеседника, не произнося ни слова и лишь перебирал свои неизменные четки, пока собеседник, осознав свое поражение, не переходил к другой теме. Играя в шахматы, он всегда тщательно обдумывал положение противника и просчитывал свои ходы, которые должны были вывести его на желаемую позицию. Будучи искусным тактиком, мастером маневрирования, как того требовали краткосрочные задачи внутренней и внешней политики Саудовской Аравии, он тем не менее всегда стремился учитывать и долгосрочные перспективы, как это подобало представителю страны с небольшим населением, на долю которой приходилась одна треть всех мировых запасов нефти. "Как в общественной, так и в личной жизни, во всем, что я делаю, я всегда руководствуюсь долгосрочными перспективами, - сказал он однажды. - Как только вы начинаете думать категориями краткосрочных задач, вы уже в беде. Такое мышление - это тактика для достижения лишь ближайших результатов". На западном мире, по его мнению, лежало проклятие - концентрация мышления на сиюминутных задачах, что являлось неизбежным результатом демократии. По природе Ямани был человеком осторожным, тщательно взвешивавшим каждый свой шаг. "Я не выношу азартных игр, - сказал он в 1976 году, находясь на вершине славы. - Да, я ненавижу их. Игры губят душу. Я никогда не был игроком. Никогда". В нефтяной политике, утверждал Ямани, он никогда не делал ставку на игру. "Она всегда преднамеренный риск. Я всегда хорошо все просчитываю. И если уж я и иду на риск, это означает, что я предпринял все необходимое для сведения его до минимума. Практически до нуля".

Личность Ямани вызывала бурную и не всегда однозначную реакцию. Большинство считало, что это блестящий государственный деятель, дипломат высшего класса, прекрасно разбирающийся во всем, что касается нефти, экономики и политики. "Он был превосходным стратегом, - сказал о нем один из тех, с кем он имел дело в течение двадцати пяти лет. - Он никогда не шел напролом к цели. Но никогда и не терял ее из виду". На Западе Ямани стал воплощением власти ОПЕК и вообще всей той власти, которую дает нефть. Для многих западных лидеров он был разумным и влиятельным партнером в диалоге и притом самым знающим. Для многих представителей общественного мнения он был самым заметным, и поэтому подвергался критике и насмешкам больше всех других представителей стран-экспортеров. В самой ОПЕК и в арабском мире некоторые ненавидели его, либо завидуя его известности и славе, либо считая, что он слишком близко стоит к Западу, либо же просто думая, что ему оказывают слишком большое внимание и уважение. Завистливые соперники и критики говорили, что его "переоценивают". Одного из директоров "Арамко", часто имевшего с ним дело, больше всего другого поражала в нем способность сохранять "нарочитое спокойствие".

В высказывании Киссинджера, который также часто встречался с Ямани, сквозили скрытое оскорбление и явная неприязнь: "Он казался мне исключительно сообразительным и знающим; он мог говорить со знанием дела на многие темы, в том числе и из области социологии и психологии. По своему происхождению он не мог в то время занять в своей стране место политического лидера - это была прерогатива принцев - а по своему таланту - вести жизнь рядового чиновника. Он выдвинулся на посту настолько существенном, насколько он был периферийным в осуществлении реальной политической власти в самом королевстве. Он стал преимущественно техническим исполнителем".

Ямани был во всем человеком Фейсала, преданным королю, выбравшему его из всех остальных. Король в свою очередь относился к нему как к любимому протеже и награждал огромными земельными владениями, стоимость которых во время нефтяного бума колоссально возросла и которые являлись основой личного состояния Ямани. Близкие и доверительные отношения с королем обеспечивали Ямани полную свободу

действий, хотя в конечном счете всегда под контролем Фейсала и всегда в пределах, определенных королевской семьей, в которой наиболее важным членом, после самого короля, когда речь шла о нефтяной политике, был его сводный брат, принц Фахд.

В марте 1975 года Ямани сопровождал нефтяного министра Кувейта на аудиенцию с королем Фейсалом. Вместе со всеми в небольшой тронный зал вошел и один из племянников Фейсала, и когда кувейтянин склонился перед королем, он выступил вперед и выстрелил несколько раз Фейсалу в голову, убив его практически мгновенно. Одни говорили, что это была месть за брата, который десять лет назад в знак протеста против введения в стране телевидения возглавил нападение фундаменталистов на телестудию и был убит. Другие считали, что этот молодой человек попал под пагубное влияние крайне левых. Третьи, что он был просто психически ненормален, что еще студентом в штате Колорадо, в США он обвинялся в продаже ЛСД и в момент убийства находился под влиянием наркотиков.

А в декабре того же года международный террорист Карлос, хорошо известный фанатик-марксист из Венесуэлы, во главе группы из пяти человек совершил террористический акт в здании на Карл Люгер-Ринг, где проходило совещание министров стран ОПЕК. В первые же минуты три человека были убиты, а остальные взяты в заложники. Террористы вывезли их сначала в Алжир, затем переправили в Триполи, затем снова в Алжир, ни на минуту не прекращая угроз покончить с ними. Снова и снова они повторяли, что двое из них уже давно приговорены к смерти: иранский нефтяной министр Джемшид Аму-зегар и Ямани - их главная цель и добыча. Во время перелетов Ямани в ожидании смерти лишь перебирал свои четки, произнося про себя суры Корана. Через сорок восемь часов после нападения в Вене испытание смертью закончилось, исполнение смертного приговора было отложено - заложников освободили, в том числе и Ямани. Некоторые считали, что какая-то группировка одного из арабских правительств помогала террористам и, возможно, даже обещала им крупную сумму в качестве награды.

После событий 1975 года Ямани по вполне понятным причинам стали преследовать вопросы обеспечения безопасности. После убийства Фейсала у него уже не было той свободы действий, которой он пользовался прежде. Преемником Фейсала стал его сводный брат Халид, не производивший впечатление сильного короля и к тому же у него было больное сердце. Фахд стал наследным принцем и заместителем премьер-министра. Он был главным лицом, определявшим нефтяную политику, и теперь ему подчинялся Ямани. Для внешнего мира Ямани по-прежнему оставался фигурой номер один, но в Саудовской Аравии такой фигурой был осторожный и предусмотрительный принц Фахд - ему принадлежало последнее слово в политике. В своих официальных выступлениях Фахд давал ясно понять, что несогласие с повышением цен на нефть было позицией не только одного Ямани, а всей саудовской политики. Дальнейшее повышение цен, заявлял он, приведет к "экономическому бедствию". В 1977 году на официальной встрече с президентом Картером в Вашингтоне Фахд пошел настолько далеко, что настойчиво убеждал американского президента оказать давление на две другие страны ОПЕК - Иран и Венесуэлу - чтобы не допустить дальнейшего повышения цен.

Временами политика саудовцев вызывала ярость других экспортеров и град злобных нападок, которые осторожно направлялись в адрес Ямани и не затрагивали королевскую семью. "Если вы слушаете иранское радио или читаете иранские газеты, вы узнаете, что я - это сам дьявол", - вздыхая, говорил Ямани. Одна из ведущих газет в Тегеране называла Ямани "марионеткой в руках капиталистических кругов и предателем не только своего короля и своей страны, но и всего "третьего мира", в том числе и арабского". А

министр нефтяной промышленности Ирака заявил, что Ямани состоит "на службе у империализма и сионизма". На такие высказывания невозмутимый Ямани обычно отвечал своей загадочной улыбкой и пристальным взглядом немигающих глаз.

## АМЕРИКАНСКАЯ СТРАТЕГИЯ

Независимо от борьбы внутри ОПЕК, позиции Эр-Рияда и Вашингтона по ценовому вопросу были одинаковы. При администрациях Никсона, Форда и Картера США последовательно выступали против повышения цен, считая, что с каждым разом оно еще более обостряет положение в мировой экономике. Но добиваясь снижения цен, Вашингтон не хотел прибегать к насильственным мерам. "Единственный путь радикально снизить цены - это начать широкомасштабную политическую войну против таких стран, как Саудовская Аравия и Иран, что в случае их отказа от сотрудничества заставит их рисковать своей политической стабильностью и, возможно, безопасностью, - пояснил в 1975 году Киссинджер, бывший во время администрации Форда государственным секретарем. - Это слишком дорогая цена, даже и для непосредственного снижения цен на нефть. Если в Саудовской Аравии это приведет к падению существующего строя и к власти придет новый Каддафи, или же будет разрушен имидж Ирана, как страны, способной противостоять давлению извне, то откроется путь для политических тенденций, которые похоронят все экономические задачи". К тому же были некоторые опасения, что экспортеры нефти внезапно сами резко снизят цены и таким образом подорвут работы над дорогостоящими новыми проектами, как, например, в Северном море. В результате в Международном энергетическом агентстве обсуждался вопрос об установлении "минимальной безопасной цены", которая обеспечила бы защиту дорогостоящих инвестиций по развитию энергетики в западном мире от резкого, возможно, вызванного политическими мотивами снижения мировых цен

Главной задачей Вашингтона было обеспечение стабильности, и он решительно выступал против дальнейшего повышения цен, опасаясь, что оно поддержит инфляцию, нанесет урон мировой системе платежей и торговли и замедлит темпы экономического роста. Перед каждым совещанием стран ОПЕК Соединенные Штаты засылали к заинтересованным сторонам многочисленных эмиссаров. Вооруженные кипами телеграмм с последними статистическими данными по инфляции и энергопотреблению, они вели энергичную работу против дальнейших повышений. Конечно, иногда из огромных соперничавших ведомств, формировавших и внешнюю, и внутреннюю политику США, поступали и крайне противоречивые указания. Временами саудовцы даже подозревали, что Соединенные Штаты, тайно договорившись с шахом о повышении цен, намеренно вводят их в заблуждение. На деле же Никсон, Форд и Киссинджер, учитывая присутствие других стратегических соображений, не хотели слишком сильно давить на шаха. Более того, в американской внутренней политике не было не только консенсуса, но и шла ожесточенная борьба, в результате которой в середине семидесятых годов энергетика стала политическим вопросом первого плана. Однако на международной арене главной задачей политики США было вернуть ценам стабильность и позволить инфляции снижать их. В погоне за такой стабильностью Вашингтон использовал все словесные средства убеждения, от умасливания и лести до осуждения и угроз.

Использовались и другие, менее явные подходы. Стремясь установить предел росту цен и обеспечить дополнительные поставки, Вашингтон подумывал и о партнерстве в нефтяном бизнесе ни более, ни менее как с Советским Союзом. И Киссинджер занялся заключением сделки "баррель за бушель", согласно которой Соединенные Штаты в обмен на свою пшеницу будут импортировать советскую нефть. В октябре 1975 года в

Москве были подписаны предварительные договоренности. Вскоре после этого в Вашингтон прибыли советские официальные представители для проведения, как оказалось, весьма напряженных переговоров. Это был шанс Киссинджера одержать "победу" в его политике американо-советской разрядки, которая встречала все большую критику внутри страны и нуждалась в некоторых победах. К тому же это означало бы "поражение" ОПЕК, несмотря на всю иронию использования советской нефти, чтобы вырваться из-под ее власти.

После нескольких дней продолжительных обсуждений, в Вашингтоне наступил уик-энд, и русские оказались без каких-либо определенных дел. Для небольшой разрядки "Галф ойл", у которой имелись сделки по нефти с СССР, на корпоративном самолете перебросила их в "Уолт Дисней уорлд". Во время перелета во Флориду глава советской делегации рассказал, почему переговоры идут так трудно: Киссинджер настаивает на максимальном придании им гласности, желая поставить ОПЕК в затруднительное положение. Русские с удовольствием бы продали свою нефть, они были бы рады не тратить твердую валюту на покупку пшеницы, но сделка должна остаться если не секретной, то уже по крайней мере полностью незамеченной - они не могут позволить себе у всех на глазах подрывать позиции ОПЕК и национальные интересы стран "третьего мира". Существовала также и проблема расчетов. Киссинджер настаивал, чтобы американская пшеница оценивалась по мировым ценам, тогда как советская нефть - на двенадцать или даже более процентов ниже мировых нефтяных цен. На вопрос о причине такого неравенства американцы ответили, что их пшеница имеет уже сформировавшийся рынок, а у советской нефти такого рынка нет и чтобы его завоевать, СССР должен идти на скидки. В итоге сделка не состоялась. Зато советские представители прекрасно провели время в "Диснейленде"<sup>4</sup>.

Стремление к стабильности цен ставило американцев на путь столкновения с Ираном. Ведь именно шах был самым громогласным и влиятельным из ценовых ястребов, и Соединенные Штаты периодически убеждали его изменить свою ценовую политику. Однако стоило президенту Форду выступить с критикой повышения цен, как шах не замедлил с ответным ударом. "Никто не может диктовать нам. Никто не смеет грозить нам пальцем - в ответ мы сделаем то же самое". Конечно, Иран не менее, чем Саудовская Аравия был политически и экономически привязан к Соединенным Штатам. Тем не менее, когда государственные министры, бизнесмены и торговцы оружием толпами прибывали в Тегеран, и когда шах продолжал отчитывать западное общество за его слабости и пороки и грозить ему всяческими бедами, некоторые в Вашингтоне задавались вопросом, кто был чьим клиентом.

В начале семидесятых годов Никсон и Киссинджер дали шаху "карт-бланш" в покупке американских систем вооружений, даже самых новейших, правда, за исключением ядерных. Это входило в "стратегию двух атлантов", принятую в целях обеспечения региональной безопасности после ухода Великобритании из Персидского залива. Атлантами были Иран и Саудовская Аравия, но Иран, как заметил один американский политик, был явно "главной опорой", и к середине семидесятых годов на его долю приходилась половина всех продаж американского оружия за границей. Неограниченная свобода закупок оружия вызывала тревогу в министерстве обороны - с его точки зрения, Ирану нужна была сильная армия, с обычными видами вооружений, а отнюдь не с ультрасовременными системами, которые ему трудно освоить и которые могут оказаться в руках у русских. Министр обороны Джеймс Шлесинджер лично предупредил шаха, что у Ирана нет технических возможностей освоить такое огромное число новых и сложных систем. "В Ф-15 он был просто влюблен", - сказал Шлесинджер. И если шах обычно



отмахивался от всех предупреждений, то в отношении Ф-15 он послушался совета и отказался от его покупки.

Резкая критика шла и со стороны министра финансов Уильяма Саймона. "Шах, - сказал он однажды, - просто помешан". Неудивительно, что шах воспринял это как оскорбление, и Саймон быстро извинился: его слова были вырваны из контекста, он говорил "помешан на нефтяных ценах", имея в виду "был влюблен", как, например, иногда говорят "быть помешанным на теннисе или гольфе". В это время американский посол в Тегеране был в отъезде, и неприятная миссия объяснять значение слов Саймона досталась временному поверенному. Он повторил извинения Саймона министру двора, на что тот ответил, что "Саймон, возможно, и хороший торговец облигациями, но в нефти он ничего не смыслит". А шах, как говорят, сказал, что он знает английский язык не хуже министра финансов и отлично понимает "что именно имел в виду мистер Саймон".

Все же при всех интригах и критике во время президентства Никсона и Форда удерживался определенный консенсус. Иран был необходимым союзником, игравшим главную роль в обеспечении безопасности на Ближнем и Среднем Востоке, и престиж и влияние шаха никоим образом не следовало подрывать. Помимо личного расположения к шаху, у Никсона, Форда и Киссинджера имелись и стратегические расчеты. В 1973 году он не ввел нефтяное эмбарго для Соединенных Штатов, а теперь мог сыграть ключевую роль в геополитической стратегии. Саудовцы, говорил Киссинджер коллегам, это - "кошечки". А с шахом можно обсуждать вопросы геополитики: ведь у Ирана и Советского Союза общая граница.

В 1977 году с приходом в Белый дом Джими Картера у шаха возникли основания для беспокойства. По словам британского посла в Тегеране, "расчетливый оппортунизм Никсона и Киссинджера гораздо больше устраивал шаха"; теперь же два главных направления политики Картера - соблюдение прав человека и ограничение на продажу оружия - непосредственно угрожали шаху. Однако новая администрация сохранила прошаховскую ориентацию своих предшественников. Как позднее писал Гари Сик, бывший при Картере советником по ближневосточным вопросам в Совете национальной безопасности, "у Соединенных Штатов не было готовой стратегической альтернативы сохранению близких отношений с Ираном".

Сближению способствовало и изменение позиции шаха в вопросе о ценах на нефть. К тому времени, когда Картер обосновался в Белом доме, шах уже сомневался в необходимости дальнейшего повышения цен. Фанатичность и эйфория, поток нефтедолларов и сам нефтяной бум разрушали структуру иранской экономики и всего иранского общества. Результаты были уже налицо: хаос, расточительство, инфляция, коррупция, а также усиление политической и социальной напряженности, расширявшее ряды растущей оппозиции. Росло и число противников насаждавшейся шахом Великой цивилизации.

В конце 1976 года шах удрученно подвел итоги: "Мы получили деньги, которые не можем потратить". Деньги, теперь он был вынужден признать, не являются лекарством, а скорее причиной бедствий страны. Повышение цен ему не поможет, так что зачем затевать конфликт с Соединенными Штатами, особенно теперь, когда с приходом Картера ему более, чем когда-либо, необходимо укреплять отношения с Америкой?! На первых порах администрация Картера решила следовать "наступательной тактике замораживания цен", как основной линии в политике США. Но после визита в Тегеран в мае 1977 года госсекретаря Сайруса Вэнса, заверившего шаха, что Соединенные Штаты

вовсе не намерены отказаться от поддержки Ирана, иранское правительство, к удивлению всех экспортеров и даже собственных политиков, выступило за сохранение умеренности цен на нефть. А во время неофициальной встречи с министром финансов Майклом Блюменталем шах даже сказал, что Иран "не хочет, чтобы его считали ястребом в политике цен". Понял ли шах тенденции наметившихся на рынке перемен? И действительно ли главный "ценовой ястреб" стал "голубем"?

В ноябре 1977 года шах отправился в Вашингтон для встречи с Картером. В тот самый момент, когда шах прибыл в Белый дом, за оградой возникло настоящее сражение между сторонниками и противниками шаха, главным образом обучавшимися в США студентами. Полиция, применив слезоточивый газ, разогнала демонстрантов. Но пары слезоточивого газа дошли и до Южной лужайки, где президент приветствовал шаха. Картер начал моргать и тереть глаза, а шах носовым платком вытирал бежавшие по щекам слезы. Этот эпизод был показан во всех выпусках последних известий не только по американскому телевидению. Благодаря новой либерализации иранцы увидели своего монарха не в столь величественном виде, что ранее было абсолютно исключено. Плачущий шах, а также сам факт демонстраций убедили некоторых иранцев в том, что Соединенные Штаты предполагают отказаться от поддержки Мохаммеда Пехлеви. Почему бы еще, рассуждали они, не зная американскую систему, Картер "позволил" такие демонстрации?

Во время неофициальных бесед Картер упирал на необходимость соблюдения прав человека и стабильности в ценах на нефть. Шах понял, что Картер предлагает сделку: поддержка Саудовской Аравии в вопросе о ценах в обмен на продолжение потока оружия из Соединенных Штатов и отказ от давления по соблюдению прав человека. При этом Картер всемерно подчеркивал "изматывающее влияние растущих цен на экономики промышленных стран". Отказавшись от позиции, которую он занимал с конца 1973 года, шах принял условия и обещал убедить другие страны ОПЕК "дать странам запада передышку".

Теперь Иран выступал вместе с Саудовской Аравией за установление умеренных цен. На долю этих двух стран приходилось 48 процентов производимой странами ОПЕК нефти, и они могли оказывать давление на других экспортеров, так что контроль над ценами был установлен. Так закончилось сражение между шахом и саудовцами. Шах был побежден. На протяжении пяти лет, с 1974 по 1978 год, страны ОПЕК приняли только два небольших повышения: с 10,84 доллара, принятого в Тегеране в декабре 1973 года, до 11,46 в 1975 году и до 12,70 доллара в конце 1977 года. Но темпы инфляции опережали рост цен, и, как это и ожидалось, она размывала реальную цену. К 1978 году с учетом инфляции цена на нефть была на 10 процентов ниже, чем после отмены эмбарго в 1974 году. Короче говоря, при ограничении повышений только этими двумя случаями реальная цена на нефть фактически несколько упала. Нефть никоим образом уже не была дешевой, но и цены на нее, как многие опасались, не взлетели до небес.

## КУВЕЙТ И "НАШИ ДРУЗЬЯ"

Экспортерам нефти уже больше не приходилось вести с кем-либо переговоры о ценах на нефть - теперь они договаривались только между собой. Однако еще оставались концессии, напоминавшие о временах, когда компании правили бал и когда экспортеры были бедны. Само существование концессий, говорили те перь экспортеры, это унижение. В Иране концессия была сметена осуществленной Масаддыком национализацией в 1951 году. Ирак завершил национализацию, ликвидировав концессию "Иракской нефтяной компании" в 1972 году. И если некоторые большие концессии и

выжили после шока, вызванного повышением цен в 1973 году, то ликвидация последних из них - в Кувейте, Венесуэле и Саудовской Аравии - ознаменовала бы окончательную кончину этой системы двадцатого века, начало которой положили в 1901 году смелые и рискованные договоренности Уильяма Нокса Д'Арси с Персией.

Концессии в Кувейте предстояло пасть первой. В 1934 году "Бритиш петролеум" и "Галф" с целью прекращения конкуренции между собой, которая подогревалась неугомонным майором Фрэнком Холмсом и обострялась в результате неуступчивости бывшего посла в Англии Эндрю Меллона, образовали "Кувейт ойл компани". Через сорок лет, в начале 1974 года, Кувейт приобрел 60 процентов финансового участия в "Кувейт ойл", оставив "Бритиш петролеум" и "Галф" 40 процентов. Затем, в начале марта 1975 года, Кувейт объявил, что он забирает и эти последние 40 процентов и отказывается от особых отношений с "Бритиш петролеум" и "Галфом". Отныне к ним будут относиться как ко всем другим покупателям. "А что произойдет, если "Бритиш петролеум" и "Галф" не согласятся на условия Кувейта?" - "Ничего особенного - мы скажем вам "спасибо" и "прощайте", - ответил министр нефтяной промышленности Кувейта Аб-дель Маталейб Каземи. - Наша задача - приобрести полный контроль над своими нефтяными ресурсами. Нефть - это главное богатство Кувейта".

В Эль-Кувейт срочно прибыли Джеймс Ли от "Галфа" и Джон Сатклифф от "Бритиш петролеум". "Наши давние взаимоотношения требуют возмещения", - сказал Сатклифф нефтяному министру. "Никакой компенсации не будет", - категорически заявил министр. На встрече с премьер-министром Ли и Сатклифф кратко напомнили о том, как в результате борьбы за ренту с годами менялось распределение прибыли - с 50 на 50 в начале шестидесятых и до теперешнего соотношения 98 процентов для правительства и 2 процента для компаний. Теперь они надеялись добиться какого-то более или менее приличного соглашения. Но им было сказано, и причем очень твердо, что Кувейт будет получать все сто процентов, что это вопрос суверенитета и что обсуждать это далее не имеет смысла.

В течение нескольких месяцев между Кувейтом и двумя компаниями, не оставлявшими надежды удержаться и получить хоть какие-то преимущества в доступе к нефти, шла борьба. В какой-то момент ведущий переговоры от имени "Бритиш петролеум" П.И. Уолтере, полушутя, сказал кувейтянам, что им было бы гораздо выгоднее вложить часть своих новых нефтедолларов в акции "Бритиш петролеум", а не приобретать материальные активы "Кувейтской нефтяной компании". Кувейтяне не проявили к этому интереса, по крайней мере, в то время. Наконец, в декабре 1975 года обе стороны пришли к соглашению - на условиях Кувейта. "Галф" и "Бритиш петролеум" просили в качестве компенсации 2 миллиарда долларов. Услышав это, кувейтяне рассмеялись. Компании получили лишь крохотную часть запрошенной суммы - 50 миллионов долларов.

После заключения сделки компании все еще продолжали считать, что они сохраняют преимущества в доступе к нефти. Надеялся на это и Герберт Гудмен, президент "Галф ойл трейдинг компани", отправляясь в сопровождении небольшой группы в Эль-Кувейт для урегулирования, как он полагал, отдельных деталей в новых взаимоотношениях. Прибыв в Эль-Кувейт, Гудмен мгновенно понял, как многое изменилось. И не то, чтобы его можно было обвинить в какой-то наивности. Он был одним из опытейших в мире людей в области поставок и торговли нефтью. На примере его карьеры можно было проследить бурный рост и экспансию международных компаний на всем протяжении шестидесятых годов. Бывший сотрудник иностранной службы госдепартамента США, перешедший в 1959 году в "Галф", Гудмен заслуживал места в любом зале славы,

посвященном нефти; за четыре года работы в Токио он отличился, продав по долгосрочным контрактам с японскими и корейскими покупателями свыше миллиарда баррелей нефти. Шестидесятые годы были годами его славы и как нефтяника, и как работавшего за границей американца. "Тогда перед американским бизнесменом открывались колоссальные возможности, безграничный доступ повсюду, - вспоминал он. - Вы воспринимали это как должное. Вас всюду встречало внимание. Уважение к вашей надежности, влиянию и силе. Почему? Да потому, что это была торговля, шедшая за флагом победившей страны - огромное доверие и уважение, которыми пользовались Соединенные Штаты. Американский паспорт был своего рода пропуском, охранной грамотой. Затем все это начало постепенно пропадать. Я ощущал это повсюду. Это был упадок американской силы, отступление, подобное отходу римлян от оборонительных валов Адриана. Я видел это, скажу вам. во всем". Затем подошло время нефтяного эмбарго, повышения цен, позора и отставки Никсона и поспешного ухода американцев из Вьетнама. И вот теперь, в 1975 году, Гудмен находился в Эль-Кувейте, где кувейтяне также утверждали, что прежней эре наступил конец.

Все же Гудмен, как и приехавшие с ним исполнительные директора, ожидали, что "Галф" получит что-то в виде особых цен или преимуществ, учитывая сложившиеся за столетия отношения, подготовку молодых кувейтян, приезжавших в Питтсбург и живших в семьях сотрудников "Галфа", все оказанное им гостеприимство, личные отношения и связи. Но нет, к удивлению Гудмена, ему было сказано, что к "Галфу" будут относиться наравне с другими покупателями. Более того, кувейтяне заявили, что "Галф" получит нефть только в том объеме, который необходим для его собственных нефтеперерабатывающих заводов, а отнюдь не для перепродажи третьим сторонам в Японии и Корее. Но это же их рынки, возразил Гудмен, которые "Галф" создал своей кровью и потом. В их создание были вложены и его энергия, и его труд. Нет, ответили кувейтяне, это их рынки, существующие за счет их нефти, и свою нефть они будут продавать на них сами.

Представители "Галфа" не могли не заметить, как по сравнению с прежними временами изменилось к ним отношение. "Каждый день мы шли из своей гостиницы в министерство - и ждали. Так продолжалось день за днем, - рассказывал Гудмен. - Иногда к нам выходил какой-нибудь мелкий чиновник. Иногда - нет". Однажды во время обсуждения Гудмен решил напомнить кувейтскому представителю об истории их отношений - по крайней мере, как он и как "Галф" ее видели - о том что сделал "Галф" для Кувейта. Кувейтянин пришел в ярость: "За все, что вы сделали, вы получили с лихвой, - сказал он. - Вы никогда не учитывали наши интересы". - И он покинул совещание. В итоге, "Галер" получил очень небольшую скидку на нефть, идущую в его вертикаль, и отказ от скидок на нефть, которую он мог бы перепродать. "Для кувейтян это было ниспровержение колониальной власти, - впоследствии сказал Гудмен. - С той стороны было непонимание. С этой, самомнение и тщеславие американцев, уверенность в том, что нас любят, потому что мы так много сделали для этих людей. Это была американская наивность. Мы считали, что у нас хорошие отношения. Они же стояли на другой позиции. Они всегда ощущали, что к ним относятся свысока. И они это помнили. Все отношения такого рода всегда являются отношениями любви и ненависти".

"Все же, это было преходящим - добавил он. - Дело в том, что просто они стояли на пороге ожидавшего их огромного богатства".

ВЕНЕСУЭЛА: КОШКА СДОХЛА

Огромные концессии в Венесуэле также доживали свои последние дни. В начале семидесятых годов дальнейший ход событий уже не вызывал сомнения. Ведь это была страна, где жил и работал Хуан Перес Альфонсо, сторонник национализации нефтяной промышленности и один из основателей ОПЕК. В 1971 году Венесуэла приняла "закон о возврате", согласно которому все концессии нефтяных компаний и все их активы по истечении сроков договоренностей перейдут в собственность государства - при ограниченной выплате компенсаций. Сроки эксплуатации первых концессий истекали в 1983 году. Экономический результат закона о возврате и политики под лозунгом "нет новым концессиям" был неизбежен: компании снизили инвестиции, и это означало, что производственные мощности Венесуэлы сокращались. Спад производства, со своей стороны, неизбежно подогревал националистические настроения и враждебное отношение к компаниям. "Это напоминало вопрос о том, что было раньше - курица или яйцо, - вспоминал Роберт Дольф, президент "Креол петролеум", дочерней компании "Экссон" в Венесуэле. - Политика правительства была такова, что новых участков для разведочных работ не предоставлялось. Так что мы перестали кормить кошку, а они стали жаловаться, что кошка подыхает".

К 1972 году уже был принят ряд законов и указов, предоставлявших правительству реальный административный контроль на всех этапах производства, от разведки до сбыта. До 96 процентов была повышена фактическая ставка налогового обложения. Таким образом, многие задачи национализации правительство осуществило еще до ее объявления. Но само принятие национализации было лишь вопросом времени. Повышение цен в 1973 году и очевидные победы ОПЕК очень скоро укрепили националистические настроения и уверенность в своих силах, ускорив последние шаги к ней. С приходом новой эры в отношениях между экспортерами и импортерами ожидание наступления 1983 года казалось слишком долгим. Присутствие иностранной собственности представлялось далее нетерпимым и национализацию следовало осуществить по возможности скорее. На этом мнении сходились практически все политические фракции.

Вскоре последовали два раунда переговоров. Один - с международными компаниями "Экссон" и "Шелл", затем с "Галф" и рядом других компаний. Другой - только между самими венесуэльцами. В первом раунде переговоры шли не гладко. "В конце 1974 года в стране все еще шли бурные дебаты по вопросу о национализации нефти, - сказал один их участник. - Мнения резко расходились: одни выступали за прямую конфронтацию с иностранными компаниями, другие предпочитали мирное решение вопроса путем переговоров". На лужайке своего дома Хуан Перес Альфонсо энергично выступал в поддержку сторонников конфронтации, заявляя, что в Венесуэле должны быть немедленно национализированы не только нефтяная промышленность, но и все иностранные финансовые активы.

Все же процесс урегулирования проходил спокойнее, чем можно было ожидать, что частично объяснялось позицией компаний, проявивших реалистический подход. Некоторые называли бы его даже фатализмом. В прежние годы из Венесуэлы поступала значительная часть их прибылей, а в какой-то период и половина всего мирового дохода "Экссон". Здесь можно было при желании добиться руководящих постов если необязательно в "Экссон", то в "Шелл", сделать карьеру. Но с приходом новой эры у компаний не было никаких возможностей сопротивляться. Главным для них стало сохранить доступ к нефти. "Мы не могли победить" - говорил президент "Креол" Дольф. - Цены были устойчивы, рыночная конъюнктура придавала смелости всем странам, которые полагали, что так будет продолжаться вечно. И, кроме того, фактически



осуществленная национализация оставляла нам очень мало возможностей для маневрирования".

После объявления национализации нефтяной промышленности перед Венесуэлой встали две проблемы. Первой было сохранить приток извне оборудования и ноу-хау для обеспечения возможно более высокой эффективности и современного уровня отрасли. Компании заключили с Венесуэлой сервисные контракты, согласно которым в обмен на постоянную передачу передовых технологий и обеспечение специалистами бывшие владельцы концессий получали 14-15 центов за баррель. Второй проблемой было получение доступа на рынки сбыта, - национализированная отрасль производила огромный объем нефти, но своей системы сбыта за пределами страны у Венесуэлы не было, а нефть надо было продавать. Бывшим концессионерам нефть для их нисходящих систем распределения была по-прежнему необходима, и с Венесуэлой были заключены долгосрочные контракты по поставкам нефти на рынок. В первый же год после национализации "Эксон" и Венесуэла подписали контракт по поставкам нефти, который на эту дату считался самым крупным в мире - на 900000 баррелей в день.

Гораздо более трудным и эмоционально напряженным был второй раунд переговоров - между политиками и нефтяниками Венесуэлы. В нефтяной промышленности работали уже два поколения венесуэльцев, и к этому времени 95 процентов всех рабочих мест, в том числе и командного уровня, занимали венесуэльцы. Многие из них прошли подготовку за границей и приобрели опыт, работая в транснациональных монополиях. И они, в общем, считали, что по отношению к ним какой-либо дискриминации не было. Теперь вопрос сводился к следующему: станет ли нефтяная отрасль страны, от которой зависели доходы правительства, в основном какой-то политической структурой, с программой, устанавливаемой политиками, и зависящей от распределения сил во внутренней политике. Или же государственной структурой, управляемой деловыми кругами, с учетом долгосрочных перспектив и с программой, которую будут определять нефтяники. За этим вопросом, конечно, стояла борьба за власть и главную роль в национализированной нефтяной отрасли Венесуэлы, а равно и битва за будущее национальной экономики. Решение этого вопроса определил ряд известных стратегических соображений. От нефтяной промышленности и ее жизнедеятельности зависело общее экономическое благосостояние страны. И в Каракасе опасались, что возникнет "еще один "Пемекс" - такая же чрезвычайно сильная государственная компания как "Петролеос Мехиканос", которая была неподвластна какому-либо влиянию и являлась государством в государстве. Или же результатом явится, что вызывало не меньшие опасения, ослабленная, политизированная и коррумпированная нефтяная промышленность, что крайне отрицательно скажется на всей экономике Венесуэлы. На решение проблемы также влиял и тот факт, что не только во всех венесуэльских компаниях, но и на самом верху работало большое число опытных и высококвалифицированных специалистов-нефтяников. В случае политизации отрасли они просто могут собрать свои вещи и покинуть страну.

В такой ситуации президент Карлос Андрес Перес - с огромным перевесом недавно одержавший победу кандидат от партии "Демократическое действие" - сделал выбор в пользу "умеренного" и прагматичного решения, учитывавшего участие и самой нефтяной отрасли. Была создана государственная холдинговая компания - "Петролеос де Венесуэла", - известная как "ПДВСА", которой предстояло играть главную роль в вопросах финансирования, планирования и координации, а также выступать в качестве буфера между политиками и нефтяниками. Также на базе существовавших до национализации организаций был создан ряд производственно-сбытовых предприятий, число которых после слияния сократилось, вначале до четырех, а затем до трех. Каждое

из них было полностью интегрированной нефтяной компанией со своей вертикалью вплоть до собственных бензоколонок. Такое подобие конкуренции, как надеялись, должно было обеспечить эффективность и предотвратить рост огромной бюрократической государственной компании. Кроме того, такая структура способствовала сохранению различных аспектов корпоративной культуры, традиций, стремлению к эффективности и корпоративному духу, чувства принадлежности к организации, что обычно повышает деловую активность. В первый день 1976 года нефтяная промышленность была национализирована. Президент Перес назвал это решение "актом доброй воли". Вскоре этой самой новой национализированной нефтяной компании предстояло стать главной силой в новом мире нефтяной промышленности.

## САУДОВСКАЯ АРАВИЯ: ЛИКВИДАЦИЯ КОНЦЕССИИ

Теперь осталась лишь крупнейшая из всех прежних концессий - "Арамко" в Саудовской Аравии. Со времени трудного для Саудовской Аравии периода в начале 1930-х годов, когда обедневший король Ибн Сауд больше нуждался в разведке водных ресурсов, чем нефти, "Арамко" превратилась в огромный экономический комплекс. В июне 1974 года Саудовская Аравия, пользуясь достигнутым Ямани принципом участия, получила в "Арамко" 60 процентов доли. Однако к концу этого года саудовцы заявили американским компаниям "Арамко" - "Экссон", "Мобил", "Тексако" и "Шеврон" - что 60 процентов явно недостаточно, они хотят все 100 процентов. Располагать меньшим в новый век национализации было унижительно. Компании решительно воспротивились. Ведь их главной установкой было "никогда не отказываться от этой концессии". Она была самой ценной в мире. Несмотря на то, что указанная позиция не могла противостоять политическому давлению середины семидесятых годов, компании пытались по крайней мере заключить наиболее выгодное для себя соглашение. Саудовцы, со своей стороны, проявляли не меньшую настойчивость, желая получить то, к чему они стремились, и прибегали к экономическому давлению. В конечном счете компании уступили и согласились на требование саудовцев - в принципе.

Однако чтобы принцип стал реальностью, потребовалось полтора года, которые ушли на споры между сторонами по вопросам технического и финансового характера. Эти переговоры по оценке собственности, по меньшей мере, на одну треть разведанных запасов нефти в западном мире были напряженными и трудными. К тому же они шли с перерывами и в разных местах. В 1975 году в течение месяца представители "Арамко" вели переговоры с Ямани в Бейт-Мери, небольшом городке в горах неподалеку от Бейрута. Каждое утро, выйдя из своей гостиницы, они шли вниз по маленькой улочке в старый монастырь, который Ямани превратил в одну из своих резиденций. Там они обсуждали вопрос о том, как оценить чрезвычайно важные ресурсы и как сохранить доступ к нефти. Затем до них дошел слух, что какая-то группа террористов собирается то ли убить их, то ли взять в заложники, и внезапно маленькая улочка, казавшаяся такой оригинальной и экзотичной, стала опасной. Они тут же покинули городок и после этого вели переговоры, следуя за Ямани в его поездках по всему миру.

Наконец в Эр-Рияде весенней ночью 1976 года в апартаментах Ямани в отеле "Эль-Ямама" они пришли к соглашению. В этом же городе сорок три года назад "Стандард ойл оф Калифорния" неохотно согласилась заплатить аванс в 175000 долларов за право вести разведку нефти в девственной пустыне, и Ибн Сауд приказал подписать документ о предоставлении первой концессии. К 1976 году разведанные запасы нефти в этой пустыне составляли по предварительным подсчетам 149 миллиардов баррелей - свыше четверти всех запасов западного мира. И теперь от концессии приходилось отказаться,

раз и навсегда. "Это был действительно конец целой эпохи", - сказал один из американцев, присутствовавший в ту памятную ночь в отеле "Эль-Ямама".

Но соглашение никоим образом не означало разрыва связей, обе стороны были нужны друг другу. Это был тот самый старый вопрос, который прежде привел к объединению партнеров "Арамко". У саудовцев была нефть, которой хватит на несколько поколений, а у четырех компаний - огромная и развитая система сбыта. В соответствии с новым соглашением Саудовская Аравия забирала в собственность все активы и права "Арамко" в своей стране. "Арамко" могла продолжать нефтедобычу и оказывать услуги Саудовской Аравии, за что она будет получать 21 цент за баррель. Взамен она брала обязательство продавать 80 процентов саудовской нефтедобычи. В 1980 году Саудовская Аравия выплатила "Арамко" компенсацию, исходя из чистой балансовой стоимости, за все ее промыслы на территории королевства. На этом солнце огромных концессий закатилось. Производители нефти достигли своей главной цели: они приобрели полный контроль над своими нефтяными ресурсами. Теперь лишь одно упоминание об этих государствах уже ассоциировалось с хозяевами нефти. С соглашением между Саудовской Аравией и четырьмя компаниями "Арам-ко" происходила, однако, одна странная вещь. Саудовцы не подписывали его до 1990 года, в течение четырнадцати лет после того, как оно было заключено. "Это было очень практично с их стороны, - сказал один из руководителей компании. - Они получили то, к чему стремились, то есть полный контроль, но они не хотели порывать с "Арамко". На бывшей концессии было добыто и продано примерно 33 миллиарда баррелей нефти и реализованы сделки на свыше 700 миллиардов долларов. И все это за четырнадцать лет в условиях, как сказал один из директоров "Арамко", "полной неопределенности положения".

На первых порах контракты по поставкам все еще связывали нефтяные компании с их бывшими концессиями в Саудовской Аравии, Венесуэле и Кувейте, но со временем эти связи ослабли в результате политики диверсификации, которую осуществляли и страны, и правительства, а также после появления на рынке новых возможностей и альтернативных связей. Более того, одновременно с ликвидацией "великих концессий" между странами-экспортерами и нефтяными монополиями возникал новый тип взаимоотношений. Перестав быть собственниками концессий, обладающими правом собственности на запасы нефти в недрах, компании теперь становились просто "подрядчиками", работающими по контрактам на компенсационных условиях, что давало им право получать определенную долю с любого открытого ими фонтана нефти. Пионерами в этом новом виде отношений выступили в конце шестидесятых годов Индонезия и сбытовая компания "Калтекс". "Услуги" монополий оставались прежними: они вели разведку, добычу и сбыт. Но переход к другой терминологии отражал крайне важную новую политическую реальность: суверенитет страны признавали обе стороны в той мере, в какой это было приемлемо во внутренней политике этих стран. Сохранявшаяся аура колониального прошлого была рассеяна - ведь компании присутствовали в странах-экспортерах просто в качестве наемных рабочих. К концу семидесятых годов такие контракты на компенсационных условиях становились обычным явлением во многих регионах мира. Тем временем объем нефти, продававшейся непосредственно экспортерами - без участия компаний в их традиционной роли посредника и соответственно лишившихся своих доходов - резко повысился, увеличившись в пять раз, с 8 процентов от общего объема производства стран ОПЕК в 1973 году до 42 процентов в 1979 году. Другими словами, государственные компании стран-производителей входили в международный нефтяной бизнес за пределами своих стран.

Таким образом, при абсолютной власти ОПЕК мировая нефтяная промышленность приобрела за пять лет совершенно новые очертания. Тем не менее впереди ее ожидали драматические перемены.

## Глава 32. Адаптация

Означал ли конец потока дешевой нефти печальный финал эры углеводородного человека? Хватит ли у него денег, чтобы покупать нефть для своих машин и для обеспечения всех тех материальных благ, которыми он так дорожил в своей повседневной жизни? В пятидесятые и шестидесятые годы дешевая и безотказно поступающая нефть обеспечивала экономический рост и таким образом косвенно способствовала сохранению социального мира. Теперь высокие цены и ненадежность поставок, по-видимому, замедлят или даже остановят его. Никто не знал, как это скажется на социальной сфере и в политике. Тем не менее перспективы вырисовывались мрачные. Печальные десятилетия между двумя мировыми войнами показали, насколько важна роль экономического роста в жизнеспособности демократических институтов. Ранее экспортеры нефти жаловались, что нефть ущемляет их суверенитет. После 1973 года об этом говорили уже индустриальные страны: их власть ослабевала и подвергалась нападкам, возникала угроза безопасности, возможности внешней политики были ограничены. В глобальной политике сама суть власти, казалось, была размыта в результате ее полного сращивания с нефтяным бизнесом. Неудивительно, что все семидесятые годы для человека углеводородной эры и для всего мира в целом стали временем озлобленности, тревоги, напряженности и устойчивого пессимизма.

Тем не менее человек углеводородной эры не хотел так легко расставаться с благополучием послевоенного периода, и новая реальность вызвала к жизни процесс широкомасштабной адаптации. Международное энергетическое агентство (МЭА) не превратилось в инструмент конфронтации, как предсказывали французы, а, наоборот, скорее стало средством координации между западными странами и ориентирования их энергетической политики в одном направлении. Были разработаны механизмы действия программы распределения энергоносителей на случай чрезвычайного положения, а также планы создания контролируемых правительствами стратегических резервов нефти для восполнения нехватки при срыве поставок. Помимо этого МЭА стала и платформой для дискуссий по оценке политики государств и по научно-исследовательским разработкам в области обычных и новых энергоносителей.

В середине семидесятых годов главная цель западного мира сводилась, как выразился Киссинджер, к изменению тех "объективных условий" рынка, на основе которых складывалась власть нефти - т.е. баланса спроса и предложения и полной зависимости промышленных экономик от нефти. В ответ на возросшие цены и необходимость обеспечить безопасность практически все индустриальные страны начали проводить энергетическую политику, направленную на сокращение зависимости от импорта нефти. Стремясь изменить эти "объективные условия", каждая из главных стран-потребителей, в зависимости от своей политической культуры и своих особенностей, пошла по собственному, характерному для нее пути: японцы нашли консенсус между общественными и частными интересами; французы - использовали традицию государственного регулирования; а Соединенные Штаты начали свои обычные политические дебаты, в которых отражались интересы различных групп влияния. Однако при всех этих различиях, элементы, необходимые для отпора новой нефтяной власти, были одни и те же: использование альтернативных энергоносителей, поиски других источников нефти и энергосбережение.

## ОТВЕТ СТРАН

После паники и шока, последовавшими за нефтяным эмбарго, Япония приступила к подготовке ответных мер. Министерство международной торговли и промышленности (ММТП) выступило со своего рода личным "почином": оно сократило работу лифтов в своем главном административном здании. Чтобы снизить расход электроэнергии на кондиционирование в летние месяцы, в качестве одной из главных мер ввели новое направление в мужской одежде: "сене рикку", или "энергосберегающий стиль" - деловые куртки с короткими рукавами. И если с сокращением работы лифтов как-то смирились, то новые костюмы, хотя за них ратовал сам премьер-министр Масаёси Охира, так и не стали популярны.

Ожесточенная борьба развернулась в Японии за лидерство в принятии решений по энергетике. Тем не менее в каждом измерении намечались резкие смены подходов, которые с начала шестидесятых основывались на доступе к дешевой и регулярно поступающей ближневосточной нефти. Теперь нефть перестала быть и дешевой, и регулярно поступающей, и уязвимость Японии снова проявилась с полной силой. Ответная реакция и меры, связанные с переменами, получили широкую поддержку, и начался процесс их реализации. Сюда входили: перевод выработки электроэнергии и промышленного производства с нефти на другие энергоносители, быстрее развитие ядерной энергетики, расширение импорта угля и сжиженного природного газа, а также расширение диапазона источников импорта нефти по другую сторону от Ближнего Востока, ближе к берегам Тихого океана. А в связи с тем, что Япония усиленно обхаживала производителей и поставщиков нефти одновременно на Ближнем Востоке и в районе Тихого океана, в ее внешней политике на первый план вышла "ресурсная дипломатия".

Однако ни одна из этих мер не была столь целеустремленной и не принесла столь быстрых результатов как объединенные усилия правительства и деловых кругов по энергосбережению в промышленности и, в частности, по сокращению использования нефти. Успех этой кампании намного превзошел ожидания и сыграл ключевую роль в восстановлении конкурентоспособности японского бизнеса. Принятые меры фактически явились примером для всего остального индустриального мира. "После 1973 года и рабочие, и предприниматели отнеслись к ним с пониманием, - вспоминал бывший тогда вице-министром ММТП Наохиро Амая. - Они опасались ликвидации своих компаний и в полном согласии следовали им". В 1971 году ММТП подготовило доклад о необходимости перехода от "энергоемкой" к "наукоемкой" промышленности - были велики опасения, что чрезмерные темпы роста потребления нефти в Японии приведут к нежелательным последствиям на мировом нефтяном рынке. В отраслях тяжелой промышленности доклад был встречен без большого восторга, поскольку в свете изложенного, ситуация в них представлялась наиболее неблагоприятной в целом, выводы исследования, проведенного в период еще низких цен на нефть, подверглись резкой критике. Но кризис 1973 года заставил осуществить новую стратегию с головокружительной быстротой. "Ресурсы недр мы заменим ресурсами интеллектуальными, - сказал Амая. - Японцы свыклись с кризисами, которые создают землетрясения и тайфуны. Энергетический шок - это своего рода землетрясение, но несмотря на его силу мы были готовы адаптироваться. В каком-то смысле, - добавил он, - он был даже благословением, вызвав быстрые перемены в японской промышленности".

Во Франции главным человеком в области энергетики был Жан Бланкар, инженер по специальности и член элитного Корпуса горноисследователей, обладавший огромным опытом работы в нефтяной промышленности. Будучи генеральным представителем по



вопросам энергетики в министерстве промышленности, он ведал координацией политики правительства и политики государственных энергетических компаний. В начале 1974 года, даже когда Париж стремился проводить примиренческую двойственную политику по отношению к производителям нефти, Бланкар убеждал президента Жоржа Помпиду в том, "что сейчас наступает совершенно другой период - не кризиса, а преобразований. ...Для такой страны как наша недопустимо зависеть от решений арабов. Мы должны проводить политику диверсификации в получении энергоносителей и сокращать потребление нефти - или по крайней мере не давать ему повышаться".

В лице Помпиду Бланкар нашел очень внимательного слушателя - в начале 1974 года Помпиду провел совещание своих старших советников. Серьезно больной, опухший после проведенного курса лечения, Помпиду, по-видимому, испытывал острую боль во время этого длительного совещания. Тем не менее, после обсуждения были подтверждены три основных направления французской политики по энергетике: ускоренное развитие ядерной энергетики, возврат к использованию угля и особое внимание к энергосбережению - все эти меры были направлены на обеспечение независимости экономики Франции. После совещания не прошло и месяца, как Помпиду скончался, но все три программы получили полную поддержку его преемника Валери Жискара Д'Эстена, который энергично приступил к их реализации. Таким образом, при государственной системе, не допускавшей такого активного как в других западных странах вмешательства защитников окружающей среды, в развитии ядерной энергетики Франция опередила все другие страны. Но развитие этой отрасли шло и в других регионах и к началу восьмидесятых годов производство электроэнергии заняло на главных рынках Запада позиции, утраченные нефтью. Это и было главной целью, хотя и нигде как во Франции, оно не имело таких масштабов. Франция развернула также исключительно энергичную государственную политику по экономии электроэнергии. С целью контроля инспекторы совершали внезапные налеты на банки, универсальные магазины и учреждения и специальными термометрами измеряли температуру в помещениях. Если она превышала официально установленные двадцать градусов по Цельсию, на администрацию зданий налагались штрафы. Но наиболее действенной стороной общей программы экономии электроэнергии во Франции - и в целом французской инициативой - был запрет любой рекламы, которая "стимулировала" потребление электроэнергии. Производитель рекламы мог заявлять, что переносные электрообогреватели его фирмы самые эффективные в мире, но утверждать, что электрообогрев - это наилучшая форма отопления, он не мог, поскольку это способствовало расходу электроэнергии. Были известны случаи, когда чиновники французского агентства по энергосбережению утром по дороге на работу, услышав по радио рекламное объявление и решив, что оно поощряет потребление электроэнергии, заставляли снимать его с эфира уже к обеду.

Запрещение подобной рекламы породило крайнее замешательство среди нефтяных компаний. Они привыкли к агрессивным действиям, отвоевывав у конкурентов хотя бы даже один процент бензинового рынка. Теперь это кончилось. Теперь самое лучшее, что они могли предпринять, - это превозносить качества различных добавок, способствующих экономии бензина. Экссоновский тигренок был во Франции укрощен - теперь он уже больше не сидел в бензобаке, теперь он лишь рассудительно советовал водителям проверять покрышки и регулировать двигатель, чтобы сэкономить бензин. Не хотели компании расставаться и со всеми безделушками и премиями, которые - как и во всем мире - обычно раздавали на бензоколонках в виде кружек, стаканов, ложек и переводных картинок. Но все эти подарки поощряли потребление. И единственное, что им теперь разрешалось раздавать, - это дешевые наборчики инструментов, да и то, если в них была щетка для прочистки свечей зажигания, что повышало их эффективность.

"Тоталь" - одна из двух французских государственных нефтяных компаний - отчаянно искала пути сохранить свое название на виду у публики. Наконец ее осенила блестящая идея. Она начала ставить щиты с изображением красивейших зеленых ландшафтов сельской Франции и очень простыми словами "Это -Франция", а внизу подпись - "Тоталь". Реклама была запрещена. Ошеломленная "Тоталь" спросила, почему?

"По очень простой причине, - ответил Жан Сирота, директор агентства по энергосбережению. - При виде вашей рекламы потребитель говорит: "если нефтяные компании выбрасывают на нее огромные деньги, значит, они очень богаты, значит, никакой энергетической проблемы нет, а значит, и экономить электроэнергию вовсе не обязательно".

### "БЕССОВЕСТНЫЕ ПРИБЫЛИ"

Драматург Юджин О'Нил никогда даже не мог и предположить и, по всей вероятности, был бы немало смущен узнав, что в его пьесе "Луна для пасынков судьбы", постановка которой была возобновлена на Бродвее, что-то вызовет смех. В начале второго акта один из героев выкрикивал "Долой всех тиранов! Проклятие "Стандард ойл!", и вечер за вечером зрители покатывались со смеху, а иногда аплодировали. Это было начало 1974 года - три десятилетия после того, как пьеса была написана. Но теперь эти слова перекликались уже с другой драмой, которая разыгрывалась на заседаниях конгресса, где проходили слушания по энергетическому кризису и роли в нем нефтяных компаний. Самыми драматичными были слушания в сенатском постоянном подкомитете по расследованиям под председательством сенатора Генри Джексона. В детстве сестра Джексона называла его "Скуп" из-за сходства с одним из персонажей мультфильмов, и это прозвище сохранилось за ним даже когда он стал влиятельным председателем сенатского комитета по энергетике и природным ресурсам. Джексон считал себя демократом трезвого трумэнковского типа, реалистом, который, как он любил говорить, "имел голову на плечах". Его деятельность вызывала возмущение у Никсона, который, совещаясь со своими помощниками в Белом доме, называл ее "демагогией Скупа Джексона". Кто-то из помощников попытался объяснить раздраженному Никсону, что "при столкновении с Джексоном у наших союзников в его комитете появляется комплекс неполноценности, и, говоря откровенно, он всегда загоняет их в угол".

Теперь при игре в популизм на слушаниях устоять против Джексона действительно было невозможно, и он одержал одну из величайших политических побед в своей продолжительной карьере. Главные исполнительные директора семи крупнейших нефтяных компаний были посажены рядом за один стол и вынуждены под присягой давать показания. Затем, сидя лицом к Джексону и его коллегам, в переполненном, залитом светом телевизионных юпитеров зале, они подверглись унижительному допросу о деятельности и размерах прибылей их компаний. Эти директора, при всем их знании геологии и нефтехимии, их колоссальном административном опыте, не могли тягаться с Джексоном и другими сенаторами на арене политического театра. Они производили впечатление обособленной группы, не умевшей постоять за себя и совершенно неуместной в этом зале.

Время для слушаний было выбрано в высшей степени искусно: нефтяные компании только что опубликовали данные об огромном росте своих прибылей, и это в то время, когда еще действовало введенное арабами эмбарго. В атмосфере открытого недоверия и враждебности Джексон объявил, что подкомитет намерен установить, действительно ли существует нехватка нефти. "Американский народ, - заявил он, - хочет знать, является ли так называемый кризис всего лишь предлогом, прикрытием для устранения главного

источника ценовой конкуренции - независимых компаний. Желанием повысить цены, отменить законы по охране окружающей среды и навязать выделение новых налоговых субсидий. ...Господа, я надеюсь, что прежде, чем мы сегодня покинем этот зал, мы получим ответ на эти и другие вопросы". Далее он с угрозой в голосе добавил: "Если же это не произойдет сегодня, я могу заверить вас, мы так или иначе получим ответ в последующие дни".

Затем Джексон и другие сенаторы накинулись на директоров, которые пытались защищаться. "Эти измышления - суший вздор, - неуклюже протестовал президент "Галф Ю.С.", хотя далее он все же сказал. - Я понимаю, что американцы несколько озабочены быстрым поворотом событий в Соединенных Штатах". Первый вице-президент "Тексако" беспомощно заявил: "Мы никого не обманывали и не вводили в заблуждение и, если у кого-либо из членов комитета имеются доказательства подобных действий со стороны "Тексако", мы хотели бы, чтобы нам их представили". Когда же первый вице-президент "Экссона" не смог припомнить размер дивидендов компании за 1973 год, Джексон уничтожающе заметил, что тот ведет себя как "наивный ребенок".

Представители нефтяного бизнеса чувствовали себя униженными и подавленными, особую ярость вызывал у них Джексон, который произнес слова, возможно, и не такой эмоциональной силы, как у Юджина О'Нила, но тем не менее вызвавшие громкие аплодисменты по всей стране, особенно тех, кто зимой 1974 года все еще тратил время на стояние в очередях за бензином. Компании, сказал Джексон, виновны в получении "бессовестных прибылей". Нефтяники, в общем привыкшие к почтительному к себе отношению, вряд ли были готовы к такому резкому обвинению. "У нас не было ни единого шанса", - пожаловался взбешенный после устроенного кровопускания президент "Галф". Но Джексон отлично понимал, что выразит чувства многих американцев, поскольку сам был настроен так же, как и они. Когда он вечером возвращался домой, две колонки неподалеку от его дома теперь всегда были закрыты. "Нам приходится в середине рабочего дня посылать кого-нибудь из сотрудников, чтобы найти бензоколонку, которая была бы открыта", - сказал он с некоторым раздражением после слушаний. Возмущенный действиями компаний, определяемыми, по его мнению, лишь их высокомерием и жадностью, он внес предложение, согласно которому компании должны работать по подряду федерального правительства. Джексон преуспел в том, что слова "бессовестные прибыли" стали притчей во языцех, своего рода мерилom того времени. Когда же "Экссон" в результате случайного совпадения пришлось опубликовать данные о доходах за 1973 год, которые были на 59 процентов выше, чем в 1972 году, на третий день слушаний президент компании Кеннет Джеймисон был вынужден заявить, что "этот факт его не смущает". Многие, однако, полагали иначе.

Та самая "Стандард ойл", которую проклинали в пьесе О'Нила, была расформирована в 1911 году, но слова о ней звучали все еще вполне современно. Над страной вновь возникла мрачная тень ее основателя, Джона Д. Рокфеллера, со всеми зловещими признаками общественных беспорядков, махинаций и тайных сделок. По всей Америке нефтяные компании были теперь среди самых непопулярных институтов. То же самое происходило и в других промышленных странах. В некоторых японских публикациях, например, говорилось о том, как с целью повышения своих прибылей американские нефтяные компании спланировали кризис. Действительно, таковы были и суть общественного протеста, и суть требования об установлении над ними контроля. Об этом предупреждал в 1976 году и конфиденциальный документ по общему планированию для правления одной из крупнейших нефтяных компаний: "Будущее частных нефтяных компаний становится гораздо менее определенным. Тенденция к переходу в руки правительства операций по разведке нефти и нефтедобыче сохранится, при отведении

компаниям роли подрядчиков либо официально, либо де-факто. В странах-потребителях следует также ожидать большего участия правительства, прямого или косвенного, и в переработке, и в сбыте". В следующем, 1977 году в Лондоне один из директоров "Шелл" зашел столь далеко, что заявил: "Как это ни парадоксально, сегодня угроза жизнеспособности какой-либо нефтяной компании в большей степени исходит от правительств стран-импортеров, а не стран-экспортеров". В этом была своя доля правды. В конце концов, в странах-производителях самое худшее уже произошло: компании были национализированы, нефть им больше не принадлежала, цены и квоты нефтедобычи они уже не устанавливали. По отношению к экспортерам нефти компании выступали в роли подрядчиков, наемных рук. Не наступила ли теперь, задавались вопросом их руководители, очередь правительств стран-потребителей разгромить в пух и прах их компании? Некоторые промышленные страны предприняли расследования деятельности нефтяных компаний на предмет выявления нарушений антитрестовского законодательства. Политический риск, по крайней мере, если его определять временными рамками менеджмента, перешел к промышленным странам, в частности, это имело место в Соединенных Штатах. Свято чтимая субсидия на истощение природных ресурсов, снижавшая налог на производство нефти, была резко сокращена; в меньшей мере были сокращены внешние налоговые льготы - "золотой механизм", к которому так часто и успешно прибегали после Второй мировой войны в целях ускорения разработки нефтяных месторождений в Венесуэле и на Ближнем Востоке, а также для защиты американских позиций в этих регионах. В конгрессе продолжалась борьба за снижение рыночных цен на нефть и усиливалось политическое давление, чтобы удержать от повышения цены на природный газ. Не меньшей угрозой было и движение за "отчуждение", под которым имелось в виду расформирование интегрированных компаний на отдельные фирмы, каждая из которых занималась бы каким-либо отдельным сегментом нефтяной отрасли: добычей сырой нефти и природного газа, транспортировкой, переработкой, сбытом. В какой-то момент сорок пять из ста сенаторов проголосовали за такое отчуждение. Мнение нефтяной промышленности на этот счет суммировалось в одном термине, который она предпочитала использовать, - "расчленение".

К тому же шли постоянные нападки на "бессовестные прибыли". На чем же основывались все эти великие споры и возмущение? Несмотря на взрыв спроса, прибыли крупнейших нефтяных компаний были в течение пяти лет, включая 1972 год, практически одинаковы. Затем они выросли с 6,9 миллиарда долларов в 1972 году до 11,7 миллиарда долларов в 1973 году и подскочили до 16,4 миллиарда долларов в рекордном 1974. Причин для этого было несколько. Значительную часть немедленного прироста дали иностранные операции. С повышением странами-экспортерами цен, компании не выплачивали налоги с увеличения стоимости неамериканских нефтяных акций, которые у них еще оставались. Стоимость и рыночные цены их американских нефтяных резервов также возросли. Более того, до повышения они закупили нефть, которая находилась в хранилищах, по более низким ценам, скажем, по 2,90 доллара, а затем с прибылью продали ее по 11,65 доллара. Их нефтехимические предприятия также приносили прибыль, чему способствовало ослабление доллара. Но затем прибыли упали до 11,5 миллиарда долларов в 1975 году, оказавшись ниже, чем в 1973 году. Тому было несколько причин. В результате экономического спада сократился спрос на нефть. Прибыли компаний от продажи акций не укрылись от внимания стран-экспортеров, и они начали повышать налоги и арендную плату за право разработки, желая пополнять свою казну, а не карманы компаний. К тому же это был год, когда некоторые налоговые льготы были урезаны. В следующие несколько лет прибыли снова возросли, достигнув 15 миллиардов долларов в 1978 году, что в реальном выражении означало, что они едва поспевают за ростом инфляции. В абсолютном выражении прибыли компаний были

громадными, но нормы прибыли оставались, за исключением 1974 года, несколько ниже средней нормы во всех отраслях американской промышленности.

В общей картине прибыльности была и еще одна значительная особенность. Прибыль концентрировалась в сфере добычи сырой нефти и природного газа. Стоимость резервов, которые компании имели, например, в Соединенных Штатах и Северном море, с повышением цен на нефть также возросла. Вторая часть отрасли - нефтеперерабатывающие заводы, танкеры, бензоколонки и т.п. - была создана до 1973 года в расчете на рост годового спроса на нефть на семь-восемь процентов. Реальный спрос был намного ниже, и таким образом мощности этой части отрасли оказались чрезмерно раздутыми. Третья часть общего тоннажа танкерного флота простаивала. Эти излишки мощностей в сочетании с утратой акций сырой нефти на Ближнем Востоке заставили международные нефтяные компании сомневаться в стоимости и рациональности сохранения крупных систем переработки и сбыта, созданных ими в 50-е и 60-е годы в Европе для реализации ближневосточной нефти - той самой нефти, которую теперь у них отняли<sup>2</sup>.

### ПОЛИТИКА США В ЭНЕРГЕТИКЕ: "КИТАЙСКАЯ ПЫТКА ВОДОЙ"

Несмотря на поразительно высокий консенсус и преемственность внешней энергетической политики в администрациях Никсона, Форда и Картера, во внутренней политике подобной согласованности не было. Наоборот, в этой части энергетического уравнения продолжались острейшие дебаты по контролю над ценами и по поводу деятельности нефтяных компаний. В августе 1974 года Никсон вышел в отставку, но Уотергейтский скандал оставил после себя кризис доверия к правительству и стойкие подозрения по поводу реальности самого энергетического кризиса.

Нефть и энергетика уже становились "кипящим котлом" в национальной политике, подогревавшимся присутствием "угрозы" американскому образу жизни и высокими ставками в смысле власти и денег. Еще в августе 1971 года, пытаясь остановить инфляцию (составлявшую в то время 5 процентов, что считалось недопустимо высоким), Никсон ввел общий контроль над ценами. Срок его в большей части статей истекал в 1974 году, но на нефть это не распространялось. Скорее наоборот, политика и крайняя напряженность обстановки того времени дали толчок развитию внушавшей ужас системы контроля над ценами, компенсационными выплатами, субсидиями и распределением дефицита ресурсов по типу сложнейших и никому не нужных построений Руба Голдберга\*, по сравнению с которой обязательная программа импорта нефти в 60-е годы выглядела простой как хайку.

Общественное мнение требовало, чтобы Вашингтон "что-то" предпринял, -и под этим "что-то" подразумевалось возвращение к ценам, как в старые добрые времена, но в то же время и обеспечение поставок. На рынках царили смятение и разрегулированность, и каждое новое решение несло непредвиденные последствия. "Каждая проблема, которую вы решаете, как бы создает две каких-то новых", -- жаловался один государственный чиновник, занимавшийся регулированием цен. Те, кто умели воспользоваться этой новой системой, получали хорошие прибыли. Например, большим бизнесом стало приобретение права на поставки сырой нефти. Результатом этого явилось получение "очищенных отходов" и возврат к безнадежно неэффективным перерабатывающим заводам типа "чайника", каких не видели со времени потока нефти с промыслов Восточного Техаса в начале тридцатых годов. Различные программы породили множество разорительных предложений, бесконечных слушаний в конгрессе и огромный объем работы для адвокатов и юрисконсультов, которого хватило для осуществления



одной из величайших программ столетия по "обеспечению юристов". "Для нефтяной промышленности "Федерал реджистер"\* стал более важен, чем все данные геологов", - писал один ученый.

Каков бы ни был краткосрочный выигрыш в цене акций, плата за него в плане неэффективности, нечеткости рынка, отвлечения усилий и нерационального использования ресурсов и времени была несоразмерной. Только в стандартных ответах на запросы преобразованной Федеральной комиссии по управлению энергетикой участвовали около 200000 респондентов от промышленности, что отвлекало примерно пять миллионов человеко-часов ежегодно. Прямые расходы системы регулирования, измеряемые просто в расходах государственных агентств и промышленности на меры по регулированию, в середине семидесятых годов достигали в среднем нескольких миллиардов долларов. Вся кампания по регулированию не столько способствовала росту национального благосостояния, сколько создавала острейшую хроническую головную боль в политике государства. Но таковы были особенности того периода.

Тем временем все же требовалось предпринять что-то значительное, крупномасштабное. В январе 1975 года президент Джералд Форд ухватился за никсоновский проект "Независимость", предложив грандиозный десятилетний план строительства 200 атомных электростанций, 250 угольных шахт, 150 крупных, работающих на угле, электростанций, 30 огромных нефтеперерабатывающих заводов и 20 крупных электростанций, работающих на синтетическом топливе. Вскоре после этого вице-президент Нельсон Рокфеллер, внук человека, олицетворявшего нефтяной гигант, выступил с еще более грандиозной программой в 100 миллиардов долларов на субсидирование работ по созданию синтетических энергоносителей и других дорогостоящих проектов по энергетике, которые коммерческие рынки отказывались финансировать. Противники этой программы подвергли сомнению целесообразность расходов на эти проекты, и инициативы Рокфеллера оказались напрасными. Однако в годы администраций Никсона и Форда было и два исключительно значительных достижения. Сразу же после введения эмбарго конгресс дал зеленый свет строительству аляскинского трубопровода. Проект обошелся в конечном счете в 10 миллиардов долларов. За 'Руб Голдберг - карикатурист и скульптор. В его карикатурах выдуманное им сложное оборудование выполняет примитивные и никому не нужные операции. Прим. пер. "Федерал реджистер" - периодическое правительственное издание, публикующее тексты президентских заявлений, указов, а также правительственные постановления и сообщения. Читатели окружающей среды утверждали, что теперь, после многочисленных отсрочек и пересмотров проекта, трубопровод представлял меньшую опасность для окружающей среды. Как бы то ни было, он оказался единственным и крайне важным новым вкладом в обеспечение американских поставок энергоносителей со времени открытия в тридцатые годы месторождения "Папаша Джойнер" в Восточном Техасе.

Другим важным достижением было введение в 1975 году в автомобильной промышленности стандартов топливной экономичности двигателей. Согласно этим стандартам средняя экономичность двигателя нового автомобиля должна была за десятилетний период удвоиться - то есть пробег при расходе одного галлона бензина с 13 миль должен был увеличиться до 27,5 миль. Поскольку в то время из каждых семи баррелей, ежедневно потребляемой в мире нефти, один баррель сжигался в качестве моторного топлива на американских больших и малых дорогах, такое изменение должно было в огромной мере сказаться не только на американском, но и на мировом нефтяном балансе. Закон о стандартах экономичности двигателей также предусматривал образование стратегических запасов нефти. Это была та самая идея, которую после Суэцкого кризиса в 1956 году выдвигал Эйзенхауэр и которую шах пытался продать

Соединенным Штатам в 1969 году. План был превосходен: такой резерв будет полностью компенсировать нехватку при любом перерыве в поставках. Однако на практике темпы создания такого резерва оказались фатально медленными.

В 1977 году Джимми Картер, проводивший избирательную кампанию как аутсайдер, который должен был принести моральное обновление потерявшей доверие и запятнанной Уотергейтским скандалом американской политике, стал президентом. Вопросы энергетики привлекали его внимание еще за много лет до выборов. Он служил на флоте на подводной лодке и навсегда запомнил предупреждение отца первой атомной подводной лодки адмирала Хаймана Рико-вера, что человечество бездумно расходует природные запасы нефти. Во время своей избирательной кампании Картер обещал, что в первые же девяносто дней после инаугурации он примет новую политику в области энергетики. И он был твердо намерен сдержать свое слово.

Он поручил эту задачу Джеймсу Шлесинджеру, дипломированному экономисту, который первоначально сделал себе имя как специалист по экономике национальной безопасности. Аналитический склад ума и непоколебимое чувство долга сочетались в Шлесинджере с тем, что обычно называли ранее "интеллектуальным усердием и моральным рвением". У него были четкие представления о том, что было правильным, когда речь шла о политике и руководстве, и он не колебался и не вилял, когда их следовало осуществлять. Он сам не был большим любителем легких компромиссов и уж, безусловно, не мог терпеть их у своих оппонентов. Свои мысли он излагал в неторопливой, краткой и выразительной манере, что иногда создавало впечатление, что его слушатели, будь то генералы или даже сенаторы, были студентами-первокурсниками, которым никак не удавалось понять самую очевидную и не требующую доказательств истину.

Ричард Никсон вытащил его из "Рэнд корпорейшн" и поставил во главе Бюджетного бюро, затем назначил председателем Комиссии по атомной энергии, затем - директором Центрального разведывательного управления, а вскоре после этого - министром обороны. Однако по утрам в погожие субботние и воскресные дни Шлесинджера можно было найти за городом, неподалеку от Вашингтона, с биноклем в руках. Он не занимался своей профессиональной деятельностью, выслеживая русских, - он просто отдавался своему хобби, наблюдению за птицами. Его пребывание в должности министра обороны закончилось при Джералде Форде, когда на совещании кабинета министров он, предельно ясно изложив свою точку зрения, выступил против проводимой Киссинджером политики разрядки и американской позиции в период агонии Южного Вьетнама, приведшей к падению Сайгона. После общенационального съезда Демократической партии в 1976 году Картер позвонил Шлесинджеру и пригласил его в свой дом в Плейнсе, в штате Джорджия, чтобы поговорить о политических взглядах и о политике. Шле-синджер был близким другом сенатора Генри Джексона, единственного влиятельного сенатора, когда речь шла об энергетике, и к тому же соперника Картера при выдвижении кандидатуры на пост президента от Демократической партии. После выборов Джексон настойчиво уговаривал Картера взять Шлесинджера в новую администрацию в качестве главного борца за энергетическую программу. Картер и сам этого хотел. Шлесинджер не только произвел на него благоприятное впечатление, но, как сам Шлесинджер позднее отмечал, "в своем роде это было очень удобно, если председатель сенатского комитета по вопросам энергетики является другом вашего министра энергетики".

В первые же недели администрации Картера энергетика стала вопросом номер один. Картер ознакомился с подготовленным в конце 1976 года докладом ЦРУ,

прогнозировавшим нехватку нефти, и нашел его чрезвычайно интересным и убедительным, а главное, дававшим ему мотивацию следовать по выбранному пути. Шлесинджер, как и Картер, был убежден, что обеспечение углеводородами будет и в дальнейшем связано с растущими трудностями, а это представляло экономическую и политическую опасность для Соединенных Штатов. Конечно, будучи экономистом, Шлесинджер не верил в абсолютное истощение природных ресурсов, скорее он считал, что неизбежно повысятся цены, обеспечивая таким образом баланс рынка. Оба они разделяли глубокую тревогу относительно сложностей внешней экономической политики в условиях превышения спроса над предложением на нефтяном рынке. Как явствует из мемуаров Картера, многие американцы, в том числе, безусловно, и Джимми Картер, и Джеймс Шлесинджер, "чувствовали себя глубоко оскорбленными, что самой великой страной в мире вертят несколько находящихся в пустыне государств".

В 1972 году, задолго до кризиса, еще находясь на посту председателя Комиссии по атомной энергии, Шлесинджер высказал еретическую по тем временам мысль: Соединенные Штаты, исходя из соображений национальной безопасности, внешней экономической политики и улучшения окружающей среды, должны принять программу энергосбережения. "Мы окажемся в гораздо лучшем положении, если перестанем выпускать автомобили, съедающие каждые десять миль галлон бензина, и строить здания с недостаточной теплоизоляцией, которые одновременно и нагреваются и охлаждаются", - сказал он тогда. Что касалось защитников окружающей среды, то, по его мнению, основой их движения должно быть "опровержение посылки" о "более или менее автоматическом росте энергопотребления". Теперь, в 1977 году он был более, чем когда-либо убежден, что главным фактором в любой политике по энергетике должна быть экономия. К сожалению, для многих других это было не так очевидно, как для него. Новая администрация оставалась верной обещанию принять общегосударственную энергетическую программу в течение первых же девяноста дней. При такой поспешности не хватало времени для создания необходимого консенсуса и рабочих взаимоотношений не только с председателями комитетов в конгрессе, но и с более широкой группой заинтересованных конгрессменов и даже в самой администрации. Разработка новых программ держалась в секрете. Более того, третью часть этих девяноста дней Шлесинджеру пришлось посвятить срочному прохождению закона по природному газу, принятие которого должно было нормализовать положение, сложившееся вследствие его нехватки в 1976 - 1977 годах, а также законодательным актом об учреждении министерства энергетики. При таком обилии событий Шлесинджер попросил Картера отказаться от срока в девяносто дней. "Я сказал девяносто дней, - твердо ответил Картер. - Я дал обещание и намерен его сдержать".

Все же Картер был не вполне доволен предложенной программой. "Наш главный и самый сложный вопрос состоит в том, как поднять цены на дефицитную энергию с минимальным ущербом для нашей экономической системы и наибольшей справедливостью в распределении финансового бремени, - написал он в записке Шлесинджеру. - Я не удовлетворен вашим подходом. Он чрезвычайно сложен". И далее, чтобы объяснить свое недовольство, Картер жалобно приписал: "Я его не понимаю".

План предполагалось обнародовать в начале апреля в основном послании президента. За неделю до этого, в воскресенье, Шлесинджер в телевизионном интервью, отыскивая метафору, которая бы подчеркнула всю грандиозность энергетической проблемы, привел слова философа и психолога Уильяма Джеймса\* - "моральный эквивалент войны". Оказалось, что в то воскресенье среди телезрителей был и Джимми Картер, которому это выражение страшно понравилось, и он включил его в свое выступление. Итак в апреле 1977 года Картер, появившись в свитере на телевизионных экранах для "беседы у

камина" с нацией, назвал свою энергетическую программу "моральным эквивалентом войны" - и в дальнейшем ее часто так и стали называть. Хулители же программы предпочли акроним "МЭВ", что произносилось так же, как кошачье "мяу".

Программа Картера включала множество инициатив, направленных на изменение позиций в американской энергетике, введение экономической целесообразности в ценообразовании и сокращение импорта нефти. С точки зрения Шлесинджера, приоритетом номер один был поиск механизма, с помощью которого удалось бы поднять цены на отечественную нефть, которые подлежали контролю, до уровня мировых рыночных цен с тем, чтобы потребители соответствующим образом отреагировали на корректировку ценовых показателей. При существовавшей системе происходило как бы слияние контролируемых цен на отечественную нефть и более высоких цен на импортируемую нефть, образуя одну конечную цену, которую платили потребители. На практике это означало, что Соединенные Штаты субсидируют импортируемую нефть. Итак, программа Картера предлагала механизм ликвидации контроля над ценами на отечественную нефть путем введения "уравнительного налога на сырую нефть". В этом была и определенная доля иронии: первоначальный контроль над ценами ввел в августе 1971 года республиканской администрации Ричарда Никсона, а теперь демократическая администрация пыталась снять его. Картер и Шлесинджер обратились также к довольно искусному, хотя и очень сложному методу вызволения страны из смиренной рубашки контроля над ценами на природный газ. Администрация делала более сильный упор, чем ее предшественницы на энергосбережение и на использование угля. Она стремилась ввести некоторую конкуренцию в производство энергии и поощрить развитие и использование альтернативных и возобновляемых источников энергии, в том числе и энергии солнца.

*[Прим. пер. Уильям Джеймс, 1842-1910, американский философ и психолог, один из основателей прагматизма - "истинно то, что отвечает практической успешности действия".]*

Администрация действовала таким образом, словно в стране был кризис, который должен сплотить нацию. Однако общественное мнение отнюдь не считало, что он существует. И в ходе продвижения своей программы Картер узнал на личном опыте, как в американской системе действуют особые интересы, в том числе либералов, консерваторов, нефтепромышленников, групп потребителей, автомобильных компаний, выступающих и за, и против атомной энергетики, активистов угледобывающей отрасли, компаний коммунального обслуживания и защитников окружающей среды - при всех их противоречащих повестках дня. Для Шлесинджера, однако, вопрос был абсолютно ясен. Перед Соединенными Штатами стояла "серьезная и рассчитанная на достижение конечного результата государственная проблема". Он не считал, что мир вскоре останется без нефти, но полагал, что высокие темпы роста потребления, которые в пятидесятые и шестидесятые годы обеспечивали экономический рост, не удастся далее поддерживать на таком же уровне. "Мы должны были ликвидировать зависимость нашего экономического роста от сырой нефти, - пояснял он позднее. - Мы должны были полностью отказаться от этого". Уверенный в правильности своего анализа, он был не готов к шквалу дебатов и горечи последовавших сражений. Присутствуя на шедших одно за другим слушаниях в конгрессе, он вспоминал совет одного умудренного опытом ветерана в Комиссии по атомной энергии, который он получил будучи ее председателем: "Существуют три вида лжи - обычная ложь, чертовская ложь и ложь в энергетике". Позднее Шлесинджер скажет: "У меня сохранялся менталитет как бы времен Второй мировой войны. Если президент говорил, что какое-либо действие необходимо в государственных интересах, я считал, что он встретит большую поддержку, чем мы

получили. Однако в стране что-то изменилось. Будучи министром обороны, я знал, что все, кто не против вас, находятся на вашей стороне. Здесь же, в области энергетики, перед нами были группы и группы - с противоположными интересами. Мы не могли добиться консенсуса. Это было тяжело и тревожно".

Из всех вопросов по энергетике самым спорным и труднорегулируемым оказался вопрос о природном газе. Поскольку приход администрации Картера совпал с самым разгаром насчитывавшей десятилетия политической и чуть ли не теологической борьбы за установление цен на природный газ и контроль над ними - будет ли его осуществлять правительство либо же это сделает рынок. Борьба, которую Шлесинджеру пришлось наблюдать на заседаниях по природному газу в палате представителей, была настолько ожесточенной, что он ска зал: "Теперь я знаю, как выглядит ад. Ад - это непрерывные и вечные заседания и совещания по природному газу". Все же компромисс, причем очень сложный, был достигнут. На цены на природный газ допускались ограниченные повышения. С некоторых объемов, на которые распространялся контроль над ценами, он был снят. Одновременно на те объемы, где контроль над ценами ранее был снят, он снова на некоторое время вводился и в дальнейшем его предполагалось снять. В области ценообразования был создан ряд различных категорий, и это касалось товара, который большей частью состоял из стандартного набора молекул, - одного атома углерода и четырех атомов водорода.

Несмотря на все кровавые политические битвы и как результат, значительную потерю политического капитала, администрация Картера могла заявить о ряде важных достижений при осуществлении своей энергетической программы. "Принятие Национального закона об энергетике является своего рода водоразделом, поскольку с него начинается адаптация наших потребностей к имеющимся возможностям, - сказал, выступая в Лондоне, Шлесинджер. - Поворот на этом пути навязан нам - всем нам - ограничениями, материальными и политическими, в области поставок нефти в будущем". Но, оглядываясь назад на почти двухлетнюю борьбу, которая последовала за первоначальным призывом Картера к действиям, Шлесинджер не смог удержаться, чтобы не произнести с сожалением: "Ответная реакция была близкой не столько к выведенному Уильямом Джеймсом моральному эквиваленту войны, сколько к политическому эквиваленту китайской пытки водой".

## ГОДЫ БУМА

К концу 1978 года во всем мире, включая Соединенные Штаты, начали ощущаться результаты политики, принятой после введения эмбарго. Однако первая реакция на эмбарго была всеобщей и почти мгновенной. Резкие скачки цен, перспектива их дальнейшего повышения, значительно возросшее движение денежной наличности и тревога инвесторов - все это породило повсюду безумную, вызывавшую инфляцию, погоню за нефтью. На просьбу охарактеризовать это мировое сумасшествие, заместитель менеджера по нефтеразведке в компании "Экссон" ответил очень коротко: "Это просто дико". Разведка нефти, находившаяся вплоть до 1973 года в застойном состоянии, теперь велась на полную мощность, цены на все виды оборудования, будь то полупогруженная буровая платформа, буровое судно с динамическим позиционированием или просто устаревшая установка на суше в Оклахоме, по сравнению в 1973 году удвоились. Более того, очень существенно перераспределился поток инвестиций. Теперь главной заповедью стало - любыми средствами обходить стороной националистически настроенные страны "третьего мира". Во всяком случае, в большинстве стран ОПЕК нефтеразведка была приостановлена в результате национализации, а что касается других развивающихся стран, то существовало довольно стойкое убеждение в том, что если



какая-то компания и добьется там успеха, то плоды ее трудов будут захвачены практически целиком прежде, чем она сумеет ими воспользоваться. Так что по мере возможности компании перенаправляли свои средства на нефтеразведку в индустриальные страны Западного мира: в Соединенные Штаты, несмотря на растущий пессимизм по поводу их нефтяного потенциала, в Канаду и в британский и норвежский секторы Северного моря. В 1975 году "Галф" провела полный пересмотр своего бюджета по всем странам. Каждый инвестированный доллар, который не был прочно закреплен контрактами и задействован, был тихо и незаметно изъят из "третьего мира" и возвращен в Северную Америку и Северное море. "Ройал Датч/Шелл" к 1976 году сконцентрировала 80 процентов своих мировых расходов в производстве неамериканской нефти в Северном море. "После 1973 года и последовавшей национализации приходилось искать удачи уже на другом поле, - вспоминал один из директоров "Экссон". - И мы отправлялись в те места, где все еще могли получить долю в акционерном капитале, какую-то собственность на нефтепромыслах".

Помимо этого, нефтяные компании начали широко вкладывать средства в различные, не связанные с нефтью предприятия. Оправдать это было несколько трудно особенно в тот период, когда они призывали к снятию контроля над ценами, ссылаясь на необходимость инвестировать все средства в энергетику, и этим, в сущности, подрывали свою аргументацию. Такой переход к диверсификации отражал перспективы ухудшения и ужесточения деловой и политической обстановки, которые ожидали нефтяные компании в результате государственного вмешательства и регулирования. Была и еще одна причина - неотступный страх, что дни нефтяных монополий, да и самой нефти, могут быть сочтены в результате истощения геологических ресурсов. Между 1970 и 1976 годами разведанные американские запасы нефти сократились на 27 процентов, а запасы газа - на 24 процента. Казалось, что нефтяному счастью Соединенных Штатов вот-вот придет конец. И хотя фактические инвестиции компаний за пределами энергетического бизнеса были невелики по сравнению с их общими финансовыми вложениями, их долларовые размеры все же были значительны. "Мобил" купила сеть универсальных магазинов "Монтгомери Уорд", "Экссон" занялась электронным оснащением для офисов, а "Арко" - медными рудниками. Но ничто не вызывало такого веселья и насмешек, как участие "Галф" в торгах при продаже "Цирка братьев Ринглинг, Барнума и Бейли". По-видимому, именно это желание купить цирк больше, чем что-либо другое, говорило о том, что суматошная и шумная новая эра - эра абсолютной власти ОПЕК, высоких цен на нефть, растерянности, ожесточенных дебатов и энергетических войн в Вашингтоне - действительно была своего рода цирком.

## НОВЫЕ РЕЗЕРВЫ: АЛЯСКА И МЕКСИКА

На протяжении семидесятых годов на мировом нефтяном рынке по-прежнему доминировала ОПЕК. В 1973 году на ее долю приходилось 65 процентов общей нефтедобычи Западного мира и 62 процента в 1978 году. Однако власть ее, хотя еще и не слишком заметно, начинала ослабевать. Стремление к инициативе в ценовой политике и соображения безопасности стимулировали переход промышленных стран к нефтедобыче за пределами стран ОПЕК, и это со временем преобразовало мировую систему поставок. Хотя действия в этом направлении предпринимались по всему миру, на первый план вскоре вышли три новых района: Аляска, Мексика и Северное море. О наличии в них нефти было известно еще до скачка цен в 1973 году, но по различным соображениям политического и экономического характера, из-за протестов защитников окружающей среды, технических сложностей и просто фактора времени, необходимого для длительной подготовки при реализации таких крупных проектов, нефтедобыча в них практически не велась.

Введение эмбарго и вызванные им чрезвычайные обстоятельства послужили сигналом к началу работ по строительству аляскинского трубопровода. Стальные трубы и тягачи, с таким оптимизмом закупленные в 1968 году, все последние пять лет оставались на замерзших берегах Юкона, у тракторных двигателей все пять лет проводилось все регламентное обслуживание. Теперь их час наступил, и работы пошли быстрыми темпами. К 1977 году строительство трубопровода протяженностью в 800 миль было завершено, его отдельные участки возвышались на сваях над тундрой, и так называемая ранняя нефть с Норт-Слоуп пошла в порт транспортировки Валдиз на южном побережье Аляски. К 1978 году по трубе перекачивалось свыше миллиона баррелей нефти в день, а через несколько лет - уже два миллиона баррелей, то есть четвертая часть всей добычи сырой нефти в Америке.

В Мексике после ожесточенной битвы за национализацию в конце тридцатых годов нефтяная промышленность обратилась к внутреннему рынку - Мексика больше не пыталась оставаться одним из крупнейших мировых экспортеров нефти. Обеспечением внутреннего рынка занялась государственная нефтяная компания "Пемекс", символ мексиканского национализма. "Пемекс" была также предметом борьбы за контроль, шедшей между правительством и сильным профсоюзом нефтяников, который был - отнюдь не благодаря стечению обстоятельств - одним из ведущих подрядчиков "Пемекса". Несколько десятилетий "Пемекс" находилась в тяжелейшем положении. Низкие цены на внутреннем рынке ограничивали ее доход, а программа развития определялась осторожными инженерами, которые руководствовались принципами экономного расходования ресурсов, считая, что они должны быть сохранены для будущих поколений. Серьезных шагов для расширения своих резервных мощностей "Пемекс" не предпринимала. И хотя нефтедобыча росла, она не поспевала за быстрым ростом потребностей "мексиканского экономического чуда". В результате Мексика не только перестала быть экспортером, но фактически перешла на импорт небольших объемов нефти. Однако из соображений престижа этот факт тщательно скрывался, как, например, в том случае, когда она была вынуждена срочно закупить в "Шелл" груз венесуэльской сырой нефти.

В целях увеличения нефтедобычи "Пемекс" приступила к разведочным работам методом глубокого бурения в холмистых саваннах южного штата Табас-ко. В 1972 году в необычной структуре, названной "Реформа", была открыта нефть. Продуктивность скважин на участках "Реформы" была настолько велика, что район назвали "Маленький Кувейт". А вскоре были обнаружены богатые месторождения в континентальном шельфе залива Кампече.

Становилось ясно, что Мексика обладает нефтяными ресурсами мирового уровня. В 1974 году страна снова приступила, хотя и в очень небольшом масштабе, к экспорту нефти, что подверглось критике как действие, противоречившее заветам мексиканского национализма. И в последние годы президентства радикального и националистически настроенного Луиса Эчеверрии Альвареса инженеры "Пемекса", несмотря на рост нефтедобычи, были по-прежнему крайне осторожны в своих оценках геологических резервов. Но с избранием в 1976 году на пост президента Хосе Лопеса Портильо положение изменилось. Лопес Портильо, бывший при Эчеверрии министром финансов, унаследовал экономический кризис, самый серьезный со времени Великой депрессии. Мексиканское экономическое чудо выдохлось, экономика была в тупике, стоимость песо резко упала, и в стране, с точки зрения международных кредиторов, создалась рискованная ситуация для инвестиций. Положение усугублялось еще и тем, что демографический рост опережал рост экономический - из каждых двух мексиканцев один был моложе пятнадцати лет, а сорок процентов работоспособного населения либо не

имели работы, либо были частично заняты. В последние месяцы до фактического прихода Портитьо к власти положение было настолько тяжелым, что ходили слухи даже о возможности военного переворота.

Новая нефть оказалась даром свыше. Так же как и шок, вызванный скачком цен - благодаря ему нефть приобретала еще большую ценность. Лопес Портитьо решил использовать новые открытия как главный фактор в новой экономической стратегии. Он назначил главой "Пемекса" своего старого друга Хорхе Диаса Серрано. В отличие от своего предшественника, инженера-мостостроителя, Диас Серрано хорошо знал нефтяную промышленность. Он стал миллионером, поставляя нефтяной отрасли услуги, и сразу же ухватился за возможности, которые открывали новые месторождения. Нефть должна была дать Мексике так необходимую ей иностранную валюту, снять сдерживавшее влияние дефицита платежного баланса на экономический рост, стать гарантом при получении новых иностранных займов и поставить Мексику в центр новой мировой экономики. Короче говоря, нефть должна была стать локомотивом возобновлявшегося роста.

Президент Лопес Портитьо, однако, предостерегал: "Способность страны к денежному поглощению схожа с системой пищеварения человека. Нельзя съесть больше, чем организм в состоянии переварить. В противном случае это приводит к болезни. То же происходит и в экономике". Но действия Лопеса Портитьо говорили громче его слов и расставляли совершенно другие акценты. Инвестиции, большей частью из-за границы, рекой полились в промышленность. Нефтеразведка и расширение резервов велись быстрее темпами: о все более и более огромном нефтяном потенциале распространялись официально санкционированные слухи. Ежедневная нефтедобыча росла головокружительными темпами, даже опережая план. С 500000 баррелей в 1972 году она поднялась до 830000 баррелей в 1976 году и 1,9 миллиона баррелей в 1980 году - в четыре раза увеличившись менее, чем за десятилетие.

И если вплоть до конца 1976 года Мексика была страной, которую избегали иностранные кредиторы, то теперь она стала одним из наиболее активных получателей займов. "Почему банкиры внезапно полюбили Мексику?" - гласил заголовок одной из статей в "Форчун". Причиной, конечно, была нефть. "Теперь в нашу дверь стучится каждый, кто так или иначе связан с банковскими делами", - сказал вице-президент "Маньюфекчерес Ганновер траст". А в 1979 году в одном из номеров нью-йоркского финансового бюллетеня мексиканский представитель, получивший наибольшее число займов, был даже назван "человеком года". Этот титул могла бы получить и вся страна. Ограничений, казалось, не существовало: иностранные займы брали все - мексиканское правительство, "Пемекс", другие государственные компании, частные фирмы. Какова была общая сумма заимствований? Этого не знал никто. Но это представлялось и неважным. Кредиты Мексике, гарантом которых была нефть, были огромны. А, может быть, так считали только банкиры и их мексиканские коллеги. Но одно было совершенно определено: Мексика стала серьезной новой силой на мировом нефтяном рынке, какой она не была с двадцатых годов. И она служила еще одним альтернативным источником поставок, который подрывал абсолютную власть ОПЕК.

## СЕВЕРНОЕ МОРЕ: САМАЯ КРУПНАЯ ИЗ ВСЕХ ИГР

Многие столетия Северное море находилось в распоряжении моряков. В Средние века здесь ловили сельдь, что было для Европы большим бизнесом, а в более недавние времена - морского окуня и треску. Но к середине семидесятых на морской глади с вертолета можно было увидеть новую породу мореплавателей: плавающие буровые

установки, вспомогательные суда, платформы, прокладывавшие трубы баржи - сначала их было совсем немного, а затем они появились в таком количестве, что временами закрывали все водное пространство. Здесь, в поделенных между Норвегией и Великобританией водах Северного моря начиналась самая крупная игра, ставкой в которой было господство в мировой нефтяной промышленности, игра, в которую вкладывались невиданные ранее инвестиции и силы. Остаться вне ее не могла позволить себе ни одна нефтяная компания. Вовлекались в нее и многие новые игроки, начиная от промышленных компаний до степенных эдинбургских инвестиционных трестов и даже газетного магната лорда Томсона, владевшего лондонским "Тайме". Он был партнером Арманда Хаммера.

На североморских берегах еще с двадцатых годов начали бурить скважины надеявшиеся на удачу предприниматели Западной Европы. Результаты были явно обнадеживающими, но общая добыча здесь никогда не превышала 250000 баррелей в день. Новый толчок к поискам надежных источников нефти и газа в Европе дал Суэцкий кризис 1956 года. И в 1959 году в голландской провинции Гронинген "Шелл" и "Эссо" открыли огромное газовое месторождение, самое большое из всех известных, исключая СССР. Исходя из предположения, что в геологическом строении Северного моря и Голландии присутствуют схожие черты, компании начали разведку в прилегающих водах. В 1965 году, в тот самый год, когда Великобритания и Норвегия, закрепляя за собой право на разведку нефти, официально разделили ровно посередине акваторию Северного моря, в его относительно мелководной части были открыты огромные месторождения газа, и для их разработки были поставлены довольно примитивные по современным стандартам платформы. Некоторые компании продолжали вести разведку нефти, но в лучшем случае с умеренным интересом и без большого рвения.

Среди них была и компания "Филлипс петролеум" из Бартлсвила в штате Оклахома. Ее интерес к этому району возник в 1962 году, когда вице-президент компании, отдыхая в Голландии, заметил в Гронингене буровую вышку. Через два года после того, как в Бартлсвиле главные директора компании изучили, ползая полдня по своей баскетбольной площадке, раскатанные на ней листы длиной в триста футов с данными сейсмической разведки, "Филлипс" приняла программу разведочных работ. Но в 1969 году, пробуравив за пять лет ряд бесперспективных скважин, компания собиралась прекратить работы. На норвежском континентальном шельфе было пробурено, в том числе и "Филлипс", около 32 скважин, и ни одна из них не имела промышленного значения. К тому же с каждой новой скважиной работы в Северном море становились все более дорогостоящими, гораздо более сложными, чем все, что компания до сих пор предпринимала. Поступивший из Бартлсвила приказ менеджерам "Филлипс" в Норвегии был ясен: "К бурению новых скважин не приступать".

Но следуя великой традиции, шедшей еще со времен полковника Дрейка, пробуравившего в 1859 году скважину в Пенсильвании, и первого открытия в 1908 году в Персии, "Филлипс", хотя и с большой неохотой, решила сделать еще одну попытку - но только потому, что она уже заплатила за аренду морской буровой установки "Оушен Викинг" и не могла найти никого, кто захотел бы взять ее в субаренду. А за буровую установку приходилось платить ежедневно, независимо от того, работала она или нет. Погода ухудшалась, и море было бурным. В какой-то момент установка сорвалась с якорей и начала дрейфовать в сторону от намеченного для бурения места. Ночью шторм настолько усилился, что установка грозила опрокинуться, и с наступлением рассвета были приняты экстренные меры для ее спасения. Но "Оушен Викинг" сделал свое дело: в ноябре 1969 года с его помощью были получены положительные результаты на участке 2/4 месторождения Экофиск, на норвежской стороне от срединной разделительной

линии. Это был год торжества новейших технологий - открытие нового месторождения с помощью сейсмической разведки и только что происшедшая высадка американских астронавтов на Луне. Бурильный мастер с "Оушен Викинг", рассматривая образец нефти, полученной с глубины 10000 футов ниже морского дна, был поражен ее видом, говорившем о необычно высоком качестве. "Конечно, астронавты сделали великое дело, - сказал он работавшему на установке геологу. - А что вы скажете относительно вот этого?", - и он протянул геологу образец. Нефть отливала золотистым блеском, она была почти прозрачна и определенно походила на золото.

Открытие "Филлипс" заставило все другие компании пересмотреть свои сейсмические данные и усилить активность. Теперь в Северном море уже не попадались сиротливо стоявшие буровые установки, всем своим видом напоминавшие, что им пора приниматься за работу. Через несколько месяцев на техническом совещании в Лондоне одного из главных директоров "Филлипс" спросили, какими методами они пользовались для определения геологической структуры месторождения. Он ответил: "Методом авось".

К концу 1970 года "Бритиш петролеум" объявила об открытии месторождения "Фортис" на британской стороне, в сотне миль к северо-западу от Экофиск. Это был огромный нефтеносный пласт. В 1971 году последовал ряд других открытий, в том числе открытие "Шелл" и "Экссон" огромного месторождения "Брент". Северное море охватило волнение. Нефтяной кризис в 1973 году превратил его в настоящую бурю.

Большой удачей была работа над созданием нового поколения технологий, которые либо уже использовались, либо находились в стадии разработки - они позволили начать нефтедобычу в Северном море, районе, который никогда прежде и не пытались разрабатывать. Это предприятие было рискованным и опасным как в географическом, так и в экономическом плане. Бур должен был пройти через толщу воды до глубины, на которую ранее никто не опускался, а затем вести бурение еще на четыре мили в глубь морского дна. И при всем этом и оборудованию, и рабочим приходилось справляться с недружественным и коварным морем и с самой ужасной погодой в мире. "Нет более злобного существа, чем Северное море, когда оно показывает свой характер", - жаловался один из капитанов. Погода была не просто отвратительной, она еще и менялась по три-четыре раза на день, буквально за несколько часов мог разыграться шторм, не редки были волны высотой в 50 футов и шквальные ветры силой 70 миль в час. Стационарные платформы, с которых качали нефть, - в сущности, небольшие промышленные городки на созданных человеком островках - приходилось не только устанавливать на вязких, песчаных или глинистых основаниях, но и обеспечивать таким запасом прочности, чтобы они выдержали ярость "столетней волны" высотой 90 футов и ветра в 130 миль в час.

В целом разработка месторождения в Северном море была одним из крупнейших инвестиционных проектов в мире, дороговизну которого постоянно увеличивала инфляция. Он был также и чудом, созданным новейшими технологиями. И он осуществлялся поразительно быстрыми темпами. 18 июня 1975 года на торжественной церемонии, устроенной на старом танкере в устье Темзы, британский министр энергетики Антони Веджвуд открыл заслонку. Первая североморская нефть потекла к берегу, на нефтеперерабатывающий завод. Выражая общий энтузиазм, Бенн публично заявил, что с этого времени 18 июня должно стать национальным праздником. Однако ему лично вся церемония не доставила большого удовольствия. Бенн был лидером левого крыла Лейбористской партии, ярым приверженцем национализации и испытывал врожденное отвращение к капитализму, особенно в нефтяной промышленности. К тому же он был чрезвычайно недоверчив по натуре. В своем дневнике он кисло отметил, что



был вынужден участвовать в церемонии, где присутствовал "полный набор представителей международного капиталистического и британского истеблишмента". И что, когда он открыл заслонку, добавил он с огромным подозрением, нефть "якобы пошла к берегу".

Бенн нашел более эффективный выход своему враждебному отношению к нефтяным монополиям - в повторении традиционной битвы между правительствами и нефтяными компаниями он играл в Великобритании ведущую роль. Резервы Северного моря были разведаны и риск значительно ослаблен, и тогда британское правительство решило, что оно так же, как и многие другие правительства, хочет получать значительно большую долю ренты и больший контроль над их "судьбой" вплоть, возможно, до немедленной национализации. "Чтобы не платить налоги, нефтяные компании перепрыгивают через государственные границы, словно кенгуру через изгороди, когда за ним гонятся дикие собаки динго", - возмущался первый заместитель Бенна лорд Баллог. Результатом этой борьбы было введение специального налога на доходы от нефти и образование новой государственной нефтяной компании "Британская национальная нефтяная корпорация". Она получила право на владение долей государственного участия, дававшее право на покупку 51 процента североморской нефтедобычи, и должна была защищать государственные интересы, осуществляя наблюдение за разведкой и добычей североморской нефти частными компаниями. Стремление британского правительства увеличить свои доходы и контроль над нефтью Северного моря вынудило президента одной компании в конце концов с возмущением заявить: "Я больше не вижу никакой разницы между странами ОПЕК и Великобританией!"

Примерно о том же думал и премьер-министр Великобритании Гарольд Вильсон, сидя в своем кабинете на втором этаже дома на Даунинг-стрит и покуривая свою трубку летом 1975 года через несколько недель после церемонии открытия, когда из Северного моря пошли первые баррели нефти. Вильсон занимал пост премьера уже не первый срок. Он также внес выдающийся вклад в политическую теорию, произнес слова, которые были достойны, чтобы их выгравировали на стенах всех парламентов и конгрессов мира: "В политике неделя - это огромный период времени". Вильсон впервые пришел к власти в 1964 году с предвыборным обещанием довести косную Великобританию до "белого каления технической революции", но сейчас, десятилетие спустя, наилучшим экономическим шансом Великобритании было, по-видимому, не развитие компьютерных сетей и не космические исследования, а технология разработки нефти. В тот летний день Вильсон раздумывал о том, как британская нефтедобыча, начавшись с ручейка, достигнет, возможно, многого и, преобразив экономические перспективы Великобритании, конечно, повлияет на баланс нефтяной власти в мире. Он уже ощущал себя премьер-министром богатой нефтью страны. А в это же время администрация Форда вела кампанию против повышения цен на нефть. "Мы крайне заинтересованы в том, чтобы цены на нефть не упали слишком низко, - сказал Вильсон. - Если Америка и хочет снизить цены, еще не значит, что многие здесь с этим согласятся".

Во всем этом присутствовала большая доля иронии. Вильсон сидел в кабинете, который два десятилетия назад принадлежал Энтони Идену. В то время Идеи сражался за судьбу Суэцкого канала с Насером, с арабским национализмом и угрозой прекращения поставок нефти. В 1956 году эта угроза была настолько серьезной, что Идеи принял решение прибегнуть к военной силе, предприняв военные действия в зоне канала, что в конечном счете определило ликвидацию исторической роли Европы на Ближнем Востоке - и, безусловно, стало концом карьеры Идена. Такая судьба Вильсону не грозила. Он даже признался в честолюбивом замысле, который вызвал бы у Идена шок. Он уже видел

себя лидером новой рождавшейся крупной нефтяной державы и добродушно заметил, что к 1980 году он надеется, возможно, стать президентом ОПЕК.

## "РАЗВЯЗКА"

Одним из своеобразных последствий ценового шока в 1973 году было появление новой сферы деятельности - прогнозирования цен на нефть. До 1973 года в этом не было необходимости - изменения цен шли на центы, а не на доллары, и в течение многих лет цены на все категории нефти были более или менее одинаковы. Однако после 1973 года прогнозирование расцвело пышным цветом. В конце концов, движение цен стало теперь решающим фактором не только для всех отраслей энергетики, но и для потребителей, для множества предприятий, начиная от авиакомпаний и банков, сельскохозяйственных кооперативов, правительств и вообще для всей мировой экономики. Теперь прогнозированием цен, казалось, занимались все. В нем участвовали нефтяные компании, правительства, им занимались центральные банки и международные организации, занимались брокерские фирмы и банкирские дома. Это даже вызывало в памяти рефрен песенки Коула Портера\*: "Это делают птички, это делают пчелки, даже дрессированные блохи делают это".

Этот вид прогнозирования, как и прогнозирование вообще, в экономике был одновременно и искусством, и наукой. Главное место в нем занимали суждения и предположения. Более того, на его характере сказывалось огромное влияние той среды "сообщества", в котором оно велось. Таким образом, прогнозирование представляло собой и психологический, и социологический феномен, отражавший влияние главных действующих лиц, а также тот инстинктивный поиск уверенности и обоюдного спокойствия, которые в шатком мире неопределенности стремились обрести различные группы и индивиды. Конечным результатом часто была четко выраженная тенденция к достижению консенсуса, даже если его направленность полностью менялась каждую пару лет.

Конечно, к концу 1978 года такой консенсус присутствовал во всем сообществе нефтяных прогнозистов и в среде тех, кто принимал решения на основе их прогнозов: несмотря на то, что к началу или середине восьмидесятых годов Аляска, Мексика и Северное море дадут на мировые рынки от 6 до 7 миллионов баррелей в день, эти новые источники, как ожидалось, послужат лишь дополнением и выступят в роли медлительного Фабия, сдерживая и отодвигая, но решительно не ликвидируя неизбежный день нехватки и расплаты. И вероятность нового нефтяного кризиса примерно лет через десять, во второй половине восьмидесятых годов, когда спрос достигнет крайнего уровня доступных поставок, чрезвычайно велика. На обычном языке это означало, что между спросом и предложением возникнет "энергетическая пропасть", то есть нехватка нефти. Следуя экономической науке, любая такая разбалансированность решилась бы путем еще одного огромного повышения цен и вызвала бы второй нефтяной шок, подобный происшедшему в начале семидесятых годов. Хотя в прогнозах присутствовал и некоторый разброс мнений, по главным направлениям наблюдалось существенное единогласие, независимо от того, исходило ли оно от нефтяных монополий, ЦРУ, западных правительств, международных агентств, известных независимых экспертов или самой ОПЕК. Едиными были не только прогнозисты, но и те, кто принимал решения и полагался на прогнозы, выбирая свой путь действий в политике и вложении инвестиций.

Общим важнейшим фактором, лежавшим в основе этого общего мнения, была вера в "железный закон" - то есть в неизбежную тесную связь между темпами экономического

роста и темпами потребления энергии и нефти. Если экономический рост составлял 3-4 процента в год, как вообще предполагалось, то и спрос на нефть будет также ежегодно расти на 3-4 процента. Другими словами, получение дохода было главной детерминантой в потреблении энергии и нефти. И фактические данные в 1976, 1977 и 1978 годах, казалось, подтверждали эту оценку. В эти последние три года экономический рост после глубокого спада снова проявился и составил в среднем 4,2 процента, а спрос на нефть вырос в среднем примерно на 4 процента. Вырисовывавшаяся картина будущего мира таким образом была проекцией тогдашних обстоятельств: растущие экономики будут по-прежнему опираться на растущий объем нефти. Экономический прогресс в развивающихся странах должен был повысить этот спрос. Будущие результаты энергосбережения были сведены на нет. Сцена для повторения событий 1973 года была готова. *[Прим. пер. Коул Портер - композитор и автор текстов многих мюзиклов, вошедших в классику бродвейского театра, и сотен популярных песенок.]*

Ахмед Заки Ямани, главный сторонник программы Долгосрочной стратегии для ОПЕК, начал отходить от своей постоянной защиты стабильности в ценах и выступил за регулярные небольшие повышения, что способствовало бы энергосбережению и разработке альтернативных источников энергии. Это, говорил он, имело бы гораздо более желательный и менее дестабилизирующий эффект, чем насильственное повышение цен, которого все ждут. "На основании наших исследований и всех надежных источников, с которыми я ознакомился, - сказал он в июне 1978 года, - можно уверенно сделать вывод, что где-то в середине восьмидесятых годов, если не раньше, наступит дефицит поставок нефти. ...Что бы мы ни предпринимали, это время приближается".

Ямани высказывал точку зрения, уже ставшую общей в информированных кругах и экспортеров, и импортеров нефти. Даже в Вашингтоне некоторые, видя падение реальной цены на нефть и растущий спрос, уже считали, что скорейшее умеренное повышение цен значительно бы облегчило трудности в дальнейшем. Лет через десять, годом раньше или годом позже, развязка, безусловно, должна была наступить. Но все также соглашались и с тем, что в сложившейся обстановке ничто не указывает на какие-либо большие повышения цен в ближайший период. Это была точка зрения, основывавшаяся на экономической науке. Политика, конечно, была совсем другим делом: она никогда с легкостью не вписывалась в модели темпов экономического роста и гибкости спроса. Все же ее нельзя было и не учитывать. И политика отнюдь не собиралась позволить кому-либо роскошь долгосрочной стратегии.

В последний день 1977 года президент Джимми Картер, совершая вояж по трем континентам, на пути из Варшавы в Дели прибыл в Тегеран. Он сказал, что миссис Картер хотела бы встретить Новый год вместе с шахом и его супругой - настолько прелестным было время, которое семья Картеров провела в обществе монаршей четы, когда шесть недель назад они посетили Вашингтон. Однако помимо приятных воспоминаний в выборе Картера играли роль и задачи внешнеполитической доктрины "реальной политики". На Картера шах произвел очень сильное и благоприятное впечатление: он предпринимал значительные шаги в направлении либерализации и говорил о соблюдении прав человека. При таком новом взаимопонимании Картер имел теперь возможность оценить стратегическую роль Ирана и его лидера в большей степени, чем прежде, когда он только что стал президентом. Иран был той опорой, которая необходима для поддержания стабильности в регионе. Он был главной силой в противостоянии мощи и амбициям не только Советского Союза в регионе, но и радикальным и антизападным силам. Его роль была определяющей для обеспечения безопасности мировых поставок нефти как одного из двух основных мировых экспортеров нефти, и как сильной региональной власти. Картер хотел также выразить

благодарность шаху за его действия в соблюдении прав человека и за изменение позиции по вопросу о ценах на нефть, что рассматривалось как главная уступка со стороны этого монарха. Более того, президент испытывал чувство сожаления и неловкости по поводу беспорядков и применения слезоточивого газа во время прибытия шаха на Южную лужайку Белого дома. И он хотел рассеять какое-либо непонимание как в Иране, так и за его пределами и твердо подчеркнуть неизменность американской поддержки. Итак, на ужине в канун Нового года он встал, чтобы произнести свой незабываемый тост. "Иран, - говорил он, - благодаря замечательному руководству шаха - это надежный островок стабильности в одном из наиболее беспокойных регионов мира. В этом Ваша заслуга, Ваше величество, и заслуга Вашего руководства, дань того уважения, восхищения и любви, с которыми Ваш народ относится к Вам". На этой возвышенной и многообещающей ноте президент и шах встретили наступивший 1978 год.

Однако не все видели этот островок стабильности таким, как о нем говорил президент. Вскоре после визита Картера из поездки в Тегеран вернулся президент одной из независимых американских компаний, активно работавших в Иране. У него было конфиденциальное сообщение, с которым он должен был срочно ознакомить своего директора.

"Шаху, - сообщил он, - грозят серьезные неприятности".

## Глава 33. Второй шаг: снова паника

Через неделю после отъезда Джими Картера из Ирана одна из тегеранских газет опубликовала статью с резкими нападками на непримиримого противника шаха, пожилого шиитского священнослужителя аятоллу Рухоллу Хомейни, находившегося в то время в изгнании в Ираке. Статья была анонимной, но по всему было видно, что написал ее один из должностных лиц шахского режима. По-видимому, визит Картера придал уверенности шахскому правительству. Статья, несомненно, явилась результатом все большего раздражения резкими нападками самого Хомейни на шаха и его правительство, тайно распространявшимися на кассетах по всему Ирану.

Враждебность между монаршим домом Ирана и фундаменталистами доминирующего в стране течения ислама восходила еще к временам отчаянной борьбы за власть шаха Реза с шиитским духовенством в двадцатые и тридцатые годы и была частью более широкой борьбы между светскими и религиозными силами. Но статья в газете от 7 января 1978 года положила начало совершенно новому этапу в этой борьбе.

### КРАХ ИЛЛЮЗИЙ И ОППОЗИЦИЯ

В середине семидесятых годов стало ясно, что Иран не в состоянии поглотить поступающий в страну огромный приток нефтяных доходов. Нефтедоллары бездумно растрачивались на экстравагантные профаммы модернизации, пропадали в результате ненужных расходов и коррупции, порождая экономический хаос и политическую нестабильность. Сельское население устремилось в уже и так перенаселенные города: производство сельскохозяйственной продукции сокращалось, а импорт продовольствия возрастал. В стране господствовала инфляция, неизбежно порождающая всеобщее недовольство. В Тегеране средний служащий или чиновник расходовал до 70 процентов своей зарплаты на наем жилья. Инфраструктура Ирана не справлялась с внезапно свалившейся на нее нафузкой: устаревшая железнодорожная система была парализована, на улицах Тегерана постоянно возникали пробки. Национальная энергосистема, не выдержав нафузок, вышла из строя. В отдельных районах Тегерана и в других городах

регулярно отключалось электричество, иногда на четыре-пять часов в день - что губительно сказывалось на работе промышленности и создавало сложности в быту, являясь еще одним дополнительным источником возмущения и недовольства.

Беспорядочно проводимая шахским режимом модернизация истощила терпение иранцев во всех слоях общества. В поисках хоть какой-то уверенности они все более прислушивались к призывам традиционного ислама и поднимавшего голову фундаментализма. Набирал очки аятолла Хомейни, религиозные устои и несгибаемая стойкость которого делали его знаменем оппозиции шаху и его режиму и вообще всему образу жизни Ирана середины семидесятых годов. Родившийся примерно в 1900 году в небольшом городке в 180 милях от Тегерана, Хомейни был выходцем из семьи священнослужителей. Его отец умер через несколько месяцев после его рождения - как говорили некоторые, был убит каким-то чиновником во время паломничества. Мать он потерял, будучи подростком. Смыслом его жизни стала религия, и в тридцатые и сороковые годы он был уже известным лектором по философии ислама и юриспруденции, пропагандируя концепцию исламской республики под твердым контролем духовенства.

Режим Пехлеви он уже многие годы считал коррумпированным и незаконным. Но активную политическую деятельность начал вести, когда ему было где-то около шестидесяти лет, став одной из ведущих фигур в оппозиции "белой революции", как шах с гордостью называл свою программу реформ. В 1962 году Хомейни резко выступил против предложения допускать в места общих собраний не только мужчин-мусульман. Когда же в ходе "белой революции" правительство начало перераспределение огромных земельных владений, в том числе и шиитского духовенства, Хомейни был одним из его наиболее непримиримых противников. Он несколько раз подвергался арестам и в конечном счете оказался в эмиграции в Ираке. Его ненависть к шаху можно было сравнить только с его ненавистью к Соединенным Штатам, которые он считал главной опорой режима Пехлеви. Его страстные обличения из ссылки в Ираке были окрашены риторикой крови и мести: им, по-видимому, двигал гнев невиданной силы, и вскоре он стал тем центром, вокруг которого объединялось растущее недовольство. Слова других аятолл, с более умеренными взглядами, заглушались резким и бескомпромиссным голосом изгнанника.

В оппозиции возникли и другие причины для недовольства. С выдвижением Картера на пост президента от Демократической партии и затем его победой на выборах в 1976 году одним из главных направлений американской внешней политики стали права человека. А положение с правами человека у шаха в стране было не из лучших. Оно было характерным для большинства государств "третьего мира" и несколько лучшим, чем в некоторых из стран этого региона. Один из членов Международной комиссии юристов - главный критик шаха, изучавший положение с правами человека в Иране в 1976 году - отмечал, что шах был "в самом низу списка тиранов. Он даже не попадал в список главных из них". Тем не менее САВАК, иранская тайная полиция, продолжала свирепствовать. Она действовала исключительно жестоко, быстро и прибегала к страшным пыткам; она отличалась произволом, глупостью и проникновением во все поры общественной и частной жизни. Все это не вписывалось в образ Великой цивилизации, амбициозной программы, которая должна была превратить Иран в мировую державу и ввести его в первую пятерку промышленно развитых стран. А тем временем шах продолжал поучать индустриальный мир и обличать его типичные изъязнения. Так, нарушения прав человека в Иране становились более видимыми и гораздо более известными, чем в других развивающихся странах, что еще усиливало враждебное отношение к шаху и его режиму как в самом Иране, так и за его пределами. Сам шах



ощущал огромное давление по вопросу прав человека со стороны Соединенных Штатов, но как это ни парадоксально, даже с ростом критики он был полон решимости продолжать курс политической либерализации.

### "ПРОТЕСТЫ КАЖДЫЕ 40 ДНЕЙ"

В июне 1977 года выступления Хомейни стали еще более яростными, когда при странных обстоятельствах был убит его старший сын. Убийство приписывали тайной полиции САВАК. Затем 7 января 1978 года появилась уже упомянутая статья в газете. В ней осмеивался Хомейни, ставились под сомнение его религиозные полномочия и высказывания, его иранское подданство и выдвигались недвусмысленные обвинения в совершенных им аморальных поступках, в том числе и в авторстве рискованных любовных сонетов, написанных им в молодости. Эти журналистские нападки на Хомейни спровоцировали волнения в святом городе шиитов Куме, который оставался его духовным домом. Были вызваны войска. Среди демонстрантов были многочисленные жертвы. События в Куме дали толчок новому витку конфронтации между мусульманским религиозным руководством и правительством, принявшей очень специфическую форму. Шиитская ветвь ислама предусматривала период траура в сорок дней. Как и предполагалось, в последний день траура по убитым в Куме прошли новые демонстрации, принесшие еще большее число смертей. За ними снова последовал траурный период и после его окончания снова демонстрации - снова новые смерти. Один из лидеров этого не ослабевавшего цикла протестов позднее назвал его "периодом протестов каждые 40 дней". Бунты и демонстрации распространились по всей стране, порождая все новые столкновения, большее число убитых и большее число мучеников.

Наступление полиции и армии на критиков режима лишь увеличивало и укрепляло ряды антишахской оппозиции. Отмена стипендий в шиитской общине священнослужителей вызвала еще большее отчуждение и возмущение духовенства. Действительно, открытая оппозиция уже становилась частью всей национальной жизни страны. Тем не менее всю первую половину 1978 года ее значение сбрасывалось со счетов. Да, сказал шах британскому послу, ситуация серьезная, но он полон решимости несмотря ни на что идти дальше и продолжать либерализацию. Его самые непримиримые враги, и самые сильные, это - муллы, которые владеют умами масс. "Компромисс с ними был невозможен, - продолжил шах. - Это была открытая конфронтация, и одна из сторон должна была проиграть". Из слов шаха становилось ясно, что он никак не представляет себя в качестве проигравшей стороны.

В правительстве США также вряд ли кто-либо предполагал, что режим шаха падет. Для Вашингтона любая альтернатива была немыслима. В конце концов могущественный монарх Ирана занимал трон уже тридцать семь лет. Он пользовался расположением всего мира. Он осуществлял модернизацию своей страны. Иран был одной из двух крупнейших мировых нефтяных держав, располагая богатством, которое превышало все, о чем несколько лет назад было известно. Шах был важнейшим союзником, региональным полицейским в важнейшем регионе, "главной опорой". Как же он мог быть низвергнут?!

Американские разведывательные данные по Ирану были довольно ограничены. С ростом зависимости США от шаха усилилось и нежелание идти на риск и вызывать его гнев, пытаясь установить, что происходит в рядах оппозиции, которую он презирал. В Вашингтоне, как ни странно, было очень мало специалистов по Ирану, способных дать аналитический анализ ситуации. И вплоть до самого последнего времени на него, по-видимому, и не было большого спроса среди "потребителей" разведывательных данных - как иногда называют членов Совета национальной безопасности. Они, возможно,

считали его ненужным для оценки стабильности шахского режима, или же опасались, что на каком-то уровне выводы окажутся слишком неудобоваримыми. "Просто нельзя было предоставлять данные по Ирану, - таков был комментарий одного аналитика из разведки, озабоченного положением в Иране.

На протяжении всего 1978 года американское разведывательное сообщество пыталось собрать воедино все разведданные по Ирану и подготовить на их основе доклад, дающий оценку ситуации в стране, но так и не смогло этого сделать. С одной стороны, поступала масса ежедневных сообщений, с другой, огромная трудность заключалась в установлении взаимосвязи и роли всех в корне различных сил оппозиции. В середине августа бюллетень госдепартамента "Морнинг саммари" предположил, что шах теряет контроль и что социальный строй Ирана переживает процесс распада. Но уже 28 сентября 1978 года в докладе разведывательного управления Пентагона говорилось, что, "как полагают, в ближайшие десять лет шах останется у власти". Ведь он, выдвигалось в качестве обоснования, преодолел и не менее серьезные кризисы в прошлом.

И тем не менее различные признаки, некоторые особенно неприятные и зловещие, говорили о ярости и неистовстве сил оппозиции, которые поднимаются против шаха. В августе 1978 года в течение двух недель фундаменталисты, выступавшие против показа "греховных" картин, подожгли в стране свыше полдесятка кинотеатров. В середине августа в Абадане, городе, где был расположен гигантский нефтеперерабатывающий комплекс, при поджоге кинотеатра сгорели заживо все находившиеся в переполненном зале 500 человек. Хотя преступники и не были установлены, считалось, что это дело рук фундаменталистов. В начале сентября кровавые события разыгрались и во время демонстраций в самом Тегеране. Это был поворотный пункт в развитии событий. С этого момента правительство шаха начало терять силу. Все же шах продолжал осуществлять свою программу либерализации, в том числе шла речь и о свободных выборах в июне 1979 года.

Тем, кто имел доступ к монарху, казалось, что с ним что-то неладно. Он выглядел далеким и отстраненным. Уже несколько лет ходили слухи о том, что он нездоров. Не рак ли у него? Или какая-то неизлечимая венерическая болезнь? 16 сентября британский посол снова посетил шаха. "Меня поразила перемена в его внешности и в манере держаться, - сказал он. - Он как-то сморщился, лицо его стало желтым, движения замедленными. Он казался выжатым и морально, и физически". Дело заключалось в том, что у шаха действительно был рак, точнее, вид лейкемии, которую французские врачи диагностировали еще в 1974 году. Но в течение нескольких лет серьезность этого заболевания скрывалась и от шаха, и от его супруги. Во всяком случае, сам он настаивал на соблюдении строжайшей секретности в характере лечения. Позднее в Вашингтоне подозревали, что кому-то во французском правительстве так или иначе было известно о болезни шаха. Британское и, безусловно, американское правительства же ничего об этом не знали. Если бы они были информированы о самом факте и характере его заболевания, расчеты по многим параметрам могли бы быть совершенно иными. Со временем болезнь шаха все больше давала о себе знать, и он стал бояться возможного исхода, чем можно отчасти объяснить нерешительность, странную отстраненность, даже постоянное чувство беспокойства и фатализм, который, по-видимому, его охватывал.

### "КАК СНЕГ ПОД ДОЖДЕМ"

Политическая ситуация в стране ухудшалась, но шах по-прежнему проявлял нерешительность. Он опасался начать тотальную войну против все возраставшего числа бунтующих: за всеми его действиями слишком пристально наблюдало "мировое

общественное мнение". К тому же это был его народ. Но он не хотел и признать себя побежденным. Более того, его сбивали с толку противоречивые указания, исходившие от правительства США. Снова и снова он высказывал свои подозрения, что американское ЦРУ, британская разведка - и Би-Би-Си, горячая линия связи между его противниками - готовят против него заговор, хотя и по не вполне ясным причинам.

Проходили недели, и все большую часть страны охватывали забастовки, в том числе и технического персонала в нефтяной промышленности. В начале октября 1978 года по настоянию Ирана аятолла Хомейни был выслан из Ирака: баасистский режим Багдада опасался своего шиитского населения. Получив отказ Кувейта принять его, Хомейни отправился во Францию и вместе со своей свитой обосновался в пригороде Парижа. Иранское правительство, возможно, и полагало, что, как говорят, с глаз долой - из сердца вон, но оно ошибалось. Франция обеспечила Хомейни доступ к прямой телефонной связи, которую шах ранее установил в Тегеране, что намного облегчило общение Хомейни со своими сторонниками. Пожилой разгневанный священнослужитель, так мало знавший западный мир и относившийся к нему с таким презрением, тем не менее оказался большим мастером пропаганды в средствах массовой информации, представители которых располагались лагерем у его порога.

Тем не менее шах продолжал проводить программу либерализации. Провозглашались академические свободы, свобода прессы, свобода собраний - но все эти права западного образца мало интересовали население, которое поднималось на борьбу против монарха, против его династии и против всего процесса модернизации. В конце октября шаху оставалось только сказать "с каждым днем наши силы тают, как снег под дождем". Забастовки парализовали экономику и деморализовали правительство, студенты вышли из-под контроля, демонстрации и беспорядки нельзя было остановить.

В иранской нефтяной промышленности нарастал хаос. Главный район нефтедобычи в Иране называли "Поля". Находившийся на юго-востоке страны, он включал Месджед-Солейман, где в 1908 году "Англо-персидская компания" впервые открыла нефть. Теперь, через семьдесят лет "Поля" находились в руках компании "Ойл сервис компани оф Иран", "Оско", которая образовалась на основе консорциума, учрежденного в 1954 году после падения правительства Мо-саддыка и возвращения шаха. Штаб-квартира "Оско", где работали главным образом бывшие служащие входящих в нее компаний, находилась в Ахвазе, примерно в восьмидесяти милях к северу от Абадана. В октябре бастующие иранские рабочие с промыслов заняли ее главное здание. Никто не пытался их изгнать. К ноябрю в здании штаб-квартиры находилось уже около двух сотен человек, которые ели и спали в коридорах, следуя своей тактике давления на "Оско" и "Иранскую национальную нефтяную компанию". Продолжавшие работать западные специалисты, следуя по коридорам, старательно обходили рабочих, стараясь не наступить на них. Тем временем во дворе здания уже шли стихийные митинги. Сначала в них участвовало не более десятка человек. Но вскоре из окон офисов было видно, что толпа скандировавших правоверных достигала уже нескольких сотен.

Результат забастовок не заставил себя ждать. Иран был вторым после Саудовской Аравии крупнейшим экспортером нефти. Из ежедневно добывавшихся в Иране 5,5 миллиона баррелей нефти около 4,5 миллиона шли на экспорт, остальное потреблялось внутри страны. К началу ноября экспорт не достигал и миллиона баррелей в день, и тридцать танкеров простаивали у погрузочной площадки в ожидании нефти, которой не было как раз в то время, когда на мировых рынках в ожидании зимы возрастал спрос. Нефтяные компании, учитывая общую вялость рынка, расходовали свои резервы. Возникнет ли на мировом рынке нехватка нефти? Более того, стабильность самого Ирана

зависела от нефтяных доходов: они были основой всей его экономики. Глава "Иранской национальной нефтяной компании" отправился на юг, на нефтепромыслы "Полей", чтобы установить диалог с забастовавшими рабочими - во всяком случае, так он предполагал. Когда же он туда прибыл, возмущенные рабочие его избили. Он мгновенно решил отказаться от всех переговоров и укатил из страны. Положить конец забастовке, по-видимому, не было никакой возможности.

Пытаясь сдержать растущий хаос, шах пошел на крайнюю меру, создание военного правительства - шаг, которого он всегда стремился избежать. Это был последний шанс. Но во главе он поставил слабого генерала. Вскоре у руководителя иранского военного правительства случился сердечный приступ, и он так и не успел реализовать свою власть. Новое правительство смогло, по крайней мере временно, восстановить некоторый порядок в нефтяной промышленности и снова организовать работу на нефтепромыслах. В штаб-квартиру "Оско" в Ахвазе были введены солдаты, где они довольно неловко сосуществовали с забастовщиками, которые по-прежнему располагались лагерем в коридорах.

По мере того, как события шли к развязке, политика Соединенных Штатов, самого главного союзника Ирана, по-прежнему находилась в состоянии замешательства и разброда. В течение почти всего 1978 года государственные политики администрации Картера занимались другими глобальными и требовавшими неотложного внимания вопросами: подписанием Кэмп-Дэвидских рамочных соглашений между Египтом и Израилем, переговорами по сокращению стратегических вооружений с Советским Союзом, нормализацией отношений с Китаем. Американская политика основывалась на предпосылке, что Иран является надежным союзником и останется главной опорой в регионе. Из уважения к шаху и опасений вызвать его гнев американские политики продолжали дистанцироваться от противников шахского режима, а это означало, что у них отсутствуют каналы информации о положении в рядах растущей оппозиции. В Вашингтоне не поступало даже сообщений о содержании обращений аятоллы Хомейни, которые распространялись в Иране на ставших уже знаменитыми магнитофонных кассетах. Кое-кто в Вашингтоне был убежден, что волнения в Иране являются результатом тайного заговора, за которым стоит Советский Союз. И, как и всегда, возникал один и тот же вопрос: что может правительство Соединенных Штатов предпринять при любом варианте развития событий? Лишь очень немногие вашингтонские политики считали, что иранские военные смогут противостоять напору всеобщих забастовок и переходу на сторону бастующих религиозно настроенных солдат. Действительно, в последние несколько месяцев 1978 года в Вашингтоне ожесточилась борьба мнений относительно направления политического курса по отношению к Ирану. Как помочь шаху, как обеспечить сохранность дружественного режима? Как оказать поддержку шаху, чтобы в случае его падения не создать антагонистических отношений с его преемником? Как при необходимости отмежеваться, не повредив положению шаху, если он удержит политическую власть? Нерешительность и колебания в Вашингтоне приводили к противоречивым советам Ирану: шах должен быть жестким, шах должен отречься, надо использовать для подавления забастовок армию, следует соблюдать права, осуществить военный переворот, военные должны оставаться в стороне, должно быть введено регентство. "От Соединенных Штатов не поступило ни одной четкой и последовательной рекомендации, - вспоминал один из ведущих политиков. - Чем бросаться из одной крайности в другую и не принимать никакого последовательного решения, мы достигли бы лучших результатов, если бы сделали выбор, подбросив монетку". Разнобой мнений со стороны Соединенных Штатов безусловно дезориентировал шаха и его правительство, мешал их расчетам и коренным образом

ослаблял решительность. К тому же никто в Вашингтоне не знал, насколько болен был шах.

Поспешные попытки выработать какую-то новую американскую позицию осложнял и тот факт, что средства массовой информации в Соединенных Штатах и в других странах проявляли крайнюю враждебность к шаху, что в результате образовывало хорошо знакомую схему - критику с моралистических позиций политики Соединенных Штатов плюс проецирование на нее романтического и нереалистичного представления о Хомейни и его целях. Один известный профессор писал в "Нью-Йорк Тайме" о религиозной терпимости Хомейни, о том, что "его окружение целиком состоит из людей с умеренными и прогрессивными взглядами", а также о том, что Хомейни создаст "так крайне необходимую модель гуманного правления для страны третьего мира". Постоянный представитель США при ООН Эндрю Янг пошел еще дальше: Хомейни, говорил он, в конечном счете будет отнесен в лику "святых". В растерянности президент Картер был вынужден немедленно заявить, "что Соединенные Штаты не осуществляют канонизацию".

Отсутствие последовательности и согласованности мнений было настолько велико, что один государственный деятель, занимавшийся с шестидесятых годов урегулированием всех ближневосточных кризисов, отметил такой "экстраординарный" факт, что "первое систематическое совещание" на высшем уровне по Ирану не созывалось до начала ноября - когда было уже слишком поздно. 9 ноября 1978 года американский посол в Тегеране Уильям Салливен направил в Вашингтон доклад под названием "Мысли о немыслимом". Посол выражал сомнение в способности шаха удержаться на троне и предлагал незамедлительно приступить к разработке планов защиты и обеспечения американских интересов в Иране. Но в Вашингтоне, где полным ходом шли бюрократические баталии, не последовало какой-либо значимой реакции, за исключением того, что президент Картер направил госсекретарю, советнику по вопросам национальной безопасности, министру обороны и директору ЦРУ короткие, написанные от руки записки с вопросом, почему его прежде не информировали о ситуации в Иране. А посол Салливен окончательно убедился в том, что при сложившейся ситуации в Иране у Соединенных Штатов нет "какой-либо определенной политической линии".

### "ПОТОКИ КРОВИ"

Декабрь 1978 года был у шиитов месяцем траура, торжественных процессий и самобичевания. Главной датой шиитского религиозного календаря был Ашура - день поминовения мученика имама Хусайна, символизирующий неослабое сопротивление нелегитимным тиранам. Хомейни обещал, что это будет месяц мести и "потоков крови". Он взывал к появлению новых мучеников. "Пусть они убьют пять тысяч, десять тысяч, двадцать тысяч человек, - заявил он. - Мы докажем, что кровь сильнее меча". По всей стране прошли огромные демонстрации, настолько огромные, что повергали в ужас своими масштабами. Казалось, объединились все силы оппозиции. Армия на глазах распадалась. У шаха уже не оставалось никакого выбора. "Диктатор может сохранять власть, убивая свой народ, - монарх не может действовать таким образом", - сказал он в частной беседе. Но что ему оставалось делать? И в дополнение ко всем понесенным им оскорблениям и унижениям добавился еще и телефонный звонок. Шаху сообщили, что из Вашингтона звонит сенатор Эдвард Кеннеди. Несомненно, внутренне приготовившись к разговору с одним из главных американских либералов и защитником прав человека, шах взял трубку, лишь чтобы услышать, как спокойный голос снова и снова, словно заклинание повторял: "Мохаммед, отрекись от трона, Мохаммед, отрекись..."



Специальная группа в "Ойл сервис компани" уже исподволь начала готовить план эвакуации из "Полей" 1200 иностранных нефтяников и членов их семей. Она подбирала карты, отыскивая в пустыне взлетно-посадочные полосы, которыегодились бы на тот случай, если аэропорты будут закрыты. Но к этой работе не относились слишком серьезно. Затем однажды днем Джордж Линк, человек "Экссон" и главный менеджер в "Оско", возвращался на работу после обеда. Когда водитель вышел из машины, чтобы открыть ворота, из кювета поднялся человек и что-то бросил в машину. Линк инстинктивно распахнул дверцу и выскочил. Через несколько секунд раздался взрыв. После этого к подготовке планов эвакуации стали относиться с полной серьезностью.

Забастовки снова охватили "Поля". Нефтедобыча опять резко упала. Обстановка в "Полях" была чрезвычайно напряженной. Помощником генерального менеджера был в то время Пол Гримм, приглашенный из "Тексако". По своему положению он входил в прямой контакт с рабочими. Огромного роста, прямолинейный в своих требованиях, Гримм предупредил тех иностранных рабочих, которые из страха и смутения присоединились к забастовщикам, что, если они немедленно не приступят к работе, то будут уволены, и что он в свою очередь намерен положить конец забастовкам. В середине декабря, по дороге на работу, в него стреляли из шедшей сзади машины. Пуля попала ему в голову и он погиб. Теперь началась поспешная эвакуация членов семей.

К 25 декабря, празднику Рождества, экспорт нефти из Ирана полностью прекратился. Это оказалось поворотным моментом на мировом нефтяном рынке. В Европе при продаже на рынке наличного товара цены мгновенно превысили официальные на 10-20 процентов. Сокращение нефтедобычи лишило Иран также и нефти для внутреннего рынка. В Тегеране выстраивались длинные очереди к бензоколонкам, независимо от того, как бы мала ни была норма отпускавшегося бензина, а также керосина, служившего обычным топливом для приготовления пищи. Поддерживая порядок в очередях, солдаты время от времени стреляли в воздух. Рабочие на промыслах отказывались отпускать горюче-смазочные материалы военным, способствуя тем самым их блокированию. Наконец при парадоксальной перемене ролей, в Иран был перенаправлен американский танкер с грузом столь необходимой нефти. Все следующие напряженные недели танкер оставался в районе Персидского залива, то стоя на якоре неподалеку от берега, то поднимаясь вверх по реке к Абадану. Но он так и не смог перекачать свой груз, поскольку достаточно безопасных условий для этого создать не удалось.

### "Я ЧУВСТВУЮ СЕБЯ УСТАЛЫМ"

В конце декабря в правящих кругах было с большим трудом достигнуто соглашение о формировании коалиционного правительства, а также о том, что шах покинет Иран якобы для лечения за границей. Но сомнений относительно того, что в действительности происходит в Иране, уже было немного. Власть династии Пехлеви, по всей вероятности, заканчивалась. Так же, как по крайней мере на данное время и нефтедобыча в "Полях". На следующий день после Рождества "Оско" приняла решение эвакуировать всех своих служащих, граждан западных стран. Независимо от того, что происходило в Тегеране в непосредственной близости от трона либо в Вашингтоне, уезжавшие предполагали, что их отъезд является временным, скорее всего на несколько недель, самое большее на несколько месяцев, пока в стране не установится порядок. Таким образом, число вещей, которые им разрешалось взять с собой, ограничивалось двумя чемоданами. Они оставляли в целости свои дома со всем, что было внутри, в ожидании скорого возвращения. Они оказались в столь же затруднительном положении, что и нефтяники, которых Мосаддык вынудил покинуть Абадан в 1951 году - что делать с собаками, которых они не могли взять с собой. Не зная, сколько времени продлится их отсутствие,

они поступили так же, как и их предшественники - вывели собак из домов и пристрелили или же забили палками.

Они собрались все в аэропорту в Ахвазе. Конечным пунктом их путешествия были Афины, где, как говорилось, они проведут время, осматривая достопримечательности и выжидая сигнала о возвращении. И снова наследники Уильяма Д'Арси Нокса и Джорджа Рейнолдса бесславно покидали Иран. Но в отличие от "прощания с Абаданом" в 1951 году теперь не было ни почетного караула, ни оркестров, ни песен о полковнике Боги. Прежде Ахваз был оживленным аэропортом, принимавшим и отправлявшим многочисленные внутренние рейсы, плюс к этому непрерывавшийся поток небольших самолетов и вертолетов, сновавших туда и обратно на разные производственные участки. Но теперь все внутренние рейсы были отменены, нефтяная промышленность не работала, и небо над покинутым аэродромом в Ахвазе было пустым, молчаливым и тревожным.

8 января британский посол нанес шаху прощальный визит. Монархия, которая несмотря на все превратности судьбы сохранялась в течение почти столетия, завершила свой путь. Фантастические торжества в Персеполе, с которыми отмечалась 2500-летняя годовщина персидской империи, были в прошлом, так же, как и ее власть. Александр Македонский, захватив в 330 году до н. э. Персеполь, сжег царский дворец; теперь аятолла Хомейни насмеялся над монархом, провозгласившим себя наследником Персеполя. Мохаммед Пехлеви, подобно Волшебнику страны Оз, оказался в конечном счете простым смертным. Представление закончилось.

Беседуя с послом, шах был спокоен и равнодушен. Он говорил о событиях так, словно его лично они не касались. Обстановка была настолько тягостной, и посол был настолько взволнован, что, несмотря на все годы железной профессиональной закалки на дипломатической службе, у него на глаза навертывались слезы. Неужели пытаюсь успокоить его, шах сказал: "Не переживайте, я хорошо понимаю ваши чувства". При всем различии обстоятельств, в которых они находились, это было очень странное замечание. Шах говорил также о противоречивых советах, которые он продолжал получать. Затем он как-то странно взглянул на часы: "Если бы это зависело от меня, я бы уехал - через десять минут. Представление действительно закончилось".

Днем 16 января шах прибыл в аэропорт Тегерана. "Я чувствую себя усталым, мне нужно отдохнуть", - сказал он небольшой группе собравшихся вокруг него людей, поддерживая патетическую версию о том, что он уезжает всего лишь в отпуск. Затем он поднялся по трапу в самолет и уже навсегда покинул Тегеран, увозя с собой шкатулочку с иранской землей. Его первая остановка предполагалась в Египте.

С отъездом шаха Тегеран охватило такое ликование, какого не видели со времени его триумфального возвращения в 1953 году. Гудели клаксоны и мигали фары автомашин, дворники на лобовых стеклах с прицепленными на них портретами Хомейни метались туда и обратно, толпы людей на улицах кричали, веселились и танцевали, один за другим выходили экстренные выпуски газет с незабываемым заголовком "Шаха больше нет!". В Тегеране и по всей стране возбужденные толпы людей сбрасывали с пьедесталов огромные конные статуи отца шаха и его самого - династия Пехлеви превращалась в прах.

А кто же станет во главе страны? В Тегеране оставалось коалиционное правительство во главе с давнишним противником шаха. А 1 февраля 1979 года на зафрахтованном самолете "Боинг-747" авиакомпании "Эр-Франс" в Тегеран вернулся Хомейни. Его сопровождало множество западных журналистов - авиабилеты были проданы им для

финансирования рейса. Сам Хомейни во время перелета отдыхал на полу, на ковре салона первого класса. Он привез с собой второе правительство - Революционный совет, возглавляемый Мехди Базарганом, чье прошлое как противника шаха было безупречно. Действительно, в 1951 году, двадцать восемь лет назад Мохаммед Мосаддык назначил его главой национализированной нефтяной промышленности. И он был тем самым человеком, который сразу же отправился на нефтепромыслы, везя с собой новые печати и деревянный шест с вывеской "Иранская национальная нефтяная компания". За оппозицию шахскому режиму его несколько раз заключали в тюрьму. А теперь, несмотря на ненависть Хомейни к Мосаддыку, представитель либерального лагеря Базарган, учитывая поддерживавшие его политические силы, был кандидатом аятоллы Хомейни в лидеры нового Ирана. Так в течение короткого периода в Тегеране существовало два соперничавших правительства. Во вторую неделю февраля на военной авиабазе в пригороде Тегерана вспыхнула схватка между симпатизировавшими революции новобранцами и подразделением имперской гвардии. Коалиционное правительство лишилось военной поддержки, и Мехди Базарган был назначен премьер-министром Временного революционного правительства. Сложившаяся ситуация кратко характеризовалась в телеграмме американского военного атташе в Вашингтон: "Армия сдается, Хомейни побеждает. Уничтожаем секретные документы".

## ПОСЛЕДНИЙ ЧЕЛОВЕК ЗАПАДА ПОКИДАЕТ ИРАН

Однако "Поля" покинули не все нефтяники. Человек двадцать были оставлены, чтобы создавать фикцию юридического присутствия "Оско" на тот случай, если со стороны нового правительства вдруг возникнут какие-то спорные вопросы. В числе этой группы находился и ирландский математик Джереми Гилберт, переквалифицировавшийся в инженера-нефтяника. "Бритиш петролеум" направила его в "Оско", где он служил менеджером по планированию капиталовложений. Члены оставшейся группы пробыли в "Полях" всего несколько дней, а затем в связи с осложнением ситуации тоже решили покинуть страну. Но Гилберт неожиданно попал в больницу с тяжелой формой гепатита, и в самолет, вывозивший всех оставшихся, его не допустили. Все бурные дни января он провел на больничной койке, находясь в тяжелейшем состоянии. По ночам до него доносились чтение молитв и стрельба, а в день отъезда шаха - восторженные крики гигантского торжества. Его единственным контактом с внешним миром, не считая радиопередач Би-Би-Си, был огромный букет цветов, оставленный уехавшими сотрудниками "Оско" с пожеланиями скорейшего выздоровления.

Ослабевшего и едва передвигавшего ноги по больничному коридору Гилберта иранский медперсонал принял за американца. Под его окном постоянно собиралась группа медсестер, выкрикивая "Смерть американцам!" Один из пациентов, встретив Гилберта в коридоре, начал избивать его костылями, осыпая при этом американцев проклятиями. Еще одной проблемой было ирландское гражданство Гилберта. Единственный путь из Ирана лежал через Ирак, но поскольку между ирландскими войсками, выполнявшими миротворческую миссию в Ливане, и иракскими солдатами недавно возникла перестрелка, Гилберту отказали в иракской визе. Чтобы получить ее, ему пришлось буквально встать на колени перед сотрудником местного отделения иракского консульства и просить прощения за все грехи, совершенные когда-либо ирландцами. В конце января он почувствовал себя достаточно окрепшим, чтобы выехать из страны. На пыльном пограничном пункте иранские чиновники пропустили его, практически не удостоив и взглядом. Но иракские пограничники, заподозрив в нем шпиона, задержали его, обыскали и в течение нескольких часов допрашивали. Тем временем одинокое такси - единственная возможность добраться в Басру - уехало. Когда

Гилберта наконец освободили, он спросил: "Как же я теперь доберусь в Басру?" - "Пешком", - ответил один из пограничников.

Другого выбора не было. Уставший и ослабевший, с двумя сумками в руках, он поплелся по пыльной дороге. Через пару часов его догнал ехавший в том же направлении какой-то фургон. Водитель согласился подвезти его, но когда Гилберт достал иранские деньги, тот только громко расхохотался - это же просто бумажки. Гилберт отдал ему свои последние доллары, чтобы водитель отвез его в аэропорт Басры. Но теперь он остался без денег. Как он мог куда-либо добраться? К счастью, он вспомнил, что недавно получил кредитную карточку "Аме-рикан Экспресс", которую, сунув в бумажник, еще не использовал. Благодаря небеса, что захватил ее с собой, он купил билет на рейс в Багдад. Поздно ночью он прибыл в столицу Ирака и после ряда неудачных попыток нашел гостиницу. Он позвонил своей семье. Они ужаснулись - они-то думали, что он в прекрасных условиях лежит в больнице в Абадане.

В течение трех дней Гилберт не выходил из гостиницы. Когда он решил, что у него достаточно сил, чтобы выдержать еще один перелет, он вылетел из Багдада в Лондон. Прибыв поздно вечером в пятницу в аэропорт "Хитроу", он позвонил в департамент кадров "Бритиш петролеум", чтобы сообщить, что последний западный нефтяник из "Полей", огромного иранского нефтяного комплекса, в конечном счете покинул страну. Но взявший трубку чиновник, увлеченный разговором с кем-то о планах на уик-энд, не расслышал, что звонит сам Гилберт. Он решил, что кто-то просто хочет сообщить какие-то новости о пропавшем инженерере." А-а, Джерри Гилберт, - сказал он, - мы не знаем, где он находится. Вам что-нибудь известно о нем?"

Это было последней каплей. Стоя возле открытого телефона-автомата в "Хитроу" и собрав последние силы, Гилберт во всеуслышание злобно послал по определенному направлению не только злополучного чиновника из отдела кадров, но и всех, кто так или иначе имел отношение к мировой нефтяной промышленности.

## ПАНИКА

Место старого, свергнутого режима в Иране занял новый, хотя и неуверенно: начиналась острая борьба за власть. А от Ирана, словно эпицентра землетрясения гигантской силы, по всему миру прокатилась сейсмическая волна, захватившая всех, не обойдя стороной никого и ничто. Когда два года спустя она, растратив силу, сошла на нет, уцелевшие, оглядевшись вокруг, обнаружили, что их вынесло в совершенно другое пространство. Все было иным: изменились все отношения и связи. Эта волна принесла и второй нефтяной шок, подняв цены с 13 до 34 долларов за баррель, и коренные перемены не только в мировой нефтяной промышленности, но и во второй раз в течение менее одного десятилетия в мировой экономике и геополитике. Новый нефтяной шок прошел через несколько стадий. Первая растянулась с конца декабря 1978 года, с прекращением импорта нефти из Ирана, до осени 1979 года. Потери после прекращения нефтедобычи в Иране были частично возмещены ее ростом в других странах. К концу 1978 года Саудовская Аравия повысила объем нефтедобычи от установленного ею самой потолка в 8,5 миллиона баррелей в день до 10,5 миллионов. В первом квартале 1979 года ее нефтедобыча сократилась до 10,1 миллиона баррелей, но все же это было выше прежнего потолка в 8,5 млн. Увеличили нефтедобычу и другие страны ОПЕК. В критические первые три месяца 1979 года суммарное производство нефти в капиталистическом мире было примерно на 2 миллиона баррелей в день меньше, чем в последнем квартале 1978 года.

Неудивительно, что возникла фактическая нехватка нефти, ведь Иран был вторым в мире крупнейшим экспортером. Однако при мировом спросе 50 миллионов баррелей в день, она составляла не более 4-5 процентов. Почему же потеря поставок в 4-5 процентов привела к повышению цен на 150 процентов? Причиной была паника, вызванная целым рядом обстоятельств. Во-первых, произошел очевидный рост потребления нефти, что сразу же сказалось на рынке. Оживление спроса на нефть началось в 1976 году, а влияние энергосбережения и объема нефтедобычи в странах, не входивших в ОПЕК, было пока неясным, и убеждение, что спрос будет продолжать расти, стойко держалось.

Вторым фактором был разрыв контрактных соглашений внутри нефтяной промышленности, явившийся результатом революции в Иране. Несмотря на прежние серьезные потрясения интеграция в нефтяной промышленности сохранилась. Однако связи определялись уже не формальным видом собственности, а более свободно строились на основе долгосрочных контрактов. Иранские события ударили по нефтяным компаниям неравномерно - здесь сыграла роль степень зависимости от Ирана - и привели к срыву контрактного потока поставок. В результате на рынок бросились в огромном числе новые покупатели, стремившиеся восполнить недополученные баррели. Все они ни перед чем не останавливались, опасаясь быть захваченными врасплох. Это был реальный конец классической интеграции в нефтяной промышленности. Связи между вертикалью - разведкой и добычей - и горизонталью, то есть переработкой и сбытом, были наконец разрублены. Что ранее было периферией, рынком наличного товара, стало центром. И то, что считалось в определенной степени неблагоприятной деятельностью, спекуляции, стало теперь главным занятием.

Третьим фактором была противоречивая и несогласованная политика стран-потребителей. Международная программа обеспечения надежной системы энергоснабжения, выдвинутая Киссинджером на вашингтонской конференции по энергетике в 1974 году, находилась все еще в стадии становления, и многие ее аспекты пока не были проверены. Действия правительств, исходивших из своих внутренних соображений, рассматривались как главные шаги во внешней политике и увеличивали нажим и напряженность на мировом рынке. И если правительства и обещали предпринимать совместные действия для сдерживания роста цен, на аукционах нефтяные компании этих стран лихорадочно их набавляли.

В-четвертых, перемены дали экспортерам возможность получить дополнительные прибыли, причем чрезвычайно высокие, и снова утвердить свою власть и влияние на мировой арене. Большинство экспортеров, хотя и не все, при любой возможности продолжали взвинчивать цены, а некоторые манипулировали нерегулярностью поставок, создавая еще больший ажиотаж на рынке и получая дополнительные доходы.

И, наконец, просто сказывалась сила и власть эмоций. Неопределенность, беспокойство, смятение, страх, пессимизм - все эти настроения определяли действия и управляли ими во время паники. Впоследствии, когда были просчитаны все итоги, проведен анализ спроса и предложения, выявилась вся иррациональность этих эмоций: для них не было основания. Впрочем, в то время основания представлялись реальными. И если казалось, что вся мировая нефтяная система распалась, она все же не вышла из-под контроля. И что значительно подстегивало эмоции, так это убеждение, что обещанное сбылось. Нефтяной кризис, ожидавшийся в середине восьмидесятых, наступил в 1979 году - вторая фаза потрясений, возникших в 1973 - 1974 годах. Что это был не временный срыв, а ранний приход более глубокого нефтяного кризиса, который означал перманентно высокие цены. И кроме того, не было ответа на вопрос о том, как далеко распространится влияние иранской революции. В свое время волны Французской



революции прокатились через всю Европу вплоть до самых ворот Москвы прежде, чем они растеряли свою силу. Затронет ли волна иранской революции близлежащий Кувейт, дойдет ли до Эр-Рияда, Каира, а, может быть, распространится и дальше? Религиозный фундаментализм, помноженный на бешеный национализм, захватил западный мир врасплох. Хотя все это было еще необъяснимо и непостижимо, одна из движущих сил была очевидна: неприятие Запада и всего современного мира. Осознание этого порождало ледяной всепроницающий страх.

Покупатели, ошеломленные развертывавшейся картиной и опасавшиеся повторения 1973 года, неумышленно усугубили нехватку, панически создавая запасы - точно так же, как они делали в 1973 году. Мировая нефтяная промышленность на любой день располагает запасами в миллиарды баррелей нефти, находящимися в хранилищах. В обычных условиях они необходимы для бесперебойной работы той капиталоемкой "машины", которая обслуживает всю цепочку, начиная от нефтеносного месторождения и до бензоколонки. Для прохождения всего пути - от скважины в Персидском заливе, через системы очистки, переработки, сбыта и до поступления в подземные ёмкости на бензоколонке - одному баррелю нефти требуется девять дней. Задержка на каком-либо одном этапе в этой цепи сама по себе обходилась дорого и могла также вывести из строя другие звенья системы. Так что запасы были главным фактором в постоянном обеспечении спроса и в гладком функционировании системы. Но помимо этого главного запаса, промышленность поддерживала резервный запас, как бы на "черный день". На случай неожиданных изменений в поставках или спросе: скажем, неожиданного роста потребления нефти из-за волны холода в январе или двухнедельной задержки прибытия танкера из-за бури, выведшей из строя погрузочные механизмы в Персидском заливе. В таких случаях недостающий объем пополнялся за счет этих резервных запасов.

Конечно, хранение запасов обходилось дорого. Надо было покупать нефть, поддерживать техническое состояние хранилищ, к тому же выводились из оборота денежные средства. Так что компании не были заинтересованы в накоплении большего объема запасов, чем они считали необходимым, исходя из своего обычного опыта. Если же, по их мнению, из-за вялости спроса наблюдалась тенденция к снижению цен, они по возможности быстрее сокращали запасы, рассчитывая пополнить их позднее, когда цены будут еще ниже. Именно так нефтяная промышленность поступала в течение почти всего 1978 года при падении цен на рынке. И, в противоположность этому, если компании считали, что цены повысятся, они покупали больше по сегодняшним, пока еще низким, ценам с тем, чтобы завтра им приходилось покупать меньше по более высоким. Так теперь и происходило - с исключительной силой и неистовством во время паники в 1979 и в 1980 годах. По сути дела, компании закупали намного больше сверх ожидавшегося спроса не только из-за разницы в ценах, но и потому, что они не были уверены, что им удастся получить нефть позднее. И эти лишние закупки, выходявшие за рамки реального потребления, в сочетании с накоплением запасов головокружительно вздували цены, то есть происходило именно то, чего компании и потребители стремились избежать в первую очередь. Короче говоря, в панике 1979 - 1980 годов присутствовало само себя исполнявшее пророчество гигантского масштаба. Впрочем, в панических закупках нефтяные компании были не одиноки. В сфере переработки и сбыта промышленники и коммунальные службы также бешено накапливали запасы, страхуя себя от повышения цен и возможной нехватки. Так же поступали и владельцы автомашин. До 1979 года типичный автомобилист западного мира ездил при баке, заполненном лишь на одну четверть. Внезапно обеспокоенный нехваткой бензина, он также стал накапливать запасы, другими словами, его бензобак был теперь наполнен на три четверти. И внезапно, чуть ли не за ночь, из подземных емкостей автозаправочных станций было

выбрано напуганными американскими автомобилистами свыше миллиарда галлонов топлива.

Лихорадочная погоня нефтяных компаний за созданием запасов, усиленная потребителями, привела к тому, что "спрос" сверх фактического потребления возрос дополнительно на 3 миллиона баррелей в день. А при утрате поставок в размере 2 миллиона баррелей в день общая нехватка составила уже 5 миллионов, что было эквивалентно примерно 10 процентам потребления. Итак, вызванные паникой закупки для создания запасов более, чем вдвое увеличили фактическую нехватку и еще больше подстегнули панику. Таков был механизм повышения цен с 13 до 34 долларов за баррель.

### ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

Панику можно было бы сдержать, если бы дефицит распространился на всех поровну. Но этого не произошло. "Бритиш петролеум" в силу исторически сложившихся обстоятельств зависела от Ирана гораздо в большей степени, чем любая другая компания. По меньшей мере 40 процентов ее поставок шли из Ирана и таким образом их прекращение ударило по ней больше всех. На нефтяном жаргоне, "Бритиш петролеум" "захлебывалась сырой нефтью", то есть ее поставки намного превышали потребности ее нефтеперерабатывающей и маркетинговой систем. Таким образом, она была "оптовым продавцом", продавая значительную часть своей нефти по долгосрочным контрактам "третьим сторонам" - либо другим монополиям, как, например, "Экссон", либо независимым переработчикам, в частности, японским. Но теперь, потеряв иранские поставки, "Бритиш петролеум" прибегла к форс-мажорным оговоркам (стихийное бедствие) в своих контрактах и сократила продажи своим покупателям. Она полностью отменила контрактные поставки "Экссон" и в то же время пыталась закупить нефть где-либо еще. Ни "Бритиш петролеум", ни "Шелл" не входили в "Арамко", так что у них не было прямого доступа к возросшей Саудовской нефтедобыче, которая шла четырем входившим в "Арамко" американским компаниям.

Итак, костяшки домино начали падать. Другие компании, оставшись без нефти либо непосредственно из-за прекращения иранской нефтедобычи, либо косвенно из-за сокращения поставок "Бритиш петролеум", в связи с форс-мажорной ситуацией также сократили поставки потребителям или вообще аннулировали контракты. В марте, в преддверии возобновления с 1 апреля контрактов с японскими покупателями "Экссон" сообщила, что по мере истечения сроков значительная часть контрактов с третьими сторонами не будет возобновлена. Еще с 1974 года "Экссон" предупреждала своих покупателей, что им следует искать поставки нефти в других местах и "не рассчитывать на "Экссон". Выражаясь словами президента "Экссон" Клифтона Гарвина, "зловещие тучи уже сгустились. У нас отняли Венесуэлу. У нас больше нет концессии в Саудовской Аравии. И нет больше перспектив играть роль посредника между саудовцами и японскими потребителями. Решение "Экссон" не было прихотью - просто в мире шли перемены". Так что "Экссон" уже приступила к аннулированию контрактов с третьими сторонами. Но в контексте кризисного настроения ее заявление в марте 1979 года приобрело неожиданное значение.

Цепная реакция падения костяшек домино тяжело ударила по Японии. После первого нефтяного кризиса Япония настойчиво пыталась создать нишу в Иране, и это ей удалось. В результате она оказалась относительно более, чем другие индустриальные страны, зависимой от Ирана, который к 1978 году обеспечивал почти 20 процентов ее общей потребности в нефти. Теперь же Япония явно не могла больше рассчитывать на монополию, а ее переработчики отнюдь не собирались допускать, чтобы их предприятия

простаивали из-за отсутствия нефти. Правительство снова оказалось лицом к лицу с очевидным отсутствием в Японии своих природных ресурсов; японскому экономическому чуду грозил удар в самое сердце - в основе его промышленной базы лежала нефть. В Японии паника ощущалась неизмеримо острее, чем в других странах - ведь результаты двадцатилетнего, тяжелым трудом достигнутого экономического роста готовы были вот-вот превратиться в прах. В качестве одной из мер энергосбережения правительство приказало уменьшить мощность ярко горевших фонарей на Гинзе. Но, конечно, более важным было указание о прямом выходе японских покупателей на мировые рынки, чего они ранее практически не делали. Эту инициативу подхватили суровые японские торговые компании, рыская по миру в поисках поставок. Установление деловых контактов на местах, в чем прежде не было необходимости, нередко требовало от них значительной изобретательности и ловкости. Так, сотрудники одного торгового дома убедились на опыте, что прекрасный способ добиться приема у нужных министерских чиновников и служащих нефтяных компаний - это дарить их секретаршам перчатки. А чтобы наладить отношения с министром нефти Ирака, этот же торговый дом обеспечил ему услуги специалиста мирового класса по иглоукалыванию.

К отчаянным попыткам японцев получить нефть присоединились независимые переработчики многих стран и уже утвердившиеся компании. Так поступили и государственные нефтяные компании, например, в Индии. Внезапно там, где прежде число покупателей было относительно невелико, теперь их стало множество - крайне желательная ситуация с точки зрения продавцов, пока еще немногочисленных. И внезапно вся активность переместилась на рынки наличного товара, которые до этого были своего рода побочной ветвью и доля которых в поставках сырой нефти и нефтепродуктов составляла не более 8 процентов общих поставок. Прежде это был механизм взаимоприспособления спроса и предложения, место, куда покупатели направлялись за дисконтной нефтью, как, например, излишними закупками нефтеперерабатывающих заводов вместо более дорогих поставок, гарантированных контрактами. Но это был маргинальный рынок, и как только на нем появились покупатели, предлагаемые ими цены неуклонно пошли вверх. К концу февраля 1979 года цены на рынке наличного товара в два раза превышали официальные цены. Этот рынок назвали "Роттердамским" по названию огромного нефтяного порта в Европе, но фактически это был рынок глобального масштаба, связанный с миром сетью лихорадочно работавших телефонов и телексов.

## СХВАТКА И ПОГОНЯ

Здесь открывалась идеальная возможность для экспортеров, и они не замедлили ею воспользоваться. Во-первых, руководствуясь новыми, непрерывно поступающими с телексов всего мира ежемесячными повышениями, они начали устанавливать надбавки к своей официальной цене. Во-вторых, они приступили к переводу поставок с долгосрочных контрактов на гораздо более выгодные рынки наличного товара. "Я не такой идиот, чтобы отказываться от 10 лишних долларов за баррель на рынке наличного товара, - сказал в частном разговоре министр нефти одной из стран ОПЕК, - когда я знаю, что, если по этой цене не продадим мы, то продаст кто-то еще". К тому же экспортеры настаивали, чтобы покупатели наряду с поставками по контрактам брали нефть и по более высоким ценам на свободном рынке. А затем, пользуясь оговорками, предусмотренными на случай форс-мажорных, они полностью аннулировали контракты. Так, однажды утром "Шелл" получила от страны-экспортера телекс, сообщавший, что в связи с форс-мажорной ситуацией поставки по контракту далее невозможны. А днем того же дня от той же страны в "Шелл" поступил еще один телекс - на этот раз предлагавший поставить нефть на основе цен так называемого свободного рынка. Чудесным образом

предлагавшийся объем и тот, в продаже которого несколько часов назад было отказано, полностью совпадали. В чем же была разница? Конечно, в цене - она была на 50 процентов выше. Обстоятельства были таковы, что "Шелл" приняла предложение.

Все же в начале марта 1979 года, гораздо скорее, чем ожидалось, на мировые рынки начал возвращаться иранский экспорт, хотя и в значительно меньшем объеме, чем до падения шаха. С очевидным ослаблением напряженности с поставками, цены на рынке наличного товара начали падать и приближаться к официальным продажным ценам. Это был период, когда мог бы быть восстановлен определенный порядок, обеспечивавший некоторое спокойствие. В начале марта страны-члены Международного энергетического агентства приняли в целях стабилизации рынка решение сократить спрос на 5 процентов. Но паника и лихорадочная конкуренция на рынке теперь уже набрали инерцию. Кто мог быть уверен, что снова появившаяся иранская нефть будет поступать регулярно? Хотя Хомейни и установил контроль над нефтяной промышленностью, "Поля" - насколько было известно за пределами Ирана - контролировались радикальной левацкой группой, "комитетом 60-ти", состоявшим главным образом из воинственно настроенных "белых воротничков". Он был как бы правительством в правительстве и по своему усмотрению сажал в тюрьмы административных служащих и других чиновников. Более того, зловещим предзнаменованием было и то, что другие страны ОПЕК уже начали объявлять о сокращении нефтедобычи. При постоянно растущих ценах было гораздо выгоднее сохранить нефть в недрах и продать ее в будущем.

В конце марта состоялась очередная конференция ОПЕК. Цены на наличную сырую нефть уже поднялись на 30 процентов, на нефтепродукты - на 60 процентов. ОПЕК решила, что ее члены могут повышать официальные цены за счет дополнительных налогов и надбавок, "какие они считают оправданными в свете их собственного положения". В реальности это означало, как открыто признал Ямани, "свободу для всех". Экспортеры отбросили все понятия о структуре официальной цены и назначали цены по принципу "сколько выдержит рынок". И теперь на мировом рынке нефти начались два вида игр. Одним была погоня друг за другом: производители состязались в повышении цен. Другим - "схватка", жестокая конкуренция покупателей за поставки. Покупатели - лишенные нефти компании, нефтепереработчики, правительства, новое поколение и, конечно, монополии - топтали друг друга, стремясь завоевать расположение экспортеров. Ничто в этой лихорадочной, наставлявшей синяки борьбе не принесло каких-либо новых поставок; все, что она дала - это лишь усиление конкуренции за наличные объемы и повышение цен. "Никто и ничего не контролировал, - сказал координатор по поставкам в "Шелл". - За поставки просто дрались. На каждом уровне считали, что покупать необходимо сейчас; какова бы ни была цена, она была приемлемой по сравнению с той, какой она будет завтра. Приходилось говорить "да", в противном случае грозил проигрыш. Такова была психология покупателя. Как ни ужасающе, с нашей точки зрения, были условия сегодня, завтра они становились хуже".

В явной оппозиции к введению налогов, надбавок и других форм быстрого роста цен находился лишь один экспортер - это была Саудовская Аравия. Выступая против дальнейшего повышения цен еще с 1973 года, когда цены возросли в четыре раза, она и теперь была против этого, опасаясь, что за краткосрочными победами, как бы велики они ни были, последуют серьезные и, возможно, губительные для экспортеров потери. Завышенные цены отпугнут покупателей, и ближневосточные производители снова утратят свое значение - в целях надежности энергоснабжения промышленные страны откажутся от их услуг. Их роль в индустриальном мире и их политическое влияние пойдут на убыль.

Саудовцы выступили с заявлением, получившим известность как "эдикт Ямани", в котором указывалось, что Саудовская Аравия будет придерживаться официальных цен, не вводя каких-либо добавок и налогов. Кроме того, Саудовская Аравия настаивала, что именно по этим официальным ценам четыре компании "Арамко" должны продавать нефть и своим дочерним предприятиям, и третьим сторонам. И если она установит, что к ее ценам делаются надбавки, возмездие будет неминуемым - вплоть до лишения доступа к саудовской нефти, и это было как раз в то время, когда каждая компания болезненно переживала острую нехватку в поставках. Саудовская Аравия была буквально единственной из всех экспортеров страной, занимавшей такую позицию и на мартовской конференции, и на протяжении всех последующих месяцев. Из всех стран ОПЕК ее единственным союзником были Объединенные Арабские Эмираты, и со стороны западных стран оказывалось сильнейшее закулисное давление вплоть до прямых просьб. Один за другим из Вашингтона - а также Бонна, Парижа и Токио - в Эр-Рияд прибывали чиновники высшего ранга просить у саудовцев содействия в установлении умеренных цен и приветствовать каждый шаг, который предпринимала Саудовская Аравия в этом направлении.

Все же во втором квартале 1979 года саудовцы сократили нефтедобычу, возвратив ее к докризисному "потолку" в 8,5 миллиона баррелей в день. Несмотря на настойчивость саудовцев в вопросе официальных цен, это сокращение способствовало скачку цен на рынках наличного товара. Причины сокращения выдвигались самые разные. Был ли это добрососедский сигнал саудовцев новому исламскому правительству аятоллы Хомейни, что они обеспечивают возобновлявшейся иранской нефтедобыче место на рынке и избегают таким образом региональной конфронтации? Или же это было проявлением недовольства подписанием 26 марта Кэмп-Дэвидских мирных соглашений между Израилем и Египтом? А может быть, саудовцы исходили из своего собственного финансового положения? Среди саудовцев шли дебаты относительно сохранения нефтяных ресурсов и "объема нефтедобычи, превышавшей фактически потребности в доходе", особенно в такое время, когда по их собственным наблюдениям американский импорт нефти даже увеличивался. А может быть, саудовцы, видя возвращение на рынок иранских поставок, просто считали, что кризис ослабевает и вскоре закончится? Какова бы ни была причина, действительность была такова, что только Саудовская Аравия располагала такими резервными мощностями - как когда-то были у Соединенных Штатов - которые могли, если пустить их в ход, ослабить панику. Так, даже восхваляя стремление саудовцев к умеренности в ценах, западные эмиссары одновременно настойчиво просили их снова поднять объем нефтедобычи и увеличить поставки, чтобы заглушить панику.

### "НАШ ОБРАЗ ЖИЗНИ В ОПАСНОСТИ"

Ранним утром 28 марта 1979 года произошло одно из неприятных совпадений, какие часто подбрасывает история, - прошло всего несколько часов, как закончилась конференция стран ОПЕК, когда на атомной электростанции, расположенной на островке Три-Майл-Айленд близ города Харрисберга в штате Пенсильвания отказал насос, а затем клапан. Сотни тысяч галлонов радиоактивной воды хлынули в здание, где находился реактор. Прошли близкие к страшной панике дни прежде, чем размер аварии был определен. Некоторые утверждали, что это была не "катастрофа", а всего лишь небольшой "инцидент". Но как бы эту аварию ни назвать, на АЭС произошло непредвиденное и якобы невозможное: в системе обеспечения безопасности обнаружили какие-то серьезные просчеты. Авария на Три-Майл-Айленд поставила под серьезное сомнение будущее атомной энергетики. Она также угрожала распространению в западном мире утверждению, что атомная энергетика является



одним из главных направлений, вызванных к жизни нефтяным кризисом 1973 года. Означала ли катастрофа на Три-Майл-Ай-ленд, внося ограничения в развитие атомного варианта энергетики, что индустриальный мир окажется более зависимым от нефти, чем ожидалось ранее? В целом авария усилила мрак, пессимизм и даже фатализм, который теперь овладел западным миром. "Ситуация, которую мы ожидали примерно в середине восьмидесятых, когда за нефть пойдет настоящая драка, уже наступила", - сказал комиссар по вопросам энергетики в Европейском сообществе. "Все варианты выхода затруднительны, и большинство их очень дороги, - заявил британский министр энергетики Дэвид Хауэлл. - Друзья мои, наш образ жизни в опасности".

Усилия западных правительств сократить спрос и ослабить раскручивание спирали цен оказывались недостаточными. Тем не менее, правительства не хотели обратиться к пересмотренной Международным энергетическим агентством системе равномерного распределения нефти в случае чрезвычайного положения, опасаясь, что это усилит негибкость рынка. И во всяком случае было неясно, достигнуто ли то официальное условие - нехватка нефти в семь процентов - когда она может вступить в действие. Правительства разрывались между двумя главными задачами: получения нефти по относительно низкой цене и гарантированных надежных поставок, цена которых могла быть любой. Когда-то им удавалось и то, и другое. Но теперь они видели, что эти две цели противоречат друг другу. Они выступали в пользу первой, но когда начала давать себя знать напряженность внутриполитической обстановки, перешли ко второй.

Главным приоритетом было снабжение отечественных потребителей, которые к тому же были и избирателями. Вопросы энергетики стали, как пояснил один европейский министр энергетики, "самыми неотложными политическими вопросами". И западные правительства встали на путь агрессивной погони за нефтью, действуя либо косвенно, через компании, либо непосредственно, заключая соглашения на уровне двух стран. Результатом были подозрения, обвинения, указывание пальцем и возмущение среди этих, предположительно, союзных стран. Страны-потребители так же, как и нефтяные компании, теперь считали, что каждый стоит сам за себя. А цены тем временем продолжали расти. Для американцев возвращение очередей за бензином длиной в несколько кварталов от бензоколонки стало олицетворением паники. Кошмар 1973 года вернулся. Из-за прекращения иранских поставок нехватка бензина действительно существовала. Нефтеперерабатывающие заводы, рассчитанные на переработку легкой иранской нефти и аналогичных сортов, не могли дать нужный объем ни бензина, ни других более легких нефтепродуктов из сырой нефти тяжелых сортов, к которым они теперь были вынуждены обратиться. В Калифорнии запасы бензина были незначительны, и после сообщений и слухов о нехватке, казалось, все 12 миллионов автомобилей штата вдруг появились одновременно у бензоколонок, чтобы заполнить свой бак бензином. Общенациональная система чрезвычайных мер регулирования только ухудшила положение. Некоторые штаты, стремясь избежать ликвидации запасов, запретили продажу бензина на сумму выше 5 долларов. Результаты были прямо противоположны поставленной цели, поскольку водителям приходилось только чаще возвращаться на бензоколонки. Тем временем регулирование цен сдерживало энергосбережение: действительно, если бы цены на бензин были отпущены, очереди за ним исчезли бы гораздо быстрее. В то же время введенная федеральным правительством система распределения не отличалась гибкостью, производя распределение на основе исторически сложившихся особенностей развития штатов, и лишала возможности переадресовывать запасы в зависимости от спроса. Поэтому в крупных городах бензина не хватало, а в сельских и курортных районах его был переизбыток - там не хватало только отдыхающих и туристов. В целом по стране в результате политической негибкости механизмом распределения оказались очереди на бензоколонках. И еще

более обостряла положение способность самих очередей порождать еще большие очереди. Стоя в очереди на заправку, средний автомобиль расходовал 0,7 галлона в час. Согласно предварительному подсчету, весной и летом 1979 года, стоя в очередях, американские водители растрачивали попусту 150000 баррелей нефти в сутки!

Очереди за бензином охватили всю страну, и нефтяные компании снова стали общим врагом номер один. Обвинения, не заставляя себя ждать, следовали одно за другим: компании придерживают нефть, танкеры задерживаются у берегов с целью повышения цен, промышленность намеренно накапливает запасы и создает нехватку нефти, рассчитывая повысить цены. Президент "Экссон" Клифтон Гарвин решил выступить публично и попытаться опровергнуть обвинения. Это был спокойный и осмотрительный человек, предпочитавший все тщательно взвешивать. Инженер-химик по образованию, он знал на опыте работу всех участков нефтяного бизнеса. Как и его отец, он был большим любителем наблюдения за птицами, хобби, из-за которого его нередко поддразнивало начальство. (Позднее он был членом правления Национального общества Одюбона - общественной организации, выступающей за охрану окружающей среды, в первую очередь животного мира.) Теперь он обратился к средствам массовой информации, дал интервью по телевидению и принял участие в шоу популярного телеведущего Фила Донахью, будучи, безусловно, первым из выступивших на телевидении людей такого калибра из мира нефтяной промышленности. Однако создавалось впечатление, что как только Гарвин заговаривал о поставках нефти и сложной системе работы нефтяной отрасли, ведущие программ, отводя взгляд в сторону, намеренно прерывали его и поспешно меняли тему.

Гарвин, безусловно, хорошо понимал настроение общественного мнения. "Американец - странный человек, - вспоминал он позднее. - Он поклоняется итогам того, что создает огромные предприятия, масштабные экономики, массовое производство. Но он ненавидит все, что велико и могуче, а нефтяная промышленность рассматривается как самая большая и самая сильная отрасль". Это была обезличенная ненависть, но Гарвин не хотел подвергать себя риску. Однажды он сидел в машине в хвосте очереди к местной колонке "Экссон" на Пост-роуд в центре Гринуича в штате Коннектикут. Дилер, узнав президента "Экссон", подошел к нему и предложил подъехать с задней стороны колонки, чтобы оказаться впереди. "А что вы скажете тем, кто стоит в очереди?" - "Ну, я скажу им, кто вы", - услужливо ответил дилер. "В таком случае, я останусь там, где я стою, - твердо ответил Гарвин".

## НЕФТЬ И АМЕРИКАНСКИЙ ПРЕЗИДЕНТ

Начало конца президентства Джимми Картера было отмечено очередями за бензином. Он был еще одной жертвой иранской революции и потрясений на рынке нефти. Картер пришел в Вашингтон два года назад, в 1977 году, его парадоксальные взгляды отражали две стороны его жизненного опыта: морского офицера, ставшего фермером, выращивавшим арахис, и утвердившегося в вере христианина. Он был проповедником, искавшим морального очищения пост-уотергейтовской Америки с помощью бесхитростных и приземленных методов своего президентства. Он был также инженером, пытавшимся не только управлять всеми мельчайшими движениями сложной политической машины, но и продемонстрировать свою власть и над серьезными проблемами, и над мелкими деталями.

Картер, казалось бы, идеально подходил к роли лидера во время паники 1979 года; его программа и интересы как проповедника и инженера сходились на энергетике и нефти, делая их центром внутренней политики его администрации. И вот теперь он оказался

перед лицом кризиса, о котором заранее предупреждал. Но ни награды, ни уважения для пророка не было, только одни обвинения. К середине марта 1979 года, через два месяца после начала кризиса, главный советник по энергетике в аппарате Белого дома Элиот Катлер предупреждал Картера о "дротиках и стрелах, летящих в нас со всех сторон - от тех, кто хочет отмены регулирования, кто встревожен растущей инфляцией, кто хочет принятия привлекательной и положительной программы, кто не хочет, чтобы нефтяные компании наживались. И вообще от всех тех, кто хочет устроить нам невыносимую жизнь в политическом плане". Вскоре произошла авария на Три-Майл-Айланд, и встревоженная страна созерцала фотографии инженера-ядерщика Джимми Картера, проходящего по зданию АЭС в специальных желтых сапожках и лично инспектировавшего аппаратную вышедшей из строя атомной электростанции.

В апреле Картер выступил с обращением к стране по вопросам энергетической политики, что только усилило шквал вопросов и нападок. Он объявил о снятии государственного контроля над ценами, что, несомненно, привело в ярость либералов, которые были склонны почти во всем плохом обвинять нефтяные компании. И совместил отмену контроля над ценами со введением "налога на непредвиденную прибыль", на "чрезмерные" доходы нефтяных компаний, что вызвало ничуть не меньшую ярость консерваторов, которые причиной паники считали вмешательство правительства, контроль над ценами и излишнюю жесткость регулирования.

Специальная президентская группа по энергетике неоднократно проводила секретные совещания, пытаясь как-то решить проблему нехватки бензина. Единственным способом быстро ликвидировать последствия срыва поставок и покончить с очередями за бензином, пока они не покончили с президентством Картера, было - заставить саудовцев снова увеличить нефтедобычу. В июне американский посол в Эр-Рияде вручил саудовцам официальное послание президента Картера, а также написанное им от руки письмо, носившее более личный характер. И в том, и в другом саудовцев умоляли увеличить нефтедобычу. Посол также беседовал в течение нескольких часов с принцем Фахдом, главой Верховного совета по нефти, стараясь получить обещание о повышении нефтедобычи и о сохранении цен на прежнем уровне. В том же месяце Картер отправился в Вену для завершения переговоров об ограничении стратегических вооружений - ОСВ-2 - с Генеральным секретарем Коммунистической партии СССР Леонидом Брежневым. Подписание договора по ОСВ-2, переговоры по которому велись на протяжении семи лет, при трех администрациях, могло бы быть отмечено как заметное достижение. Но не в то время. Оно просто сбрасывалось со счетов. Единственное, что тогда имело значение, - это очереди за бензином. И виноват в них был Картер.

### "НАИХУДШИЕ ВРЕМЕНА"

Теперь нехватка бензина ощущалась практически по всей стране. Американская автомобильная ассоциация, проверившая 6286 бензоколонок, обнаружила, что в субботу 23 июня 58 процентов из них были закрыты, и 70 процентов были закрыты в воскресенье 24 июня, оставив американцев с очень небольшим запасом бензина в первый летний уик-энд. По всей стране шли бурные забастовки водителей независимых автотранспортных компаний, протестовавших против нехватки горюче-смазочных материалов и растущих цен. Около сотни водителей грузовиков, перекрыв в часы пик скоростную автостраду на Лонг-Айленде, создали дорожную пробку длиной в 30 миль, приведя в ярость десятки тысяч автомобилистов. Растущие цены на бензин были не единственной проблемой. Шел также беспрецедентный рост инфляции.

Как это происходило и ранее во времена близкие к панике из-за нехватки нефти, в Вашингтоне росли выступления за принятие широкой программы по созданию синтетических энергоносителей, которая должна была сократить зависимость американцев от иностранной нефти. С точки зрения многих, авария на Три-Майл-Айленд закрывала путь к атомной энергетике. Альтернативой казалась программа производства нескольких миллионов баррелей синтетического горючего в день, главным образом нефтеподобных жидкостей и газов. В качестве главных методов предлагались гидрирование угля - процесс, схожий с тем, который немцы применяли во время Второй мировой войны, а также пульверизация и нагрев горючих сланцев в Скалистых горах до 900 градусов по Фаренгейту. Такая программа, конечно, требовала огромных расходов, как минимум в десятки миллиардов долларов, на ее осуществление ушли бы годы и с нею были связаны главные вопросы охраны окружающей среды - причем было совсем не бесспорно, что она будет работать, по крайней мере в том масштабе, который предполагался. Однако в политическом плане эта концепция представлялась все более заманчивой.

Однако несмотря на рост требований принять эту программу, усиливший давление на увязшую в проблемах администрацию, Картер отбыл в очередную заграничную поездку, на этот раз в Токио на саммит лидеров главных стран западного мира по экономике. Опасаясь влияния нехватки нефти на общее состояние мировой экономики, семерка лидеров обсуждала в Токио исключительно вопросы энергетики. К тому же в крайне неприятной атмосфере. Темпераменты лидеров ничто не сдерживало - назревала драка. "Сегодня первый день экономического саммита, и один из самых неприятных дней на моем дипломатическом поприще", - записал Картер в своем дневнике. Дискуссия становилась всеболее резкой и ожесточенной. Даже обстановка во время ленча, отмечал Картер, "была крайне напряженной и неприятной". Немецкий канцлер Гельмут Шмидт "по отношению ко мне вел себя оскорбительно. ...Он утверждал, что причиной всех мировых проблем с нефтью было именно американское вмешательство в деле подготовки мирного договора о Ближнем Востоке". Что касается британского премьер-министра Маргарет Тэтчер, то он записал, что это "несговорчивая и тяжелая в общении дама, исключительно самоуверенная, упрямая и не способная признать, что она чего-то не знает".

Следующей остановкой в поездке Картера предполагались Гавайи, где он собирался отдохнуть. Однако главный советник Картера по внутривнутриполитическим вопросам Стюарт Эйзенштат опасался, что отдых президента в данное время может обернуться серьезной политической катастрофой. Он считал, что группа сотрудников во главе с президентом, путешествуя уже большую часть месяца за границей, не отдает себе отчета во всей серьезности настроений в стране. Сам Эйзенштат однажды утром по пути на работу в Белый дом простоял 45 минут в очереди, чтобы заправиться на близлежащей колонке "Амоко" на Коннектикут авеню, и его охватило почти такое же бесконтрольное чувство ярости, которое испытывали его соотечественники во всех концах страны. И мишенью этой общенациональной ярости были не только злополучные хозяева бензоколонок и нефтяные компании, но и сама администрация. "Это был период беспросветного мрака и уныния, - позднее говорил Эйзенштат. - Все вопросы инфляции и энергетики сплелись в одно целое. Со всех сторон нависало ощущение безысходности и невозможности выбраться из всех этих проблем". Президенту, поглощенному иностранными делами, следовало бы знать, что происходит у него дома.

Итак, в последний день токийского саммита Эйзенштат отправил президенту памятную записку, рисующую в мрачных тонах ситуацию с нехваткой бензина: "Ничто не вызывало ранее такой растерянности, недовольства и возмущения американцев, -

писал он, - и даже резких выпадов в ваш адрес. Во многих отношениях мы переживаем, по-видимому, наихудшие времена. Но я твердо уверен, что мы справимся и сумеем обратить их в период открывающихся возможностей". Измученный Картер отменил поездку на Гавайи и, вернувшись из Токио, обнаружил, что его рейтинг упал до 25 процентов, что соответствовало лишь рейтингу Никсона в последние дни перед отставкой. Он удалился в горный район Мэриленда, в Кэмп-Дэвид, где, вооружившись 107-страничным анализом настроений американцев, который подготовил его любимый интервьюер, проводящий опросы общественного мнения, Патрик Кадделл, предполагал поразмыслить о будущем страны. Он также встретился с лидерами различных общественных течений и погрузился в чтение новой книги, в которой считалось, что в основе всех проблем Америки лежит ее "нарциссизм".

В июле саудовцы подняли нефтедобычу с 8,5 до 9,5 миллионов баррелей в день, приняв во внимание просьбы Соединенных Штатов, а также свои собственные интересы обеспечения безопасности. Увеличение нефтедобычи в Саудовской Аравии должно было сократить нехватку в течение нескольких следующих месяцев, но решение саудовцев не было долгосрочным, и как показывали события предшествовавших нескольких месяцев, на нем не могло строиться все благополучие Америки и стран Западного мира. Не могли дополнительные поставки и немедленно остудить бурные проявления американского общественного мнения.

Картер был вынужден что-то предпринять и, главное, чтобы общественность видела, что он предпринимает что-то масштабное, что-то позитивное, такое, что обещает долгосрочное решение. Он стал поддерживать концепцию широкого плана по созданию синтетических энергоносителей, которая основывалась главным образом на программе в 100 миллиардов долларов, выдвинутой Нельсоном Рокфеллером в 1975 году. Это должна была быть так необходимая стране "привлекательная и конструктивная программа", и его аппарат лихорадочно работал над конкретными предложениями. Однако раздавались и голоса, выражавшие сомнение в целесообразности такой программы. "Нью-Йорк Тайме" от 12 июля сообщила, что, согласно данным нового исследования, проведенного в Гарвардской школе бизнеса, более дешевым и быстрым путем сокращения американского импорта нефти является не создание синтетического топлива, а принятие программы энергосбережения. Другие источники предупреждали, что программа создания синтетического топлива окажет колоссальное отрицательное воздействие на окружающую среду. Но в июле в своем обращении к растерянной и возмущенной нации, в котором он говорил о "кризисе доверия" в Америке, Картер все же объявил о своем плане получать в 1990 году 2,5 миллиона баррелей в день синтетического топлива, главным образом из угля и горючих сланцев. Первоначально он хотел назвать цифру в 5 миллионов баррелей в день, но его убедили этого не делать. Впрочем, его обращение, хотя в нем и не были произнесены эти слова, приобрело известность как свидетельство "болезненной нерешительности" Картера.

Картер был также намерен произвести изменения в составе своего кабинета, в частности, заставить подать в отставку двух человек - министра финансов Майкла Блюментала и министра здравоохранения Джозефа Калифано. Его политические советники Гамильтон Джордан и Джоди Пауэлл убедили его, что оба министра проявляют нелояльность к администрации. Стюарт Эйзенштат убеждал президента в обратном - он ежедневно работает с ними, и они, безусловно, преданные администрации люди. Эйзенштат проявил большую, чем когда-либо, настойчивость и, казалось, убедил президента не увольнять ни Калифано, пользовавшегося сильной политической поддержкой, ни Блюментала, который был в администрации главным борцом с инфляцией. Но Картер стоял на своем - они должны уйти. Но как это сделать? Перед



началом одного из заседаний кабинета Картер объявил нескольким главным сотрудникам своего аппарата, что он принял решение предложить всем членам кабинета подать прошения об отставке, а затем он оставит только тех, кто все еще был ему нужен. Сотрудники аппарата усиленно пытались отговорить его. Такой ход может породить панику. Нет, настаивал президент, это будет расценено уставшим от кризиса обществом позитивно, как поворот к новой, долгожданной странице в жизни.

Сразу после этого разговора Картер отправился на заседание министров. Настроение собравшихся было мрачным - всех тревожила ситуация, в которой оказалась администрация. Как было договорено заранее, государственный секретарь Сайрус Вэнс внес предложение об отставке всех министров с тем, чтобы Картер смог начать работать как бы заново. Президент поддержал предложение Вэнса. В этот момент в зал заседаний вошел Роберт Страус, который вел мирные переговоры по Ближнему Востоку, и не зная ни о том, что было только что объявлено, ни почему в зале такая мрачная атмосфера, шутя заявил, что им всем следует подать в отставку. Наступило молчание. Наконец один из министров, наклонившись к нему, прошептал: "Боб, заткнись". Они все только что уже подали в отставку.

В общем, из состава кабинета вышли пять человек - некоторые были уволены, а некоторые ушли по доброй воле. Цель этого маневра заключалась в том, чтобы укрепить президентство Картера. Однако результаты были прямо противоположными. Внезапное известие об уходе министров вызвало новую волну неопределенности в стране и во всем западном мире. В этот день за ланчем редактор внутривластного отдела "Вашингтон пост" мрачно заметил, что в Америке произошло падение правительства.

## ИГРА В КОШКИ-МЫШКИ

Летом 1979 года на мировом нефтяном рынке цены при продаже за наличные снизились, но снижение было незначительным. Некоторые страны ОПЕК продолжали сокращать нефтедобычу. Ирак заявил, что расширяет эмбарго, чтобы не допустить поставок нефти Египту - стороннику арабского национализма и инициатору введения в ход нефтяного оружия в 1973 году - наказать Анвара Садата за совершенный им грех - подписание в 1978 году мирных договоренностей с Израилем в Кэмп-Дэвиде. Нигерия, с 1973 года широко прибегавшая к "нефтяному оружию", национализировала в качестве возмездия за якобы косвенные поставки в Южную Африку обширные промыслы "Бритиш петролеум" и тут же продала их на аукционе по более высоким ценам.

Тем временем в обстановке неопределенности и страха перед будущим погоня за нефтью продолжалась - покупатели стремились создать запасы и до краев заполнить нефтехранилища. Утверждалось, что спрос продолжает расти. Это была роковая ошибка. Фактически, снижение, отразившее первые результаты энергосбережения, а также сокращение экономического роста, уже установилось, но на первых порах было почти незаметным. И лихорадочные закупки продолжались. Как отмечал координатор по поставкам в "Шелл", "все переговоры с правительством-производителем были настоящим состязанием в хитрости: и президентами компаний, и посредниками владела одна главная мысль - держаться за поставки по контрактам и ограничивать необходимость приобретения наличного товара. Поставщики, конечно, это понимали, и это открывало двери жестоким играм в кошки-мышки. ...И условия контрактов постоянно ожесточались, а цены, которые приходилось платить, увеличивались".

Как и при любой панике, важную роль играла информация - вернее, ее отсутствие. При наличии своевременных, достоверных и общепризнанных данных компании гораздо

скорее осознали бы, что они наращивают запасы сверх необходимого уровня и что в основе спрос сокращается. Но таких статистических данных практически не было, а на те первые показатели, которые уже существовали, должного внимания не обращалось. Так что наращивание запасов продолжалось с более или менее прежним рвением. Так же обстояло дело и с повышением цен. Повышения вводились не только странами ОПЕК. Новая государственная нефтяная компания Великобритании, "БНОК", подняла цены на пользующуюся спросом и надежную в смысле поставок сырую нефть с промыслов Северного моря и какое-то время даже лидировала на рынке цен. "Если "БНОК", а значит, и британское правительство действуют подобно странам ОПЕК, чего же ожидать от ОПЕК, разве она положит конец спирали роста цен на нефть?!" - заметил один обозреватель, следивший за состоянием нефтяного рынка. Страны ОПЕК за исключением Саудовской Аравии не замедлили ликвидировать ценовой разрыв. Рынок наводнило еще большее число торговцев-спекулянтов, для которых состояние неустойчивости, замешательства и волнений было наилучшей порой. Некоторые из них принадлежали к уже известным торговым фирмам по продаже различных товаров, некоторые пришли в этот бизнес после 1973 года, а некоторые были просто неопытными новичками, которые ринулись в конкуренцию, располагая средствами лишь на установку телефона и телекса. Все эти люди, казалось, были повсюду, при каждой сделке, наперебой состязаясь с традиционными компаниями за собственность, когда грузы, находившиеся еще в открытом море, продавались и перепродавались десятки раз. Был отмечен случай, когда один груз перепродавался 56 раз подряд. Единственной выгодой для этих торговцев была быстрая продажа. Речь шла об огромных суммах - взятый в отдельности груз только одного супертанкера мог бы принести 50 миллионов долларов.

Причиной появления торговцев явилось разрушение интегрированных систем монополий. В прежние дни нефть оставалась в пределах интегрированных каналов компаний или становилась предметом обмена между ними. Но теперь постоянно растущая доля общей нефтедобычи приходилась на государственные нефтяные компании, у них не было собственных систем переработки и сбыта и они продавали свою нефть широкому кругу покупателей: крупным нефтяным компаниям, независимым переработчикам и торговцам-спекулянтам. Последние получали наибольшие прибыли, если им удавалось воспользоваться преимуществами арбитражных операций (то есть покупки товара на различных рынках с целью получения прибыли), пользуясь разницей между более низкими ценами на рынке контрактов и более высокими и более неустойчивыми ценами на рынке наличного товара. "Торговец мог оказаться в превосходном положении, - заметил исполнительный директор одной монополии. - Все, что нужно сделать, так это суметь получить какой-то срочный контракт". Затем он мог полностью менять свою тактику и продавать на рынке наличного товара один баррель на 8 долларов дороже, получая с одного груза нефти целое состояние. И как получал торговец такой фантастически выгодный и лакомый временный контракт? Для получения такого контракта ему нужно было уплатить смехотворно малый комиссионный сбор соответствующим сторонам. А иногда из рук в руки просто переходили конверты из простой бумаги". По сравнению с тем, что торговец получал взамен, это можно было расценивать лишь как самый безобидный знак благодарности.

Таким образом, летом и ранней осенью 1979 года на мировом нефтяном рынке царила анархия, последствия которой были неизмеримо сильнее, чем в начале тридцатых после открытия в Восточном Техасе месторождения "Папаша Джойнер" и в самые первые дни развития нефтяной промышленности в Западной части Пенсильвании. И в то время, как карманы производителей и торговцев распухали от денег, потребителям приходилось все глубже запускать руки в свои кошельки, расплачиваясь за панику. Для многих торжествовавших экспортеров это было еще одной великой победой в борьбе за власть

нефти. Здесь не было никаких ограничений, считали они, ни в том, что способен выдержать рынок, ни в том, какую прибыль они получают. В западном мире уже появились мрачные предчувствия, что ставкой были не только цена самого важного в мире товара, не только экономический рост и целостность мировой экономики, а, возможно, даже мировой порядок и мировое сообщество, каким они его себе представляли.

## Глава 34. "Мы пропали..."

Среди тех, кто летом 1979 года вышел из кабинета министров Джимми Картера, был и Джеймс Шлесинджер. Находясь в подавленном настроении из-за складывавшейся ситуации не только на рынке энергоносителей, но и во всей внешней политике, в том числе и позиции Соединенных Штатов, Шлесинджер решил дать выход своим чувствам в прощальном выступлении в Вашингтоне, точно так же, как и четыре года назад, когда Джералд Форд освободил его с поста министра обороны. Еще более мрачный, чем обычно, Шлесинджер хотел, чтобы на этот раз его выступление прозвучало как наставление и предупреждение. Он начал со ссылки на книгу Уинстона Черчилля "Мировой кризис", посвященную истории Первой мировой войны. Черчилль писал о своих усилиях перевести британский флот с угля на нефть и о риске оказаться в зависимости от иранской нефти. Теперь, шесть десятилетий спустя, этот риск стал реальностью, внушавшей предчувствие беды и страх.

"Сегодня мы стоим на грани мирового кризиса большего масштаба, чем описанный Черчиллем полстолетия назад - и более зловещего из-за связанных с нефтью проблем, - говорил Шлесинджер. - В перспективе - почти никаких улучшений. Любой серьезный срыв поставок в результате политических решений, политической нестабильности, террористических актов или чисто технических проблем повлечет за собой резкие и тяжелейшие потрясения. ...Будущее энергетики лежит во мраке. И в следующем десятилетии этот мрак еще более сгустится". И далее, говоря о себе: "Я не принадлежу к тем, кто постоянно лишь предается раздумьям". Впрочем, в сложившейся ситуации он уже больше ничего не мог сделать. И так с этими невеселыми прощальными словами, а также и с чувством некоторого облегчения он ушел с арены общественной политики. Вскоре пессимизм его слов и тревога перед растущей, по его мнению, уязвимостью Запада, а по мнению других, его закатом, приобрели еще более невероятные и разрушительные очертания. 10.4 ноября в 3 часа утра по вашингтонскому времени в отделе оперативной информации на седьмом этаже госдепартамента раздался телефонный звонок. Звонила сотрудница политического отдела посольства США в Тегеране Элизабет Энн Свифт. Она сообщила, что толпа молодых иранцев прорвалась на территорию посольства, окружила канцелярию и штурмует другие здания комплекса. Через полтора часа она позвонила снова - иранцы подожгли посольство. Еще через полтора часа была получена весть, что за дверями ее кабинета несколько иранцев угрожают расправой двум безоружным американцам, что работники посольства безуспешно пытаются связаться с кем-либо из властей в иранском правительстве. Сейчас американцам связывают руки, говорила она своим размеренным профессиональным тоном потрясенным слушателям на другом конце линии. "Мы пропали..." - были ее последние слова, когда иранец, к рубашке которого был приколот портрет Хомейни, вырвал у нее из рук трубку. Затем всех американцев, предварительно завязав им глаза, куда-то увели. А линия еще долгое время продолжала работать, хотя в комнате никого не было. Затем она отключилась.

Около шестидесяти трех американцев - весь персонал, который остался в посольстве, были взяты в заложники огромной возбужденной толпой фанатиков, которых позднее во

всем мире стали называть "студентами". Некоторых американцев вскоре освободили, оставив в заложниках пятьдесят человек. Начался иранский кризис с заложниками, новая фаза второго нефтяного шока, вторая катастрофа, принявшая еще более зловещую геополитическую окраску.

Ярость иранцев, взявших американцев в заложники, сосредоточивалась на Мохаммеде Пехлеви и его связи с Америкой. В свое время его отца, шаха Реза Пехлеви, приютила Южная Африка. Другая судьба ожидала его сына, который, бежав из Ирана, стал современным воплощением образа Летучего голландца. Его не принимала ни одна гавань, и он, по-видимому, был обречен на вечные странствия. Из Египта он отправился в Марокко, затем на Багамы, оттуда в Мексику. Но никто не хотел предоставить ему постоянное убежище: он был отверженным, парией, человеком, вызывавшим в мире очень мало симпатий. Но главное, ни одно правительство не хотело подвергать риску начавшееся восстановление политических и экономических отношений с загадочным и непостижимым Ираном. Все внимание последних лет, вся лесть, заискивание премьеров и просьбы министров промышленных стран, поклоны и расшаркивание сильных мира сего - словно никогда и не существовали. Положение осложнялось еще и тем, что рак и сопутствующие болезни пожирали тело шаха. Поистине удивительно, что только в конце сентября 1979 года, по прошествии более восьми месяцев после изгнания шаха из Ирана, американское руководство узнало, что шах серьезно болен. И только 18 октября стало известно, что у него рак. Картер категорически отказался разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты. И после споров и обсуждений, месяцами шедших в высших эшелонах власти, и усилий Генри Киссинджера, Джона Макклоя, Дэвида Рокфеллера и других влиятельных лиц его согласились принять на лечение. Он прибыл в Нью-Йорк 23 октября. И хотя его поместили в Нью-Йоркскую клинику Корнельско-го медицинского центра под именем заместителя госсекретаря Дэвида Ньюсома - о присутствии шаха в США сразу же стало известно и оно широко комментировалось в прессе.

Через несколько дней, когда шах еще проходил курс лечения в Нью-Йорке, помощник президента Картера по вопросам национальной безопасности Збигнев Бжезинский присутствовал на приеме в Алжире по случаю 25-летней годовщины Алжирской революции. В беседе с новым иранским премьер-министром Мехди Базарганом и его министрами иностранных дел и обороны Бжезинский, говоря об отношении к новому режиму Ирана, обещал, что США не будут ни участвовать в каких-либо заговорах против Ирана, ни поддерживать их. Базарган и его министры выразили протест против разрешения на въезд шаха в Соединенные Штаты и потребовали, чтобы к нему допустили иранских врачей, которые установят, действительно ли шах болен или же болезнь лишь предлог, маскирующий заговор.

Сообщения об алжирской встрече, последовавшие после прибытия шаха в Нью-Йорк, встревожили теократических и более радикальных соперников Ба-заргана, равно как и молодых воинственно настроенных фундаменталистов. Шах был врагом и архизлодеем. Его присутствие в Соединенных Штатах заставило вспомнить события 1953 года, падение Мосаддыка, бегство шаха в Рим и затем его триумфальное возвращение на трон. И вызывало страх, что Соединенные Штаты устроят еще один такой же переворот и снова посадят шаха на трон. Ведь Великий Сатана - Соединенные Штаты был способен на все самое гнусное. Ведь уже теперь, всего лишь через полторы недели после прибытия шаха в Нью-Йорк Базарган о чем-то любезничает с Бжезинским, одним из главных агентов Сатаны. И с какой целью?

**"СМЕРТЬ АМЕРИКЕ"**

Все это послужило и стимулом, и предлогом для захвата посольства. Вполне возможно, что первоначально предполагалась лишь сидячая демонстрация протеста, однако она вскоре переросла в захват посольства и взятие заложников, равно как и в гигантское цирковое представление перед посольством, с продажей революционных кассет, ботинок, свитеров, шляп, печеной сахарной свеклы и т.п. Занявшие посольские здания иранцы даже отвечали на телефонные звонки словами "шпионское гнездо слушает". Аятолла Хомейни и его ближайшее окружение, по всей вероятности, знали о плане нападения и одобряли его. И то, что они использовали это в своих целях, было совершенно очевидно. Последовавший кризис помог им разделаться с Базарганом и всеми сторонниками прозападной и светской ориентации, укрепить свою власть, ликвидировать противников, в том числе и тех, кого Хомейни называл "безмозглыми поклонниками Америки", и усилить элементы теократического режима. Пока это не было достигнуто, кризис с заложниками продолжался. Он растянулся почти на пятнадцать месяцев - точнее на 444 дня. Каждое утро американцы читали в своих газетах о "пленении Америки". Каждый вечер им показывали телевизионное шоу "Американцы в заложниках", сопровождавшееся не прекращавшимся хором иранских фанатиков, выкрикивавших "Смерть Америке". Как это ни было иронично, но, показывая подобные вечерние программы, Эй-Би-Си нашла наконец способ успешно конкурировать с популярной передачей Джонни Карсона "Сегодня вечером".

Кризис с заложниками убедительно говорил о том, что смена власти на мировом нефтяном рынке в семидесятые годы была лишь частью более широких и драматических событий в мировой политике. Он как бы подчеркивал, что Соединенные Штаты и вообще Запад находятся в состоянии упадка, в оборонительной позиции и, видимо, не могут защитить свои интересы, ни экономические, ни политические. Вот как через два дня после захвата заложников суммировал положение Картер: "они схватили нас за яйца". Антиамериканские выступления охватили не только Иран. Они усилились на всем Ближнем Востоке и были направлены против присутствия в регионе Соединенных Штатов. В конце ноября 1979 года, спустя несколько недель после захвата заложников, около 700 вооруженных фундаменталистов, резко настроенных против саудовского правительства и его прозападной политики, захватили главную мечеть в Мекке, что планировалось как первый этап восстания. Изгнать их удалось лишь с очень большим трудом. Захват мечети не повлек за собой более широких волнений, но вызванная им волна прокатилась по всему исламскому миру. В начале декабря начались выступления шиитов в Эль-Хасе, центре нефтяного района в Восточной провинции Саудовской Аравии. Затем через несколько недель мир потрясли еще более драматические события - советские войска вошли на территорию Афганистана, восточного соседа Ирана. Россия, как многим казалось, была намерена реализовать свои полуторавековой давности амбиции и получить выход в Персидский залив, и теперь пользовалась замешательством на Западе, чтобы занять в этом регионе наиболее выгодные позиции. К тому же медведь становился все более смелым: это было первое со времени Второй мировой войны крупномасштабное выступление советских вооруженных сил за пределами коммунистического блока.

В январе 1980 года президент Картер выступил с внешнеполитической доктриной, получившей известность как "доктрина Картера": "Пусть наша позиция будет совершенно ясна. Любая попытка внешних сил получить контроль над районом Персидского залива будет рассматриваться как посягательство на жизненно важные интересы Соединенных Штатов, и такая попытка будет отражена всеми необходимыми средствами, включая военные". Доктрина Картера четко определила, то, о чем высказывались американские президенты начиная с 1950 года, когда Гарри Трумэн обещал королю Ибн Сауду военно-экономическую помощь. Получившая еще более



широкий исторический резонанс, она была во многом сходна с декларацией Ланздауна 1903 года, в которой британский министр иностранных дел того времени предупреждал Россию и Германию о том, что им следует держаться подальше от Персидского залива.

В 1977 году, в первый год своего президентства, Картер снискал уважение в нефтяном мире, заставив шаха отказаться от намерения установить более высокие цены на нефть. В глазах многих он был волшебником, который приручил шаха и обратил ценового ястреба в уступчивого голубя. Он добился подписания Кэмп-Дэвидских мирных соглашений между Израилем и Египтом. Но теперь другие события отодвинули в тень все эти достижения. Шах был изгнан, иранская революция вызвала нефтяную панику 1979 года, президентство Картера продолжали преследовать события в Иране, а сам Картер оказался политическим заложником толпы воинствующих тегеранских "студентов".

После захвата заложников доживавший свои последние дни шах и его окружение, словно испытывая чувство вины, быстро покинули Соединенные Штаты. Последние часы перед отъездом они, безнадежно отрезанные от мира, провели на одной из американских военно-воздушных баз, в изоляторе с зарешеченными окнами, предназначенным для людей, потерявших рассудок. Они вылетели сначала в Панаму, затем снова в Египет, где уже живший на наркотиках шах умер в июле 1980 года, полтора года спустя после бегства из Тегерана. Его никто не оплакивал. К этому времени Мохаммед Пехлеви, сын офицера казачьей бригады, уже не играл никакой роли ни в исходе кризиса с заложниками, ни в ликвидации паники на мировом рынке нефти и даже в играх геополитиков, в которых его вес был прежде так велик<sup>1</sup>.

Ответом Картера на захват заложников стало немедленное введение эмбарго на импорт иранской нефти в Соединенные Штаты и замораживание иранских активов в американских банках. В качестве контрмеры иранцы запретили всем американским фирмам экспортировать свою нефть. Запрет на импорт и замораживание активов были, в сущности, единственными инструментами воздействия, которые имелись у Картера под рукой. Замораживание активов больно ударило по Ирану, запрет на импорт нефти - нет. Но он вызвал перераспределение поставок во всем мире, дальнейшее нарушение их каналов и появление на рынках наличного товара еще большего числа обезумевших торговцев-спекулянтов, которые подняли цены на новую высоту. Некоторые партии нефти уходили по 45 долларов за баррель, для встревоженных торговых компаний Японии иранцы назначили за баррель своей нефти цену в 50 долларов. Беспорядки и волнения, последовавшие после захвата заложников, усилили всеобщую нервность и тревогу на рынке, способствуя дальнейшим, по-видимому, бесконечным циклам панических закупок и повышения цен. Как через четыре дня после захвата заложников довольно сухо заметил исполнительный директор одной монополии, "в такой ситуации компании ощущают необходимость в увеличении тех запасов, объем которых прежде считался нормой". На языке нефтяной отрасли накопление запасов называлось их "защитой" - другими словами, это была страховка от неожиданностей.

Кризис с заложниками высветил присутствие и еще более сложных проблем. Он показал очевидную слабость, даже беззащитность стран-потребителей - в частности, Соединенных Штатов, чья сила основывалась на послевоенном политическом и экономическом порядке. И более того, он, по-видимому, утверждал, что мировое господство фактически принадлежит экспортерам нефти. По крайней мере, так было на поверхности. Но на нефтяном рынке действовали силы еще более могущественные, чем правительства. И вот здесь экспортеры допустили ошибку в своих расчетах, которая окажется для них роковой.

## БАЗАР

Растущие цены на нефть стали на многие месяцы предметом постоянного внимания президентов и премьер-министров, так же как и пищей для первых страниц газет. Они были предметом чрезвычайной тревоги и для лидеров Саудовской Аравии. Теперь саудовское руководство снова тревожили и потеря контроля над рынком, и тот факт, что он, по-видимому, перешел в руки таких воинствующих и неуступчивых соперников как Ливия и Иран. Саудовцы считали, что бешеный рост цен приведет к спаду в мировой экономике, вызовет кризис и даже крах и, следовательно, угрожает их собственному благополучию. Времена, когда будущее экономики Саудовской Аравии определялось числом пришедших в Мекку паломников, были давно позади. Главным теперь для Эр-Рияда были "уровни роста" - мировых процентов, курсов обмена валют, инфляции, экономического спада. Саудовцы опасались, что их положение покачнется и по другой причине: постоянное повышение цен ликвидирует доверие потребителей к их нефти и, таким образом, будет стимулировать давнишнюю конкуренцию с нефтью ОПЕК, а также широкомасштабную разработку альтернативных энергоносителей. Особенно опасно это было для страны с огромными нефтяными ресурсами, рассчитывавшей жить на доходы от них и в двадцать первом столетии.

В свете такой перспективы саудовцы усилили нажим. Ямани, выступая за необходимость энергосбережения, которое должно остановить рост цен, стал больше походить на ястреба, чем любой западный лидер. Саудовцы пытались, даже если это и означало отказ от определенной части доходов, удержать свои официальные цены на прежнем уровне, по крайней мере, в сравнении с теми ценами, которые запрашивали другие экспортеры. С этой целью они продолжали увеличивать нефтедобычу: лишний объем поставок должен был привести к снижению цен. Но результаты не торопились проявляться. "Мы теряем контроль надо всем, - с болью заявил Ямани в середине октября 1979 года после нового повышения цен Ливией и Ираном. - Это вызывает у нас чувство глубокой неудовлетворенности. Мы не хотели бы, чтобы процесс шел подобным образом". Затем спустя несколько недель начался кризис с заложниками. Рынок, находившийся в состоянии возбуждения и нервозности, отреагировал новыми скачками цен, несмотря на контрмеры саудовцев. Была ли надежда на какую-либо стабилизацию? Все взгляды устремились к 55-й сессии ОПЕК, которая должна была состояться в Каракасе в декабре 1979 года.

В сороковые годы, когда Хуан Перес Альфонсо только что стал министром нефтяной промышленности Венесуэлы, холм на южной стороне Каракаса был плантацией сахарного тростника. Теперь здесь стоял "Таманако" - разросшийся международный отель с более старым боковым крылом и новыми пристройками и грандиозным открытым плавательным бассейном - монумент, свидетельствующий о развитии нефтяной промышленности Венесуэлы. Здесь обычно останавливались люди, занимающиеся в Каракасе нефтяным бизнесом, и здесь теперь собрались на совещание министры стран ОПЕК. Перед ними стоял вопрос, - как снова унифицировать ценовую структуру ОПЕК, в которой сейчас отсутствовала какая-либо согласованность. Официальная цена Саудовской Аравии составляла 18 долларов за баррель, цены других стран поднимались до 28 долларов а цены на рынке наличного товара колебались между 40 и 50 долларами. До начала совещания саудовцы объявили, что они повысят свою цену на 6 долларов, то есть до 24 долларов, с тем, чтобы другие экспортеры понизили свои цены до этого уровня. Но это вряд ли могло произойти: иранцы незамедлительно подняли цену еще на 5 долларов. И теперь снова, как это происходило с пятидесятых годов, самая ожесточенная схватка развернулась между Саудовской Аравией и Ираном.

Большую часть этого года саудовцы неуклонно производили дополнительный объем нефти с тем, чтобы противостоять повышению цен. В 1979 году нефтедобыча ОПЕК снова возросла до 31 миллиона баррелей в день, что даже при прекращении добычи в Иране было на 3 миллиона баррелей выше, чем в 1978 году. Куда уходил дополнительный объем нефти? Не на фактическое потребление, в чем Ямани был уверен, а на запасы компаний, опасавшихся, что поставки в дальнейшем будут снова прерваны. В какой-то момент излишки запасов поступали на рынок, сбивая цены. "Политические решения не могут перманентно отрицать установленные свыше законы спроса и предложения, - позднее пояснял Ямани. - С повышением цен спрос идет вниз, это же ясно, это - азбучная истина".

В "Таманако" Ямани поселился в президентских апартаментах на последнем этаже, освобожденных по его просьбе нефтяным министром Венесуэлы, и начал кампанию за принятие своей точки зрения. Переговоры нефтяных министров в апартаментах Ямани стали настоящим марафоном. Ямани предупредил министров об опасности, как он ее себе представлял: они действуют вопреки собственным интересам, уже налицо признаки ослабления спроса, дальнейшее повышение цен приведет к "катастрофе в мировой экономике". Несколько министров согласились с ним, большинство же - нет. Когда Ямани сказал, что спрос на нефть стран ОПЕК катастрофически упадет, и им придется сократить нефтедобычу, чтобы защитить цены, и что в дальнейшем цены в любом случае резко снизятся, они подняли его на смех. Один из министров сказал, что Ямани, должно быть, шутит, другой, - что он явно набрался наркотиков. Целых одиннадцать часов в апартаментах Ямани шел спор, но никакого соглашения выработано так и не было. Никакой официальной цены вообще не существует, подытоживая, сказал Ямани, ОПЕК и нефтяной рынок превратились в базар. Он также предупредил других производителей, что "на рынке скоро будет море нефти". Падение цен было не за горами.

Однако экспортеры проигнорировали это предостережение: они верили в то, что говорили. "Видит бог, излишка нефти не будет, и цены не упадут", - словно припев повторял министр нефтяной промышленности Ирана. Большинство экспортеров полагали, что спрос настолько устойчив, что они могут диктовать любые цены. И они продемонстрировали свою самоуверенность сразу же после совещания: Ливия, Алжир и Нигерия снова повысили цены. Их примеру последовали другие.

Совещание в Каракасе в те последние дни бурного 1979 года показало, что экспортеры утратили связь с реальностями рынка. Спрос действительно падал, разрабатывались новые месторождения, паника закупок постепенно стихала, запасы росли, на рынке наличного товара снижались цены. К тому же саудовцы неуклонно наращивали излишний объем нефтедобычи. Другие производители, однако, продолжали взвинчивать цены, хотя некоторые из них все же сократили добычу, что способствовало тенденции повышения цен. Теперь говорили о "мини-завале" нефти, но это было больше, чем компенсация в условиях события, названного новой "мини-паникой". В условиях кризиса с заложниками Вашингтон стремился привлечь страны Западной Европы и Японию на свою сторону и при их участии расширить эмбарго, то есть санкции против Ирана. И эти усилия Вашингтона лишь еще более обострили нервозность рынка.

Затем в апреле 1980 года растерянная вконец администрация Картера, пытаясь найти выход из тупиковой ситуации, предприняла военную операцию по освобождению заложников. Восемь вертолетов, взлетев с авианосца "Нимиц", направились в пустынное место в Иране, получившее кодовое название "пустыня номер один". Там под покровом темноты им предстояло ожидать шесть самолетов C-130. Тяжелые транспортные самолеты должны были дозаправить вертолеты, а также доставить группы захвата,

которые на вертолетах направляются в Тегеран. Они захватят американское посольство, освободят заложников и доставят их на аэродром вблизи Тегерана, безопасность которого будут обеспечивать американские военно-воздушные силы.

Таков был план. Но на пути к месту встречи с транспортными самолетами у одного вертолета возникли навигационные проблемы, у другого выявились технические неполадки. Затем среди ночи возле стоявших вертолетов проехали три иранские автомашины, в том числе автобус с 44 пассажирами, которые, естественно, обнаружили вертолеты. В слепящей песчаной буре один из оставшихся вертолетов столкнулся с самолетом С-130 и загорелся, при этом погибли несколько американских военнослужащих. Теперь оставалось только пять вертолетов, для выполнения операции требовалось как минимум шесть. По прямому приказу Картера операция была отменена. О ее провале моментально стало известно, и средства массовой информации всего мира расписывали его во всех подробностях. После этого иранцы, на тот случай, если Соединенные Штаты снова предпримут попытку освободить заложников, разместили их в городе по разным домам. Сам факт операции и ее позорный провал серьезно обострили напряженность на рынке. В добавление к этому, объем иранской нефтедобычи снова упал, и все вместе взятое положило начало новому витку панических закупок нефти. В нефтяных компаниях снова воцарилась тревога по поводу уязвимости поставок и возможности новых неприятностей, и они в качестве "страховки" продолжили накапливать запасы.

Общая перспектива на будущее была мрачной. Согласно общему мнению о состоянии рынка, "мини-завал" к весне 1981 года должен был иссякнуть. Комитет ОПЕК по долгосрочной стратегии выступил с планом, предполагавшим 10 - 15-процентное повышение цен на нефть, начиная от ее текущей цены, что означало 60 долларов за баррель по истечении пяти лет. Учитывая мрачность сложившейся ситуации, сомневаться в том, что так и произойдет, вряд ли стоило. Через пять дней после провала попытки освобождения заложников директор Центрального разведывательного управления, давая показания в одном из сенатских комитетов, сказал: "В политическом плане главное сейчас то, насколько ожесточенной станет борьба за поставки энергоносителей". "Нефть и упадок Запада" - так суммировал общее мрачное настроение летом 1980 года заголовок статьи в "Форин афферс".

В июне 1980 года страны ОПЕК снова собрались на совещание в Алжире. Саудовцы, теперь поддерживаемые Кувейтом, снова попытались положить конец базару на нефтяном рынке и унифицировать цены - и снова безуспешно. Средняя цена на нефть теперь была 32 доллара за баррель, почти в три раза выше, чем полтора года назад. Именно в это время, сидя в кофейне алжирской гостиницы, непонятый большинством делегатов и все еще размышлявший об "установленных свыше законах спроса и предложения" Ямани поделился со своим другом одолевавшими его мыслями. "Они слишком жадны, слишком жадны, - сказал он. - И за это они жестоко поплатятся".

Действительно, спрос, как и предупреждал Ямани, сократился, и цены на нефтяном рынке снова начинали понижаться. Наблюдая за тенденциями рынка летом 1980 года, можно было ожидать, что прогнозы Ямани в Алжире, по всей вероятности, скоро оправдаются. Запасы были слишком велики, признаки экономического спада уже появились, в странах-потребителях цены на нефтепродукты и спрос на них падали, а излишки запасов все росли. Компании предпочитали хранить нефть даже в супертанкерах, как бы дорого это ни обходилось, а не продавать ее с убытком на рынке. Теперь наступила очередь покупателей отказываться от контрактов, и спрос на нефть ОПЕК сокращался. Действительно, в середине сентября ряд стран ОПЕК, чтобы

сохранить стабильность, добровольно согласились сократить нефтедобычу на 10 процентов.

Тем временем приближалась 20-я годовщина создания ОПЕК. За два десятилетия из какой-то незаметной группы эта организация превратилась в колосса мировой экономики, и к саммиту ОПЕК в ноябре готовились грандиозные торжества. В преддверии их специальный комитет уже разрабатывал планы их проведения. Готовилось издание книги по официальной истории организации, а также снимался фильм. На великое торжество, которое должно было состояться в Багдаде, где в 1960 году была создана ОПЕК, предполагалось пригласить полторы тысячи журналистов. Утром 22 сентября 1980 года министры нефти, финансов и иностранных дел стран ОПЕК собрались в бывшей резиденции Габсбургов в Вене, чтобы продолжить планирование багдадского торжества. Но через несколько минут в зале вдруг возникло какое-то замешательство, и в обстановке почти полной растерянности началось закрытое совещание.

В Багдаде был уже подготовлен план совершенно другого события.

## ВТОРАЯ БИТВА ЗА КАДИСИЮ: ИРАК ПРОТИВ ИРАНА

В тот день, когда министры готовились открыть заседание в Вене, военные самолеты Ирака без какого-либо предупреждения наносили бомбовые удары по целям в Иране, а войска, широким фронтом вторгшиеся на его территорию, обстреливали из тяжелых орудий города и жизненно важные объекты. Внезапное начало войны снова потрясло район Персидского залива и подвергло опасности всю систему поставок нефти, угрожая третьей по счету катастрофой, третьим нефтяным шоком.

Пограничные инциденты и стычки между Ираком и Ираном происходили задолго до 22 сентября, и уже с прошедшего апреля война представлялась все более вероятной. Военные действия между Ираком и Ираном уходили корнями в глубокое прошлое, и теперешнюю войну можно было рассматривать как продолжение конфликтов, возникших почти пять тысяч лет назад, на заре исторически зарегистрированной древнейшей мировой цивилизации в "Благодатном полумесяце". Тогда между воинами Месопотамии, современного Ирака, и Элама, современного Ирана, происходили кровавые сражения. В одной из поэм древности сохранилось описание страшной картины гибели гордого и славного города Ур, где крепостные стены были "высоки, как сияющие вершины гор", города, который был разграблен и разрушен воинами Элама четыре тысячи лет назад:

*Не черепки - тела*

*Закрывали проходы*

*Зиявших ранами стен.*

*Врата и дороги*

*Везде мертвецы,*

*Где праздник ранее шел*

*И толпа веселилась,*



*Теперь лежали они, все растерзанные,*

*Расплываясь в адском солнечном пекле.*

Через четыре тысячелетия картина оказывалась примерно такой же, когда современные наследники Месопотамии и Элама безжалостно уничтожали друг друга из-за тех же самых болот и тех же самых выжженных солнцем раскаленных пустынь<sup>4</sup>.

Начало войне положило соперничество: этническое и религиозное, политическое и экономическое, идеологическое и личное. Сыграли свою роль борьба за господство в регионе, непрочность национального сплочения и чисто произвольный подход к созданию "государств" и определению их границ на карте прекратившей свое существование после Первой мировой войны Османской империи. Так что в центре конфликта определенно лежала и география.

Шах был в ссоре со светским режимом партии Баас [*Прим. пер. Партии арабского социалистического возрождения.*] Багдада со времени его прихода к власти в 1968 году. Один из главных спорных вопросов касался Шатт-эль-Араб, извилистой реки, образованной слиянием в общее русло двух иракских рек, Тигра и Евфрата, и нескольких рек Ирана. По Шатт-эль-Араб на протяжении 120 миль проходила граница между двумя странами. Эта река имела исключительно большое значение для Ирана, как главный, однако не единственный, путь к Персидскому заливу - в Абадане, на речных наносах в низовье реки был построен его нефтеперерабатывающий комплекс. Но для Ирака Шатт-эль-Араб служила единственным выходом к морю. Протяженность береговой линии Ирака составляла всего примерно 28 миль, Ирану же принадлежали 1400 миль береговой полосы. Басра, главный портовый город Ирака, находился почти в 50 милях вверх по течению Шатт-эль-Араб, где из-за мелководья и накопления ила часто приходилось вести работы по углублению и очистке дна. Таким образом, суверенитет над Шатт-эль-Араб приобретал конкретное и жизненно важное значение. Положение осложнял и тот факт, что значительная часть нефтяной инфраструктуры обеих стран - нефтепромыслы, насосные станции, аффижные заводы, трубопроводы, погрузочные площадки, нефтехранилища - была сконцентрирована вдоль Шатт-эль-Араб и, так или иначе, зависела от нее. В качестве альтернативы транспортировке нефти по реке шах предусмотрительно построил трубопроводы, а также морской терминал на острове Харк, куда могли подходить гигантские супертанкеры. Ирак же экспортировал значительную часть своей нефти по узкому рукаву, проходившему в непосредственной близости от Шатт-эль-Араб, хотя существовали трубопроводы через Сирию и Турцию.

Шах и воинствующие баасисты уладили претензии, заключив соглашение, оформленное в Алжире в 1975 году и подписанное от имени Ирака Саддамом Хусейном. Для Ирана оно было более выгодным. Ирак отказался от выдвигавшихся в течение сорока лет требований установить границу по восточному, то есть иранскому, берегу, и согласился с настояниями Ирана, что она пройдет по средней линии навигационной части канала. Взамен шах предоставил Ираку то, что ему, по-видимому, было крайне необходимо. Он согласился прекратить помощь курдам, - этнической группе, составлявшей свыше 20 процентов населения Ирака, которая в то время вела борьбу с партией Баас за автономию и национальное самоопределение исключительно богатого нефтеносного района. Отказ шаха от защиты интересов курдов был в значительной степени услугой за услугу, своего рода компенсацией, вероятно, необходимой для выживания режима партии Баас. И Багдад немедленно, всего через шесть часов после подписания в Алжире коммюнике с Ираном, начал решительное наступление против курдов. Через три года, в 1978 году, Ирак в свою очередь оказал Ирану любезность,

впрочем, довольно незначительную. По просьбе шаха он выдворил из страны аятоллу Хо-мейни, который жил в изгнании в Ираке уже четырнадцать лет. В свете того, что произошло позднее, это едва ли оказалось любезностью.

Самого Хомейни наполняла ненависть к иракскому режиму и страстное желание отомстить. Его ярость сосредоточивалась на Саддаме Хусейне, президенте Ирака. Хусейн уже приобрел репутацию одного из главных участников баасистских заговоров. Начало их движению положил Арабский союз студентов, который образовали, обучаясь в начале тридцатых годов в Парижском университете двое сирийцев. Десятилетием позже, вернувшись в Дамаск, они образовали партию Баас - Партию арабского возрождения. Это была воинствующая общеарабская партия, ставившая целью создание единого арабского государства и резко выступавшая против Запада и империализма.

Ультимативная по своей идеологии и требованиям, она презирала своих противников и была крайне враждебно настроена не только по отношению к ним, но и вообще ко всем, кто не входил в ее ряды. Методами достижения своих целей она провозглашала насилие и абсолютизм. Вскоре партия раскололась на две ветви, одна в конечном счете пришла к власти в Сирии, другая - в Ираке. Несмотря на общие корни, обе ветви стали, по-видимому, непримиримыми соперниками, стремясь утвердить свое превосходство.

Отец Саддама Хусейна умер до его рождения в 1937 году, и, подрастая, молодой Хусейн видел смысл жизни в приверженности миру тайных заговоров икрайнего национализма партии Баас. Решающее влияние на него оказал его дядя, Хайралла, который воспитывал и опекал его. Крайний националист из суннитского арабского меньшинства, Талфах ненавидел и презирал европейскую культуру. И для дяди, и для племянника путеводной звездой в жизни был пронацистский переворот, совершенный в 1941 году пронационалистической группировкой Рашида Али, когда немецкие самолеты в Ираке вели военные действия против англичан. Когда же возникла угроза обстрела иракцами самолета, вывозившего британских женщин и детей, британские вооруженные силы перешли в наступление, и переворот провалился. Участвовавший в перевороте Талфах был арестован и осужден на пять лет. Из тюрьмы он вышел, приобретя сохранившееся на всю жизнь чувство горечи, гнева и ненависти, которое он внушил и своему племяннику. Переворот Рашида Али стал главной легендой баасистского движения. На формирование Саддама Хусейна также оказала влияние культура его родного города Тикрита, далекого от национальных интересов страны и ориентированного на суровую пустыню. В Тикрите была своя шкала ценностей, в которой главными качествами считались подозрительность, хитрость, коварство и внезапное применение силы для достижения цели, и эти качества Саддам Хусейн хорошо усвоил.

В период ликования и торжества после победы Насера в Суэце в 1956 году Саддам Хусейн, будучи еще подростком, вступил в партию Баас. Антиимпериалистическая риторика Насера пятидесятых годов с тех пор была с ним. Вскоре после вступления в партию он, как говорят, совершил свое первое убийство - местного политического лидера в Тикрите. Это прочно связало его с Баас и создало ему репутацию. В 1959 году он был одним из участников покушения в Багдаде на иракского правителя Абдель Керим Касема. Покушение сорвалось, и Хусейн, раненый в перестрелке и приговоренный к смертной казни, бежал в Египет. В Ирак он не возвращался до 1963 года. Затем он возглавил организацию в Ираке подпольных боевых групп баасистов. Занимая в течение нескольких лет ведущее положение в баасистском режиме, который пришел к власти в 1968 году, Хусейн стал президентом Иракской Республики в 1979 году, сменив Ахмеда Хасана эль Бакра, двоюродного брата его дяди, в ходе чистки, когда многие члены Баас

были казнены. Для получения от них перед казнью нужных признаний Саддам Хусейн держал семьи некоторых из них в заложниках. К 1979 году он уже приобрел репутацию шакала, безжалостного, жестокого и опасного человека. Он был жесток и безжалостен ко всем, кого считал врагами, кто угрожал ему или препятствовал достижению его цели, или кого он просто считал нужным убрать.

При новом режиме Ирака у власти, особенно в правящей партии, в вооруженных силах, в службах безопасности стояли выходцы из Тикрита, многие из которых были так или иначе связаны с Хусейном родственными узами. Их присутствие было настолько очевидным, что в середине семидесятых годов правительство запретило пользоваться фамилиями, указывающими на принадлежность к клану, племени или месту рождения. Режим возглавляли члены семьи Талфаха и две другие близкородственные с Хусейном семьи. Это были единственные люди, которым он мог доверять - в той степени, в какой он мог вообще доверять кому-либо. Он был женат на своей двоюродной сестре, дочери своего дяди Хайраллы. Аднан Хайралла - сын его дяди и брат его жены, а его двоюродный брат был министром обороны (пост, который он занимал до своей гибели в 1989 году, когда вертолет, на котором он летел, разбился). Хусейн Ка-маль эль-Маджид - его двоюродный брат и зять - ведал закупками оружия и руководил работами по созданию ядерного и химического оружия и ракет. Кроме того, не утратил своего влияния и Хайралла. В 1981 году государственное издательство выпустило его памфлет, название которого давало определенное представление о направлении политической мысли автора: "Троица, которую Бог не должен был создавать: персы, евреи и мухи".

Хотя аятолла Хомейни был выдворен из Ирака в 1978 году, то есть до полного захвата власти Хусейном, он считал его лично ответственным за все свои невзгоды и относил к категории своих главнейших противников. Однажды, когда Хомейни попросили назвать его врагов, он ответил: "Во-первых, шах, затем Американский сатана, затем Саддам Хусейн и Баас - его партия неверных". Хомейни и его окружение видели в светском социалистическом режиме Баас непримиримых врагов веры и выступали против баасизма как "расистской идеологии арабизма". И словно всех оскорбительных слов в адрес Ирака было Хомейни недостаточно, он неустанно подчеркивал незначительность Хусейна, называя его "карликовым фараоном".

У Саддама Хусейна были веские основания опасаться обличительных выступлений Хомейни. Примерно половину населения Ирака составляли шииты, а режим партии Баас был светским и опирался на арабское суннитское меньшинство. В Ираке находились главные святыни шиитов, и волнения среди шиитов, подогревавшиеся Ираном, росли. В апреле 1980 года после покушения на премьер-министра Хусейн приказал казнить самого популярного в Ираке шиитского аятоллу и заодно его сестру. Религиозного лидера Ирана он называл не иначе, как "поганный Хомейни" и "шах в чалме".

Инциденты и взаимные обвинения между двумя странами нарастали, и Ирак решил, что для него наступил удобный момент. В Иране, казалось, царил полный хаос, и в Багдаде все говорили, что "в Иране на каждом углу свое правительство". Иранская армия была деморализована и переживала волну кровавых чисток. Ирак мог бы нанести сильный удар по соседу, сбросить Хомейни, положить конец угрозам Ираку со стороны бунтующих шиитов и утвердить свой суверенитет над водной артерией Шатт-эль-Араб, защитив, таким образом, свои интересы. Были и еще более соблазнительные возможности, - выступив в качестве "освободителя" этнических арабов в иранском Хузистане (хотя менее половины жителей этого юго-восточного района Ирана были арабского происхождения), привлечь их на свою сторону и, возможно, присоединить эту область, которую иракцы называли Арабиستان, к Ираку или, по крайней мере, установить

там свое влияние. Наградой было бы не только братское воссоединение, - в Хузистане сосредоточивалось 90 процентов запасов нефти Ирана. Вдобавок ко всему, зарубцевалась бы рана, нанесенная гордости Ирака, - бааси-сты не забыли унижения, когда в 1975 году им пришлось уступить Ирану в вопросе о суверенитете над Шатт-эль-Араб. Но и это было еще не все. Шаха, регионального полицейского в районе Персидского залива, больше не было. И образовавшийся вакуум мог бы заполнить Ирак, утвердив свое превосходство, а заодно и своего президента, в регионе огромного международного значения. Более того, при изоляции, в которой оказался в арабском мире Египет, подписав Кэмп-Дэвидские соглашения, Ирак, ликвидировав угрозу распространения иранской революции, мог бы стать лидером и воинствующим защитником всего арабского мира. А также стал бы одной из главных нефтяных держав. Короче говоря, отказаться от таких соблазнительных возможностей было нелегко.

С приходом к власти Хусейн возомнил себя лидером арабского мира, что соответствовало панарабской идеологии партии Баас. Если Хомейни обосновывал легитимность своей власти событиями, которые произошли в VII столетии, то так поступит и Хусейн. Он назвал новую войну "второй битвой за Кадисию" - первая произошла в 636 - 637 годах вблизи Наджафа, города на юге центральной части современного Ирана. За этой победой последовали триумфальные победы над персами в 642 году, отмеченные арабами как "победа побед". Это определило судьбу Персидской империи. Государство Сасанидов распалось, его царь бежал на Восток, где в конечном счете, был убит местным правителем, а Персия вошла в состав арабского халифата. Через сто лет был основан Багдад, бывший в течение нескольких столетий политическим и экономическим центром Передней Азии. Теперь, в 1980 году, снова наступила очередь Багдада. Во всяком случае, так там считали.

Хусейн направил главный удар в сердце иранской нефтяной промышленности, в том числе на Абадан и Ахваз - последний тринадцать столетий назад был воротами, через которые был нанесен окончательный и смертельный удар по Персидской империи. Хусейн полагал, что это будет блицкриг, серия внезапных и сокрушительных ударов, которая приведет к достижению всех его целей. Этой точки зрения придерживались не только в Багдаде. В Вене, где заседание на уровне министров было сорвано известием о начале войны, буквально все считали, что через неделю, самое большее две, война закончится. Но в иракской стратегии был допущен серьезный просчет. Иранцы выдержали первый удар и стремительно перешли в контрнаступление. Нападение Ирака дало возможность аятолле Хомейни еще прочнее консолидировать свою власть, заткнуть рты критикам, освободиться от сторонников светской ориентации в правительстве и приступить к созданию Исламской республики. Все это способствовало мобилизации воли населения к сопротивлению. В защите страны приняли участие иранцы практически всех религиозных направлений, в том числе и арабы Хузе-стана, которые не проявили никакого желания быть освобожденными и отнеслись к иракцам не как к "братьям", а скорее как к захватчикам. Ирак не был готов встретить такой "подъем человеческого духа". Впереди регулярных иранских сил, не думая о сохранении своей жизни, в бой шли сотни тысяч молодых иранцев, влекомые шиитским идеалом мученичества. Некоторые пришли на фронт, принеся с собой гробы, - они следовали словам Хомейни о том, что "абсолютное счастье в исламе - это убивать и быть убитым во имя пророка". И им были розданы пластиковые ключи на небо, которые они носили на шее. Даже дети участвовали в разминировании проходов для менее ценных и более немногочисленных танков, и тысячи их погибли.

ТУПИК

Война вызвала новое обострение на нефтяном рынке. На второй день, 23 сентября 1980 года, иракские военные самолеты начали массированные бомбардировки иранского нефтеперерабатывающего комплекса в Абадане, самого большого в мире, которые продолжались в следующем месяце и вызвали серьезные разрушения. Бомбардировкам подверглись также и все иранские порты, и нефтяные центры. Проведенное Ираном контрнаступление полностью лишило Ирак возможности экспортировать нефть через Персидский залив. В свое время Иран убедил Сирию, где у власти находилась соперничавшая ветвь партии Баас, перекрыть иракский экспорт по трубопроводам через Сирию, что оставляло Ираку только один трубопровод через Турцию, имевший ограниченные возможности. В результате войны иранский экспорт нефти сократился, однако, экспорт Ирака был почти полностью прекращен, на что Хусейн, безусловно, не рассчитывал.

На первой стадии ирано-иракской войны мировой рынок ежедневно не получал почти 4 миллиона баррелей нефти, то есть 15 процентов нефтедобычи стран ОПЕК и 8 процентов потребности западного мира. Цены на рынке наличного товара снова подпрыгнули. Легкие сорта арабской нефти достигли небывалой до того цены -42 доллара за баррель. Рынком снова стал управлять страх. Был ли это третий шок, следующая стадия крушения Ближнего Востока и его нефтяной промышленности? Потеряет ли Ирак свое место в мировом нефтяном балансе? Возобновит ли Иран поставки нефти? Не приведет ли борьба между суннитами и шиитами, другими словами, между арабами и персами, к дестабилизации всего района Персидского залива? Или же следует ожидать еще худшего, если Иран, где численность населения в три раза больше, чем в Ираке, победит и его фундаменталистская антизападная революция проникнет в сердце Ближнего Востока? Задумываясь над этими вопросами и их значением для мировой экономики, можно было проявлять двойкий подход. Первый, безусловно, обещал новые потрясения, второй указывал на обратное направление. Который же из них был более правильным?

Спрос на нефть, несомненно, ослабевал. Объяснялось ли его ослабление экономическим спадом, что означало временное снижение, или же это был результат энергосбережения, влияние которого окажется более долгосрочным. Сокращение деловой активности уже началось. Причиной его послужили и повышение цен, и решимость западных стран бороться с инфляцией, даже если это означало глубокий спад. Но каковы бы ни были причины, спрос явно падал.

Тем временем правительства, усвоив уроки 1979 года и работая в рамках Международного энергетического агентства, убеждали компании не совершать панических закупок, не драться за поставки и не повышать цены. Они предлагали компаниям использовать накопленные запасы. Целью этого шага было внести уверенность: с ситуацией можно справиться, это не повторение 1979 года, нужно проявлять спокойствие и избегать "нежелательных закупок" (имелась в виду нефть, за которую на аукционах предлагались высокие цены). В призывах МЭА, несомненно, был резон, поскольку на этот раз положение компаний было совершенно иным. Начиная с 1979 года, они расходовали огромные средства на приобретение запасов по любой цене, включая огромное число дополнительных баррелей нефти, намного превышавшее спрос. Все эти лишние баррели ушли не в моторы автомашин, не в топки предприятий и электростанций. Они ушли в хранилища. Великая паника, следуя своей собственной логике, обернулась Великим накоплением запасов, и когда вспыхнула война, нефтехранилища всего мира были наполнены до краев и нефтяные компании фрахтовали супертанкеры, используя их как дополнительные плавающие емкости. Хранение запасов обходилось дорого. И если в какой-либо спокойный период компаниям предложили бы



сделать выбор между покупкой дополнительной нефти и расходом имевшихся запасов, любая компания скорее всего выбрала бы последнее.

Но ирано-иракская война положила конец робко возвращавшемуся спокойствию, снова вызвала ажиотаж на рынке, и далеко не все компании были склонны, по крайней мере, первоначально, следовать рекомендациям МЭА и воздерживаться от "нежелательных закупок". "Какую бы сдержанность мы не проявляли, - жаловался в ноябре 1980 года один переработчик, - всегда находится кто-то, кто готов покупать по более высоким ценам, и кто, таким образом, взвинчивает их". Вопросом первостепенной важности было, - как с наступлением нового кризиса компании распорядятся своими запасами. В периоды тревоги и неопределенности неизбежной тенденцией было - придержать, посмотреть, что будет дальше. Высокие цены предпочтительнее отсутствия поставок, особенно если расходы на следующий день обещают стать еще выше. Таким образом, многие игроки вновь рыскали по миру в поисках поставок. Среди них были и японские торговые и нефтяные компании - Токио был охвачен страхом, что наступает ситуация, грозящая продолжительным перерывом в поставках. Но японские компании были не одиночки. Исполнительный директор одной американской компании, подытоживая положение, сказал, что расходование запасов "поставит нас позднее в очень серьезное положение". "Торговые фирмы, - пояснил он, - не могут позволить себе такой шаг. Предложение использовать запасы подразумевает наличие достоверной информации о времени окончания кризиса. Если б я знал, что к июлю нефтедобыча в Иране и Ираке вернется к предвоенному уровню, я бы, несомненно, их расходовал". Но таких сведений у него не было.

В декабре 1980 года нефтяные министры стран ОПЕК встретились на острове Бали, чтобы снова обсудить вопрос о ценах. Однако прежде чем приступить к обсуждению, предстояло решить один крайне неприятный вопрос. В ноябре иранский министр нефтяной промышленности отправился осмотреть места боев вблизи Абадана. К несчастью, никто не удосужился сообщить ему, что район занят иракцами, и его захватили в плен. ОПЕК или не ОПЕК, иракцы отказывались освободить его. Иранцы были настолько возмущены, что угрожали бойкотировать все заседания ОПЕК. Могло ли в таких условиях начаться заседание?! Заниматься достижением компромисса выпало на долю искусному дипломату, индонезийскому министру нефтяной промышленности Суброто. В зале заседаний делегаты занимали места обычно в алфавитном порядке, и волею судеб Иран и Ирак были обречены сидеть рядом. Сейчас это было бы исключительно неприятно. Суброто нарушил существовавший порядок и посадил между ними Индонезию. Это дало некоторым повод пошутить, что теперь Шатт-эль-Араб как главный предмет спора между Ираном и Ираком принадлежит Индонезии. Но только одна проблема была решена, тут же возникла другая. Иранская делегация вошла в зал заседаний, неся большой портрет захваченного министра, который, несмотря ни на что, настаивали они, возглавляет их делегацию, а они лишь следуют его желаниям. Суброто разрешил поставить портрет в кресло для отсутствовавшего министра, чтобы он продолжал, даже при своем отсутствии, если уж не руководить, то вдохновлять членов своей делегации. Итак, после преодоления еще одной неловкой ситуации, заседание началось. Завершилось оно принятием решения о еще одном повышении цен ОПЕК - до 36 долларов для всех, кроме саудовцев. Да, третий шок, по-видимому, приближался.

Примерно в то же время, только в другой стороне земного шара, в Париже на заседание съехались министры энергетики промышленных стран. Как обычно, Ульф Лантцке, директор МЭА, устроил в своем офисе после ужина неформальную встречу для свободного обсуждения и обмена мнениями перед открытием официального заседания на следующее утро. Настроение присутствовавших было мрачным: усилия МЭА

способствовать использованию запасов и не допускать панической скупки большим успехом не увенчались. Представитель МВТП Японии отметил, что выражение "нежелательные закупки" страдает "неточностью и разные люди понимают его по-разному". Ажиотаж в закупках, которым особенно отличались японские торговые компании, стал больным местом в тот "вечер виски и сигар" и вызвал резкие споры.

Когда время уже приближалось к полуночи, граф Этьен д'Авиньон из Бельгии, хорошо известный энергичный комиссар по делам Европейского сообщества, потерял терпение и, пристально посмотрев на японского представителя, резко сказал: "Если вы не утихомирите свои торговые компании, вам придется забыть о поставках ваших "Тойот" и "Сони" в Европу!" В комнате повисла тишина. Японский представитель молчал, по-видимому, вникая в значение выпада и обдумывая ответ. "Вы являетесь очень крупным международным служащим", - наконец произнес он. И это было все, что он сказал.

Но МВТП усилило "административное руководство" торговыми компаниями. Компании поняли намек и стали проявлять большую сдержанность в закупках. Так же поступили американские и британские компании. Игроки тоже руководствовались на рынке не только политикой правительств. И к концу 1980 года тучи начали понемногу рассеиваться. При высоких запасах спрос резко падал, и цены на рынке понижались. Такое сочетание делало все более экономически невыгодным придерживание запасов, - и использование их вместо дополнительных закупок, как на том настаивала МЭА, росло.

А в мире происходило не только фактическое сокращение потребления, - утраченный объем поставок нефти из Ирана и Ирака восполнялся поставками из других источников. Почти постоянно с конца 1978 года саудовцы качали дополнительные баррели нефти, стремясь задуть непрерывный рост цен и образумить своих собратьев по ОПЕК. "Мы создали море нефти, - однажды сказал Ямани, - и мы хотим, чтобы оно сохранялось, стабилизируя цены". Саудовцы отнюдь не были намерены допустить, чтобы ирано-иракская война нарушила их стратегию. В первые же дни сражений они объявили, что повышают нефтедобычу еще на 900 тысяч баррелей в день, до предела устойчивой производительности. Само по себе повышение было эквивалентно почти четверти утраченных объемов из двух воюющих стран. Другие производители ОПЕК тоже повысили нефтедобычу, на рынок также возвращался даже какой-то объем нефти из Ирана и Ирака. Одновременно росла нефтедобыча в Мексике, Великобритании, Норвегии и в других не входивших в ОПЕК странах, а также на Аляске. Теперь это был уже не "мини-завал". При таких обстоятельствах любое нежелание использовать запасы исчезло, необходимость их использования вместо закупок не вызывала сомнений. Покупатели теперь начали выступать против высоких цен. Не входящие в ОПЕК производители, стремясь увеличить свою долю на рынке, значительно снижали свои официальные цены. Их выгода оборачивалась потерей для ОПЕК, и спрос на нефть ОПЕК падал. В результате нефтедобыча стран ОПЕК в 1981 году была на 27 процентов ниже, чем в 1979 году и самой низкой с 1970 года. Прогнозы Ямани начали наконец сбываться.

Тупиковая ситуация, которая ожидала ОПЕК, приближалась, хотя ни экспортеры ОПЕК, ни нефтяная промышленность, ни западные страны-потребители не имели никакого представления о том, что лежит впереди. Президентство Картера тоже подошло к концу. Последним унижением Джимми Картера, которому он подвергся со стороны иранцев, было освобождение взятых в американском посольстве заложников на другой день после того, как он покинул пост президента, уступив его Рональду Рейгану, чья жизнерадостная уверенность в себе и в силе Америки оказалась более приемлемой для электората, чем "болезненная нерешительность" Картера.

Между тем нефтяной рынок все еще реагировал на феноменальный рост цен в семидесятые годы и страхи потребителей за будущее. И экспортеры по-прежнему никак не хотели признать, что "объективные условия" рынка действительно меняются. Они не хотели даже думать о снижении цен. Стабильности цен все еще не было, но наконец в октябре 1981 года экспортеры пришли к новому соглашению. Саудовская Аравия поднимала свою цену с 32 до 34 долларов за баррель, другие же согласились снизить с 36 до 34 долларов. Итак, цены были снова унифицированы. Когда же были учтены все изменения, оказалось, что средняя цена на мировом рынке из-за повышения саудовцев поднялась примерно на один-два доллара. Для других производителей компромисс означал снижение цены. Однако были и некоторые утешения. Саудовская Аравия согласилась, в качестве одного из условий сделки, вернуться к своему прежнему потолку нефтедобычи в 8,5 миллиона баррелей в день.

Иран и Ирак продолжали вести ожесточенную войну. Однако даже война между двумя наиболее крупными экспортерами только замедляла, но никак не прекращала действие мощных сил, которые были задействованы в результате двух нефтяных потрясений. В 1981 году октябрьское повышение цен ОПЕК было последним, по крайней мере, в течение этого десятилетия. "Установленные свыше законы спроса и предложения" уже начали действовать, снижая цены, хотя обещанное Ямани грозное возмездие было еще впереди. Это было, как ранее сказал он, ясно, как дважды два.

## Глава 35. Просто один из товаров?

И один из экономических подъемов прошлого в отрасли, в которой они происходят периодически, не мог сравниться с тем масштабом лихорадки, которая охватила мир с очередной вспышкой энергетического кризиса в конце семидесятых годов. Это был величайший из всех экономических подъемов. После того, как цена подскочила до 34 долларов за баррель, в движение пришли денежные средства, которые превосходили все, что ранее зарабатывалось или расходовалось. Нефтяные компании вкладывали свои доходы в новые разработки. Некоторые брали кредиты в банках, собирали деньги у жаждавших инвесторов и полностью использовали свои ограниченные активы, чтобы участвовать в этой безумной игре. Это был золотой век независимых нефтепромышленников. Они похлопывали друг друга по плечу, приобретали влияние, нанимали все большее число буровых установок и вели разведку на гораздо больших глубинах. Они расходовали и расходовали деньги. Прославляя все это, в самом конце семидесятых годов в эфир вышел сериал "Даллас", где главным героем был нефтяной магнат без чести и совести Дж. П. Юинг, сменивший симпатичных Клампеттов из сериала "Деревенщина из Беверли-Хиллс" и явивший зрителям Соединенных Штатов и всего мира образ независимого американского нефтепромышленника новой эпохи.

Активность в американской нефтяной отрасли достигла поистине головокружительного и беспрецедентного уровня. Бешеные темпы развития привели неизбежно, к тому, что затраты вышли из-под контроля. Цены на все, связанное с нефтью, повысились. Цены на землю - участки, пригодные для бурения - взлетели вверх. Так же, как и на недвижимость в нефтяных городах - Хьюстоне, Далласе и Денвере. Оплата труда буровой бригады выросла в несколько раз. Зеленых, еще не оперившихся геологов потчевали на славу и платили по 50 тысяч долларов в год за первую в их жизни работу после окончания учебного заведения. Геологи с 20-тилетним стажем бросали крупные компании, чтобы самим заключать сделки, мечтая в один прекрасный день стать вторым ХЛ.Хантом или вторым Джеем Полом Гетти. Это были годы, когда врачи и дантисты Америки вкладывали свои деньги в предназначенные для поискового бурения

фонды. Их убедили, что, если в их портфеле не будет ценных бумаг, их сбережения съест инфляция и растущие цены на нефть.

Существовало мнение, что нефтяная отрасль стоит на опасном краю, как тогда говорилось, "нефтяной горы", и, подобно летящим с отвесной скалы камням, запасы ее начнут с такой же стремительностью падать. А истощение ресурсов в сочетании с активной позицией ОПЕК будут гарантировать высокие и постоянно растущие цены на становящийся все более редким товар. В результате с помощью инженеров и новых технологий придется искать замену нефти, что в свою очередь установит предел для повышения на нее цен. А это бы означало, что наконец-то спустя семь десятилетий нефть, спрятанная в массивах западного Склона Скалистых гор в штатах Колорадо и Юта, появилась бы на рынке, как это обещалось всякий раз, когда добыча нефти в мире угрожающе сокращалась. Именно это предлагал сделать в 1979 году президент Картер для решения энергетических проблем страны.

Некоторые компании, как, например, "Оксидентал" и "Юнокал", уже работали над технологиями получения нефти из битуминозных сланцев. В 1980 году "Экссон", самая крупная в мире компания, предвидя казавшуюся неизбежной нехватку, поспешно развернула работы на западном склоне Скалистых гор по осуществлению проекта "Колони шейл ойл проджект". Шестьдесят лет назад, в очередной период нехватки, она приобрела земли в этом районе Колорадо, намереваясь вести разработки горючих сланцев для использования в топливных целях. Тогда из этого ничего не получилось. Теперь "Экссон" была уже безусловным лидером в этой области и расходовала не меньше миллиарда долларов на разработку горючих сланцев, готовясь к приходу в энергетике "новой эры". "У "Экссона" был длительный роман со сланцами, - вспоминал ее председатель Клифтон Гарвин. - Это была сложнейшая задача в техническом и, конечно, в экономическом плане". Тем не менее Америка была, по-видимому, твердо намерена разрабатывать надежные источники жидкого топлива. А технологические возможности для этого уже казались доступными.

Но в течение следующих двух лет экономические перспективы резко изменились. В реальном выражении, цена на нефть снижалась, снижался и спрос. Таковы были и прогнозы на будущее. В странах-экспортерах нефти нарастали излишние производственные мощности. Наряду с этим ориентировочная стоимость "Колони проджект" продолжала расти. "Мы расходовали от 6 до 8 миллиардов долларов для получения 50000 баррелей в день, - вспоминал Гарвин. -И конца этим расходам не было видно. Однажды вечером я сказал себе, что я не могу таким образом расходовать деньги акционеров". На следующий день Гарвин, собрав главных менеджеров, спросил, каковы будут последствия прекращения работ. "Это было трудное решение. Но я его принял".

2 мая 1982 года. "Экссон" в коротком сообщении объявила, что она прекращает работу над "Колони проджект" - теперь, в условиях новых экономических перспектив, он утратил свою жизнеспособность.

Период подъема деловой активности на западном склоне Скалистых гор в Колорадо закончился буквально за считанные часы - сразу же после остановки работ. Городки Райфл, Беттлмент-Меса и Пэрэшут повторили путь, пройденных городком Питхоул в Западной Пенсильвании, который всего за два года, 1865-й и 1866-й, вырос на месте глухих лесов, стал процветающим городком с населением в 15 тысяч человек, а затем превратился в город-привидение, где из покинутых домов и магазинов уносили доски, чтобы использовать их для строительства в других нефтяных районах. Так и в этих трех городках штата Колорадо недавно построенные дома пустовали, газоны заросли

сорняками, половина квартир остались не сданными - строительные рабочие со Среднего Запада собрали свои вещи и отправились домой, дороги стали пустынные, а подростки, не имея других занятий, занялись вандализмом, разрушая недостроенные дома и административные постройки. "Мой бизнес буквально умер", - сказал владелец писчебумажного магазина в Райфл. И так же умер и городок. Бум прекращения бума не мог долго продолжаться.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Что же произошло с мировым нефтяным рынком и с самими ценами на нефть? Опасный рост инфляции угрожал не только экономической деятельности, но и всей социальной структуре западного мира. В качестве ответных мер правление Федеральной резервной системы США установило чрезвычайно рестриктивную денежно-кредитную политику, которая привела к резкому повышению процентных ставок, причем в один из периодов прайм-рейт достигал исключительно высокого уровня, составляя 21,5 процента. Нехватка денежной массы наложила отток покупательской способности из промышленного мира в результате повышения нефтяных цен. Общим следствием был глубочайший со времени Великой депрессии спад, имевший два низких уровня, первый в 1980 году и второй, более серьезный, в 1982 году. Свертывание экономической активности значительно уменьшило спрос на нефть в промышленных странах. Предполагалось, что развивающийся мир, являясь новым главным источником спроса, поддержит цены. Однако многие развивающиеся страны опутаны долгами, а в результате депрессия в промышленном мире пострадал рынок сырья, что привело к резкому экономическому спаду, заглушившему их спрос на нефть.

Более того, коренные перемены происходили и в самой энергетике. Прежние страхи нехватки начала двадцатых годов, а затем середины сороковых годов закончились избытком и перенасыщением, поскольку растущие цены стимулировали развитие новых технологий и разработку новых районов. Такая схема повторилась и при повышении цены до 34 долларов за баррель и ожидании еще более высоких цен. За пределами стран ОПЕК велись гигантские новые разработки. Огромное наращивание нефтедобычи в Мексике, на Аляске и в Северном море совпало по времени с волнениями, которые принес второй энергетический кризис. Значительными экспортёрами становились Египет, Малайзия, Ангола и Китай. Одновременно и производителями и экспортёрами стали и многие другие страны, несущественные каждая в отдельности, но вместе образующие значительную группу. Крупные научные достижения также вносили улучшения в технологию поисковых работ, добычи и транспортировки. Пропускная способность Аляскинского трубопровода, первоначально составлявшая 1,7 миллиона баррелей в день, была повышена до 2,1 миллиона баррелей в день за счет применения добавки "сликем", которая снижала торможение внутри трубопровода и ускоряла свободный поток. Помимо этого, при цене в 34 доллара за баррель оказалось возможным осуществить в разведочных работах и добыче много, что было экономически невыгодно при 13 долларах за баррель, и добыча в штатах США, расположенных между Канадой и Мексикой, продолжалась на более высоком уровне, чем даже ожидалось. Это, а также увеличившийся поток нефти с Аляски, означало, что в первой половине восьмидесятых годов нефтедобыча в США фактически возросла.

Что касается спроса, то и там происходили значительные изменения. Грандиозный марш двадцатого столетия к все более высокой зависимости от нефти в рамках общей структуры энергетики был завернут обратно, чему способствовали более высокие цены, соображения безопасности и государственная политика в этой области. Так, широкомасштабное возвращение в производство электроэнергии и в промышленность



совершил уголь. Также быстро приступила к выработке электроэнергии и ядерная энергетика. В Японии в энергетике в целом и в производстве электроэнергии повысилась доля сжиженного природного газа. Вместе взятое, это означало, что во всем мире нефть выталкивается с некоторых ее самых важных рынков и быстро теряет свои позиции. В общей энергетике промышленных стран ее доля рынка опустилась с 53 процентов в 1978 году до 43 процентов в 1985 году.

Нефти доставалась не только уменьшавшаяся доля энергетического пирога, но и сам этот пирог сокращался, отражая существенное влияние растущей эффективности использования энергии, другими словами, энергосбережения. Хотя энергосбережение часто не принималось во внимание и даже вызывало насмешки, оказалось, что роль его огромна. В современном промышленном обществе энергосбережение означало главным образом не ограничение, не лозунг "мало - это красиво", а большую эффективность использования и технологические инновации. Законодательство 1975 года, которое предусматривало увеличение в 2 раза средней топливной экономичности парка новых автомобилей - до 27,5 мили пробега при расходе одного галлона бензина - должно было снизить потребление нефти в Соединенных Штатах на 2 миллиона баррелей в день, что было примерно эквивалентно как раз тем 2 миллиона баррелей в день, которые давал дополнительный поток нефти с Аляски. В целом, к 1985 году эффективность использования энергии повысилась в Соединенных Штатах на 25 процентов, а нефти - на 32 процента по сравнению с 1973 годом. Если бы Соединенные Штаты сохранили уровни эффективности 1973 года, то ими было бы израсходовано на 13 миллионов баррелей больше, чем они фактически израсходовали в 1985 году. Экономия была огромной. Так же, как и в других странах. В Японии в тот же период на 31 процент повысилась эффективность использования электроэнергии и на 51 процент эффективность использования нефти.

К 1983 году, первому году подъема экономической активности, влияние энергосбережения и перехода к другим видам топлива было очевидно. Потребление нефти в странах некоммунистического лагеря составляло 45,7 миллиона баррелей в день, примерно на 6 миллионов баррелей меньше, чем в 1979 году, когда его высшая точка достигла 51,6 миллиона баррелей в день. Так что при падении спроса на 6 миллионов баррелей в день в период между 1979 и 1983 годами нефтедобыча за пределами стран ОПЕК возросла на 4 миллиона баррелей в день. Помимо этого, нефтяные компании энергично пытались освободиться от колоссальных запасов, накопленных на такой уровень спроса, который не материализовался.

Эти три тенденции - падение спроса, непрерывное наращивание нефтедобычи за пределами стран ОПЕК и обращение к демпингу огромных запасов - сократили обращение к нефти ОПЕК где-то на 13 миллионов баррелей в день, то есть на 43 процента от уровня 1979 года! Иранская революция, а затем ирано-иракская война нанесли серьезный урон возможностям этих двух стран. Тем не менее, вместо нехватки, которой все опасались, внезапно образовались большие излишки, превышавшие спрос на рынке - короче, возникло перенасыщение рынка, ведущее к существенному снижению цен.

## НАКОНЕЦ - ОБРАЗОВАНИЕ КАРТЕЛЯ

Час расплаты для ОПЕК приближался. Еще только в 1977 году она производила две трети сырой нефти всего западного мира. А в 1982 году не входящие в ОПЕК страны впервые опередили ее, давая на миллион баррелей в день больше и постепенно этот объем повышая. Помимо этого, значительно увеличивался даже экспорт советской нефти

в западные страны, Советский Союз стремился воспользоваться преимуществами, которые давали растущие цены, чтобы пополнить свои доходы в твердой валюте.

Значительные объемы новой нефти, особенно из Северного моря, продавались на рынках наличного товара, где цены на нее зависели от общего состояния рыночной конъюнктуры. Всего год или два назад цены на рынках наличного товара превышали официальные цены, теперь же они были намного ниже их. Многие компании, платившие официальные цены, теряли огромные суммы на операциях по очистке и сбыту. Наличные цены на нефть какого-то одного сорта могли быть на 8 долларов ниже, чем по условиям контрактов. Этот разрыв, как заметил главный исполнительный директор немецкого филиала "Мобил", представлял собой разницу между получением "маржи прибыли" и "значительными потерями". При таких обстоятельствах любой покупатель, способный произвести простейшие арифметические подсчеты, отправлялся за более дешевой нефтью на рынок наличного товара. Новые, не входившие в ОПЕК производители, которые пытались выйти на этот рынок в качестве продавцов, вынуждены были предлагать наиболее "отвечающие рынку", то есть более низкие цены с тем, чтобы получить определенный удельный вес в его обороте.

ОПЕК была в тяжелом положении. Рынок ставил перед ней крайне неприятный выбор: снизить цены, чтобы вернуть себе рынки, или же сократить нефтедобычу для поддержания цены. Но страны ОПЕК вовсе не хотели снижать цены, опасаясь, что этим они подорвут свою ценовую структуру, утратят огромные экономические и политические завоевания и таким образом сократят недавно приобретенные власть и влияние. Более того, индустриальные страны могли бы воспользоваться снижением цен и повысить акцизные сборы и налоги на продажу бензина и осуществить перевод ренты из казны стран ОПЕК обратно в свою собственную, что означало бы возврат к их сражению за ренту, начавшемуся свыше трех десятилетий назад.

Тем не менее приходилось взглянуть в лицо реальности. Если ОПЕК не собиралась снизить цену, чтобы защитить свой объем нефтедобычи, тогда ей придется сократить объем нефтедобычи, чтобы защитить цены. В марте 1982 года ОПЕК, которая в 1979 году, всего лишь три года назад, производила 31 миллион баррелей в день, установила общий для своих членов лимит в 18 миллионов баррелей в день и квоты для каждой отдельной страны, за исключением Саудовской Аравии, которая должна была регулировать объем нефтедобычи в целях поддержания всей системы. В конечном счете ОПЕК наконец сделала то, о чем она говорила в различные периоды своей истории. Она пошла по пути, выбранному Техасской железнодорожной комиссией - регулирования объема нефтедобычи с целью сохранения цены. Как отметил один из ведущих аналитиков по экспорту нефти, она превратилась в картель, объединение, которое регулирует объем производства и устанавливает цены.

В последовавшие за введением квот месяцы появились новые факторы, повлиявшие на неопределенность нефтяного рынка. Иран одерживал победу в войне с Ираком и становился более воинственным и в своих заявлениях, и в своем отношении к Саудовской Аравии и другим странам Персидского залива. Это была не единственная война на Ближнем Востоке. В июне 1982 года Израиль вторгся на территорию Ливана. В связи с этим на одном из совещаний Организации арабских стран-экспортеров нефти (ОАПЕК) велись дебаты о повторном введении эмбарго как "наказания" Соединенных Штатов. Но угнетенное состояние нефтяного рынка и непосредственный геополитический риск для стран-экспортеров Персидского залива, вызванный заявлениями Ирана, делали это предложение нереальным, и оно было вскоре отвергнуто как изжившее себя, опасное и несоответствующее интересам самих стран-экспортеров.

Тем временем в июне 1982 года умер король Саудовской Аравии Халид, на троне человек чисто временный и к тому же страдавший сердечной болезнью. Трон унаследовал принц Фахд, который уже был фактическим правителем страны и, помимо всего прочего, решал все нефтяные вопросы.

Предполагалось, что введение квот явится мерой временной. Но к осени 1982 года стало очевидно, что спрос не возвращается на прежний уровень, нефтедобыча за пределами стран ОПЕК растет и наличные цены снова падают. Даже при введении квот, нефти ОПЕК было слишком много и она была слишком дорогой.

### "НАША ЦЕНА СЛИШКОМ ВЫСОКА ..."

В 1983 году конкуренция на нефтяном рынке быстро нарастала. Один только британский сектор Северного моря, который до 1975 года не был задействован, теперь давал больше, чем Алжир, Ливия и Нигерия, вместе взятые, и в перспективе поток нефти из Северного моря должен был возрасти. В конкурентной борьбе нормой среди стран ОПЕК стали неофициальная дисконтная ставка и снижение цены. Здесь снова единственным исключением была Саудовская Аравия: она поддерживала планку в 34 доллара, которую многие другие чаще нарушали, чем соблюдали. Покупатели, в том числе даже партнеры "Арамко", покинули Саудовскую Аравию. Им было не так просто принуждать к покупке более дорогой нефти дочерние предприятия и клиентов, которые конкурировали с другими компаниями, имевшими доступ к более дешевой нефти. И саудовская нефтедобыча упала до самого низкого с 1970 года уровня.

В начале 1983 года Ямани выступил с философским исследованием причин ситуации, которая при всей ее очевидности говорила о наступлении кризиса ОПЕК. "Прошу извинить меня за сравнение, - говорил он, - но в истории теперешнего кризиса очень много общего с кризисом забеременевшей жены.... Кризис, как и любая нормальная беременность, начался со страсти и радости. В тот момент другие члены ОПЕК хотели, чтобы мы еще выше подняли цену на нефть, несмотря на все наши предостережения, что это приведет к негативным последствиям. Более того, каждый получал огромные доходы и бросался в программы разработки, словно эти финансовые доходы должны были вечно расти. ... Мы упивались моментами удовольствия". Но теперь пришлось взглянуть в лицо последствиям. "Наша цена слишком высока по отношению к ценам на мировом рынке", - заключал Ямани.

К концу февраля 1983 года полный крах, по-видимому, был близок. "Британская государственная нефтяная компания" снизила цену североморской нефти на 3 доллара, до 30 долларов за баррель. Это было страшнейшим ударом для Нигерии, члена ОПЕК и страны с 100-миллионным населением, экономика которой оказалась в опасной сверхзависимости от нефти. Нигерийская нефть конкурировала по качеству с североморской сырой нефтью, и постоянные покупатели Нигерии, которые теперь могли получить более дешевую североморскую нефть, покинули африканскую страну. Лишившись покупателей, Нигерия фактически перестала экспортировать нефть. Внутренняя политика страны, где к власти недавно вернулось гражданское правительство, закачалась. Нигерия дала ясно понять, что она предпримет аналогичные ответные меры. "Мы готовы к ценовой войне", - твердо заявил нигерийский министр нефтяной промышленности Яхайя Дикко.

В начале марта 1983 года министры нефтяной промышленности и их свита поспешно собрались, как это ни иронично, в Лондоне, столице Великобритании, их главного конкурента из числа стран за пределами ОПЕК. Совещание проходило в отеле

"Интерконтинентал" на Гайд-Парк-Корнер, где они провели 12 бесконечных и безрезультатных дней, воспоминание о которых вызывало у многих из них аллергическую реакцию, когда бы в последовавшие годы они ни ступали ногой в этот отель. Но как ни сильна была оппозиция идеологического и символического плана, как ни велики были ярость и растерянность, сопротивляться реальности далее было невозможно - ОПЕК срезала свои цены примерно на 15 процентов - с 34 до 29 долларов за баррель. Это был первый в истории ОПЕК случай, когда она пошла на такой шаг. Экспортеры также договорились об установлении для всей группы квот в размере 17,5 миллиона баррелей в день.

Но кто получит квоты и как они распределятся? Ставкой были миллиарды долларов, и страна за страной вступали в баталии за их распределение. 12-дневный нефтяной марафон в Лондоне предотвратил резкое падение цен, по крайней мере на настоящее время. ОПЕК пересмотрела и свою цену в соответствии с рыночной ценой, причем не с растущей, как в прошлом, а с падавшей. Она также установила новые квоты, но уже не в качестве временных, как в предыдущем году.

Одна страна, безусловно, не имела вообще никаких официальных квот. Ямани утверждал, что, если бы ей и установили квоту, ее размер был бы намного ниже 6 миллионов баррелей в день, то есть того минимума, который в соответствии с полученными им инструкциями был приемлем для Эр-Рияда. Так что в коммюнике было записано, что Саудовская Аравия будет "действовать как регулятор колебаний спроса, обеспечивая сбалансированные объемы в соответствии с рыночной конъюнктурой". Таким образом, на Саудовскую Аравию, располагавшую одной третью всех запасов западного мира, впервые была открыто возложена ответственность за повышение или понижение своей нефтедобычи в целях сохранения сбалансированности рынка и поддержания цены.

Однако новая система регулирования цен ОПЕК зависела от честности ее двенадцати членов и от желания и способности тринадцатой страны, Саудовской Аравии, играть центральную роль производителя-балансира.

## РЫНОК ТОВАРОВ

За очевидными драматическими событиями марафона ОПЕК в Лондоне и превращением ее в картель стояли далеко идущие перемены в нефтяной промышленности. Отныне в ней не будет господства крупных, высоко интегрированных нефтяных компаний: на их место придет открытый для всех оглушительный мир разнообразных и многочисленных покупателей и продавцов. Как говорилось, иногда с одобрением, а иногда с ужасом, нефть становилась "просто одним из товаров".

Нефть, конечно, всегда была товаром, с ее первых дней коммерческого использования в шестидесятых и семидесятых годах прошлого столетия, когда цены в западной Пенсильвании резко менялись. Но одним из результатов постоянного сдвига к интеграции было введение контроля над колебаниями цен в рамки операций компании, "связывавшей" весь цикл от устья скважины до насоса на бензоколонке. К тому же считалось, что нефть отличается от всех других товаров. И министр нефтяной промышленности Саудовской Аравии неустанно произносил нараспев: "Следует помнить, что нефть - это не обычный товар, как чай или кофе. Нефть - это товар стратегический. Товар слишком важный, чтобы отдавать его на откуп причудам наличного или фьючерсного рынков или какого-либо другого вида спекулятивной деятельности". Но именно это и начало происходить. Одной из причин было накопление

на мировом рынке огромных излишков. Существовавшая в семидесятых годах ситуация радикально изменилась: теперь в большей степени приходилось беспокоиться о доступе к рынкам производителям, а не потребителям о доступе к поставкам. Покупатели ожидали скидок, они и думать не хотели об уплате каких-то надбавок, которые они были вынуждены платить за безопасность в конце семидесятых и начале восьмидесятых годов, - надбавок, которые, по словам одного представителя нефтяного бизнеса, были "часто слабы как гарантия безопасности и сильны как финансовое бремя". Безопасность теперь вряд ли уже была проблемой. Теперь важно было стать конкурентоспособным на рынке перенасыщения.

Другой причиной была менявшаяся структура самой нефтяной промышленности. Национализм и погоня за рентой побудили правительства стран-экспортеров установить собственность на нефтяные ресурсы своих стран, а затем право самим продавать на мировых рынках постоянно возрастающий объем своей нефтедобычи. Сделав это, они разорвали связи, привязывавшие их ресурсы к определенным компаниям, нефтеперерабатывающим предприятиям и рынкам за пределами своих стран. Компании, лишившись прямого доступа к поставкам во многих регионах, обратились к разработке новых источников в других местах. Однако было ясно и то, что им придется найти какие-то новые формы своей деятельности, иначе, держась за старое, они погибнут. Если им не суждено сохраниться как интегрированным компаниям, они станут покупателями и трейдерами. Таким образом, центр их внимания переместился с рынка долгосрочных контрактов на рынок наличного товара. До конца семидесятых годов на рынки наличного товара попадало не более 10 процентов всей продававшейся в мире нефти. И это было не более, чем второстепенной операцией, лишь одним из путей поглощения избыточного выхода продукции нефтеперерабатывающих предприятий. К концу 1982 года, после потрясений, вызванных вторым энергетическим кризисом, уже свыше половины продававшейся в мире нефти поступало либо на наличный рынок, либо шло по ценам, соответствующим его ключевым ставкам.

Лишенная другого выбора, первой на этот путь встала "Бритиш петролеум". В результате иранских событий и национализации в Нигерии она потеряла 40 процентов своих поставок - и это помимо потерь после национализации в Кувейте, Ираке и Ливии. Оказавшись в тяжелейшем положении и пытаясь как-то защититься, она вышла на наличные рынки и начала покупать и продавать нефть во все большем масштабе. С появлением краткосрочных рынков наличного товара преимущества интеграции "старого стиля" были уже не так очевидны. Теперь обновленная "Бритиш петролеум" могла подыскивать самую дешевую нефть, повышать эффективность всех своих операционных механизмов и таким образом выдерживать конкуренцию, проявлять большую, чем прежде, инициативу. К тому же компания стала более децентрализованной: ее отдельные подразделения сами отвечали за свою рентабельность. Корпоративная культура семидесятых годов, где доминировал специалист по планированию поставок, сменилась культурой, в которой главными были трейдеры и коммерсанты. Компания, ранее считавшаяся полугосударственной, пошла по пути, как назвал его один из исполнительных директоров "Бритиш петролеум", "гибкой ориентации на трейдинг". А как же исторически сложившиеся ценности интеграции? "Определенная интеграция, конечно, вещь хорошая, но это не то, за что мы будем дополнительно платить, - однажды заявил новый президент "Бритиш петролеум" П.И. Уолтерс. - Мы должны проявлять гораздо большую гибкость".

Уолтере стал инициатором перемен в "Бритиш петролеум". Он уже давно пришел к выводу, что традиционная интеграция, все более широко управлявшаяся компьютерными моделями, утратила свой смысл. Это открытие пришло к нему в одно субботнее утро



июня 1967 года, через несколько дней после начала "шестидневной войны". Он косил газон перед своим домом в Хайгейте, в Северном Лондоне, когда его позвали к телефону - с ним хотел срочно переговорить руководитель отдела "Бритиш петролеум" по фрахтованию. Магнат танкерного флота Аристотель Онассис, сообщил он, внезапно аннулировал все свои чартерные договоренности и предлагает "Бритиш петролеум" весь свой флот, но по цене в два раза большей, чем она была накануне. Ответ надо дать до полудня. И этот ответ должен был дать Уолтере, который только что был назначен ответственным за материально-техническое снабжение всех отделений "Бритиш петролеум". От его решения зависели десятки миллиардов долларов. С упавшим сердцем, он вдруг понял, что сейчас ему не поможет ни одна компьютерная программа - он мог рассчитывать только на свое собственное коммерческое чутье. Он перезвонил заведующему фрахтом. Да, примите предложение, сказал он, и вернулся стричь свой газон. События быстро подтвердили правильность решения: к понедельнику цены на танкеры были в четыре раза выше, чем в пятницу.

С этого дня Уолтере стал активным сторонником отказа от интеграции операций "Бритиш петролеум". "Этот случай заставил меня думать о всем процессе нашего бизнеса, - сказал он. - Я понял, что защитники сохранения интеграции идут в неправильном направлении. Они поручают машинам то, что должно решаться менеджерами". Одно время казалось, что пропаганда этих идей будет стоить ему потери должности, но он твердо стоял на своем и к 1981 году стал председателем "Бритиш петролеум", когда все операции компании переживали полный развал. "Такое множество устоявшихся гипотез о ведении бизнеса рухнули", - заявил Уолтере. Иранцы частично дезинтегрировали "Бритиш петролеум", он закончит эту работу. "Я не признаю ни одной стратегии, которая не ведет к рентабельности", - пояснил он. Уолтере прославился, заявив своим менеджерам, что "в "Бритиш петролеум" нет священных коров" и что "вы должны говорить нам, что имеет экономический смысл, а что - нет. А я уже решу, что мы сохраним, а от чего откажемся". Истинной ценностью теперь стала экономическая необходимость.

Те же силы и в том же направлении толкали и другие компании. И фактически в каждой из них развернулась борьба между теми, кто был воспитан на интегрированной нефтяной отрасли пятидесятых и шестидесятых годов, и теми, кто считал, что пришел новый мир трейдинга. В этой борьбе ставились под сомнение не только установившиеся модели операций, но и принципиальные, глубоко укоренившиеся убеждения. "Концепция, на которой я вырос, заключалась в том, что компания должна пропускать свою нефть через собственную систему очистки и перекачки, - сказал председатель "Шеврона" Джордж Келлер. - Это было настолько очевидно, что стало трюизмом". Во многих компаниях против перехода к торговле нефтью как обычным товаром восставали сторонники традиций, видевшие в новом направлении безнравственный и нецелесообразный путь ведения бизнеса - чуть ли не нарушение законов природы. Их приходилось долго убеждать, и они со временем отошли от своих прежних позиций. В большинстве компаний это свелось к утверждению трейдинга как отдельного направления прибыльности, одного из способов делать деньги на собственных условиях, а не просто метода для обеспечения баланса спроса и предложения внутри операций родительской компании. И если во времена напряженности с поставками экспортеры не проявляли лояльности к компаниям, так и теперь, во времена перенасыщения, компании не проявляли ее к экспортерам. Покупатели отыскивали самые дешевые баррели в любом регионе, независимо от того, использовали ли они их сами или снова пускали в продажу - и все это ради того, чтобы сохранить наибольшую конкурентоспособность.

Четыре компании "Арамко" - "Экссон", "Мобил", "Тексако" и "Шеврон" - продолжали, хотя и при некотором сокращении, брать огромные объемы нефти в Саудовской Аравии даже по официальной и, следовательно, более высокой цене, чем соответствующие конкурентные сорта. Их основополагающей позицией всегда было - сохранить доступ к саудовской нефти, и они сопротивлялись разрыву сложившихся связей. Но в 1983 и 1984 годах им пришлось, правда, с большой неохотой признать, что такая цена за доступ слишком велика. "Все мы в "Шевроне" всегда рассматривали "Арамко" как наше родное предприятие, - сказал Джордж Келлер. - Это то, с чего мы начали, создали и где мы играли ключевую роль. Так что это было более, чем очередной проблемой. Но мы не могли больше бросать деньги на ветер. Нам следовало отказаться и наконец сказать Ямани, что такая ситуация не может продолжаться". Хотя связи "Арамко" не были разорваны, они были значительно ослаблены: Саудовская Аравия перестала быть особым поставщиком. И это изменение финансовых отношений между четырьмя компаниями и Саудовской Аравией было одним из самых значительных свидетельств характера перемен, происходивших в нефтяной промышленности.

Переходу к рынку товаров способствовала и серьезная структурная перемена в самой отрасли. С ликвидацией контроля над ценами и всех других его форм Соединенные Штаты уже не были изолированы от мирового нефтяного рынка - теперь они прочно вошли в него. Они были не только самой крупной страной-потребителем: с сокращением мировой нефтедобычи, на их долю стала приходиться почти четвертая часть производства всего западного мира. К тому же это была нефтедобыча, в огромной степени ориентированная на рынок, и этот факт мог сказаться на всем остальном мире. А одному определенному потоку американской сырой нефти даже предстояло стать новым ориентиром в нефтяной промышленности всего мира.

## ОТ ПРОДАЖИ ЯИЦ К ПРОДАЖЕ НЕФТИ

Появление этого нового потока сырой нефти - "Уэст Тексас интермедиат" - отразило еще одно важнейшее новшество в операциях нефтяной промышленности. Это новшество появилось также в переломном 1983 году, однако не в Вене, Эр-Рияде или Хьюстоне, а в Нижнем Манхэттене, на восьмом этаже Центра мировой торговли, где Нью-Йоркская товарная биржа, известная как НИМЕКС, ввела в практику фьючерсный контракт на сырую нефть.

При продаже товара главным образом на наличных рынках, где цены крайне изменчивы и неопределенны, покупатели и продавцы стремятся найти механизм, который сводил бы их риск до минимума. Именно это дало толчок появлению фьючерсных контрактов, которые дают покупателю право купить товар по согласованной цене для его поставки в будущем. При такой сделке покупатель фиксирует определенный уровень цены покупки, он знает, чем он рискует. Точно так же и производитель продает свою продукцию заранее, даже до того, как она произведена или в случае с сельскохозяйственной продукцией до того, как она убрана с полей. Он тоже фиксирует цену. Таким образом, и покупатель, и продавец выступают в качестве хеджеров. Их цель - минимизировать ценовой риск и избежать изменчивости цен. Ликвидность же обеспечивают спекулянты, которые надеются получить прибыль, выбирая удобный момент колебаний спроса и предложения - и психология рынка. Ряд различных товаров, таких, как зерно и свиная грудинка, годами покупались и перепродавались на каждом из фьючерсных рынков в Соединенных Штатах. В семидесятые годы, когда мировая экономика стала более неустойчивой, а государственное регулирование было снято, фьючерсные контракты стали заключаться на золото, процентные ставки, валюту и наконец нефть.

Что касается бирж, то путь, пройденный Нью-Йоркской товарной биржей, нельзя назвать особенно блестящим. Она была основана в 1872 году, в том же году, когда Джон Д. Рокфеллер пустил в ход "наш план" монополизации американской нефтяной промышленности и вытеснения конкурентов. У биржи амбиции были более скромные, отражавшие интересы 62 торговцев штата Нью-Йорк, которые искали место для заключения сделок по молочным продуктам. Первоначально она так и называлась - Масляная и сырная биржа. Вскоре к молочным продуктам добавились яйца, и в 1880 году ее стали называть Масляная, сырная и яичная биржа. Через два года ее название снова изменилось: теперь это была Нью-Йоркская товарная биржа. К двадцатым годам на ней были введены фьючерсные контракты на яйца, которые, как и сам этот продукт, продавались и покупались.

Затем в 1941 году под своды биржи вошел новый товар - картофель из штата Мэн. Позднее фьючерсы стали заключаться на золотистый лук, яблоки (макинтош и голден), картофель из штата Айдахо, фанеру и платину. Но главной опорой Нью-Йоркской товарной биржи был картофель Мэна до тех пор, пока по неизвестной для большей части мира причине американский баланс спроса и предложения не начал коренным образом меняться. Картофель Мэна уступал свою долю рынка картофелю из других штатов; более того, его ежегодный абсолютный объем также падал. В результате фьючерсные контракты по поставкам этого картофеля оказались в беде. В 1976 году, а затем в 1979 году в связи с поставками картофеля Мэна разразилось несколько скандалов, вызванных в том числе и отказом нью-йоркской инспекции допустить к продаже доставленные партии как не отвечающие определенным требованиям. Оказавшаяся в тяжелом положении биржа, которой грозила ликвидация, резко прекратила заключение сделок на этот картофель.

Однако НИМЕКС успела заблаговременно ввести контракты на новый товар, что местные поставщики нашли целесообразным - мазут для обогрева жилых домов. Затем в 1981 году биржа приступила к трейдингу фьючерсами на бензин. Но самое главное нововведение было сделано 30 марта 1983 года. В этот день Нью-Йоркская товарная биржа ввела фьючерсы на сырую нефть. И это произошло всего через две недели после закрытия совещания стран ОПЕК в отеле "Интер-континентал" в Лондоне. В таком непосредственном соседстве по времени была определенная ирония - фьючерсные контракты на сырую нефть решительно подрывали власть ОПЕК в сфере установления цен. И права на отдельно взятый баррель нефти теперь можно было купить и продать множество раз кряду, причем с прибылью порой баснословной, идущей трейдерам и спекулянтам.

Биржевики с восторгом восприняли заключение в Нью-Йорке фьючерсов на сырую нефть. Отталкивая локтями друг друга, пробираясь в бурлящей от возбуждения толпе, они кричали и яростно размахивали руками, регистрируя свои приказы купить или продать контракты. Так же расталкивая друг друга, трейдеры пробирались и в нефтяную промышленность, которая отнюдь не приветствовала их появление. Первоначальной реакцией утвердившихся нефтяных компаний были скептицизм и открытая враждебность. Какое отношение имели эти кричавшие и яростно жестикулировавшие молодые люди, для которых слово "долгосрочный" могло означать "два часа", к промышленности, где вопросы технологии и снабжения были архисложными, где основой всего считались тщательно культивировавшиеся взаимоотношения и где принятые сегодня решения по инвестициям начинали давать отдачу не ранее, чем через десятилетие? Старший исполнительный директор одной из крупных компаний отмахивался от фьючерсных контрактов, считая их "способом дантистов терять свои деньги". Но практика - фьючерсов, а не стоматологии - быстро распространялась, обретая

признание и респектабельность. А через несколько лет большинство нефтяных корпораций и некоторые страны-экспортеры, а также многие другие игроки, в том числе солидные финансовые дома, уже заключали под сводами НИМЕКС фьючерсные контракты на продажу или покупку партий сырой нефти. При всем наличии ценового риска никто из них не мог позволить себе оставаться в стороне. Так что теперь с астрономическим ростом объема других сделок картофель из штата Мэн стал далеким, странным и неприятным воспоминанием на восьмом этаже Центра мировой торговли.

Когда-то цены на рынке нефти устанавливала "Стандард ойл". Затем в Соединенных Штатах этим занимался Техасский железнодорожный комитет, а в остальных странах нефтяные монополии. Потом эта власть перешла к ОПЕК. Теперь же цена устанавливалась ежедневно и мгновенно на открытом рынке в торговом зале НИМЕКС при взаимодействии трейдеров с покупателями и продавцами, прилипшими к компьютерным экранам в разных точках Земного шара. Это напоминало нефтяные биржи Западной Пенсильвании конца девятнадцатого столетия, только возрожденные новыми современными технологиями. Все игроки получали одинаковую информацию в один и тот же момент, а в следующий могли действовать на ее основе. "Ниспосланные свыше законы спроса и предложения" все еще существовали, только теперь они проявлялись по-другому - гораздо шире и без какого-либо промедления. Отправной точкой во всех сделках стала цена "УТИ" - "Уэст Тексас интермидеат", мощного потока движущегося в трубопроводе продукта, который легко вписывался в процесс трейдинга и поэтому был удобным индикатором для установления мировой цены, которым до этого служила арабская легкая нефть. Два десятилетия назад цены арабской легкой нефти заменила в качестве базовой цены нефти с побережья Мексиканского залива в Техасе. Теперь, совершив почти полный круг, база снова вернулась к Техасу. И с быстрым ростом нефтяных фьючерсов цена "УТИ" встала в один ряд с ценами на золото, с процентными ставками и с промышленным индексом Доу Джонса среди наиболее жизненно важных и тщательно контролируемого пульса мировой экономики.

### НОВЫЕ НЕФТЯНЫЕ ВОЙНЫ:

С реструктурированием глобальных рынков нефтяная промышленность также прошла полный круг корпорационной реорганизации, от которой не застрахована ни одна крупная компания. Дерегулирование любой отрасли снимает защиту и увеличивает конкурентное давление и, таким образом, типичным его результатом являются консолидации, "отпочкования" новых компаний от существовавших, поглощение одной компаний контрольного пакета акций другой и множество других корпорационных изменений. К 1981 году нефть, пройдя в Соединенных Штатах полное дерегулирование, не была исключением. Перепроизводство и снижавшиеся цены также способствовали консолидации и сужению, и это означало повышение эффективности - и прибылей. В то же время институциональные инвесторы - менеджеры пенсионных, ссудно-сберегательных и инвестиционных фондов, которые обычно контролировали три четверти акционерного капитала крупнейших американских корпораций - становились все более агрессивными и настаивали на большей отдаче инвестированного капитала. Стремясь показать хорошие показатели квартального роста капитала, они не желали ждать результатов долгосрочных контрактов. В их глазах нефтяная промышленность, переживавшая последствия закончившегося подъема, теряла свою привлекательность. Однако в своей основе, реструктурирование нефтяной промышленности базировалось на так называемом разрыве цен, термина, применявшегося в том случае, когда цена акций компании не отражала полностью рыночную стоимость ее ресурсов нефти и газа. Те компании, у которых был наибольший разрыв между биржевым курсом акций и номинальной стоимостью активов, были наиболее уязвимыми. В таких случаях наиболее

очевидной была предпосылка, что новый менеджмент смог бы повысить курс акций и таким образом укрепить такую благородную вещь, как сумма акций их держателей, чего прежний менеджмент не сумел сделать. Был и еще один трюк: покупка активов какой-то уже существовавшей компании была в 2-3 раза дешевле, чем увеличение нефтедобычи за счет разведочных работ.

Поэтому для менеджмента компаний было совершенно очевидно, что "искать нефть под сводами Нью-Йоркской фондовой биржи", то есть покупать компании с заниженной стоимостью активов дешевле, чем вести разведочные работы в подземной толще Западного Техаса или под морским дном Мексиканского залива. Здесь опять движущей силой была стоимость акций. Многие компании, получив в результате двух нефтяных кризисов огромные потоки наличности, вложили их в разведочные работы в Соединенных Штатах, намереваясь найти надежные альтернативы нефти ОПЕК. Результаты принесли огромное разочарование, резервы по-прежнему сокращались. Расходование огромных средств оказалось неэффективным и напрасным. Не разумнее ли было бы вместо такого беспорядочного выбрасывания денег на ветер вернуть их большую часть владельцам акций повышением дивидендов или выкупной цены, предоставив акционерам самим решать, как эти средства инвестировать? Или же, что, возможно, было бы даже лучше, приобрести другие компании известной стоимости или слиться с ними и таким образом по дешевке получить нужные ресурсы?

Итак, разрыв цен и неудачи в нефтеразведке ускорили переворот во всей нефтяной промышленности. Результатом его был ряд серьезных корпорационных битв, в которых компания сталкивалась с компанией, причем при участии, а иногда и командовании разнообразных воинов с Уолл-Стрит. Это был совершенно новый вид нефтяной войны.

## ТОЛЧОК

В конце второго энергетического кризиса промышленность уже была готова к изменениям, но для этого необходим был какой-то толчок. Он нашелся в Амарилло, городке с населением в 150000 человек, расположенном на ровном высоком плато района Панхэндл на северо-западе Техаса - изолированного, засушливого и продуваемого ветрами района, находящегося ближе к Денверу, чем к Хьюстону. Главным бизнесом в Амарилло была нефте- и газодобыча, но занимались этим главным образом небольшие независимые компании. Другим крупным бизнесом в Амарилло и его окрестностях было мясное животноводство. А также производство ядерного оружия. Амарилло был единственным центром страны, где шел конечный цикл производства атомных бомб - по одним данным, дававший по четыре атомных боеголовки в день. Это был также родной город независимого нефтепромышленника Т.Бу-на Пикенса. Он более кого-либо был причастен к взрывам, которые изменили корпоративный нефтяной ландшафт, стерев с лица земли его некоторые наиболее известные достопримечательности.

Бун Пикенс стал своего рода знаменитостью благодаря своему умению, лишь молча ухмыляясь, избавляться от репортеров, когда они со всей серьезностью спрашивали, не является ли он тем самым Дж.Р.Юингом из телевизионного сериала "Даллас". В финансовых кругах Пикенс вызывал шумное восхищение среди инвесторов, он действовал быстро и энергично и повышал стоимость их акций. В нефтяной промышленности, однако, одни им и восхищались, а другие ненавидели. Заняв стратегически важное положение на пересечении нефтяной отрасли и Уолл-Стрит, он говорил, что он возвращает нефтяную промышленность к ее основам, борется против потворства бессмысленным расходам, спасает ее от ее эксцессов, иллюзий и высокомерия, действуя в интересах акционеров. Его противники считали, что он всего-



навсего хитрый пройдоха, обладающий даром проталкивать свои идеи и прикрывающий обыкновенную жадность мантией борьбы за права акционеров. Одно было совершенно ясно: Пикенс увидел раньше и с большей четкостью, чем большинство других, все уязвимые места и все слабости нефтяной промышленности, скрывавшиеся за внешней стороной второго энергетического кризиса. И он знал не только как ими воспользоваться, но и выдвинул целую теорию, объяснявшую их появление. На одном уровне проводимая им кампания, а она была таковой, представляла собой месть независимого нефтепромышленника ненавистным крупным корпорациям.

Родившийся в 1928 году, Пикенс вырос неподалеку от бывшей резервации семинолов, в центре нефтедобывающего района, где в двадцатые годы было сделано одно из величайших открытий в Оклахоме. Его отец был агентом по продаже недвижимости - он скупал у фермеров договоры на аренду земельных участков, объединял их и продавал нефтяным компаниям. Его мать заведовала во время Второй мировой войны распределением бензина в трех округах. Он был единственным ребенком, который превратился в дерзкого, самоуверенного молодого человека, независимо мыслящего, острого на язык и откровенно высказывавшего свое мнение. Он не принимал с готовностью установившийся порядок, а скорее старался, чтобы события принимали выгодный ему ход. У него также было огромное желание выдвинуться вперед. Он терпеть не мог проигрывать.

Когда удача повернулась к его отцу спиной, семья переехала в Амарилло, где старший Пикенс нашел работу в компании "Филлипс". Молодой Бун, пройдя курс геологии в колледже, также начал работать на "Филлипс". Он ненавидел эту работу. Ему не нравилась царившая в компании бюрократия и строгое соблюдение иерархии. И ему, конечно, не понравилось, когда босс сказал, что "если ты хочешь чего-то добиться в нашей компании, тебе надо научиться держать язык за зубами". В 1954 году, проработав три с половиной года в "Филлипс", он ушел и стал независимым нефтяником, оказывая консалтинговые услуги, заключая сделки по продажам для денежных людей вокруг Амарилло. Затем он отправился на Юго-запад, где он вел суровую кочевую жизнь в погоне за Американской мечтой. Он привык к раскаленным ветрам и постоянной пыли, которая забивала ему рот и нос. Он брился в туалетах на придорожных бензоколонках с названиями крупных нефтяных компаний - к этому времени у него уже сформировалось порядочное к ним отвращение. В середине пятидесятых годов в годы жалкого существования, во время очередного спада в промышленности, Пикенс был одним из тех тысяч людей, которые колесили по нефтяным штатам, пользовались телефонами-автоматами в качестве своих офисов, искали выгодные сделки и продавали их, сколачивали бригады для бурения скважины и, если повезет, нападали на нефть или газ, - и все это время неотступно мечтали об огромном, настоящем успехе.

Пикенс пошел дальше, чем большинство. Он был неглуп и хитер, обладал аналитическими способностями и умел просчитывать каждый шаг. Прошло какое-то время, и Пикенс отправился в Нью-Йорк, чтобы занять деньги, на которые он провел успешную операцию в Канаде. К 1964 году он объединил все свои сделки по бурению в одну компанию - "Меса петролеум". Когда "Меса" уже стала известной компанией, у него возник особый интерес к вопросу разрыва между стоимостью акций и стоимостью стоявших за ними нефтяных и газовых активов. Пикенс сосредоточил свое внимание на "спящей" - зарегистрированной, но не функционировавшей - и значительно большей, чем "Меса", компании "Хьюготон продакшн", имевшей обширные резервы газа в юго-западном районе Техаса Хьюготон, в то время самого большого в стране месторождения природного газа. Цена ее ценных бумаг была намного ниже, чем в случае продажи дали бы ее запасы газа. Акционеров можно было склонить на свою сторону, обещав более

высокую цену покупки акций и другие методы управления компанией. Это был тот простой маневр, который окажет такое огромное влияние через полтора десятилетия. В 1969 году он завершил захват "Хьюготона" и слил это гораздо большее предприятие с "Месой", создав значительную независимую нефтяную компанию.

Подхваченный практически всеобщей лихорадкой, начавшейся после 1973 года, Пикенс нанял в Соединенных Штатах столько буровых установок, сколько позволяли его средства, и отправился искать нефть в Северном море и в Австралии. Он по-прежнему оставался заядлым трейдером и специалистом по фьючерсным контрактам задолго до того, как о них слышали в нефтяной промышленности. Вначале это были фьючерсы на поставки мясного скота. Одно время "Меса" заключала сделки даже по кормам для скота - так незначительная нефтяная компания, занимаясь побочным бизнесом, превратилась во второго крупнейшего в стране поставщика кормов для крупного рогатого скота. Однако это предприятие закончилось неудачей, и Пикенс, сделав поворот на 180 градусов, вывел компанию с кормовых участков. Все же даже в разгаре нефтяных войн в середине восьмидесятых годов, когда ставкой были миллиарды долларов, Пикенс, пролетая в своем самолете над Техасом, смотрел из окна на пастбища и подсчитывал число голов скота, чтобы определить, велики ли стада или нет, и выходить ли на "длинную" или "короткую" дистанцию при покупке или продаже фьючерсов на скот. Но теперь это был уже спорт.

Пикенс был заядлым игроком в баскетбол, игры, которая требует скорости, мгновенной реакции, быстрых отрывов, неожиданных бросков и постоянной импровизации. Такие качества были присущи и его бизнесу. "Каждое субботнее утро мы обычно набивались в офис Буна, некоторые из нас сидели даже на полу, - вспоминая семидесятые годы, говорил один из его менеджеров. - И Бун спрашивал, как мы будем делать деньги на следующей неделе". Пикенс гордился, что он был в Амарилло единственным нефтепромышленником, который работает по субботам. Его стиль работы - планирование действий, внимание к деталям и при этом активная импровизация - делал его жестким соперником для крупных, с бюрократическим управлением компаний, с которыми он имел дело. И он не уклонялся от борьбы. Когда его сотрудники докладывали, что тот или иной конкурент намеревается предпринять что-то, не отвечающее интересам "Месы", у Пикенса на это был готов стандартный ответ: "Передайте ему, пусть только попробует!"

К началу восьмидесятых годов Пикенс видел все слабости нефтяного бизнеса. В Соединенных Штатах шло снижение нефтедобычи, перспектив на ее увеличение практически не было, к тому же разведочные работы приносили одно разочарование за другим. В то же время цены акций нефтяных компаний не отражали продажную стоимость их разведанных запасов нефти и природного газа. Это открывало для "Месы" возможности делать деньги, точно так же, как в случае с "Хьюготон продакшн".

В 1982 году его первоначальной целью стала "Ситиз сервис", детище Гарри Догерти, нефтяного магната и владельца коммунальных служб, который в двадцатые годы первым во враждебно настроенной к этому нефтяной промышленности проповедовал преимущества энергосбережения в использовании нефти и природного газа. "Ситиз сервис" занимала 19-е место в списке крупнейших в Америке нефтяных компаний и 38-е в списке крупнейших промышленных корпораций "Форчун-500". И она была в три раза больше "Месы". Но ее акционерный капитал продавался только за одну треть оценочной стоимости ее резервов нефти и газа, что нельзя было назвать хорошим обслуживанием акционеров. "Меса" приобрела пакет акций этой более крупной компании. Пока она рассматривала планы поглощения, "Ситиз сервис" выступила с тендерным предложением

купить у акционеров акции "Месы", которая ответила на это контрпредложением. В игру вступил "Галф", предложив "Ситиз сервис" почти в два раза большую цену за ее акции, чем они продавались до начала схватки. Но затем вышел из игры. В конечном счете все акции "Ситиз" приобрела "Оксиден-тал" Арманда Хаммера. "Меса" же на продаже купленного ей ранее пакета акций получила прибыль в 30 миллионов долларов. Это был первый ход.

К этому времени в нефтяной промышленности расширялось реструктурирование и шли очень крупные слияния. Фактически, начало им было положено в 1979 году, когда "Шелл" поглотила "Белридж", калифорнийского производителя тяжелой нефти. В начале двадцатых годов "Шелл" совершила "набег" на "Белридж" с предложением купить ее акции на сумму порядка 8 миллионов долларов, но затем отступила. Теперь, в 1979 году, она заплатила больше, в целом 3,6 миллиарда долларов, что в то время явилось крупнейшим корпоративным приобретением. В 1981 году "Коноко" ушла от попытки захвата со стороны "Канадас доум петролеум", бросившись в объятия "Дюпона" за 7,8 миллиарда долларов. "Мобил" предприняла "набег" на "Марафон", бывшую добывающую компанию "Стандард ойл" и частичного владельца промысла Йейтс, одного из крупнейших в стране месторождений в пермской геологической структуре в Техасе. В поисках альтернативы, "Марафон" согласилась на продажу за 5,9 миллиарда долларов "Ю Эс стал", которая искала путь к диверсификации, чтобы избежать катастрофы, постигшей американскую сталелитейную промышленность. "Меса" сделала заявку на покупку "Дженерал Амери-кан", крупного производителя сырой нефти, но "Филлипс" забрала его за 1,1 миллиарда долларов. Лишившись этой добычи, Пикенс ожидал благоприятного случая. Другой подходящий момент непременно должен был представиться.

## МЕКСИКАНСКИЙ УИКЭНД

А тем временем подъем в нефтяной промышленности заканчивался. Разведка нефти в Соединенных Штатах сошла на нет. Подскочило вверх число рефинансирования и банкротств среди небольших компаний. В крупнейших компаниях начался первый раунд затягивания поясов - сокращения служащих, замораживание найма рабочих и ранние уходы на пенсию. Инвесторы, оставив волнения по поводу инфляции, стали покидать нефтяную промышленность и переходить на фондовый рынок; инвестиционные фонды открытого типа и спекулянты становились за ужином более интересной темой дискуссий, чем нефть, программы бурения и геология.

С продолжавшимся спадом деловой активности четко обозначилась прочно установившаяся взаимозависимость нефти и мировой финансовой системы. И нигде это не проявилось с такой очевидностью, как в Мексике, которая к 1982 году имела огромный внешний долг в размере 84 миллиардов долларов, явившийся результатом ее внезапного появления на мировой арене как нефтяной державы. В этот год министром финансов Мексики стал Хесус Сильва Эрсог. Его отец, носивший такое же имя, в 1937 году возглавлял государственную комиссию, которая, изучив финансовое положение и деятельность в Мексике иностранных нефтяных компаний, установила, что они виновны в получении чрезмерной прибыли, что и послужило президенту Карденасу основанием для их национализации. Затем он возглавлял отделение "Пемекса", государственной нефтяной компании, пост, который он покинул из-за конфронтации с профсоюзом нефтяников по поводу заработной платы. Его сын пошел по пути современных мексиканских технократов: он закончил магистратуру по экономике в Соединенных Штатах (в Йельском университете), а затем продвигался по служебной лестнице, занимая

ряд государственных и административных постов. В апреле 1982 года президент Лопес Портильо назначил его министром финансов.

К своему ужасу, Сильва Эрсог обнаружил, что страна стоит на краю тяжелейшего экономического кризиса. Это был результат падения цены на нефть, высоких процентных ставок, резко завышенного курса песо, безграничных расходов правительства и сокращения рынка мексиканского экспорта других товаров из-за рецессии в Соединенных Штатах. И плюс ко всему повальное бегство из страны капитала. Сильва Эрсог понимал, что Мексика не в состоянии обслуживать огромный внешний долг. Она не могла платить проценты, не говоря уже о том, чтобы погасить какую-то его часть. Но президент Лопес Портильо, которому его окружение не уставало повторять, что он самый замечательный в истории Мексики президент, ничего не хотел и слушать. "Это было, - позднее сказал Сильва Эрсог, - страшное время".

Он начал предпринимать тайные поездки в Вашингтон, покидая Мехико поздно вечером в четверг, чтобы в пятницу встретиться с Полом Волькером, председателем Совета директоров Федеральной резервной системы, и вечером же в пятницу вылетал обратно, чтобы появиться на светских раутах, и никто не догадывался, что его не было в городе. Он договорился о предоставлении Мексике чрезвычайного кредита в размере 900 миллионов долларов, но в связи с бегством капитала он был растрачен в течение недели. 12 августа 1982 года Сильва Эрсог пришел к заключению, что никакие импровизации не помогут: Мексика не могла выплатить проценты по займам. Она могла, конечно, пойти на невыполнение условий кредитных соглашений и прекратить платежи, но это было чревато крахом мировой финансовой системы. Задолженность Мексики девяти крупнейшим американским банкам, которые наиболее активно оперировали на денежном рынке, была эквивалентна 44 процентам их общего капитала. Сколько американских и иностранных банков погибли при первой волне неплатежей и сколько других они разорят при второй? И как сможет Мексика функционировать в рамках мировой экономики?

13 августа Сильва Эрсог снова улетел в Вашингтон. Эти проведенные несколько дней надолго останутся в памяти как "мексиканский уик-энд". При первой встрече с министром финансов Дональдом Риганом Сильва Эрсог объяснил, что у Мексики нет иностранной валюты. "Мы должны что-то предпринять, - сказал он. - В противном случае, последствия будут чрезвычайно серьезными". "Да, - заметил после обсуждения Риган, - у вас действительно проблема". - "Нет, господин министр, - возразил Сильва Эрсог, - у нас проблема".

Мексиканские представители и американцы приступили к работе в пятницу днем и продолжали работать, фактически без перерыва, до рассвета в воскресенье. Они подготовили многомиллиардный пакет займов и кредитов, а также "обусловленные" закупки мексиканской нефти для Стратегического нефтяного резерва Соединенных Штатов. Но затем, примерно в 3 часа утра в воскресенье, переговоры оказались на грани срыва: Сильва Эрсог обнаружил скрытую в соглашении планку о выплате 100 миллионов долларов за оказание услуги.

"Ну когда кто-то оказывается в тяжелом положении и вы его выручаете, то за это приходится платить", - сказал один из американцев. - Сильва Эрсог был взбешен. "Это же не операция по купле-продаже, - резко заявил он. - Простите, но я не могу с этим согласиться". Он позвонил Лопесу Портильо, который приказал прекратить обсуждение и немедленно вернуться в Мехико.

В конце этого дня Сильва Эрсог, готовясь к отъезду, сидел в посольстве Мексики и с мрачным видом ел гамбургер, когда из министерства финансов сообщили, что заложенная в соглашении выплата 100 миллионов долларов за предоставление услуги отменена. Американцы не могли пойти на риск и допустить крах банковской системы: кто знал, чем это обернется в понедельник? И на этом мексиканский уик-энд завершился - первая часть пакета чрезвычайных кредитов стала реальностью.

Охваченный волнением, Сильва Эрсог вылетел обратно в Мехико. Он выступил по телевидению, в течение 45 минут излагая основные тезисы, он не подготовил заранее текст, в котором бы объяснялись происходившие события. А в следующую пятницу он прибыл в Нью-Йорк для встречи с представителями Федеральной резервной системы и перепуганных банков, чтобы выработать детали реструктурирования мексиканского внешнего долга. Было придумано решение - объявить мораторий на долг. Но слово это никто не произносил - решение назвали пролонгация. Это был вежливый способ сказать, что, по крайней мере, частично Мексика оказалась неспособна выплатить проценты и погасить задолженность.

Измученный вконец, Сильва Эрсог опять полетел в Мексику. С аэродрома он отправился в маленькую горную деревушку неподалеку от Мехико. "Мне надо было отвлечься от всего, через что мы прошли, - позднее сказал он. - Я думал освою отцу и той роли, которую он играл в экспроприации нефти. Тогда мне было всего три года. Потом отец часто рассказывал мне, как это происходило. Это была одна из его любимых тем. И вот теперь уже я был в гуще тяжелейшего с 1938 года кризиса в Мексике, и опять это был кризис, связанный с нефтью. Рассчитывая на нефть, мы совершали страшные ошибки, но в то же время Мексика испытывала такое огромное ощущение победы. Мы переживали самый большой бум в мексиканской истории. И впервые в нашей истории весь этот период с 1978 по 1981 год включительно, за нами ухаживали, добивались нашего расположения самые влиятельные люди в мире. Мы считали, что мы богаты. У нас ведь была нефть".

В августе 1982 года мировые рынки закачались в ожидании паники, но меры, стремительно и без предварительной подготовки принятые в мексиканский уик-энд и в последующие дни, стабилизировали мировую финансовую систему. Однако драматические события, связанные с мексиканской задолженностью, заставили осознать, что мировой нефтяной бум закончился и что "власть нефти" не так сильна, как предполагалось. Нефть означала для государства не только богатство, но также и слабость. Более того, близился период перемен. Мировой нефтяной кризис теперь уступал место мировому долговому кризису, и среди многих крупных стран-должников предстояло оказаться нефтяным державам, которые брали огромные кредиты, рассчитывая, что для их нефти всегда будет существовать рынок и высокая цена.

В то же самое время, когда Мексика балансировала на краю банкротства, крохотный банк с громким названием "Пени скуэр" в неприметном торговом пригороде Оклахома-Сити также находился на грани неплатежеспособности. Он чрезвычайно энергично манипулировал кредитами в энергетическом секторе, а о его благоразумии можно было судить хотя бы только по одной привычке его менеджера - он любил пить амаретто с содовой из своих кроссовок фирмы Гуччи. "Пени скуэр" стал объектом пристального внимания Федерального резервного управления и других контролирующих органов. Почему же так много внимания уделялось какому-то банку в пригородном торговом центре, и это в то время, когда целая страна - Мексика - находилась на краю пропасти? Дело в том, что "Пени скуэр" предоставил огромное число кредитов на нефть и газ, многие из которых были крайне сомнительного характера, а затем продал их - некоторые



стоимостью в 2 миллиарда долларов - наиболее активно оперирующим на денежных рынках банком, таким, как "Континентал Иллинойс", "Бэнк оф Америка" и "Чейз Манхеттен". Оставшийся у "Пенне скуэр" портфель кредитов не имел стоимости, банк был неплатежеспособен и органы банковского надзора его закрыли. Но это был не конец истории.

В общенациональном масштабе самым активным банком, когда речь шла о кредитовании энергетического сектора, был "Континентал Иллинойс", самый крупный на Среднем Западе и седьмой по величине в стране. В целом это был наиболее быстро растущий кредитор в Соединенных Штатах, он получал награды за успешный менеджмент, а его председатель был назван "банкиром года". Как кредитор энергетики, "Континентал Иллинойс", по словам одного из его конкурентов, "съедал наш обед". Он быстро расширял свою долю на рынке кредитования нефти и газа, так же как и в других секторах. Газета "Уолл-стрит джорнэл" присвоила ему титул "образцовый банк". С падением цен на нефть стало ясно, что "Континентал Иллинойс" с его огромным портфелем кредитов на энергетику от "Пени скуэр" и других источников ходит по слишком тонкому льду. В результате в 1984 году произошел крупнейший в мировой истории набег. Повсюду в мире другие банки и компании изымали свои деньги. "Континентал Иллинойс" оказался некредитоспособен. И теперь под ударом оказалась целостность всей взаимосвязанной банковской системы. Пришлось вмешаться Федеральной корпорации страхования депозитов. Она предоставила огромную сумму в 5,5 миллиарда долларов нового капитала, 8 миллиардов долларов в чрезвычайных кредитах и, конечно, новый менеджмент. "Континентал Иллинойс" был, по крайней мере временно, национализирован, хотя в Соединенных Штатах это слово практически никогда не употреблялось. Однако опасность в случае непринятия таких масштабных мер вызвала слишком большой страх и не позволяла идти на риск.

С крахом "Континентал Иллинойс" кредитование энергетического сектора мгновенно утратило привлекательность. Те банки, которые еще проявляли желание или были способны давать кредиты энергетическим компаниям, пересмотрели свои правила, так что получить кредит на нефть или газ стало теперь не легче, чем, как говорится в пословице, пролезть через игольное ушко. А без капитала вряд ли можно было рассчитывать на ведение разведочных работ и развитие отрасли, не говоря уже о подъеме.

## ГОСПОДИН БУР

Другие драматические события, отзвуки которых еще долго ощущались в нефтяной промышленности, разыгрывались в водах далекой Аляски. Считалось, что половина неразведанных запасов нефти и газа в Соединенных Штатах находится на самой Аляске или в прилегающих водах, и все взгляды устремились в одну точку - Муклук, место, означавшее на языке эскимосов "сапог из тюленьей кожи". Этот Муклук представлял собой огромную подземную структуру в 14-ти милях от северного берега Аляски, там, где море Бофорта уступает место Северному Ледовитому океану, и примерно в 65 милях к северо-западу от богатых запасов на Норт-Слоуп в заливе Прадхо-Бей. Во всей нефтяной промышленности Муклук вызвал необычайное волнение. Те компании, которые объединились во главе с дочерней компанией "Бритиш петролеум" "Сохайо" и с "Дай-аманд Шэмрок" для совместного бурения разведочной скважины, надеялись открыть еще одно чудо - второй Восточный Техас, второй Прадхо-Бей, а может быть, и такой нефтеносный участок, какие существуют в Саудовской Аравии. Муклук был объявлен самым многообещающим и перспективным проектом, которые случаются один раз в поколение. "Это то, о чем можно только мечтать", - говорил президент фирмы-

производителя компании "Дайаманд Шэмрок". А геологи "Бритиш петролеум" утверждали, что на этот раз бурение разведочной скважины связано с наименьшим риском за все прошлое компании - шансы на успех были один к трем, вместо одного к восьми как обычно. Однако усилия проникнуть в богатства Муклука обещали обойтись дорого - свыше 2 миллиардов долларов. В суровых условиях Арктики приходилось создавать искусственный остров, с которого можно было начать бурение. Такая работа производилась только в период короткого лета, пока океан не был скован льдами. Зимой температура здесь падала до 80 градусов ниже нуля.

Бурение вели летом и осенью 1983 года, и разведочные работы на Муклуке захватили воображение всей нефтяной промышленности, равно как и финансового сообщества. Акции компаний, участвовавших в работах, подскочили вверх. В случае удачи Муклук должен был изменить все: положение этих компаний, перспективы дальнейших изысканий в Соединенных Штатах, мировой нефтяной баланс, даже отношение индустриального мира к странам-экспортерам нефти. Но об успехе говорить было еще слишком рано - результат, как сказал величайший в девятнадцатом столетии разведчик недр Джон Гейли, определяет только Господин Бур. И в первой неделе декабря 1983 года Господин Бур заговорил. Его слова разнеслись по всему миру. На глубине 8000 футов ниже морского дна, где, как предполагалось, начинался промышленный пласт, он обнаружил соленую воду. Нефти в Муклуке не было.

О том, что в Муклуке когда-то была нефть, говорили определенные свидетельства. Но либо в структуре образовался разлом и нефть вытекла на поверхность - это такое гигантское нефтяное пятно, влияние которого на окружающую среду осталось неустановленным, - или же, возможно, региональный наклон вызвал миграцию нефти и она по воле пошутившей природы ушла в структуру залива Прадхо-Бей. "Мы правильно выбрали место для бурения, - сказал президент "Сохайо" Ричард Брей. - Просто мы опоздали на 30 миллионов лет".

Разведочная скважина в Муклуке оказалась не только самой дорогостоящей безрезультативной скважиной в истории, но и поворотным пунктом в ведении разведки нефти в Соединенных Штатах. Эта сухая скважина как бы говорила о том, что в этом плане у Соединенных Штатов нет больших перспектив. И делать такую огромную ставку на разведочные работы было слишком рискованно и слишком дорого. Так что в будущем управленческие структуры, если они снова пойдут на неоправданный риск и понесут такие огромные финансовые потери, должны расплачиваться за свои ошибки. С точки зрения многих главных исполнительных директоров нефтяных компаний, Муклук ясно указывал, что от разведки нефти следует переходить к приобретению доказанных запасов нефти, покупая либо отдельную собственность, либо целиком компании. После Муклука они все начали склоняться к покупке.

## СЕМЕЙНЫЕ ДЕЛА

Реструктурирование нефтяной отрасли подталкивали не только экономика и геология. В нем принимали участие и разные семейные неурядицы: ненависть, обиды и вражда, которые существовали в семьях нефтепромышленников и у наследников. Война между наследниками состояния семейства Кек привела к тому, что "Мобил" приобрела "Сьюперior ойл", самую большую независимую компанию в стране, заплатив за нее 5,7 миллиарда долларов. Но самые крупные семейные неприятности свалились на "Гетти ойл", огромную интегрированную компанию, которую Джей Пол Гетти начал создавать в тридцатые годы и которая в пятидесятые годы с открытиями в Нейтральной зоне между Саудовской Аравией и Кувейтом стала международной компанией. Гетти, твердо

веривший в американские ценности, умер в 1976 году. Теперь, в восьмидесятые, "Гетти ойл" не пополняла свои резервы, и ее акции продавались по очень низкой цене по отношению к стоимости ее запасов в недрах. Один из сыновей Дж.Пола Гетти, Гордон, больше интересовался сочинением музыки, чем поисками нефти - он только что закончил работу над циклом песен на поэмы Эмили Дикинсон -но тем не менее такое сильное падение цены акций вызывало у него удивление. Это привело к столкновению с профессиональными менеджерами, управлявшими "Гетти". Возможно, они и считали, что рычаги власти находятся в их руках, но контроль над акционерным капиталом все же осуществляли Гордон Гетти и его союзники. Дж.П.Гетти не жаловал своих сыновей, в том числе и Гордона, так что у молодого Гетти не было больших оснований быть верным памяти отца или результатам его работы. Так что, когда случай постучался в дверь, он был готов открыть ее.

Как показало дальнейшее развитие событий, таких случаев было два, и Гордон Гетти, не предвидя дальнейших осложнений, откликнулся на оба. Первым было предложение от "Пеннзойл", крупной независимой компании во главе с нефтяным магнатом Хью Лидтке, одним из ранних партнеров Джорджа Буша в нефтяных делах и другом Буна Пикенса. Гетти в какой-то степени согласился на предложение "Пеннзойл", но в какой именно стало центром серьезного и длительного разбирательства. Вторым было предложение "Тексако", председатель которой одним поздним вечером появился в отеле "Пьер", ранее принадлежавшим старшему Гетти. Его предложение молодой Гетти принял со всей определенностью. Итак, "Тексако" получила за 10,2 миллиарда долларов "Гетти ойл". И, кроме того, иск, выдвинутый "Пеннзойл".

## ГИБЕЛЬ КРУПНОЙ КОМПАНИИ

В эпоху "Тексако"- "Пеннзойл"- "Гетти" Бун Пикенс играл эпизодическую роль, лишь консультируя Гордона Гетти по оценке нефтяной собственности. Он также систематически скупал акции "Тексако". Но на прицеле у него было кое-что другое. "Меса", как почти и вся нефтяная промышленность, испытывала серьезные проблемы. После подъема наступал спад, и "Меса" задолжала 300 миллионов долларов за программу разведочных работ. У нее работала 51 буровая установка, в том числе 5 очень дорогостоящих в Мексиканском заливе, где была занята целая армия из рабочих, многочисленных судов и вертолетов - и все это пожирало деньги в невероятном размере. В июле 1983 года Пикенс провел заседание правления в Амарилло. "Ребята, - заявил он, - на этом точка. Мы должны сообразить, как нам сделать 300 миллионов, и причем быстро. Мы потеряли в Мексиканском заливе слишком много денег. Дальнейшее бурение здесь не поможет - нам нужна другая зацепка".

Деньги можно было быстро сделать на нефтяных компаниях, акции которых продавались всего лишь за небольшую часть от стоимости их активов. И взгляд Пикенса остановился на намеченной жертве - компании "Галф ойл", одной из "Семи сестер", семи крупнейших нефтяных компаний мира. "Галф ойл" была создана семьей Меллонов после открытий Гуффи и Гейли в Спиндлтопе в 1901 году и стала неременным атрибутом американской жизни и крупнейшей корпорацией в мире. Она прочно установила свой флаг в Кувейте. Меллоны уже давно отошли от участия в активном менеджменте, семья разрослась, образовалось несколько ветвей и значительная часть ее владений была продана. С точки зрения Пикенса, из всех крупнейших нефтяных компаний "Галф" была наиболее уязвимой - ее акции продавались по цене, едва превышавшей треть ее оценочной стоимости.

Еще во время схватки за "Ситиз сервис" Пикенс внимательно присматривался к менеджменту "Галфа" и пришел к выводу, что он действует нерешительно и неэффективно и что тяжеловесная бюрократическая структура "Галфа" не сможет своевременно отреагировать на атаку. Внутренние проблемы и глубокие расхождения среди руководства на протяжении 10 лет нанесли компании серьезный урон. Незаконные политические взносы, причем некоторые из них связанные с Уотергейтом, и сомнительные иностранные платежи привели к скандалу в компании, в том числе к устранению некоторых высших управленцев и заменой их менеджерами, у которых незапятнанная репутация была одним из главных качеств.

Новый председатель совета директоров, который возглавил компанию во второй половине семидесятых годов, получил два прозвища - "Мистер Тайд" и "Бойскаут". К тому же "Галф" оказалась, безусловно, единственной крупной компанией, которая ввела в совет директоров монахиню. "Накопившиеся проблемы были результатом шестилетнего периода нерешительности, - вспоминал один из исполнительных директоров "Галфа". - И все это происходило в решающий момент перемен в нефтяной промышленности - во время споров в ОПЕК, когда на Дальнем Востоке все было подвешено и мы теряли наши позиции в Европе".

Список бед компании "Галф" был длинен. В 1975 году была национализирована ее концессия в Кувейте, дававшая существенную часть доходов. Она проиграла дорого обошедшееся ей антитрестовское дело, связанное с продажей урана. Несмотря на огромные суммы, которые с середины семидесятых годов она расходовала на поиски в Соединенных Штатах и в других местах надежной в политическом плане нефти, похвастаться результатами было нельзя. Ее внутренняя база резервов быстро таяла, сократившись на 40 процентов только между 1978 и 1982 годами. Пришлось также отвлечь средства от разведочных работ, чтобы выполнить подписанный несколько лет назад разорительный контракт на поставку природного газа стоимостью в сотни миллионов долларов. С потерей Кувейта позиции "Галфа" уже не отличались высокой конкурентоспособностью, и она в значительной мере утратила свою прежнюю репутацию транснациональной компании, ведущей в мире масштабные производственные и разведочные работы. И с тех пор никакой новой положительной репутации она не приобрела.

Нынешнее руководство только приступало к решению вопроса о том, как сделать компанию более гибкой, конкурентоспособной и эффективной. Теперь ее возглавлял новый председатель, Джимми Ли, сменивший Мистера Тайда. И если карьера Пикенса говорила об эволюции независимых компаний, то на карьере Джимми Ли можно было проследить эволюцию корпораций. В конце сороковых годов, когда поступила первая нефть из Кувейта, он работал на нефтеперерабатывающем заводе компании в Филадельфии. После этого, в эру бурной экспансии нефти, он делал карьеру за пределами Соединенных Штатов. Он строил нефтеперерабатывающие предприятия и создавал системы сбыта на Филиппинах и в Корее, возглавлял все операции на Дальнем Востоке. В тот период, когда ближневосточные производители боролись друг с другом и давили на компании, требуя повысить у них нефтедобычу, он был человеком "Галфа" в Кувейте. И, наконец, он руководил из Лондона всеми операциями в Восточном полушарии, и это означало, что он нес ответственность за все, начиная от завоевания верности европейских автомобилистов бензину марки компании до доставки буровых установок в Анголу. И вот сейчас он вернулся в Питтсбург, чтобы перестроить ослабевшую компанию. Но времени на это у него было мало.

В августе 1983 года "Меса" начала накапливать акции "Галфа" на "номерных" банковских счетах по всей стране, трансфертные коды которых были известны только одному-двум лицам. В октябре она образовала "Галф инвестерс групп", ГИГ, обеспечив ее партнерами и, таким образом, финансовым влиянием, необходимым для наступления. А в конце этого месяца группа "Месы" приступила к решительным действиям. Ее цель, говорила она, заставить "Галф" перевести половину своих американских нефтяных и газовых резервов в лицензионный траст, который будет принадлежать непосредственно акционерам, давая им поток наличных денег и устраняя двойное налогообложение на дивиденды.

"Галф" ответила контрнаступлением. Целью ее было завоевать 400000 акционеров, которые могли проголосовать либо за нее, либо за Пикенса. Но у "Галфа" была и еще одна большая проблема: позиции членов ее высшего руководства резко расходились по вопросу о дальнейших действиях, и это мешало принятию ответных мер против Пикенса и показывало ее нерешительность и неповоротливость, что Пикенс ранее и предвидел. Пикенс же проявлял гибкость и быстроту, постоянно импровизируя. Он знал, как подойти к институциональным акционерам, державшим большие пакеты акций "Галфа". Он также знал, как завоевать общественное мнение. И он был гораздо эффективнее в работе с прессой, чем управлявшие "Галфом" инженеры. Он выступал под знаменем защитника интересов акционеров как настоящий нефтяник, а не какой-то безликий бюрократ из "почтенного клуба" Большой нефти.

"Я никогда не предполагал, что на моем служебном пути мне придется вести борьбу за голоса акционеров, - сказал Ли. - Я никогда к этому не готовился". Но тем не менее "Галф" наносила ответные удары и причем достаточно энергично. Ли и его коллеги склонили институциональных инвесторов на свою сторону, и в декабре 1983 года при голосовании по доверенности "Галфу" удалось вырвать победу, правда, с незначительным перевесом - 52 процента против 48. Но это была всего-навсего передышка. Пикенс продолжал осаду: он представил в письменном виде предложение передать нефтяные и газовые ресурсы непосредственно акционерам. Правление категорически отказалось обсуждать этот вопрос, и тогда Пикенс отправился в Беверли-Хиллс в компанию "Дрексел Бернэм" к королю бросовых облигаций Майклу Милкену, чтобы прощупать возможность получить дополнительные средства и затем выйти с предложением о поглощении.

Джимми Ли знал, что времени у него в обрез. Ему надо было повысить курс акций. Он думал об отделении систем очистки и сбыта, а также химических производств, передавая их в отдельные компании. Была и одна хорошая новость: в 1983 году "Галф" обновила 95 процентов своих резервов. Все же компания была крайне уязвима. В конце января 1984 года Ли позвонил председателю "Арко" Роберт О. Андерсон, который сказал, что хочет переговорить о вещах, представляющих "материальный интерес". Они встретились за ужином в Денвере, в отдельном зале отеля "Браун палас", каждый в сопровождении одного коллеги из компании. Андерсон точно знал, что он хочет - все операции "Галфа" по нефтедобыче за пределами Соединенных Штатов. Его не интересовали ни станции обслуживания, ни нефтеперерабатывающие заводы. Он считал, что будущее крупных нефтяных компаний - это наличие внешних резервов и что их общий успех или провал зависит от того, в какой мере они проникнут, пользуясь его словами, в "международную цепочку". Он был также убежден, что любой компании придется столкнуться с очень большими трудностями, чтобы прочно занять позиции в мире международной нефти - если она не является одной из "Семи сестер" и их уже не завоевала. В этом плане "Галф" обеспечивала бы "Арко" более легкий и короткий путь. "С потерей Кувейта "Галф" сильно пострадала, - позднее сказал Андерсон. - Но у них все еще оставалась критическая



масса". За ужином Андерсон сказал, что он готов заплатить 62 доллара за акцию "Галфа" - полгода назад акции "Галфа" продавались по 41 доллару. На это Ли предложил слить операции их двух компаний в США, что дало бы "Галфу" половину исключительно дорогостоящих резервов "Арко" на Норт-Слоуп. Андерсон, даже не раздумывая, ответил "нет, спасибо". Затем Андерсон второй раз позвонил Ли. "Я подумал, что мне следует сказать вам, что прошлым вечером я ужинал в Денвере с Буном Пикенсом, - сообщил он. - Я сказал ему, что мы готовы заплатить 62 доллара за акцию "Галфа". - "Благодарю вас за это сообщение", - едва удерживаясь от сарказма, ответил Ли.

Целью встречи было, безусловно, желание Андерсона узнать намерения Пикенса и убедиться, что он не будет блокировать какой-либо сделки. Но Ли видел в этом и нечто другое. Повесив трубку, он тут же вызвал свою команду, работавшую над решением кризисной ситуации. "Итак, - сказал он, - Боб Андерсон только что выбил из-под нас стул, на котором мы сидим. Судя по всему, мы фактически уже вступили в игру".

Второй звонок Андерсона покончил со всеми его надеждами, что "Галф" выстоит. Ли понимал, что "дело было проиграно". Среди главных нефтяных компаний издавна существовало неписаное правило воздерживаться от враждебных предложений друг другу. Но предложение Андерсона, последовавшее вслед за недавним набегом "Мобила" на "Марафон", давало ясно понять, что оно больше не действует, и главные компании располагают огромными финансовыми ресурсами, позволяющими им идти друг против друга. И теперь за голову "Галфа" была назначена цена, об этом вскоре станет известно, и компанию непременно кто-то купит. Единственный вопрос заключался в том, кто именно. При таких обстоятельствах Ли решил добиваться наибольшей цены. Он позвонил главным директорам других крупных компаний. Это была крайне неприятная задача, но созданная Андерсоном ситуация не оставляла ему выбора. Смысл сообщения, доведенного до каждого директора, был примерно таков: мы - в тяжелом положении. Имеются данные, что на нас готовится набег. Если вы заинтересованы, начинайте готовить свои финансовые расчеты.

Пикенс разыграл свою следующую карту, сделав тендерное предложение акционерам купить у них акции по 65 долларов против 62, предложенных "Арко". "Я знал, что 65 долларов - это самая низкая цена, - сказал Ли. - Если кто-то хочет заполучить компанию, почему бы не взять за нее как можно больше". Он снова обратился к директорам других компаний. На этот раз он был откровенен - "Галф" продается.

Среди тех, кому он позвонил, был и Джордж Келлер, председатель правления "Шеврона", который уже проявлял интерес к покупке Талера". "Шеврон", образовавшаяся на основе западных операций "Стандард ойл траст", сохраняла свою штаб-квартиру в Сан-Франциско, вдали от предприятий нефтяной промышленности, в не очень подходящем месте для крупной нефтяной компании. Компания пользовалась прекрасной репутацией: она не боялась идти на риск и находила нефть, в том числе, конечно, в тридцатые годы в Саудовской Аравии. Келлер ранее осуждал практику поглощения одной компании другой, по крайней мере, если это были враждебные поглощения. Компании, ранее говорил он, могли бы с большим успехом расходовать свои средства на поиски новых ресурсов. Но как и другие высшие руководители в нефтяной промышленности, Келлер был потрясен огромными масштабами провала операций в Муклуке. "После этого, - сказал он, - практически каждый решил вкладывать деньги уже в более реальные возможности".

В канун нового, 1984 года председатель "Гетти ойл", позвонив Келлеру, спросил, не хотела бы "Шеврон" взглянуть на "Гетти" (которая в тот период боролась против

поглощения). Вернувшись в Сан-Франциско, Келлер немедленно поручил своей аналитической группе выяснить, настолько велики у "Гетти" шансы выстоять, а заодно и у других компаний, таких, как "Сьюпе-риор", "Юнокал", "Сан" и - "Галф". "Гетти" скоро ушла, приобретенная "Тек-сако", но "Шеврон" продолжала внимательно присматриваться к "Галфу". После второго звонка Ли Келлер засадил сотрудников "Шеврона" в ударном порядке готовить на основании всех опубликованных данных и предоставленных "Галфом" материалах срочное подписание соглашения о конфиденциальности. Имея в своем распоряжении едва ли неделю для определения стоимости одной из крупнейших в мире компаний, "Шеврон" бешено принялась за работу. 29 февраля "Шеврон" получила одну оценку, 2 марта - другую, в 4 часа дня 3 марта - уже третью. При самых пессимистических расчетах "Галф" стоила 62 доллара за акцию, при самых оптимистических - 105 долларов - то есть где-то от 12,2 до 17,3 миллиарда долларов. "Это чертовски огромный разброс", - воскликнул Келлер. Первоначально правление приняло рекомендацию менеджмента и уполномочило Келлера, делая предложение, поднять цену акции до 78 долларов, хорошо понимая, что фактическая цена может зависеть от разброса цен покупателя и продавца. Кто-то из членов правления предложил вообще не устанавливать предел и оставить это на усмотрение Келлера. "Ради бога, установите потолок, - просил Келлер, нервничая при одной только мысли о единоличной ответственности. - Каждый доллар на акцию - это лишние 135 миллионов".

5 марта правление "Галфа" собралось в своей питтсбургской штаб-квартире, нарядном здании, построенном во времена Великой депрессии. Здание было фактически пустым: большинство операций велось из Хьюстона, и группе "Шеврона" предоставили целый этаж. Правление "Галфа", безусловно, не было намерено сдаться на предложение бросовых облигаций Пикенса. На столе у него лежали три других предложения. Одно - от "Шеврона". Некоторые исполнительные директора выступили с альтернативными предложениями - выкуп менеджментом контрольного пакета за счет кредитов, с использованием высокодоходных, но ненадежных "бросовых" ценных бумаг, которой будет организован фирмой "Колберг, Крэйвис и Роберте". Было предложение и от "Арко". Итак, правлению предстояло рассмотреть три заслуживающих внимания предложения. Ли изложил покупателям порядок выдвижения предложений. "Каждый из вас вносит свое предложение только один раз. Повторное предложение не принимается." Президент "Арко" Уильям Кишник выступил первым, предложив 72 доллара за акцию. Фирма "Колберг-Кравис" была следующей - 87,50 доллара, из них 56 процентов, то есть 48,75 наличными. Остальное 38,75 вновь выпущенными ценными бумагами.

Ожидая своей очереди, представитель "Шеврона" Келлер держал наготове письмо с предложением, где был один-единственный пропуск - там не была проставлена цена. Он знал, что он рискует в двух случаях: снижения цен на сырую нефть или повышения процентных ставок, но вряд ли, думал он, и то, и другое произойдет одновременно. Правление "Шеврона" настояло, что окончательное предложение будет зависеть только от него. Келлер прокручивал в уме разные варианты, хорошо зная, что каждый дополнительный доллар за акцию добавляет к его предложению 135 миллионов. Но он не хотел и упустить "Галф": другой такой случай вряд ли снова представится. Он взял ручку и проставил цену - 80 долларов за акцию. Теперь предложение составляло 13,2 миллиарда долларов с полной оплатой наличными. Он представил письмо правлению "Галфа" и постарался как можно убедительнее обосновать свою позицию. За четыре десятилетия работы в "Шевроне" ему никогда прежде не приходилось находиться в таком положении. Предложение было встречено холодно.

В состоянии полной неизвестности Келлер вернулся на этаж "Шеврона" ожидать решение. Он был уверен лишь в одном - он только что сделал самое большое в истории предложение расплатиться наличными. Президент "Арко" Кишник тоже ждал. Роберт О. Андерсон, проведя совещание правления "Арко" в Далласе, и другие директора занимались текущими делами, но и они с волнением ждали и не занимали телефонную линию с Питтсбургом, лишь изредка переговариваясь с Кишником.

В этот день правление "Галфа" заседало в общей сложности семь часов. Оно обсуждало три предложения. Предложение "Арко" можно было без долгих размышлений не принимать в расчет: их цена была слишком мала. Предложение фирмы "Колберг-Кравис" отбросить было нельзя. Теоретически, оно давало больше денег, но было и более рискованным, поскольку половина суммы выплачивалась ценными бумагами, и финансовые советники "Галфа" - из компании "Меррил Линч и Салломен бразерс" - никак не могли определить реальную стоимость бумаг. Его огромное преимущество заключалось в том, что теперешний менеджмент останется на своих местах, но некоторые "внешние" директора беспокоились, что его принятие именно по этой причине может вызвать нарекания, что правление исходит из своих собственных интересов. Более того, фирма не представила финансовых гарантий. "Если она не справится с финансированием, - сказал Ли, - то Бун, сохраняя свое тендерное предложение, будет смотреть нам в рот, вырывая больше акций, чем ему необходимо", чтобы возобновить попытку поглощения.

Время шло. Келлер все еще ждал, думая о своем рискованном предложении, когда зазвонил телефон. Это был Джимми Ли. В его голосе звучало деланное равнодушие. "Привет, Джордж, - сказал он. Наступила пауза. - Вы только что купили себе нефтяную компанию".

У Келлера лихорадочно мелькнула мысль, что он чувствует себя как тот человек, который впервые в своей жизни сделал предложение о покупке дома и затем, к своему удивлению, обнаружил, что дом этот теперь ему принадлежит. Это был "дом" стоимостью в 13,2 миллиарда долларов. Правление "Галфа" решило, что самым благоразумным было принять предложение "Шеврона", с выплатой всей суммы наличными. Акционеры окажутся в лучшем положении. И это был конец компании "Галф ойл". Спиндлтоп, Гуффи и Гейли, семья Мелло-нов, Кувейт и майор Холмс - все это было позади. Это уже была история.

Андерсон отнесся к проигрышу "Арко" философски. Он просто никак не мог предположить, что "Шеврон" пойдет на повышение до 80 долларов. Его абсолютный лимит был 75 долларов. "Мы считали, что зависнем где-то на примерно одинаковой цене, - сказал он. - Но уж если проигрывать, то гораздо легче при большей разнице цен. Крайне неприятно оказаться в проигрыше, когда разница составляет один доллар на акцию".

Что касается Пикенса, то он считал, что это была великая победа для акционеров: в результате его усилий неэффективный менеджмент был лишен возможности по-прежнему выбрасывать деньги на ветер в тщеславной погоне за славой. За прошедшие с начала его кампании месяцы цена акции "Галфа" поднялась с 41 до 80 долларов, а суммарная рыночная капитализация возросла с 6,8 до 13,2 миллиарда долларов, давая акционерам "Галфа" прибыль в 6,5 миллиарда. "Эти 6,5 миллиарда долларов никогда бы не были сделаны, если бы на арене не появилась "Меса" и ГИГ", - сказал Пикенс. Права акционеров восторжествовали. Гнался ли Пикенс за быстрой прибылью или же он лелеял мечту стать менеджером высшего ранга в крупной международной компании, но его "Галф инвестерс групп" получила 760 миллионов долларов прибыли, из которой 500

миллионов отошли "Месе". После вычета налогов это составило как раз те самые 300 миллионов, которые "Меса" так отчаянно стремилась получить летом 1983 года. Как говорил Пикенс, эти деньги были "Месе" страшно нужны.

У Джимми Ли первой реакцией было чувство огромного облегчения. Все закончилось, и правление проголосовало единогласно, что намного уменьшало вероятность обращения акционеров в суд. Он сразу же отправился в поездку по стране, чтобы встретиться со служащими компании и поддержать их уверенность в будущем. А затем усталость взяла свое. Навалилось уныние, иногда доводившее его чуть ли не до слез. "Я никогда и подумать не мог, что "Галф" перестанет существовать, - сказал он однажды. - Это была вся моя жизнь, вся моя карьера. Мысль о том, что его больше нет, меня просто не покидает".

"Галф" слился с "Шевроном", и у Джорджа Келлера никогда не было основания сожалеть о 80 долларах, сумме, которую он проставил в последний момент. "Шеврон" заплатила за компанию отнюдь не завышенную цену. "Это была удачная покупка, - сказал Келлер несколько лет спустя. - Мы приобрели активы такого масштаба, в каком они прежде никогда не выставлялись на продажу". Тогда почему же компания "Галф" оказалась в беде? "Она пренебрегла своим положением, которое было достаточно прочным, - ответил Келлер. - Она решила, что ей нужно одно великое и огромное чудо. Это было все равно, что отправиться играть в Лас-Вегас, вместо того, чтобы строить свое будущее в городе, где ты живешь. И она проиграла и там, и там". Это, конечно, могло случиться с любой крупной нефтяной компанией в той лихорадочной атмосфере, что установилась после нефтяных потрясений семидесятых годов. Но компания "Галф" заплатила максимальную цену.

## АКЦИОНЕРЫ

Тем не менее Пикенс все еще не уговорился: одно за другим он сделал предложения купить акции "Филлипса", правление которого находилось в Бартлсвиле, в штате Оклахома, и "Юникал" из Лос-Анджелеса. Что касается "Филлипса", то за Пикенсом вплотную следовал крайне активный финансист с Уоллстрит Карл Икан, который уже прибрал к рукам "Транс уорлд эрлайнс". Обе компании, однако, устояли, отразив силами своих правлений попытки поглощения. Они залезли в долги, что позволило им произвести обратную покупку акций по гораздо большей цене, чем до нападения, и увеличить таким образом выплаты акционерам. Однако в обоих случаях "Меса" получила значительную прибыль. Все же громкие требования заботиться о стоимости акций, по-видимому, теряли популистскую привлекательность у их держателей. После того, как "Юнокал" вышла из схватки целой, ее председателю правления Фреду Хартли позвонил Арманд Хаммер из компании "Оксидентал". Хаммер поздравил Хартли с победой, сказав, что он заслуживает Нобелевской премии за доблесть. Даже такая крупная интегрированная компания как "Арко" понимала, что в финансовой атмосфере середины восьмидесятых годов и она также может оказаться объектом нападения или очередного Пикенса или его самого. "Мы были легкой добычей, - сказал Роберт О. Андерсон, - пока не подтянули курс наших акций более плотно к стоимости нашей компании". Так "Арко" провела своего рода самоприобретение, выкупив на заемные средства свои акции по более высокой цене и одновременно резко консолидировав свои операции и сократив численность служащих.

В следующие несколько лет реструктурирование путем слияний и приобретений даже среди гигантов нефтяной промышленности продолжалось. "Ройал Датч/Шелл" заплатила 5,7 миллиарда долларов за 31 процент "Шелл ойл Ю-Эс-Эй", которая ей раньше не

принадлежала. Для главных исполнительных директоров в Гааге и Лондоне это представлялось наилучшим вариантом из всех доступных им инвестиционных возможностей. "Бритиш петролеум" уже работала совместно с "Стандард ойл оф Огайо" - первоначально созданной Джоном Д. Рокфеллером и явившейся основой его "Стандард ойл траст" - чтобы обеспечивать себе возможности перекачки аляскинской нефти в Соединенных Штатах. В результате аляскинской сделки "Бритиш петролеум" получила 53 процента "Сохайо", а сама "Сохайо" стала ее отделением в Америке. Но вялая и чрезвычайно дорогая программа поисковых работ, проводившаяся "Сохайо", а также фиаско в Муклуке вызвали у "Бритиш петролеум" недовольство ее менеджментом, и она, выплатив другим акционерам свыше 7,6 миллиарда долларов, полностью приобрела эту компанию и таким образом получила полный контроль над огромным потоком средств с Аляски. В обстановке слияний и приобретений не привлекала к себе особого внимания, по крайней мере до начала девяностых годов, лишь одна компания. Это была "Экссон", которая в семидесятые годы сильно погорела, сделав ряд неудачных приобретений. Два из них даже попали в список из пяти самых неудачных, который опубликовала "Форчун". Миллиард долларов напрасно потраченных за два года на программу разработки битуминозных сланцев в Колорадо также подействовал на нее отрезвляюще. "Экссон" пришла к выводу, что она не может адекватно расходовать весь свой поток наличных средств на поисковые работы и приобретения или на новые виды деятельности, не связанные с нефтью. Более того, руководители "Экссона" считали, что, следуя своим политическим установкам и чуть ли не своему кредо, компания не может поглощать другие крупные нефтяные компании. У "Экссона", как заметил ее председатель правления Клифтон Гарвин, была "фобия приобретений".

Все это резко сокращало возможности компании. "У нас был большой поток наличных денег и не так много хороших инвестиционных проектов, в которые их вложить", - пояснил Гарвин. Целесообразнее было вернуть акционерам те деньги, которые она была не в состоянии эффективно вложить, и предоставить им возможность делать с ними все, что они захотят. Так "Экссон" и поступила, произведя между 1983 и серединой 1990 годов скупку, на которую было затрачено 16 миллиардов долларов. Это гарантировало акционерам повышение курса акций и хорошую прибыль, а также создавало уверенность, что ни Бун Пикенс, ни кто-либо еще не смогут утверждать, что акционеры "Экссона" находятся в невыгодном положении. Эта сумма в 16 миллиардов намного превышала плату "Тексако" за "Гетти" или даже "Шеврона" за "Галф". "Экссон" действительно расходовала огромные деньги на приобретения, возможно, миллиард долларов в год, но ее интересовали не все компании целиком, а их специфические особенности, и она продолжала спокойно работать, избегая всякой, в том числе и газетной, шумихи. Она также сократила на 40 процентов число своих служащих. В результате это была уже меньшая компания как в абсолютном, так и в относительном выражении по своим ресурсам и доходам по сравнению со своим историческим конкурентом и архисоперником "Ройал Датч/Шелл". Маркус Сэмюэль и Генри Детердинг могли бы ею гордиться.

В целом, реструктурирование означало переход к меньшей по размаху и более консолидированной нефтяной промышленности. Начинающих геологов больше не нанимали на работу с окладом в 50 тысяч долларов в год, по сути дела, их не нанимали вообще. Другие же, по-видимому, достигшие вершины своей карьеры, внезапно обнаружили, что их вынуждают подать в отставку ранее положенного срока. Больше всех пострадали те, чьи должности были сокращены. "Я считал, что я работаю для надежного социального института, - сказал один из директоров, чья должность была ликвидирована после приобретения "Гал-фа" "Шевроном". - Все 25 лет своей жизни, что я отдавал работе, при всех издержках, которые выпадали на долю моей семьи, я никогда не считал,



что работаю ради клочков бумаги". Колоссально выиграли от реструктурировании в нефтяной промышленности акционеры. В результате всех действий - крупных слияний и приобретений, рекапитализаций, скупки акций -- в карманы институциональных и индивидуальных инвесторов, пенсионных фондов, арбитражеров и т.п. было направлено намного больше 100 миллиардов долларов. В конечном счете акционеры действительно выиграли.

Выиграли и менеджеры, если они были акционерами. Председатель правления "Галфа" Джимми Ли потерял работу, но получил около 11 миллионов долларов при опционных сделках. Но Буна Пикенса никто не мог превзойти. В 1985 году благодарное правление "Месы" в Амарилло проголосовало за выделение Пикенсу 18,6 миллиона долларов отсроченной премии за маневры по захвату "Галфа", принесшие "Месе" чистыми около 300 миллионов долларов. В тот год Пикенс был самым высокооплачиваемым корпоративным исполнительным директором в Америке.

## НОВАЯ СИСТЕМА БЕЗОПАСНОСТИ

В мае 1985 года лидеры "семерки" - семи наиболее развитых стран Запада - встретились на своем ежегодном экономическом саммите, на этот раз в Бонне. Тематами обсуждения были: принципы развития свободного рынка, дерегуляция и приватизация. В Америке с огромным преимуществом только что на второй срок был избран Рональд Рейган, пообещавший стране "эру национального возрождения". При его администрации завершился столь характерный для семидесятых годов период пораженческих и пессимистических настроений, что было в значительной степени и прямым, и косвенным результатом нефтяного кризиса. В Америке инфляцию и спад сменили экономическая активность и бум. В свою очередь значительно продвинулась на пути к переустройству британского общества и Маргарет Тэтчер. Бизнес, упорная работа и рабочие совещания за завтраком обрели положительный статус в тэтчеровской Великобритании. Даже Франсуа Миттеран, президент-социалист Франции и самый выдающийся долгожитель в мировой политике, отказался от государственного регулирования и классического французского этатизма в пользу свободного рынка. Западный мир переживал третий год относительно оживленного экономического роста. Но на этот раз экономическое возрождение радикально отличалось от прежних периодов послевоенного подъема: его не питал рост спроса на нефть. Экономике индустриальных стран быстро адаптировались к высоким ценам на нефть и ее потребление было вялым.

В энергетике единственной серьезной проблемой, которую в предыдущие несколько лет приходилось решать лидерам "семерки", были вызывавшие серьезные разногласия планы западных европейцев значительно увеличить покупки советского газа. Европейцы предполагали использовать их в программах диверсификации в энергетическом секторе, чтобы сократить свою зависимость от нефти. Они также надеялись повысить занятость в машиностроении и сталелитейной промышленности. Администрация Рейгана была против этого проекта, опасаясь, что расширение импорта газа создаст Советскому Союзу рычаги для политического давления на Европу. Кроме того, она не хотела, чтобы Россия получала дополнительные доходы в твердой валюте, что укрепляло бы ее экономику и военный потенциал. С нарастанием разногласий вокруг этой сделки, Вашингтон наложил запрет на экспорт американского оборудования для этого проекта, а затем попытался запретить и экспорт европейского оборудования, созданного на основе американских технологий.

Такое посягательство на право экстерриториальности вызвало бурю. Результатом был острейший с времен "октябрьской войны" и эмбарго в 1973 году европейско-

американский конфликт. На карту были поставлены два различных подхода к вопросам безопасности: стремление европейцев увеличить число рабочих мест и обеспечить стабильность экономики и убежденность американцев в существовании советской угрозы. Эмбарго американцев угрожало безработицей ряду отраслей европейской промышленности. Это было настолько сильным ударом для крупнейшей британской машиностроительной компании "Джон Браун", что Маргарет Тэтчер лично позвонила Рейгану. "Джон Браун погибает, Рон", - сказала она. Чтобы придать вес своей позиции, она даже вылетела в Шотландию и присутствовала на церемонии по случаю начала поставок компанией "Джон Браун" оборудования для сделки по газу - тем самым открыто выражая протест против американского запрета.

После многочисленных гневных заявлений и обвинений наконец был достигнут компромисс: ограничение европейского импорта из Советского Союза до 30 процентов всех поставок природного газа, и ускоренное развитие огромного норвежского месторождения "Тролль" как альтернативного источника природного газа в рамках Североатлантического альянса. На этом споры по поводу газопровода закончились, и западные лидеры смогли отложить в сторону вопросы безопасности в энергетическом секторе.

Так что теперь, в 1985 году, вопросы повестки дня на экономическом саммите в Бонне показывали, как изменился мир. Они главным образом касались проблем торговых отношений между промышленными странами - протекционизма, положения доллара, отношения к экономической экспансии Японии. Это были вопросы в рамках "Запад-Запад". Нефть и энергетика, главнейший вопрос в отношениях "Север-Юг", вообще не обсуждался. Как и в шестидесятые годы, нефть и энергоносители были доступны в изобилии и, следовательно, не сдерживали экономический рост. Поставки снова стали надежными. Избыточный мировой объем нефтедобычи превышал ежедневный спрос на 10 миллионов баррелей, что было эквивалентно 20 процентам потребления западного мира. Кроме того, Соединенные Штаты, Германия и Япония закладывали значительные объемы нефти в свои стратегические резервы. "Резервная безопасность", которой не существовало на всем протяжении семидесятых годов, теперь восстанавливалась.

Тем временем, на Ближнем Востоке в продолжавшемся военном конфликте Иран и Ирак нарушали все принятые табу. Разрушались не только города, но и нефтеперерабатывающие предприятия, наносились удары по нефтепромыслам и танкерам, в том числе ходившим под флагами многих других стран. В прежнее время бомбардировка танкера, несомненно, вызвала бы скачок цен, теперь же независимо от нападения на судна цены на наличных и фьючерсных рынках то поднимались, то опускались. Короче говоря, не было необходимости включать вопросы энергетики в то ограниченное число главных проблем, на которых западные лидеры как главы государств могли бы сосредоточить свое внимание. На прежних саммитах нефть была часто доминирующим и самым щекотливым вопросом. Но теперь, в 1985 году, впервые с того времени, как десять лет назад такие саммиты начали проводиться, западные лидеры подписали коммюнике, в котором о нефти и энергоносителях упоминаний не было.

Само отсутствие этого вопроса было убедительнейшим свидетельством того, насколько перестроилась мировая экономика, сделав выводы после экономических и политических потрясений семидесятых годов, в которых главную роль играла нефть. Теперь нефть, по-видимому, не требовала какого-то особого отношения к себе: она действительно стала просто одним из товаров. Первый фактор, который определял энергичный экономический рост в шестидесятые годы - надежные поставки нефти - по-

видимому, вновь обретал свое место. Второй фактор, однако, все еще отсутствовал. Нефть все еще не была дешевой - пока еще

В середине восьмидесятых годов цена на нефть балансировала на краю пропасти. На карту было поставлено столь многое, что все взгляды были прикованы к каждому ее малейшему колебанию. Как в 1984 году отметил президент "Эссо Юроп", "сегодня цена на нефть - это главная переменная величина в равновесии двух важнейших факторов и самый большой из всех источников неопределенности будущего". Начнет ли цена снова подниматься, будет ли медленно опускаться или же резко упадет? Шли месяцы, и во всем мире - не только в энергетических компаниях, но и в финансовых учреждениях и коридорах государственной власти - все чаще задавались вопросом "как низко она упадет", и для этого были веские основания. От ответа на этот вопрос в огромной мере, конечно, зависело положение нефтяных компаний. Но не только. Он определит будущую реальность "власти нефти" в мировой политике и в огромной мере скажется на экономических перспективах и менявшемся балансе сил экономики и политики во всем мире. Высокие цены будут выгодны экспортерам, начиная от Саудовской Аравии и вплоть до Ливии, Мексики и Советского Союза. СССР также зависел от продажи нефти, равно как и природного газа, поскольку твердая валюта, которую он расходовал на покупку западных технологий, была крайне необходима ему для модернизации своей экономики. Низкие цены благоприятствовали бы странам-импортерам нефти, в том числе двум таким центрам экономической активности, как Германия и Япония. В середине, в состоянии неопределенности, стояли Соединенные Штаты. У них были интересы по обе стороны водораздела. США были крупнейшим в мире импортером и потребителем нефти, но, кроме того, и вторым в мире ее производителем, и добрая часть их финансовой системы была завязана на высокие цены на нефть. Если дело дойдет до крайности, на какую сторону они встанут?

## Глава 36. Хорошая встряска: как низко может упасть цена?

Несмотря на принятие ОПЕК еще более ограничительных мер, в 1984 году система ее новых квот не работала. Нефтедобыча за пределами стран ОПЕК росла; уголь, атомная энергетика и природный газ продолжали вытеснять нефть с рынка; энергосбережение сокращало спрос. Доходы стран-экспортеров ОПЕК сокращались, и манипуляции с квотами среди них становились все более очевидными. Если не удавалось осуществить амбициозные планы получения высоких доходов с помощью цены, то они снизят ее и возместят утраченные доходы за счет объема. В порыве раздражения ОПЕК наняла для контроля над выполнением квот международную бухгалтерскую фирму. Бухгалтерам был обещан доступ к каждому документу с деталями сделки, к каждому счету, к каждому коносаменту. Но обещанного доступа они не получили, по сути дела, у них были огромные трудности даже со въездом в некоторые страны ОПЕК, не говоря уже о посещении ключевых производств. Тем временем некоторые экспортеры, чтобы обойти установленные для них квоты и вялость в торговле нефтью, обратились к бартеру и встречной торговле, когда оплата поставок нефти производилась другими товарами - оружием, самолетами и промышленными товарами, что в итоге увеличивало избыточный объем нефти на мировом рынке.

### ВЫСОКАЯ ИЛИ НИЗКАЯ?

Сопrotивляться силе рынка было не так-то просто. Лейбористское правительство Великобритании, учредив в семидесятые годы государственную "Британскую национальную нефтяную корпорацию", сделало ее не только хранителем

государственной доли резервов нефти и газа в Северном море, но и придало ей специфические торговые функции. Она должна была покупать до 1,3 миллиона баррелей в день североморской нефтедобычи и затем продавать переработчикам. Таким образом, БНОК, объявляя цены, по которым она будет покупать и продавать нефть, играла важную роль в определении цен на мировом рынке. Но с ослаблением цен, БНОК оказалась в сложном положении, покупая свыше миллиона баррелей у североморских нефтедобытчиков по одной цене и вынужденно продавая эти же баррели по другой, более низкой цене! Результатом явились значительные потери для БНОК и для британского казначейства. Как с готовностью разъяснил один чиновник из Уайтхолла, "можете быть уверены, что существование в государственном секторе организации, которая покупает нефть по 28,65 доллара за баррель и продает ее по более низкой цене, в высшей степени неприятный и крайне болезненный вопрос для казначейства!" Никто не относился к такому положению столь критически, как сама Маргарет Тэтчер. Она, как правило, не жаловала государственные компании - и если уж на то пошло, была даже большим сторонником "свободных рынков" и противником государственного регулирования, чем Рональд Рейган. Приватизация государственных предприятий была одним из главных пунктов в ее предвыборной политической платформе. Она не видела особой роли, которую бы играла БНОК в обеспечении безопасности, и весной 1985 года попросту ее ликвидировала. На этом британское правительство отошло от прямого участия в нефтяных делах, а ликвидация БНОК выбила еще одну опору в сохранении цены ОПЕК. И это было еще одной победой для рынка.

В нефтяной промышленности все сходились на мнении, что если цена и упадет на несколько долларов, то затем она восстановится и к концу восьмидесятых или началу девяностых годов начнет снова подниматься. Все же, вялый спрос плюс растущий объем нефтедобычи, а также переход к товарному рынку все убедительнее указывали на одно направление - направление в сторону снижения. Но насколько?

### ДИЛЕММА ОПЕК ОСЛОЖНЯЕТСЯ

К середине восьмидесятых годов ОПЕК предстояло сделать решительный выбор. Она могла бы снизить цену, но где остановится ее дальнейшее падение? Или же продолжать ее поддерживать. Но в таком случае это означало создать зонтик, под которым процветала бы нефть не входящих в ОПЕК стран, конкурентные энергоносители и энергосбережение, а ей самой угрожало бы сокращение ее удельного веса в обороте рынка. Еще более ухудшало положение и то, что поток нефти из самих стран ОПЕК будет расти. Даже несмотря на продолжавшуюся войну между Ираном и Ираком экспорт из этих стран становился более устойчивым. Нигерия тоже повысила нефтедобычу и, жадная до доходов, временно провозгласила политический лозунг "Прежде всего Нигерия", направленный на максимальное увеличение экспорта.

Как часто повторялось и в прошлом, многое зависело от саудовцев. В 1983 году Саудовская Аравия открыто взяла на себя функции производителя-балансира, варьируя объем своей нефтедобычи, чтобы поддерживать цену ОПЕК. Но к 1985 году ее издержки по сравнению с другими странами ОПЕК становились непропорционально велики. Поддержка цены означала огромное падение нефтедобычи и потерю обширной доли рынка, а значит, и доходов. В 1981 году доходы Саудовской Аравии достигли наивысшей точки и составляли 119 миллиардов долларов. К 1984 году они упали до 36 миллиардов и продолжали падать, составив в 1985 году 26 миллиардов долларов. Между тем Саудовская Аравия, как и другие экспортеры, осуществляла дорогостоящую программу развития, которую теперь приходилось значительно свертывать. В стране образовался значительный бюджетный дефицит, шло расходование валютных резервов. Ситуация

была настолько тревожной, что обнародование бюджета было отложено на неопределенный период.

Еще одним результатом потери рынков стало более маргинальное положение Саудовской Аравии на мировой арене. Быстрое падение политического влияния и значения, а также вероятность дальнейшего ухудшения ситуации противоречили основным принципам политики безопасности, и это происходило в то время, когда региону угрожала ирано-иракская война, а против Саудовской Аравии продолжал осуществлять свою вендетту аятолла Хомейни. Драматическая потеря рынков также сократила влияние саудовцев на политику стран Среднего Востока, на ход арабо-израильского конфликта, уменьшилось ее влияние и в промышленных странах Запада. Власть нефти теряла свои позиции. "В принципе мы должны провести черту между экономикой и политикой, - сказал, выступая по саудовскому телевидению, Ямани. - Другими словами, политические решения не должны определяться требованиями экономики. Но нефть - это политическая сила, и никто не может отрицать, что политическая сила арабов в 1973 году была обязана нефти и что в 1973 году ее влияние в странах Запада достигло наивысшей точки также благодаря нефти. В настоящее время мы переживаем трудности в связи со слабостью политической силы арабов опять же из-за присутствия нефти. Это элементарные факты, известные даже "человеку с улицы".

Саудовцы направили ряд предупреждений всем странам ОПЕК, а также производителям нефти в других странах. Саудовская Аравия, говорилось в них, не примирится с потерей своей доли рынков, она не будет бесконечно терпеть изакрывать глаза на манипуляции стран ОПЕК с квотами и увеличение нефтедобычи другими странами, на нее также не следует далее рассчитывать как на производителя-балансира. В случае необходимости, она затопит рынок нефтью. Были ли эти предупреждения серьезной угрозой, прямым указанием ее намерений? Или же лишь маневром, рассчитанным на запугивание? Однако если саудовцы не осуществят некоторые перемены, то вполне логично было ожидать, что их нефтедобыча упадет до миллиона баррелей в день, а может быть, даже и ниже, поскольку экспортные рынки у нее почти полностью теперь отсутствовали. При таком положении Саудовская Аравия как страна, облик и влияние которой в полном смысле слова определяла нефть, на мировой арене почти полностью утратит свой прежний имидж.

## ДОЛЯ РЫНКА

В первые дни июня 1985 года министры ОПЕК собрались в Таифе, в Саудовской Аравии. Ямани зачитал послание короля Фахда, который резко критиковал нарушение квотового соглашения и снижение цены другими странами ОПЕК, что привело "к потере рынков для Саудовской Аравии". Саудовская Аравия, говорилось в послании, не будет вечно терпеть такое положение. "Если страны-члены Организации считают, что им предоставлена полная свобода действий, - заявлял король, - то такая свобода должна распространяться на всех членов ОПЕК, и Саудовская Аравия будет, конечно, защищать свои собственные интересы".

После прочтения послания нигерийский министр нефти выразил надежду, что "это мудрое послание будет принято во внимание". Но в последовавшие недели никаких заметных признаков этого не было. И саудовская нефтедобыча упала до 2,2 миллиона баррелей в день, то есть до половины ее квоты и немногим выше пятой части того, что она производила всего 10 лет назад. Экспорт в Соединенные Штаты, который в 1979 году достигал 1,4 миллиона баррелей в день, в июне 1985 года опустился до 26000 баррелей, что, в сущности, было равно нулю.



Летом 1985 года саудовская нефтедобыча временами была ниже того, что давал британский сектор Северного моря. Это было последним унижением для саудовцев. Получалось, что они поддерживают цену ради того, чтобы британцы увеличивали свою нефтедобычу, и это в то время, когда премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер продолжала демонстрировать свою привязанность к свободным рынкам и рекламировать свое безразличие к состоянию цен на нефть. Еще гораздо большая угроза существовала ближе к дому. Иракцы вели реструктурирование своих экспортных возможностей, расширяя старые и добавляя новые трубопроводы, причем некоторые из них через территорию Саудовской Аравии. Как бы дальше ни развивались события, огромный дополнительный поток иракской нефти уже готовился пробить себе путь на и так перенасыщенный рынок. Такое положение далее терпеть было нельзя. Что-то приходилось предпринимать, и теперь снова, как и в семидесятые годы, это будет цена, только она пойдет в обратном направлении. Однако как низко она опустится?

В нефтяной промышленности снова возникла тень прошлого - Джон Д. Рокфеллер и перспектива всеобщей ценовой войны. В конце девятнадцатого и начале двадцатого столетий Рокфеллер и его сообщники неоднократно устраивали своим конкурентам "хорошую встряску", перенасыщая рынок и сбивая цены. Конкурентам приходилось заключать перемирие на условиях "Стандарт ойл", а если они не обладали ее силой, их выталкивали из бизнеса или поглощали. Конечно, в середине восьмидесятых годов обстоятельства были совершенно другими, но уже не настолько другими. И снова "хорошая встряска" грозила повториться.

Саудовцы перешли от защиты цены к защите объема нефтедобычи - своего желаемого уровня - и выбрали для этого оригинальное оружие: сделки "нет-бэк" с партнерами "Арамко" и другими нефтяными компаниями, занимавшими стратегическое положение на ключевых рынках. По таким сделкам Саудовская Аравия не устанавливала фиксированной цены для переработчика и получала оплату, исходя из того, сколько давала продажа нефтепродуктов на рынке. Переработчику, однако, помимо прочего, гарантировалась заранее определенная прибыль - скажем, 2 доллара за баррель. Не важно, была ли окончательная продажная цена нефтепродуктов 29,19 или же 9 долларов, он получал свои 2 доллара, а саудовцы остальное (минус различные затраты). Прибыль переработчика была фиксированной. Так что на момент продажи ничто особенно не побуждало его бороться за большую цену. Он был заинтересован продать просто как можно больше. Он знал, что, какова бы ни была цена, каждый дополнительный баррель принесет ему дополнительные 2 доллара прибыли. Но рост объема продаж и ослабление тревоги по поводу продажной цены становились идеальным средством, вызывавшим падение цен. Со своей стороны, саудовцы надеялись, что потери из-за более низких цен они восполнят за счет более высоких объемов. Однако они старались также и не создавать слишком большой конфронтации, их целью было вернуться на уровень установленной квоты, и только, и они приняли фиксированный максимум объема, покрываемого их новыми сделками "нет-бэк". Таким образом, их новая политика была направлена как против других стран ОПЕК, которые, нарушая квоты, забирали их долю рынка, так и против других, не входящих в ОПЕК стран.

Летом 1985 года старшему исполнительному директору одного из партнеров "Арамко" позвонил Ямани. Министр нефти напомнил, что его собеседник ранее говорил о своей заинтересованности в увеличении закупок у Саудовской Аравии, если цена будет конкурентоспособной, и что сейчас, пояснил Ямани, такое время пришло. В августе исполнительный директор слетал в Лондон для согласования условий по сделке "нет-бэк". "Похоже, что это обещает быть конкурентоспособным", - сказал он и тотчас же

подписал контракт. Ряд других компаний, в том числе и другие партнеры "Арамко", согласились на заключение подобных сделок.

Контракты по новому виду сделок, безусловно, означали, что официальной саудовской цены больше не существует. Цена будет такой, какую она сможет выручить на рынке. А значит, и цены ОПЕК на нефть также не будет. Распространившиеся на мировых рынках в конце сентября и начале октября 1985 года сведения о саудовских сделках вызвали нервозность и тревогу. Однако стоило саудовцам обратиться к стратегии возврата утраченных позиций на рынке, как за ней последовали другие экспортеры, из соображений чистой самозащиты своей конкурентоспособности. Сделки "нет-бэк" начали распространяться. Для давно страдавшего потока нефтяной промышленности это было своего рода благословение, возможность наконец делать деньги на переработке, что с начала семидесятых годов казалось абсолютно невозможным. Означало ли это, что цена должна была резко упасть? Большинство экспортеров именно так и считали, но это будет не ниже 18-20 долларов за баррель; ниже этого, по их мнению, нефтедобыча в Северном море станет экономически невыгодной. В этом они ошибались. Ставки налогового обложения в Северном море были столь высоки, что, например, на участке "Ниниан" падение цены с 20 до 10 долларов стоило бы компаниям лишь 85 центов. Наибольшие потери понесло бы британское казначейство, которое забирало большую часть ренты. Фактические операционные расходы на "Ниниан" - наличные затраты на извлечение нефти - составляли всего 6 долларов за баррель, так что любая цена выше этой не давала оснований останавливать производство. Более того, временное прекращение операций было делом столь дорогостоящим и сложным, что к нему вряд ли прибегли бы даже и в том случае, если цена упадет ниже 6 долларов. Как в то время заметил председатель "Шеврона" Джордж Келлер, "минимального уровня цены не существует". Все же некоторые считали, что она вряд ли дойдет до столь низкого предела, это было бы нерационально.

С начала ноября 1985 года, с приближением зимы цена на фьючерсном рынке определяющего движение конъюнктуры "Уэст Тексас интермедиат" продолжала повышаться, достигнув 20 ноября 1985 года наивысшего зарегистрированного на НИМЕКС уровня в 31,75 доллара, что опровергало возможную угрозу ценового краха. Многие, конечно, считали, что саудовцы в действительности не имели в виду то, что они говорили, что это был просто своеобразный способ сделать предупреждение, рассчитанное на то, чтобы напугать других членов ОПЕК и восстановить дисциплину.

Через полторы недели после повышения в ноябре ОПЕК снова провела совещание. Своими действиями Саудовская Аравия уже, по сути дела, объявила войну другим членам ОПЕК. Теперь же ОПЕК, уже как группа, включая и Саудовскую Аравию, объявила о своем намерении выступить за возврат утраченных рынков и против не входящих в нее стран-экспортеров. В коммюнике совещания появилась новая формулировка: ОПЕК больше не выступает в защиту цены, теперь ее задача - "получить и защитить справедливую долю мирового нефтяного рынка, соответственно размеру дохода, необходимого для развития ее стран".

Однако насколько значительны были в действительности эти слова? Когда 9 декабря текст коммюнике принесли главным экспертам по планированию одной из стран ОПЕК, кто-то из них небрежно заметил: "О, еще одно очередное коммюнике ОПЕК, на этот раз зимнее". А вскоре цены на нефть начали резко падать.

### ТРЕТИЙ НЕФТЯНОЙ КРИЗИС

Дальнейшие события были не менее бурными и драматическими, чем во время кризисов в 1973-1974 годах и в 1979-1982 годах. За несколько месяцев цена "Уэст Тексас интермедиат" упала до 10 долларов за баррель, то есть на 70 процентов от своей высшей точки в 31,75 доллара в конце ноября 1985 года. Некоторые грузы из Персидского залива продавались примерно за 6 долларов за баррель. Во время двух предыдущих кризисов в результате маргинальных потерь и срыва поставок цены подскочили вверх. Теперь также маргинальными были фактические изменения объемов. Нефтедобыча ОПЕК в первые четыре месяца 1986 года составляла в среднем около 17,8 миллиона баррелей в день - лишь примерно на девять процентов выше, чем в 1985 году, и, по существу, соответствовала квотам 1983 года. В целом дополнительный объем означал повышение не намного большее, чем на 3 процента в суммарных поставках нефти стран Запада! Однако в сочетании со стремлением получить долю рынка оно вызвало такое падение цен, какое несколько месяцев назад было трудно даже представить.

Это был действительно третий нефтяной кризис, только его последствия шли в обратном направлении. Теперь экспортеры сражались за рынки, а не покупатели за поставки. И покупатели, а не продавцы, расталкивали друг друга в погоне за самой дешевой ценой. Такая незнакомая прежде ситуация снова подняла вопрос о безопасности, однако в новом измерении. Одной стороной было обеспечение спроса для экспортеров нефти - то есть гарантированный доступ к рынкам. Эта тревога, возможно, казалась новой. Но, по сути дела, это был тот же самый вопрос как в пятидесятые и шестидесятые годы, вызвавший ожесточенную конкуренцию между странами-экспортерами и заставивший Переса Альфонсо искать гарантированный рынок в Соединенных Штатах прежде, чем он отправился в Каир и сделал первый шаг на пути к созданию ОПЕК. Для потребителей при том сражении за долю рынка, которое вели экспортеры, все тревоги семидесятых годов по поводу надежности поставок уже теряли свою остроту. И что же это обещало в будущем? Не подорвет ли дешевая импортная нефть основы безопасности энергетики, с таким трудом перестроенной за прошедшие тринадцать лет?

Дело было не просто в том, что цены падали - они вышли из-под контроля. Впервые за все прошедшее время не существовало ценообразующей структуры. Не существовало даже официальной цены ОПЕК. Рынок одержал победу, по крайней мере, на данное время. Цена теперь устанавливалась не в результате напряженных переговоров между странами ОПЕК, а складывалась на основе тысяч отдельных сделок - сделок "нет-бэк", компенсационных, бартерных сделок, сделок с переработкой, аукционных и множества других. Казалось, не было конца вариантам и приемам, к которым прибегали экспортеры, чтобы удержаться на плаву и вернуть рынки. Борьба шла не только между странами ОПЕК и другими экспортерами, но несмотря на принятое в 1985 году коммюнике и между отдельными членами ОПЕК. И в атмосфере жесточайшей конкурентной борьбы дело сводилось к предложению скидки за скидкой ради удержания рынков. "Все устали от бесконечных переговоров за каждый груз, за каждую четверть доллара, - сказал в середине 1986 года глава Иракской государственной комиссии по маркетингу. - В итоге выступавший от имени экспортера сырой нефти ленивый посредник просто дает всеохватывающие скидки, чтобы быть уверенным, что он сбивает цены на все другие баррели ОПЕК". И обвал цен вызвал не какой-то специфический тип сделки, а скорее такие главные факторы, как рост объемов нефти, искавшей рынки, которых для нее уже не хватало, и устранение регулирования, которое в данном случае ранее осуществляла ОПЕК и, в частности, Саудовская Аравия.

Во всем нефтяном мире реакция на кризис была однозначной - это был шок. Предпримет ли что-либо ОПЕК? И сможет ли? Организация переживала серьезный

раскол. Иран, Алжир и Ливия хотели, чтобы ОПЕК приняла новые и гораздо более низкие квоты и таким образом вернула цену к 29 долларам за баррель. Страны с большим объемом нефтедобычи, главным образом Саудовская Аравия и Кувейт, оставались верны своему стремлению вернуть утраченный рынок. Ямани обвинял во всем покупателей, жалобно заявив исполнительному директору одной из главных компаний: "Я не продал ни барреля кому-либо, кто этого не хотел". Между тем Иран и Ирак, два из главных членов ОПЕК, по-прежнему вели ожесточенную борьбу, и враждебное отношение Ирана к экспортерам-арабам не ослабевало.

Не входящие в ОПЕК страны не меньше страдали из-за потери своих доходов. Они с опозданием поняли всю серьезность предупреждений ОПЕК и только теперь предпринимали первые шаги к началу "диалога". Весной 1986 года Мексика, Египет, Оман, Малайзия и Ангола присутствовали на совещании ОПЕК в качестве наблюдателей. Консервативное правительство Норвегии первоначально заявило, что оно как член западного сообщества не будет участвовать в переговорах с ОПЕК. Однако нефть обеспечивала 20 процентов доходов правительства, и оно теперь испытывало трудности с бюджетом. В результате правящая партия пала, и к власти пришла лейбористская оппозиция. Новый премьер-министр сразу же объявил, что Норвегия готова предпринять шаги, чтобы помочь стабилизировать цены. И на стоявшую в Венеции яхту Ямани прибыл министр энергетики нового правительства, чтобы во время круиза обсудить ценовой вопрос. Однако в целом диалог между ОПЕК и не входящими в нее странами не принес существенных результатов. Итак, при отсутствии согласия как внутри ОПЕК, так и между ОПЕК и не входящими в нее странами, "хорошая встряска" продолжалась всю весну 1986 года.

### "КОЕ-КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ"

Для многих нефтяных компаний новый кризис оказался неожиданным. Их исполнительные директора были убеждены, что "они", то есть страны ОПЕК, не сделают такой глупости, как отказ от большей части своих доходов. Тем не менее некоторые думали по-другому. В Лондоне специалисты по планированию из "Шелл", тщательно изучив конъюнктуру, разработали так называемый СПЦН - сценарий падения цен на нефть. Компания утверждала, что ее главные менеджеры относятся к нему со всей серьезностью и, хотя они и считают его несколько неправдоподобным, обсуждают дальнейшие действия и приступают к профилактическим мерам. Таким образом, когда цены рухнули, на берегу Темзы в здании "Шелл" в отличие от шока во многих других нефтяных компаниях царил мрачное спокойствие и порядок. Там, как и на местах, менеджеры занимались своей работой, словно выполняя операции по гражданской обороне в условиях чрезвычайного положения, к которому они уже давно подготовились.

В целом нефтяная промышленность, очнувшись от шока, ответила масштабным сокращением расходов. Особенно сильный удар пришелся на разведочные работы и нефтедобычу в Соединенных Штатах. В США они были как самыми дорогостоящими, так и приносившими самые большие разочарования. Кто мог забыть Муклук - сухую скважину на Аляске, обошедшуюся в 2 миллиарда долларов? И в США компании могли проявлять наибольшую гибкость - там им не приходилось беспокоиться о нарушении давно заключенных договоренностей с национальными правительствами, как с этим обстояло дело во всем развивающемся мире. Потребители, конечно, ликовали. Все их страхи по поводу постоянной нехватки нефти теперь улеглись. Их образу и стилю жизни ничто больше не угрожало. После всех лет гнева, угроз и обид нефть снова стала дешевой. Предсказания рокового конца не сбылись, власть нефти казалась неопасной и не такой уж страшной. "Бензиновые войны" за потребителя на местных бензоколонках,

которые вроде бы затихли в пятидесятые и шестидесятые годы, вернулись обратно, но теперь уже были результатом глобальной нефтяной войны. И насколько низко могли в действительности упасть цены? Бесспорный минимум, несомненно, был установлен в северной части Остина в Техасе во время однодневной рекламной компании в начале апреля 1986 года, спонсором которой выступала местная радиостанция, передававшая музыку "кантри". В этот день на колонке "Экссона", где оператором был Билли Джек Мейсон, цена неэтилированного бензина была ноль центов. Бесплатно! Такая сделка превосходила все, и результатом было своего рода стихийное бедствие. К 9 часам утра очередь ожидавших заправки автомашин растянулась на 6 миль, некоторые водители приехали даже из таких отдаленных мест, как Уэйко. "Для этого надо было лишь предпринять кое-какие действия", - пояснил Билли Джек. И когда его, как нефтяного эксперта спрашивали, что он думает о ценах в будущем, он уверенно отвечал: "Это зависит от других стран. Мы здесь ничего не можем поделать, пока арабы не выправят цены".

Другой техасец, правда, из вновь прибывших, соглашался с Билли Джеком, что если не все, то по крайней мере многое зависит от арабов. Это был вице-президент Соединенных Штатов Джордж Буш, и в то время, когда Билли Джек отпускал бензин за ноль центов за галлон, он собирался отправиться со специальной миссией на Средний Восток, чтобы обсудить ряд вопросов, в том числе и нефть. Визит в Саудовскую Аравию и другие страны Персидского залива был включен в его рабочую программу за несколько месяцев до обвала цен. Но сейчас он отправлялся в эту поездку, когда американская нефтегазовая отрасль, экспортеры нефти, потребители, союзники Америки - буквально все задавали один и тот же вопрос. Собирается ли правительство Соединенных Штатов что-либо предпринять в связи с обвалом цен?

Время, положение и прошлая деятельность делали Буша самой подходящей фигурой для решения проблем администрации Рейгана и в целом американской внешней политики в этот крайне деликатный момент международных отношений.

## ДЖОРДЖ БУШ

Через несколько лет, в 1989 году, накануне своей инаугурации Буш говорил: "Я сказал бы это так: они получили президента Соединенных Штатов, который вышел из нефтегазовой отрасли и который хорошо ее знает". Действительно, он хорошо знал опасный и рискованный мир независимых нефтепромышленников, которые являлись основной силой в нефтеразведке США и которые были практически нокаутированы в результате обвала цен. Это был мир, в котором прошли годы его формирования. Окончив в 1948 году Йельский университет, Буш отклонил ряд предложений с Уолл-стрит, очевидных для выпускников университетов из такой же, как и он, социальной среды: его отец был партнером фирмы "Браун бразерз, Гарриман", а затем сенатором от штата Коннектикут. В поисках работы Буш обратился в "Проктер энд Гэмбл", прошел там собеседование, но дальше этого дело не пошло. Тогда он погрузил вещи в свой красный "студебеккер" 1947 года выпуска и отправился в Техас, сначала в Одессу, затем в соседний Мидленд, который вскоре стал называть себя "нефтяной столицей Западного Техаса". Он начал с самого низа, с должности стажера, которому поручали окраску нефтяного оборудования, затем стал коммивояжером, объезжая вышку за вышкой, выясняя, какие размеры буров нужны покупателям и в какой породе они ведут бурение, и старался получить заказы.

Буш был человеком с Востока, где уклад жизни, привычки и стиль поведения в представлении некоторых жителей Запада определялись как аристократические. И он не



был абсолютно нетипичным. У жителей Восточного побережья существовала благородная традиция отправляться на нефтепромыслы Техаса и сколачивать свое состояние на тexasской нефти. Так было со времени Меллонов и Пьюсов в Спиндлтопе, то есть тех, кого журнал "Форчун" назвал "роем молодых представителей Лиги плюща", которые - среди них и Буш - в годы после Второй мировой войны "опустился на удаленный от всего мира нефтяной городок Западного Техаса, Мидленд, и создал самый невероятный форпост работающих в поте лица богачей", а заодно и "союз между кактусом и Плющом". И вовсе не было случайностью, что магазин мужской одежды "Альберт С. Келлис" в Мид-ленде одевал своих клиентов точно так же, как и "Брукс бразерз".

Достаточно скоро в этом небольшом мирке Буш, как он говорил позднее, "подхватил лихорадку" и образовал независимую нефтяную компанию в партнерстве с другими амбициозными молодыми людьми, не менее его жаждавшими делать деньги. "У кого-то из нас была бурильная установка, кто-то знал о возможной сделке, а все мы старались раздобыть средства, - сказал как-то один из партнеров. - На нефти были помешаны все в Мидленде". Они хотели дать своей компании какое-то броское, запоминающееся название. Один из партнеров сказал, что оно должно начинаться или с буквы "А", или с "Z", чтобы оно было первым или последним в телефонном справочнике и не затерялось бы где-то в его середине. В те дни на экранах Мидленда шел фильм "Да здравствует, Сапата!" с Марлоном Брандо в роли мексиканского революционера - и они назвали свою компанию "Сапата", на букву "зет".

Буш быстро овладел навыками независимого нефтяника. Он летал в жуткую непогоду в Северную Дакоту, чтобы купить у фермеров права на аренду участков, рылся в регистрационных записях о земле в районе предполагаемых месторождений, разыскивая тех, кто владел не только землей, но и правами на то, что лежит в ее недрах, договаривался о срочном и дешевом найме надежной бурильной бригады и, конечно, совершал паломничества обратно на Восточное побережье, чтобы найти инвесторов. В одно прохладное зимнее утро в середине пятидесятых годов ему удалось завершить сделку поблизости от вашингтонского вокзала Юнион-стейшн с августейшим владельцем газеты "Вашингтон пост" Юджином Мейером на заднем сиденье его автомобиля. Мейер подключил к сделке и своего зятя и оставался одним из инвестором Буша в течение многих лет. А помогло ли название "Сапата" Бушу и его партнерам в их новом предприятии? "У "Сапаты" были свои плюсы и минусы, - сказал партнер Буша Хью Лидтке. - Те, кто пришел к нам с самого начала, получили хороший доход по своим инвестициям. Ну, они считали, что Сапата - это патриот. Те же, кто пришел в период сильнейшего падения рыночной конъюнктуры, те думали, что он бандит".

В конечном счете, партнеры полюбовно разделили "Сапату" на две части, и Буш взял оффшорный бизнес, сделав его одним из пионеров и лидеров в динамичном развитии оффшорного бурения и нефтедобычи как в Мексиканском заливе, так и в мире. Даже сегодня постаревшие институциональные фондовые брокеры в Нью-Йорке все еще вспоминают, что, когда они звонили в офис "Са-паты" в Хьюстоне, чтобы выяснить, каковы будут результаты в следующем квартале, они слышали на другом конце линии не растягивание слов какого-то доброго старого техасца, а носовой выговор настоящего янки - Джорджа Буша. Поскольку помимо обязанностей главного исполнительного директора, он занимался еще и обеспечением связи с инвесторами. Он жил в период менявшихся циклов развития послевоенной нефтяной промышленности, видел сколь чувствительна была активность в нефтяной отрасли к изменениям цен на нефть, а также сколь уязвима она была перед иностранной конкуренцией в те годы огромного движения нефти со Среднего Востока - по крайней мере до тех пор, пока Эйзенхауэр не ввел в 1959

году квоты. Его дела шли хорошо. Об этом говорил даже такой факт, что семья Буша одной из первых построила бассейн возле своего дома в пригороде Мидленда.

К концу шестидесятых годов Буш решил, что он заработал достаточно денег, его отец уже десять лет был сенатором и он тоже направит свои стопы в этом же направлении. Он ушел из нефтяного бизнеса в политику. Республиканская партия еще только утверждала свои позиции в Техасе. Но демократы, собиравшие значительную часть голосов штата, были не единственной политической проблемой. Готовящаяся к новому вступлению во власть Республиканская партия подвергалась нападкам справа, и в какой-то момент Бушу пришлось защищаться от обвинений Общества Джона Берча в том, что его тесть был якобы коммунистом, лишь потому, что этот джентльмен являлся издателем несколько неудачно названного женского журнала "Редбук" (Красная книга).

Буш прошел путь от председателя окружного совета до палаты представителей конгресса. В отличие от Калуста Гюльбенкяна, он не поскользнулся на своих нефтяных знакомствах, и его партнеры времен жизни в Мидленде остались в числе его ближайших друзей. Предполагалось, что, как конгрессмен от Хьюстона, он будет отстаивать интересы нефтяной отрасли, что он решительно и делал. В 1969 году, когда Ричард Никсон рассматривал вопрос о системе квот, которые ограничивали импорт нефти, Буш организовал в Хьюстоне у себя в доме встречу министра финансов Дэвида Кеннеди с группой нефтепромышленников. Впоследствии он поблагодарил Кеннеди в письме за то, что министр нашел время для этой дискуссии. "Я был также очень признателен вам за то, что вы сказали им, что я отдаю все свои силы нефтяной промышленности, - писал он. - Это может убить мои шансы в глазах "Вашингтон пост", но это чертовски помогает мне в Хьюстоне". Однако нефть вряд ли уже занимала главное место в его политической повестке дня теперь, когда он занимал другие посты - представителя США в Организации Объединенных Наций, председателя Национального комитета республиканской партии во время уотергейтских событий, посла США в Китайской Народной Республике, директора ЦРУ, - а затем в течение четырех лет вел избирательную кампанию за выдвижение своей кандидатуры на пост президента от республиканской партии. В 1980 году Рональд Рейган, которому он проиграл, выбрал его партнером по избирательному бюллетеню, и он стал вице-президентом.

В отличие от Джимми Картера, который сделал энергетику центральным вопросом своей администрации, у Рональда Рейгана этот вопрос отошел на задний план и стал как бы дополнительным. Энергетический кризис, считал Рейган, возник главным образом из-за системы регулирования и неправильно ориентированной политики правительства Соединенных Штатов. Решение проблемы лежало в отстранении правительства от решения вопросов энергетики и возвращении к "свободным рынкам". Во всяком случае, во время своей избирательной кампании Рейган заявил, что на Аляске нефти больше, чем в Саудовской Аравии. Одним из первых действий его администрации было поспешное снятие контроля над ценами на нефть, который начала вводить администрация Картера. В таком переходе к политике "дружественного невнимания" к энергетике, новой администрации, безусловно, помогали события на мировом нефтяном рынке. Несчастье Джимми Картера - рост цен на нефть - обернулось удачей для Рональда Рейгана: примерно в то время, когда он в 1981 году перебрался в Белый дом и когда до обвала цен оставалось еще пять лет, откорректированная с учетом инфляции цена на нефть фактически начала свое длительное сползание вниз в результате роста нефтедобычи не входящих в ОПЕК стран и падения спроса. Падение реальной цены не только лишало энергетику статуса доминирующего вопроса, но также и служило одним из главных стимулов возобновившегося экономического роста и снижения инфляции - тех двух ключевых факторов, которые вызвали бум рейганомии. Конечно, обращение к

"свободному рынку" основывалось на противоречии: ведь картель, то есть ОПЕК, сдерживал падение цены на нефть, таким образом создавая стимулы для энергосбережения и развития энергетики в Соединенных Штатах и в других странах Запада. Но это противоречие ни в чем реально не проявлялось и никого не беспокоило до тех пор, пока в 1986 году не произошел обвал цен.

В этот год была развязана, по словам исполняющего обязанности генерального секретаря ОПЕК, не что иное, как "абсолютная конкуренция". И ее результаты оказались губительны для американской нефтяной промышленности. "Розовые листки" - извещения об увольнении - пачками вылетали из ее предприятий, на всем нефтедобывающем пространстве выстраивались в ряды остановившиеся буровые установки, финансовая инфраструктура Юго-Запада качалась, а к самому региону подбирался экономический кризис. Более того, если бы цены остались низкими, спрос на нефть в Соединенных Штатах взлетел бы вверх, нефтедобыча в стране упала и снова бы хлынул поток импортной нефти, как это произошло в семидесятые годы. Вероятно, что касалось действия "рыночных сил", это было уже чересчур. Тем не менее правительство Соединенных Штатов вряд ли было в состоянии что-либо предпринять, даже если бы и было вынуждено, перед лицом этих мощных сил спроса и предложения. Одной возможностью было ввести тарифы и таким образом защитить энергетику и по-прежнему обеспечивать стимулы для энергосбережения. Но хотя в 1986 году раздавались многочисленные призывы к введению тарифов, ни один из них не исходил от рейгановской администрации. Другим вариантом было попытаться оказать нажим на ОПЕК и принудить ее снова к совместным действиям. Так, длительное официальное невнимание Джорджа Буша к нефти резко закончилось. Кто же еще в администрации Рейгана имел такой длительный опыт в нефтяной промышленности и лучше всех годился для переговоров с саудовцами по вопросам нефти?!

### "Я ЗНАЮ, ЧТО Я ПРАВ"

Первоначально планировалось, что в условиях, по-видимому, бесконечной ирано-иракской войны главной задачей поездки Буша в страны Персидского залива было подтвердить поддержку Соединенными Штатами умеренных арабских государств этого региона. Но, приехав в Саудовскую Аравию, вряд ли было возможно не обсуждать нефтяной вопрос, особенно в то время, когда цена на нефть упала ниже 10 долларов за баррель. Был ли это реванш саудовцев? В семидесятые годы высшие американские должностные лица толпами наезжали в Эр-Рияд, чтобы просить саудовцев сдерживать рост цен и не допускать их повышения. Теперь, в 1986 году, поедет ли вице-президент Соединенных Штатов в Саудовскую Аравию, чтобы просить их повысить цену?

Буш, несомненно, понимал, что дело зашло слишком далеко. Положение в Техасе и во всей нефтяной промышленности было таким же скверным или даже еще хуже, чем в то время, когда он занимался нефтяным бизнесом. Более того, протесты и критика со стороны своих политических союзников на Юго-Западе, особенно в Техасе, внезапно резко обострились. Буш не был одинок со своими тревогами в рейгановской администрации - министр энергетики Джон Херрингтон предупреждал, что падение цен на нефть достигло такого уровня, что создает угрозу национальной безопасности. Но эти два человека составляли меньшинство в администрации.

В начале апреля 1986 года, накануне своей поездки, Буш обещал, что он будет очень настойчиво убеждать саудовцев в необходимости соблюдения "наших внутренних интересов и, следовательно, интересов нашей национальной безопасности. ... Я считаю существенным, - продолжал он, - чтобы в переговорах были обсуждены вопросы

стабильности с тем, чтобы мы постоянно не стояли на грани свободного падения подобно человеку, прыгающему из самолета без парашюта". Он повторил, словно заповедь, главную концепцию рейгановской администрации - приверженность к свободному рынку. "Наш ответ - это рынок, пусть работают рыночные силы, - несколько раз сказал он. Но все же добавил: Я верю и всегда верил, что сохранение сильной американской [нефтяной] промышленности отвечает интересам национальной безопасности и жизненным интересам нашей страны". Буш явно имел в виду, что действие рыночных сил зашло слишком далеко. И его слова вызвали в рейгановском Белом доме определенную неловкость и были сразу же дезавуированы. "Путь к решению вопроса стабильности цен лежит в предоставлении возможности свободному рынку работать", - заявил представитель Белого дома, многозначительно подчеркивая, что Буш обратит внимание короля Фахда на то, что определять уровни цен должны не политики, а рыночные силы.

Первую остановку Буш сделал в Эр-Рияде, где он открыл новое здание посольства США. На ужине с несколькими министрами, на котором присутствовал Ямани, затрагивались, конечно, вопросы нефти, и Буш заметил, что если цены останутся на слишком низком уровне, в конгрессе Соединенных Штатов усилятся давление сил, требующих введения тарифов, и что сопротивляться этому давлению будет чрезвычайно трудно. Саудовцы восприняли это замечание очень серьезно. Затем вице-президент направился в восточные провинции, в Дахран, где временно находился король. В честь американской делегации в Восточном дворце короля был устроен прием, и обслуживали его официанты, у которых на поясе висели кинжалы и пистолеты, а грудь перепоясывали патронташи с патронами. К облегчению американской Секретной службы, их винтовки стояли вдоль стен.

Аудиенция у короля была запланирована на следующий день, но после банкета американцам сказали, что в связи с нападением иранцев на саудовский танкер она переносится на более поздний час. Буша пригласили к королю поздно вечером. Встреча длилась в целом больше двух с половиной часов и закончилась после 2-х часов ночи. Военные успехи и угрозы Ирана вызывали у саудовцев огромную тревогу, и главным предметом беседы, как и всей миссии Буша, был вопрос безопасности в Персидском заливе и поставки американского оружия. Нефть была затронута лишь поверхностно, но по сообщению американских официальных лиц, Фахд все же выразил надежду на установление "стабильности на рынке". Отмечали также, что король "считал, что Саудовской Аравии предъявляют, выражаясь недипломатическим языком, сфабрикованные обвинения по поводу ее роли на рынке нефти".

Хотя Буш и навлек на себя критику дома, он не отказывался от своей позиции в вопросе цен на нефть. "Я знаю, что я прав, - сказал он после встречи с королем.

- Есть некоторые вещи, в которых вы всегда уверены. Так и в этом вопросе я абсолютно уверен", - то есть уверен в том, что низкие цены нанесут урон американской энергетике и приведут к серьезным последствиям для страны. На другой день, на завтраке с американскими бизнесменами в Дахране Буш заявил: "Существует какой-то момент, когда интересы национальной безопасности Соединенных Штатов говорят: "ребята, нам нужна сильная и жизнеспособная промышленность. Я так считал всю свою политическую жизнь и теперь не собираюсь отходить от этой позиции. Я уверен в ее правильности, и я знаю, что президент Соединенных Штатов также в этом уверен". Буш гордился своей лояльностью, и прошедшие пять лет доказали, что он, безусловно, лояльный вице-президент. Никогда прежде он не отходил от линии, проводимой Белым домом. Но теперь он явно от нее отошел, и реакция на это стала еще более враждебной и

открытой. "Бедный Джордж" - так теперь, говоря о нем, пренебрежительно называл его один из главных советников Белого дома, подчеркивая этим, что позиция Буша не является "политикой администрации". Но Буш отказывался отступать - по крайней мере, далеко. "Я не знаю, защищаю ли я интересы [американской нефтяной] промышленности, но я уверен, что защищаю позицию, в верности которой я глубоко убежден. ...Является ли это помощью в политическом плане или же наносит политический урон меня совершенно не волнует".

Общее мнение сходилось на том, что Буш не только допускает промахи, но и совершает роковую ошибку, которая повредит его политическим амбициям и приведет к политическому самоубийству. Ликующие противники выдвижения его кандидатуры на пост президента от Республиканской партии не заставили себя ждать, демонстрируя клипы с записями заявлений Буша во время первичных выборов в Нью-Хэмпшире - отнюдь не нефтяном штате, которые обычно определяют дальнейшее участие кандидата в предвыборной кампании. Синдцированные журналисты обвиняли его в нежной дружбе с ОПЕК и со всей серьезностью предвещали гибель всех его надежд на выдвижение на пост президента. Конечно, в нефтяных штатах его позиция получала огромную поддержку, но за пределами нефтяной промышленности практически единственным голосом в его поддержку оказалась ни более, ни менее как редакционная статья в "Вашингтон пост", газете, которая, как когда-то опасался Буш, уничтожит его за высказывания в защиту нефтяной промышленности. Теперь же "Пост" писала, что вице-президент в значительной мере прав в своем предупреждении, что низкие цены подорвут отечественную энергетику, если даже никто и не хочет это признавать. "Мистер Буш прилагает все усилия, чтобы решить конкретный вопрос, - комментировала "Пост". - Постоянно растущая зависимость от импортной нефти, как он утверждает, не сулит радужных перспектив". Короче говоря, говорила "Пост", Буш был прав.

Но что же, в сущности, сказал Буш саудовцам о тарифах? Были ли это замечания, сделанные мимоходом? Или что-то более весомое? Что бы ни было сказано и как бы это ни было услышано, а между этими двумя вещами в дипломатии всегда существует огромная разница - некоторые саудовцы утверждали, что Буш недвусмысленно предупреждал, что если цены останутся низкими, Соединенные Штаты введут тариф, даже если это и будет полностью противоречить линии рейгановской администрации. Японцы же давали понять, что если Соединенные Штаты накинута тариф на импортируемую нефть, они поступят так же, защищая свою программу диверсификации в энергетике и получения дополнительных доходов для министерства финансов. Немногое могло вызвать такое мгновенное возмущение экспортеров, как перспектива введения тарифов в странах-импортерах - такое обложение налогом переместило бы доходы из их казны обратно в казну стран-потребителей.

Но введение тарифов было лишь одной из более серьезных стоявших перед саудовцами проблем. Наряду с другими экспортерами они были встревожены огромными финансовыми потерями в результате обвала цен. Более того, они были крайне возмущены всей той критикой извне и политическим давлением, которые в связи с этим сосредоточивались на них. И приезд Буша явился для них дополнительным стимулом вернуть некоторую стабильность цен. Возможно, некоторые советники вице-президента и считали, что его замечания по поводу нефти имели целью всего лишь успокоить американских нефтепромышленников, но саудовцы интерпретировали их совершенно иначе: вице-президент Соединенных Штатов сказал, что обвал оказывает дестабилизирующее действие и угрожает безопасности Соединенных Штатов, что американский импорт значительно возрастет и Соединенные Штаты окажутся в военном и стратегическом отношении слабее Советского Союза. В защите своей собственной



безопасности саудовцы всегда опирались на поддержку Соединенных Штатов, и теперь, после визита Буша, думали они, им, безусловно, придется считаться с вопросами безопасности Соединенных Штатов. Они учитывали интересы безопасности США в 1979 году, когда они повысили нефтедобычу. И теперь, весной 1986 года, они снова думали о тех же проблемах. Они испытывали давление со стороны многих стран, в том числе Египта и ведущего войну Ирака. Они были крайне обеспокоены ирано-иракской войной и ее возможными последствиями. При всех этих проблемах и трудностях приезд Буша давал саудовцам основания пересмотреть свою позицию в той ожесточенной борьбе за рынок, которая подтолкнула обвал цен, и обратиться к поискам выхода из сложившейся ситуации. К тому же другие экспортеры наконец поняли, что за мошенничество в соблюдении квот приходится теперь платить.

### "ХАРАКИРИ" И 18 ДОЛЛАРОВ ЗА БАРРЕЛЬ

Однако никто, в сущности, не знал, как вести себя в конкурентной среде, не обладал каким-либо опытом. Ветеран ОПЕК Алирио Парра, один из главных чиновников в "Петролеос де Венесуэла", пытался найти какие-то исторические прецеденты. Он начал свою карьеру помощником Хуана Пабло Переса Альфон-со во время формирования ОПЕК и буквально сидел рядом с ним, когда в 1960 году пришло приглашение на совещание по ее образованию. Теперь же казалось, что распад ОПЕК был делом ближайшего будущего. Перебирая в памяти возможные источники информации, Парра вспомнил про книгу, которую он прочел много лет назад. Это была "Нефтяная политика Соединенных Штатов", опубликованная в 1926 году Джоном Айсом, профессором экономики в университете штата Канзас. Парра с трудом разыскал в Каракасе потрепанный экземпляр и взял его с собой в Лондон, где внимательно его перечитал.

"Плачевные особенности истории нефти в Пенсильвании повторяются в позднейшей истории почти каждого нефтедобывающего района, - писал Джон Айс.

- В отрасли присутствует такая же нестабильность, те же самые повторяющиеся периоды хронического перепроизводства, те же самые резкие колебания цен, за которыми следуют соглашения о сокращении нефтедобычи, те же самые потери нефти, капитала и труда". Айс описывал один такой период, имевший место в двадцатые годы, как "картину огромного перепроизводства этого ограниченного природного сырьевого материала, растущих запасов, переполненных нефтехранилищ и падающих цен, отчаянных усилий стимулировать использование нефти на совершенно незначительные цели или продажу практически за бесценок."... Это был период, когда более всего нужная людям вещь - нефть - накидывала удавку, душила и затыкала рот". Далее Айс писал: "Производители нефти совершали харакири, производя такой огромный объем нефти. Выход из положения видели все, но никто не хотел его принять. Этим выходом являлось, конечно, сокращение нефтедобычи". Хотя книга была написана шестьдесят лет назад, события и их оценка были Алирио Парра слишком хорошо известны. И он сделал для себя некоторые выписки.

Так Парра оказался в числе горстки экспертов из стран-экспортеров, начавших работать над созданием новой ценовой системы, в которой учитывался бы такой фактор, как конкурентность рынков нефти и энергоносителей, создававших у потребителей выбор. Это заставило их сосредоточить внимание на новом ценовом уровне в 17-19 долларов и, в частности, на 18 долларах за баррель - цене на 11 долларов ниже официальной цены в 29 долларов, которая была несколько месяцев назад. Каким-то образом это казалось "правильной" ценой. Закрывшись в посольстве Кувейта в Вене, Парра и его коллеги провели в мае неделю, обсуждая рациональную основу новой цены.

С поправкой на инфляцию она возвращала нефтяные цены к уровню середины семидесятых годов, то есть накануне второго нефтяного кризиса. Теперь, цена в 18 долларов казалась той точкой, при которой нефть вновь обретала конкурентоспособность как по отношению к другим энергоносителям, так и в сфере энергосбережения. Она представлялась наивысшим уровнем, которого могли достичь экспортеры, и при этом стимулировать экономический рост во всем мире и таким образом потребление энергии. Она возродила бы спрос на нефть, перекрыла или, возможно, обратила бы вспять казавшийся бесконечным рост нефтедобычи в странах, не входящих в ОПЕК.. Цена в 18 долларов "не слишком устраивает мою страну, - сказал своему другу один из главных представителей в ОПЕК. - Но не считаете ли вы, что это самое лучшее из того, что мы можем сделать?"

В последнюю неделю мая 1986 года шесть министров нефти собрались в Таифе, в Саудовской Аравии. Один из министров отметил, что некоторые экспортеры предсказывают, что цены на нефть упадут до 6 долларов за баррель. "Никто из присутствующих здесь не собирается делать потребителям подарок и отдавать нефть за бесценок", - ответил на это министр нефти Кувейта. Но все же добавил, что старая цена в 29 долларов принесла ОПЕК "больше вреда, чем пользы".

Затем с изложением решительной позиции Саудовской Аравии выступил Ямани. "Мы хотим увидеть изменения в тенденциях рынка, - заявил он. - Как только мы, повысив нашу долю, вернем контроль над рынком, мы будем действовать соответственно. Мы хотим снова получить власть над рынком".

Все присутствовавшие министры высказались за поддержку цены в 17-19 долларов и договорились о необходимости попутного введения новой системы квот. Таким образом, то, что еще несколько месяцев назад казалось ересью, теперь становилось мудрым решением. Так, в обстановке волнений и неопределенности этого нового нефтяного кризиса из обломков прошлого весьма определенно рождался новый консенсус в пользу установления цены в 18 долларов за баррель. "Это был процесс постепенного осознания реальности", - заметил Алирио Парра. И его приветствовали не только производители, но и потребители. Японцы, импортировавшие более 99 процентов своей нефти, возможно, предпочли бы и более низкую цену. Но это был не тот случай. При слишком низких ценах возникли бы две проблемы. Во-первых, это подорвало бы огромные дорогостоящие работы, которые они предприняли для получения альтернативных энергоносителей, и привело бы, как они были уверены, к более высокой зависимости от нефти и в конечном счете к большей уязвимости страны, а также подготовило бы почву для еще одного кризиса. Во-вторых, поскольку нефть составляла существенную часть японского импорта, очень низкие цены на нефть чрезмерно раздули бы и так уже огромное сальдо японского торгового баланса, еще более обостряя конфликты с американскими и западноевропейскими торговыми партнерами. Таким образом, в японской энергетике и в правительстве сложилось убеждение, что, приняв за основу примерно в 18 долларов за баррель, будет достигнута "разумная цена".

Этот новый консенсус присутствовал и в Соединенных Штатах - в правительственных кругах, на Уолл-стрит, в банках, среди прогнозистов в сфере экономики. Выгоды от падавших цен на нефть (более высокие темпы роста и снижение инфляции) перевешивали потери (проблемы энергетических отраслей промышленности и района Юго-Запада). Но это было верно только до какой-то определенной поры, по крайней мере, с новой точки зрения. На каком-то уровне цен, тяготы и нарушения в финансовой системе, наряду с положением политиков, начали бы устранять преимущества, и этот уровень, как все соглашались, находился где-то между 15 и 18 долларами. Рейгановская

администрация поощряла все усилия, предпринимавшиеся для возвращения цены примерно к 18 долларам за баррель. Такая цена дала бы сильный толчок экономическому росту, одновременно помогая обуздать инфляцию, с ней также могла бы прожить и нефтяная промышленность, что в огромной мере сократило бы давление за принятие тарифов. В результате администрация поддерживала бы приверженность к "свободному рынку" и могла бы не предпринимать никаких действий. После рассмотрения всех этих факторов самым желательным было ничего не предпринимать.

Но одним делом было достижение консенсуса, а принятие нового курса -совершенно другим. И все усилия в этом направлении уходили в песок, даже когда потеря доходов больно ударяла по многим экспортерам нефти. Те арабские страны Персидского залива, которые резко повысили объемы продаваемой ими нефти, страдали меньше всех. Доходы Кувейта сократились только на 4 процента, Саудовской Аравии - на 11 процентов. Больше других это сказывалось на ценовых ястребах, которыми были страны, наиболее воинственно и враждебно относившиеся к своим западным клиентам. Нефтяные доходы Ирана и Ливии в первой половине 1986 года упали на 42 процента по сравнению с тем же периодом в 1985 году. У Алжира - даже больше этого. И не только из-за причин экономического характера. В наихудшем положении был Иран. Даже при сокращавшихся доходах ему приходилось финансировать войну с Ираком, которая вступила в новую, более напряженную фазу. Иракская воздушная война против танкеров и нефтепромыслов наносила все большие потери возможностям иранского экспорта. Как мог Иран, не имея денег, успешно продолжать священную войну аятоллы Хомейни против Ирака и лично против Саддама Хусейна?

Что-то в самом скором времени следовало предпринять. Саудовская Аравия, поддерживавшая свою нефтедобычу на уровне своей прежней квоты, теперь давала понять, что она начнет поднимать ее до более высокого уровня. При этом на рынок поступил бы еще больший объем нефти. В июле 1986 года сырая нефть Персидского залива шла по 7 или ниже долларов за баррель. Положение было крайне тяжелым, и лидеры Саудовской Аравии и Кувейта стремились во что бы то ни стало положить конец "хорошей встряске". Их также беспокоили перспективы получения доходов. Более того, неустойчивость и неопределенность конъюнктуры также вызывали нервозность, обещая повышение политического риска во всем мире. Практически все главные представители ОПЕК пришли к выводу, что стратегия возвращения доли рынка потерпела неудачу, по крайней мере в краткосрочном плане. Но как отказаться от нее и не попасть снова в тот же переpleт, который первоначально ее и вызвал? Единственным путем было введение квот. Но как они распределятся? Некоторые экспортеры настаивали, чтобы Саудовская Аравия снова взяла на себя функции балансира, на что Ямани ответил: "Ни за что в жизни. Мы выступаем в качестве балансира либо все вместе, либо вообще отказываемся от этого. На этом я настаиваю так же упрямо, как Маргарет Тэтчер". К июлю эксперты ОПЕК разработали на бумаге подробное обоснование новых цен: уровень в 17-18 долларов за баррель улучшит экономические перспективы в мире, стимулируя потребление нефти, и, по их мнению, "возможно, послужит эффективным механизмом в замедлении или остановке темпов создания энергозаменителей", а также "определенно воспрепятствует дальнейшему проведению дорогостоящих программ разведочных работ". При снижении же цен ниже этого уровня экспортеры окажутся на грани серьезного риска -вероятного "принятия главными странами-потребителями сильных протекционистских мер", в том числе "введения тарифов на импорт нефти в Соединенные Штаты и Японию". Эксперты ОПЕК гораздо лучше американцев помнили результаты ограничений на импорт, которые ввел Эйзенхауэр.

Все же нерешенным оставался вопрос квот, а это требовало возобновления сотрудничества несговорчивых стран ОПЕК. Тем не менее, когда в конце июля - начале августа 1986 года ОПЕК собралась на свое очередное совещание в Женеве, надежды на то, что удастся достигнуть какого-то соглашения, было мало. Наиболее резко выступал против введения квот Иран. Неожиданно в апартаментах Ямани появился для частного обсуждения этого вопроса иранский министр нефти Голам Реза Ага-заде. Он говорил через переводчика. Ямани был настолько поражен его словами, что попросил переводчика перевести их снова. Перевод был точен: Иран, сказал министр, теперь проявляет желание добровольно принять временные квоты, на которых настаивают Ямани и другие представители. Иран, по сути дела, отказывался от своей прежней позиции. Его нефтяная политика была более прагматичной, чем его внешняя политика.

Стратегия завоевания доли рынка закончилась. Но, объявляя восстановление квот, ОПЕК настаивала, что это бремя не должно лечь только на ее плечи - его должны разделить и не входящие в ОПЕК страны. И впоследствии были выработаны соглашения, в которых эти страны указывали, что они выполняют свою часть обязательств. Мексика сократит свою нефтедобычу. Не допускать роста нефтедобычи (но не сокращать ее) обещала Норвегия. По крайней мере, это было уже что-то. Советский Союз по большей части воздерживался от дискуссий. В мае 1986 года один его высший представитель по энергетике высмеял саму идею, что Советский Союз будет когда-либо официально сотрудничать с ОПЕК. Советский Союз, сказал он, это - не страна "третьего мира", "мы не производим бананы". Отчасти это было верно: бананы в Москве не росли. Но бананы или не бананы, а советские должностные лица видели свой баланс торговых счетов, и потеря доходов в твердой валюте при продаже газа и нефти, если так будет продолжаться, оказалась бы губительной для осуществления планов реформирования и оживления стагнировавшей советской экономики, которые только что начали формулироваться при Горбачеве. Так что Советский Союз обещал принять участие в усилиях ОПЕК, сократив свою нефтедобычу на 100000 баррелей в день. Обещание было несколько туманным и определить размеры советского экспорта было достаточно трудной задачей, так что страны ОПЕК не были уверены, выполнят ли русские свое обещание. Но в данной ситуации важна была и символическая готовность к сотрудничеству. Следующим шагом ОПЕК ослабить "хорошую встряску" было формализовать квоты и сделать что-то в отношении цены. Но на пути к этому была еще и интерлюдия.

ИГРА НА СЛУХ

В сентябре 1986 года Гарвардский университет отмечал 350-летие своего образования. Подготовка к этому знаменательному событию велась уже несколько лет. Оно должно было продемонстрировать всему миру место Гарварда в жизни Америки и его вклад в распространение знаний. Для празднования юбилея не останавливались ни перед чем, начиная с погони за блестящими, отмеченными Нобелевской премией именами и до выпуска специальных сувенирных шоколадок. Венчать церемонию должны были выступления двух человек - их Гарвард выбрал из пяти миллиардов жителей планеты. Одним был принц Чарлз, наследник британской короны. В конечном счете, ведь именно из Англии эмигрировал Джон Гарвард в Массачусетс, где в 1636 году он завещал свою коллекцию из трехсот книг небольшому колледжу, которому впоследствии было присвоено его имя. Другим оратором был министр нефти Саудовской Аравии Ахмед Заки Ямани - он учился в течение года в Гарвардской школе права, а теперь делал щедрые пожертвования в исламскую коллекцию университета. Делегация от Гарварда даже вылетала в Женеву, чтобы вручить ему приглашение, которое он принял.

Жизнерадостный принц Чарлз произнес веселую и забавную речь, восхитившую всех присутствовавших. Ямани, однако, предпочел выступить с очень обстоятельным и

серьезным рассуждением, насыщенным цифрами, точными до сотых долей. Текст его выступления был роздан заранее, когда приглашенные рассаживались в переполненной аудитории "Арко" в Школе менеджмента, носившей имя Кеннеди. Таким образом, они могли следовать за его словами по тексту. Это была речь, соответствующая такому торжественному событию, говорившая о перспективах, открывающихся после бурных, потрясших мир событий 1986 года, изменивших все экономические показатели. Одновременно она была и объяснением, и оправданием. Произнося ее слова мягким журчавшим шепотом и лишь изредка позволяя себе слегка улыбнуться или сделать небольшое отклонение от текста, Ямани вспоминал свои битвы за цены с нефтяными компаниями в начале семидесятых, а в конце семидесятых и начале восьмидесятых годов - со своими братьями в ОПЕК. Он говорил о том, как необходимы стабильность и признание за нефтью статуса "особого товара", а также обещал возврат к такому уровню стабильности, когда цена составит 15 долларов за баррель при постепенном повышении и цены, и объема нефтедобычи ОПЕК. Это было видение очень упорядоченного мира. Интересно, верил ли он на самом деле в такую возможность?

В конце выступления Ямани согласился ответить на вопросы. Последним с места поднялся высокий задумчивый профессор, сказавший, насколько трудным и вызывающим споры вопросом является определение энергетической политики в Соединенных Штатах: конгресс сражается с президентом, сенат с палатой представителей, различные ведомства друг с другом и т.д. Легче ли этот вопрос решается в Саудовской Аравии? Не расскажет ли господин министр о процессе определения нефтяной политики у него в стране? Четко и без малейшего колебания Ямани произнес: "Мы подбираем мелодию на слух."

В аудитории раздался дружный хохот. Это был очень остроумный, краткий и вместе с тем исчерпывающий ответ - он говорил об импровизации в принятии решений, о действиях в зависимости от обстоятельств, что, кстати, было характерно не только для саудовского правительства. Все же он был несколько странным для человека, провозгласившего себя сторонником мышления долгосрочными категориями, человека, который четверть века находился в центре принятия решений в мире нефти. В то время никто из присутствовавших не предполагал, что эти слова станут одними из последних официальных высказываний Ямани.

Примерно через месяц, в октябре Ямани участвовал в совещании в Женеве, где обсуждались следующие шаги в перестройке ОПЕК. Его позиция соответствовала полученным им инструкциям: Саудовская Аравия намерена не только защитить свою квоту и обеспечить объем нефтедобычи, но и добиться установления более высокой цены - 18 долларов согласно консенсусу. Однако это расходилось с ценой в 15 долларов, которую Ямани назвал в Гарварде. Теперь же Ямани пошел настолько далеко, что полуофициально заявил, что добиваться одновременно повышения и объема, и цены - противоречит одно другому. И это означало открытое выступление против политики, провозглашенной королем. Тем не менее Ямани делал все от него зависящее, и в результате была, по сути дела, пересмотрена система квот. Через неделю после совещания, когда он уже вернулся в Эр-Рияд и вечером ужинал с друзьями, ему позвонили и посоветовали посмотреть по телевизору выпуск новостей. В конце передачи скупно и без каких-либо объяснений сообщалось, что от должности министра нефти "освобожден" Ахмед Заки Ямани. Так он узнал, что его уволили. Ямани занимал этот пост двадцать четыре года - плодотворный и длительный период в любой должности где-либо. Все же это был внезапный, странный и обескураживающий конец карьеры, длившейся четверть столетия.



Причины его увольнения и так, как оно произошло, стали предметом самого пристального обсуждения в Саудовской Аравии и во всем мире. Как и следовало ожидать, выдвигалось множество версий, и многие из них были крайне противоречивы: он поставил в щекотливое положение королевскую семью, не только не выполнив данные ему инструкции, но и выступив с критикой самой их сути; он нажил себе сильных врагов, выступая против бартерных сделок; его увольнение отразило отход от тех направлений политики, с которыми он был официально связан. Говорили также, что в Эр-Рияде вызывало резкое недовольство то, что некоторые называли его высокомерием, покровительственной манерой держаться, раздражали также его высокие профессиональные качества, известность и уважение за пределами Саудовской Аравии. Ямани оставался человеком Фейсала, хотя Фейсал был мертв уже около одиннадцати лет. Теперь королем был Фахд, и автором нефтяной политики был он. К 1986 году у Ямани осталось очень мало союзников, в то же время многие министры и советники считали, что он узурпирует их власть. И вообще, говорили некоторые, Фахд просто не любил Ямани.

Возможно, к падению Ямани привели в конечном счете сначала снижение, а затем резкий обвал цен на нефть. Но был и еще один специфический момент, касавшийся гарвардской речи. До этого события в Эр-Рияде считали, что Ямани просто скажет несколько общих слов, более или менее без подготовки, а не выступит с серьезным политическим заявлением. Но речь в 17 страниц никак не вписывалась в рамки непринужденного приветственного слова. Более того, ее политическая направленность не отличалась, скажем так, точным совпадением с официальной политикой Саудовской Аравии. А ответ на последний вопрос - не очень понятное в Саудовской Аравии идиоматическое выражение - интерпретировался в Эр-Рияде как резкая критика саудовского правительства. Так что Ямани вернулся к частной жизни: управлению своим состоянием, учреждению научно-исследовательского института в Лондоне, поискам швейцарского часовщика, руководству парфюмерной фабрикой в Таифе, чтению лекции в Гарвардской школе права и, что неудивительно, время от времени к комментированию событий в мире нефти.

## ВОЗВРАЩЕНИЕ ЦЕНЫ

В декабре 1986 года совещанию стран ОПЕК в Женеве наконец удалось остановить "хорошую встряску". Это было первое главное совещание, на котором появился новый министр нефти Саудовской Аравии Хишам Назир. Он, как и Ямани, принадлежал к первому поколению саудовских технократов. Всего на два года моложе Ямани, он окончил Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе и затем был заместителем Абдаллы Тарики, первого саудовского министра нефти. Затем он много лет служил министром планирования и поэтому особенно внимательно прослеживал связь нефти и национальной экономики, а также вопрос суммарных доходов страны, наиболее тревожный для Эр-Рияда. И он не принимал никакого участия в теперь уже отвергнутой стратегии завоевания рынка и, следовательно, не нес за нее никакой ответственности.

Главным вопросом на совещании в Женеве было восстановление прежних доходов. Экспортеры согласились на принятие "ориентировочной цены" в 18 долларов, основанной на составной цене нескольких различных сортов сырой нефти. Они также договорились о принятии квоты, которая, как они надеялись, поддержит ее. Однако здесь оставалась одна лазейка. В свете продолжавшейся войны между Ираном и Ираком и роста иракского экспорта прийти к договоренностям между этими странами по размеру иракской квоты оказалось невозможным. Так что принятая квота распространилась не на тринадцать, а на двенадцать стран ОПЕК. Ирак остался в стороне и мог действовать,

ориентируясь на свои возможности. Он снова, как и в прошлые периоды, начиная еще с 1961 года, временно вышел из ОПЕК. Все же "номинальная" квота была ему установлена - 1,5 миллиона баррелей, что доводило общую нефтедобычу до 17,3 миллиона баррелей в день.

К удивлению многих, рамочные соглашения, хотя и претерпев значительные изменения, сохранялись на протяжении 1987, 1988 и 1989 годов и в условиях повторявшегося и иногда очень резкого нажима рынка. Конечно, цена ОПЕК была не 18 долларов, а большей частью где-то в пределах между 15 и 18 долларами. Она была неустойчива, и временами казалось, что система квот вот-вот рухнет. Но производители, учитывая стоящую перед ними альтернативу, принимали меры для ее сохранения. В конце концов страны ОПЕК ведь уже испытали на себе всю тяжесть "хорошей встряски", и этого с них было достаточно.

Новые цены на нефть, установленные на более низком уровне, полностью свели на нет повышения, возникшие после второго нефтяного кризиса в 1979-1981 годах. Экономические выгоды для потребителей были огромны. Если дваценных нефтяных кризиса семидесятых годов дали "налог ОПЕК" - огромный перелив богатства от потребителей к производителям - то обвал цен явился "сокращением налога ОПЕК", то есть перекачку только в одном 1986 году 50 миллиардов долларов обратно к странам-потребителям. Этот налоговый убыток стимулировал и увеличивал по времени период экономического роста в странах индустриального мира, начавшегося четырьмя годами ранее, и одновременно снижал инфляцию. Так что можно было считать, что в экономическом выражении длительный кризис определенно закончился.

#### ИРАН ПРОТИВ ИРАКА: ОБРАТНАЯ ВОЛНА

Однако в политическом и стратегическом плане по-прежнему сохранялась серьезная угроза - казавшаяся нескончаемой ирано-иракская война могла перерасти в более широкий конфликт, а это в свою очередь поставило бы под угрозу нефтедобычу и поставки во всем регионе, не говоря уже о безопасности самих нефтяных государств. В 1987 году продолжавшаяся уже седьмой год война вышла за рамки двустороннего конфликта и впервые приобрела международный характер, затронув интересы других арабских государств Персидского залива и двух супердержав. Годом ранее Иран захватил полуостров Фао - самую южную оконечность Ирака, граничащую с Кувейтом. Было похоже, что Фао может открыть путь к захвату иракского города Басра, создавая тем самым потенциальную возможность для расчленения и исчезновения целостного иракского государства, образованного после Первой мировой войны с помощью Великобритании. Но иранцы, захватив Фао, не смогли продвинуться дальше, застряв в болотистых песках, и были заблокированы усиленными частями иракской армии. После этого сражения в войне наметился перелом. Успехи Ирака в воздухе и ракетные удары по иранским транспортам в Персидском заливе - "танкерная война" - привели к увеличению числа ударов Ирана по танкерам третьих стран. Иран обрушился на Кувейт, который помогал Ираку. Силы Хомейни не только топили приходящие и уходящие из Кувейта суда, но и нанесли по крайней мере пять ракетных ударов непосредственно по Кувейту.

Как и другие арабские государства, Кувейт серьезно воспринял кампанию Соединенных Штатов против продажи оружия революционному Ирану. Тем большую тревогу вызвали у него сообщения, что Соединенные Штаты тайно продавали оружие Ирану, надеясь добиться освобождения находившихся в Ливане американских заложников и начать каким-то образом диалог с "умеренными" в Тегеране, кто бы их ни представлял. Эти утечки информации в огромной степени усилили врожденное чувство

неуверенности в своей безопасности в этой маленькой стране. И тем не менее именно ракетные удары Ирана заставили Кувейт в ноябре 1986 года обратиться к Соединенным Штатам и просить защиты для своих транспортов (хотя американский посол в Кувейте позднее утверждал, что он передал эту просьбу Кувейта еще летом 1986 года). Вашингтон был буквально взбешен, когда там узнали, что кувейтяне приняли дополнительные меры защиты, обратившись за помощью к русским. И когда эта информация дошла до высших должностных лиц рейгановской администрации, просьба Кувейта, как выразился один из них, "не была задержана". Возможные последствия обращения за помощью к Москве послужили основанием для быстрого ответа. Участие русских расширило бы их влияние в зоне Персидского залива - влияние, которого американцы старались не допускать уже свыше четырех десятилетий, а англичане - не менее чем 165 лет. Но дело было не только в соперничестве Восток-Запад. Одновременно с этим было признано необходимым защитить поток нефти со Среднего Востока.

Сам президент Рейган говорил не только о необходимости самообороны в районе Персидского залива, но также и подтверждал, что США будут обеспечивать защиту потока нефти. В результате в марте 1987 года рейгановская администрация, стремясь вытеснить русских из региона, сообщила кувейтянам, что Соединенные Штаты готовы либо взять на себя полную смену флагов на кораблях, либо вообще отказаться от защиты. США не хотели допустить "половинчатого" участия русских. Таким образом, на одиннадцати кувейтских судах стал развиваться звездно-полосатый флаг, что давало основание на сопровождение их военно-морским эскортом. А через несколько месяцев Персидский залив уже патрулировали корабли Соединенных Штатов. Русским же оставалось только зафрахтовать несколько своих танкеров для отправки в Кувейт. Для защиты свободы навигации в воды Персидского залива также вошли морские соединения Великобритании и Франции наряду с кораблями из Италии, Бельгии и Голландии. Японцы, которым их конституция запрещала посылать корабли, но которые находились в исключительно большой зависимости от нефти из этого региона, также внесли свою лепту, увеличив фонды, которые они выделяли для сокращения американских расходов по содержанию сил США в Японии, и вложив средства в установку локационной системы повышенной точности в Ормузском проливе. Западная Германия перевела некоторые свои морские суда из Северного в Средиземное море, высвобождая, как она сказала, американские корабли для несения службы в Персидском заливе и вокруг него. Но при той главной роли, которую взяли на себя Соединенные Штаты в этом регионе, теперь возникла угроза серьезной военной конфронтации между Соединенными Штатами и Ираном.

К весне 1988 года Ирак, применяя химическое оружие, начал явно выигрывать войну. С другой стороны, возможности и желание Ирана продолжать войну быстро таяли. Его экономика лежала в руинах. Военные поражения и людские потери уменьшали поддержку режима Хомейни. Добровольцев, вступавших в армию по религиозным соображениям, больше не было. Страну охватила военная усталость, за один месяц только на Тегеран упало 140 иракских ракет.

В Иране среди тех, кто добивался власти и хотел занять после Хомейни его место - аятолла был стар и серьезно болен - был Акбар Хашеми Рафсанджани, спикер иранского парламента и заместитель командующего сухопутными силами. Он принадлежал к богатой семье владельца плантации фиштакшек, чье состояние в семидесятых годов, еще при шахе, увеличилось за счет тегеранской недвижимости. Сам он был клерикалом, учеником и последователем Хомейни и с 1962 года находился в антишахской оппозиции. Проявлявший инициативу и активно участвовавший в переговорах с Соединенными Штатами под лозунгом "оружие за заложников", он избежал критики в свой адрес и,

прокладывая себе путь через теократические дебри иранской политики, заслужил прозвище "кусех" -- "акула". Он был вторым после Хомейни лицом, принимавшим решения в Исламской республике. И он пришел к выводу, что пора искать пути для прекращения войны. У Ирана больше не было шансов одержать победу. Военные расходы были огромны и конца им не было видно. Режиму аятоллы, как и его собственным перспективам, угрожали продолжавшиеся потери. Более того, Иран находился в дипломатической и политической изоляции, в то время как Ирак, по видимому, набирал силу.

К тому же американское военное присутствие в Персидском заливе, в сущности, привело к серьезной конфронтации с Ираном, но теперь уже неожиданного и трагического характера. В начале июля 1988 года при столкновении с военными кораблями Ирана американский эскадренный эсминец "Винсенс" принял иранский аэробус с 290 пассажирами на борту за вражеский самолет и сбил его. Это была трагическая ошибка. Однако в иранском руководстве некоторые увидели в этом не ошибку, а сигнал, что Соединенные Штаты перестают церемониться и готовятся использовать свою огромную военную силу для прямой военной конфронтации с Ираном, чтобы свергнуть существующий в Тегеране режим. Иран, уже ослабленный войной, вряд ли смог оказать сопротивление. Он больше не мог позволить себе идти против Соединенных Штатов. Более того, после инцидента с самолетом, Иран, безуспешно стараясь получить дипломатическую поддержку, обнаружил, насколько сильна образовавшаяся вокруг него политическая изоляция. Все эти факторы еще более усиливали необходимость пересмотреть упорную позицию Ирана продолжать войну.

И все же Рафсанджани приходилось по-прежнему считаться с неукротимой ненавистью аятоллы Хомейни, для которого мщение, в том числе получение головы Саддама Хусейна, было ценой мира. Но для окружения Хомейни реальность положения Ирана была очевидна, и Рафсанджани в конечном счете одержал победу. 17 июля Иран информировал Организацию Объединенных Наций о своем желании пойти на перемирие. "Принятие этого решения было равносильно принятию смертельного яда, - заявил Хомейни. - Я подчинил себя воле Бога и выпил этот напиток ради его удовлетворения". Но жажда мести не оставляла Хомейни. "Если Бог даст, придет день, когда мы выльем боль наших сердец и отомстим аль-Сауду и Америке", - добавил он. Аятолле не суждено было увидеть этот день - не прошло и года, как он умер.

После послания Ирана в ООН прошло еще четыре месяца и было проведено множество переговоров прежде, чем Ирак согласился на перемирие. Наконец 20 августа 1988 года оно вступило в силу, и Ирак сразу же приступил к символическим поставкам нефти из своих портов в Персидском заливе, чего он был лишен в течение восьми лет. Иран объявил о своем намерении заново построить огромный нефтеперерабатывающий комплекс в Абадане, который в начале столетия явился исходным пунктом развития всей нефтяной промышленности на Среднем Востоке, а в 1980 году, в первые же дни войны был почти полностью разрушен. Ирано-иракская война закончилась тупиковой ситуацией, хотя и в пользу Ирака. И теперь Ирак, выиграв войну, намеревался стать главной политической силой в зоне Персидского залива и одной из главных мировых нефтяных держав. Но окончание ирано-иракской войны имело и гораздо более далеко идущие последствия. Казалось, что угроза свободному потоку нефти со Среднего Востока была наконец устранена, что с молчанием пушек вдоль берегов Персидского залива закончилась наконец эра кризиса в мире нефти, начавшегося с "октябрьской войной" пятнадцать лет назад вдоль берегов другого водного пути - Суэцкого канала.

На приход новой эры указывал не только конец войны. Об этом говорили также менявшиеся взаимоотношения стран-экспортеров и импортеров нефти. Важнейший, вызывавший споры вопрос суверенности ресурсов был решен - теперь экспортеры владели своей нефтью. В восьмидесятые годы для них приобрел не меньшее значение другой вопрос - надежный доступ к рынкам. Обнаружив, что страны-потребители обладают большей гибкостью и более широким выбором, чем можно было ранее предполагать, страны экспортеры поняли, что "безопасность спроса" не менее важна для них, чем "безопасность поставок" для потребителей. Теперь большинство экспортеров хотели подтвердить, что они являются надежными поставщиками и что нефть - это надежный энергоноситель. Разрешение проблемы суверенности ресурсов, дурная слава социализма, а также ушедшая в прошлое конфронтация Север-Юг, позволили экспортерам действовать, исходя в большей степени из экономических, а не политических соображений. В поисках капитала некоторые снова открывали свои двери для проведения разведочных работ в пределах своих границ частным компаниям - двери, которые были наглухо захлопнуты в семидесятые годы.

Другие пошли еще дальше, по мере того как набирала силу логика интеграции - этот важный побудительный мотив в истории нефтяной промышленности. Они снова стремились как можно плотнее притянуть резервы к рынкам. Государственные компании некоторых стран-экспортеров, следуя по историческому пути, проложенному частными компаниями, обратились к перекачке, чтобы приобрести возможности для сбыта. "Петролеос де Венесуэла" создала большую систему переработки и сбыта в Соединенных Штатах и Западной Европе. Кувейт сосредоточил свои действия на создании интегрированной нефтяной компании с нефтеперерабатывающими предприятиями в Западной Европе и тысячами бензоколонок в других европейских странах, действующих под торговой маркой "Ку-8". На этом Кувейт не остановился. В 1987 году Маргарет Тэтчер отказалась от исторического решения Уинстона Черчилля, принятого им в 1914 году, и продала принадлежавший государству 51 процент акций "Бритиш петролеум". С ее точки зрения, они больше не служили каким-либо национальным целям, и, кроме того, правительство было радо получить наличные деньги. При этом Кувейт приобрел 22 процента акций "Бритиш петролеум" - той самой компании, которая наряду с "Галфом" проводила разведочные работы и до 1975 года владела кувейтской нефтью. Британское правительство было разъярено и заставило Кувейт сократить его долю владения до 10 процентов.

Почти в то же время, когда закончилась ирано-иракская война, Саудовская Аравия и "Тексако", один из самых ранних партнеров "Арамко", объявили о создании нового совместного предприятия. Руководство "Тексако" было обеспокоено не только сиюминутными трудностями компании - а именно выплатой 10 миллиардов долларов согласно решению тexasского суда компании "Пеннзойл" за захват "Гетти" - но и улучшением долгосрочных перспектив для себя в мире нефтяной промышленности. Со своей стороны, Саудовская Аравия хотела обеспечить себе гарантированный доступ к рынкам. По условиям их новой сделки Саудовская Аравия приобрела половину доли в нефтеперерабатывающих предприятиях "Тексако" и ее бензоколонках в 33 восточных и южных штатах Америки. Сделка гарантировала саудовцам - если им потребуется - продажу в США 600 тысяч баррелей в день - и это по сравнению с ручейком в 26 тысяч баррелей в день, к которому они пришли в 1985 году накануне обвала цен. Такая "реинтеграция" представляла собой попытку вернуть большую долгосрочную стабильность в отрасль и противостоять риску, с которым сталкивались и производители, и потребители.



Через несколько месяцев после ирано-иракского перемирия Джордж Буш, бывший нефтепромышленник, стал президентом США, сменив на этом посту Рональда Рейгана. С окончанием восьмидесятых - началом девяностых годов при поразительном крушении барьеров, как символических, так и фактических, которые так долго разъединяли страны советского блока и западные демократии, появились невиданные ранее возможности для укрепления мира в масштабах всей планеты. Как предсказывали некоторые аналитики, конкуренция между странами уже больше не будет идеологической, а станет главным образом экономической - это будет борьба за продажу товаров и услуг и управление капиталом на подлинно международном рынке. Если это действительно произойдет, то нефть несомненно останется жизненно важным продуктом для экономик индустриальных и развивающихся стран. В качестве козыря в руках и производителей, и потребителей нефти она сохранит и первейшее значение в мировой политике.

И все же потрясения семидесятых и восьмидесятых годов преподнесли важные уроки. Потребители отучились смотреть на нефть - основу их существования - как на некую данность. Производители поняли, что рынки и клиенты не есть нечто само собой разумеющееся. Результатом этого стало установление приоритета экономики над политикой, упор на сотрудничество, а не на конфронтацию. По крайней мере так казалось.

Но будут ли помнить об этих основополагающих уроках с течением времени и уходом со сцены участников драматических событий и приходом на смену им новых игроков? В конце концов стремление к большому богатству и большой власти было присуще человечеству с самых первых дней его существования.

Однажды поздней весной 1989 года в ходе дискуссии, проходившей в Нью-Йорке, министр нефтяной промышленности одной из главных добывающих стран, человек, который стоял в центре всех баталий семидесятых и восьмидесятых годов, подробно говорил о новом реалистическом мышлении, присущем и производителям, и потребителям нефти и об извлеченных ими уроках. В конце его выступления министра спросили, как долго эти уроки сохранятся в коллективной памяти. Этот вопрос оказался для него несколько неожиданным, и он, немного подумав, ответил: "Примерно года три, если об этом не напоминать".

Всего лишь через год после этой встречи этот человек уже не был министром, а еще через месяц его собственная страна оказалась оккупированной иностранными войсками.

## Эпилог

Летом 1990 года весь мир все еще пребывал в эйфории по поводу окончания холодной войны и в преддверии нового, более устойчивого мирового порядка. А 1989 год действительно был "годом чудес", поскольку именно тогда были заложены основы этого порядка. Противостоянию Востока и Запада был положен конец. Прекратили существование коммунистические режимы в Восточной Европе. Был разрушен и символ "холодной войны" - Берлинская стена. В Советском Союзе шли процессы глубоких преобразований, вызванные не только политическими и экономическими переменами, но и взрывом национализма, который подавлялся на протяжении длительного времени. Демократия прочно заняла позиции в тех странах, где совсем недавно такая вероятность и не предполагалась, как абсолютно нереальная. Объединение Германии перестало быть абстрактной темой для упражнений в красноречии. Теперь это была неотвратимая реальность, и объединенная Германия стала европейской супердержавой. Япония стала признанной финансовой сверхдержавой мирового масштаба, а глобальные коллизии

будущего виделись лишь в мировой конкуренции за деньги и рынки. Такая перспектива казалась столь приземленной, что многие говорили не только о конце холодной войны, но о "конце истории".

Нефти по-прежнему уделялось много внимания с точки зрения охраны окружающей среды, в прочих же аспектах она становилась все менее важной, поистине "просто еще один товар". Потребители были счастливы, поскольку цена на нефть была низкой. Фактически, американские автолюбители платили за бензин самую низкую цену за весь период после Второй мировой войны. Казалось, не предвидится никаких проблем с поставками нефти в долгосрочной перспективе, ведь мировые запасы нефти существенно увеличились - от 615 миллиардов баррелей в 1985 году до 917 миллиардов баррелей в 1990 году.

При всем самоуспокоении причины для беспокойства оставались. Мировые ресурсы заметно выросли, но все они были сконцентрированы у пяти основных производителей в Персидском заливе плюс Венесуэла. И при этом не имелось нефти из альтернативных, не-ОПЕКовских, источников, как это было в случае с Аляской, Мексикой и Северным морем во время кризиса

1973 года. Доля мировых запасов нефти в Персидском заливе действительно возросла до 70 процентов.

С экономической точки зрения, ситуация с нефтью в меньшей степени походила на начало восьмидесятых годов, нежели на начало семидесятых, за которыми последовал нефтяной кризис 1973 года. Мировой рынок нефти уплотнился. Спрос рос достаточно энергично. Добыча в США с 1986 по 1990 года резко упала на два миллиона баррелей в день, что по объему больше, чем добыча Кувейта или Венесуэлы. Импорт нефти в США достиг самого высокого уровня, и продолжал расти. Мир откатывался к прежней зависимости от Персидского залива. "Резерв безопасности" - разница между спросом и производственными возможностями сокращался, что делало рынок более уязвимым при конфликтах или чрезвычайных ситуациях. Такой резерв был достаточно большим лишь в начале и середине восьмидесятых годов, чтобы компенсировать падение объемов добычи во время ирано-иракской войны, но никогда не позднее.

Насколько вырастут цены на нефть? Это зависело от того, насколько быстро в мире появятся новые добывающие мощности<sup>1</sup>. При низких ценах и вернувшейся уверенности по поводу надежности поставок, энергосбережение стало неактуальным. Несмотря на ту роль, которую она сыграла в конце семидесятых - начале восьмидесятых, теперь ничего не делалось для того, чтобы вернуться к нему. Поиски альтернативных источников заметно ослабли. Все это не казалось таким уж важным. И в дополнение ко всему, везде, в особенности, в Соединенных Штатах, не было подвижек, способных разрешить конфликт между потребностью в энергии и защитой окружающей среды. Энергетический кризис казался реликтом прошлого. На слушаниях в Сенате США весной 1990 года говорилось о том, что вероятность крупных срывов поставок нефти невелика, по крайней мере в течение нескольких лет. И некоторые аналитики объявили весной 1990 года, что в этом десятилетии нефтяной кризис невозможен.

## НАСТУПЛЕНИЕ ИРАКА

В 2 часа ночи 2 августа 1990 года иллюзии растаяли. Стотысячная армия Ирака начала вторжение в Кувейт. Не встречая значительного сопротивления, иракские танки вскоре

неслись в Эль-Кувейт по шестиполосной автомагистрали. Так первым кризисом после холодной войны стал геополитический нефтяной кризис.

На протяжении нескольких предшествующих этому лет большинство экспортеров нефти пытались восстановить разрушенные в семидесятых годах связи со странами-потребителями. Благодаря новым разведанным запасам, добывающие страны уже не беспокоились о том, что они быстро растрачивают истощающиеся ресурсы. Напротив, они хотели показать себя надежными поставщиками в длительной перспективе, убедить, что они без опасений могут считаться источником энергии для промышленно развитых стран, что на нефть можно полагаться. Нефти нужны рынки, а рынкам нужна нефть. Учет многосторонних интересов может стать основой стабильных, конструктивных, исключаящих конфронтацию взаимоотношений, которые продолжатся в двадцать первом веке.

Ирак был одним из исключений. Он не скрывал враждебности по отношению к своим основным потребителям - к демократическим странам. В июле 1990 года диктатор Ирака - Садам Хусейн предупреждал Запад о том, что нефтяное оружие может быть использовано вновь. Несмотря на заверения о передовых взглядах, Садам Хусейн был на удивление анахроничной фигурой, неким атавизмом. Он утверждался посредством националистической риторики и яростью, присущими сороковым-пятидесятым годам. Он говорил, что Иосиф Сталин является одним из примеров для него, и это в то время, когда Восточная Европа и Советский Союз пытались отмежеваться от наследия сталинского террора и лицемерия. Садам Хусейн сотворил собственный культ личности. Известна и его личная репутация как очень жестокого человека. На Ближнем Востоке ходили видеокассеты с записью расправы Хусейна над своими противниками, и с телами казненных офицеров армии, подвешенными на мясные крюки. Вооруженные силы Хусейна использовали отравляющий газ как против иранцев, так и против курдских женщин и детей на территории собственного государства. Когда один из западных визитеров в конце июня 1990 года напрямую задал вопрос о безжалостности Хусейна, тот вкрадчиво ответил: "Слабость не обеспечивает достижение целей, стоящих перед лидером".

Начиная с 1985 года Ирак был одним из крупнейших покупателем оружия. Израиль уничтожил иракский комплекс по производству атомного оружия в 1981 году, но Ирак продолжал эти попытки, а также публично заявлял о наращивании арсенала химического оружия. Ирак был закрытым полицейским государством, но цели Садама Хусейна были очевидны: доминировать в арабском мире, добиться гегемонии в Персидском заливе, сделать Ирак господствующей нефтяной державой - и в конечном итоге, превратить Великий Ирак в военную державу мирового масштаба. Но в финансовом отношении Ирак испытывал огромные затруднения. Ирано-иракская война, затеянная Садом Хусейном, стоила стране полмиллиона погибших и серьезно раненных, и завершилась тупиком. А восемнадцатимиллионная нация продолжала содержать миллионную армию. Хусейну были нужны более высокие цены на нефть, и вскоре, в связи с тем, что Ирак рыскал по миру в поисках нового, более разрушительного и необыкновенного оружия, возникли проблемы с оплатой по международным счетам.

В июле 1990 года Ирак выдвинул стотысячную армию к границе с Кувейтом, который придерживался стратегии низких цен на нефть. Войска были частью войны нервов, инструментом новой роли Садама Хусейна как надзирателя, следящего за тем, чтобы такие страны как Кувейт и Объединенные Арабские Эмираты соблюдали свои квоты, и чтобы цены ОПЕК были подняты. Предполагалось, что солдаты находятся там для устрашения Кувейта, с тем, чтобы решить в свою пользу пограничный спор,

включающий большое нефтяное месторождение, а также передачу двух островов Ираку. Тем не менее, у Багдада на уме было нечто большее - это захват и аннексия всей страны. Это было основной принцип стратегической неожиданности: войска были там, их все видели, понимая, что они находятся там для устрашения, спутники проводили съемки, но при всем при этом вряд ли кто мог подумать, что войска будут использованы именно так. При вторжении члены королевской семьи покинули Кувейт, и маленькая страна оказалась в руках иракцев.

В оправдание своей акции Хусейн заявил, что Кувейт по праву принадлежит Ираку, и что западные империалисты захватили его. В действительности, история Кувейта восходит к 1756 году, за два десятилетия до того, как Соединенные Штаты провозгласили независимость, и, уж конечно, задолго до того, как образовался современный Ирак, собранный в 1920 году из трех провинций, на протяжении четырех веков бывших частью Османской империи а до того, являлись периферией иных империй. Жители Кувейта выжили на протяжении двух веков благодаря своему уму и знанию как настраивать соседей и крупные державы друг против друга. И даже когда иракские войска сконцентрировались на границах, они считали, что смогут, как и в прежние времена перехитрить иракцев. Однако, на этот раз их застали врасплох.

В 1980 году начиная войну с Ираном, Садат Хусейн допустил огромный просчет, который мог стоить ему должности. Он предположил, что потребуются всего несколько недель, чтобы разгромить Иран. Он ошибался, и Ирак был близок к поражению. Десятилетием позже, в 1990 году, он решил, что сможет быстро поглотить Кувейт, и поставить мир перед свершившимся фактом, что вызовет лишь нарекания, и ничего более. Тем временем он решил свои финансовые проблемы за одну ночь и получит необходимые средства для финансирования своих грандиозных военных и политических амбиций. Он станет героем арабского мира, Ирак станет нефтяной державой номер один, и, хотя бы они этого или нет, западные страны должны будут ему поклониться.

Он допустил просчет еще раз. И это было второй неожиданностью. Протест против его акции был выражен с беспрецедентным единодушием в мировом сообществе и в большей части арабского мира. Соединенные Штаты воспользовавшись личными связями с руководителями других государств, наработанными Джорджем Бушем на протяжении двадцати лет, возглавили сосредоточения войск и координации противодействия. Это было столь успешное и удивительное достижение дипломатии, которого не мог ожидать Садат Хусейн и многие другие. Ираку не удалось осознать насколько сильно изменились интересы и положение недавнего союзника - Советского Союза. ООН сделала то, чего не удалось сделать Лиге Наций в тридцатые годы - наложить эмбарго для предотвращения агрессии. Опасаясь того, что следующей страной в перечне Хусейна может быть Саудовская Аравия, многие страны спешно направили свои вооруженные силы в этот регион. Американские войска были самой большой составляющей, подтверждая гарантии, изложенные в письме Гарри Трумена Ибн Сауду в 1950 году. Вторжение Ирака повергло ОПЕК в самый тяжелый из кризисов. Теперь на карту была поставлена не просто цена на нефть, а суверенитет и выживание наций, и большинство членов ОПЕК без обиняков сделали шаг навстречу в отношении увеличения добычи, с тем, чтобы компенсировать потерю добычи Кувейтом и Ираком, углубляя изоляцию Ирака и фактически выражая свое согласие с новыми взаимоотношениями с потребителями.

Рынок внезапно лишился четырех миллионов баррелей нефти из-за разрушений и эмбарго, что сопоставимо с масштабами кризисов 1973 и 1979 годов. Степень неопределенности была высока и, как и в предыдущие кризисы, лишённые уверенности

фирмы и потребители стали создавать запасы. Цены на нефть взлетели, и финансовые рынки обвалились. Близился новый кризис.

Возможные последствия могли быть ужасными для девяностых годов и двадцать первого века. Если бы Садаму Хусейну удалось удержать Кувейт, то он напрямую бы контролировал 20 процентов добычи ОПЕК и 25 процентов мировых запасов нефти, и смог бы угрожать соседним странам, включая прочих основных экспортеров нефти. Он мог бы стать господствующей державой в Персидском заливе, хорошо оснащенной для возобновления войны с Ираном. Он обладал бы экономической независимостью для того, чтобы предпринять и более серьезные шаги. Одиннадцать лет назад четыре из пяти основных добывающих стран Персидского залива были прозападными. Если Кувейт был бы поглощен Ираком, то осталось бы только две дружественные добывающие страны. Джордж Буш обобщил видение опасности, сказав: "Пострадают наша работа, наш образ жизни, наша собственная свобода и свобода дружественных стран во всем мире, если контроль над самыми крупными запасами нефти попадет в руки Садама Хусейна".

Нефть вновь стала темой номер один. Вот так началось последнее десятилетие двадцатого века.

## НАВСТРЕЧУ БУДУЩЕМУ

Наш мир постоянно трансформируется под воздействием технологий и новшеств. Они дали импульс к распространению компьютеризации, глобальным системам связи, и "информационной экономики", которая сейчас сосуществует с "промышленной экономикой", унаследованной от девятнадцатого века. Лидерство и динамизм в современной экономике перешли к тому, что японцы называют наукоемкими отраслями промышленности. Тем не менее нефть остается движущей силой индустриального общества и источником жизненной силы цивилизации, которую она помогает создавать. Она по-прежнему остается основой для самого крупного бизнеса в мире, который объединяет крайности риска и вознаграждения за него, а также взаимосвязь и конфликт между предпринимательством и корпоративным предприятием, а также между частным бизнесом и государственным. Нефть остается, как показали лето и осень 1990 года, существенной составляющей национальной мощи, основным фактором мировой экономики, причиной войны и конфликта, и решающей силой в международных отношениях.

А что впереди? Можно обозначить множество сценариев развития для будущего нефтяной отрасли и мира. Но, определенно, один из уроков в истории нефти, это следует ожидать неожиданного, "сюрприза", который станет очевидным только после свершившегося факта. Насилие, войны, техногенные угрозы, политические коллизии, экономические императивы, этнические, религиозные, идеологические или социальные конфликты - все, что повлияет на доступ к нефти, может случиться внезапно. Но неожиданность может принять и другие формы. Это могут быть, например, и серьезные подвижки развития мировой экономики. Или это может быть технологический прорыв в получении альтернативной энергии, что уменьшит значимость нефти, который уже на подходе в некоторых американских, или, что более вероятно, в японских лабораториях. (Ведь к концу восьмидесятых годов японское правительство тратило больше денег на научно-исследовательские работы в области энергетики, чем американское правительство). Неожиданное может возникнуть в связи с кризисом в окружающей среде, что приведет к серьезным изменениям в энергетике. Либо это может исходить из Советского Союза.



Политика Советского Союза может существенным образом повлиять на мировую энергетику в ближайшие годы. СССР является самым крупным производителем, с объемом добычи в 1989 году в два раза превышающим добычу Саудовской Аравии, и является вторым по величине после Саудовской Аравии экспортером. Время от времени в прошлом русская нефть доказывала свою мировую значимость, начиная с девятнадцатого века, когда развитие нефтяной промышленности в Азербайджане вокруг Баку ослабило мировую хватку "Стандард ойл", а также возможную монополию западной Пенсильвании. Результатом революции 1905 года стало первое прекращение поставок нефти, вызванное политическими причинами. Большевики приступили к экспорту в двадцатых годах девятнадцатого века, спровоцировав мировую войну цен, которая привела к переговорам в Ахнакари Касл в Шотландии в 1928 году, и договору сохранения статус-кво. В конце пятидесятих годов "наступление коммунистической нефти", борьба Советского Союза за долю рынка, способствовала снижению цен, что привело к созданию ОПЕК.

Сейчас экспорт нефти (и газа) Советским Союзом является жизненно важным для его системы. Экспорт дает основной "урожай валюты", более 60 процентов от общей валютной выручки, которая является необходимой для приобретения технологии и продуктов питания за рубежом. Но советская нефтяная отрасль находится в тисках кризиса, вызванного неэффективностью и низкой производительностью, плохой организацией и технологической отсталостью, расточительностью и пренебрежением к вопросам окружающей среды. "Политика в области энергетики была единственным разрушительным фактором в советской промышленности с середины семидесятых годов и одной из основных непосредственных причин спада и застоя советской экономики, - отмечал один из обозревателей. - Для реформаторов времен Горбачева никакой другой вопрос экономической политики не был столь сложным препятствием в реализации их планов"<sup>4</sup>. Накопившиеся проблемы и сокращение инвестиций обозначили приближение уже давно предсказываемого спада в добыче советской нефти. И если объем экспорта в значительной степени уменьшится, то последствия этого будут ощущаться во всем мире.

Советская нефтяная индустрия страдает от тех же беспорядков и деморализации, которым подвержено все советское общество в целом. Сейчас Советский Союз испытывает горячее желание привлечь западный капитал и технологии в нефтегазодобывающий сектор, что напоминает ситуацию времен НЭПа в начале двадцатых годов, когда Ленин предлагал выставить район вокруг Баку на международный аукцион. А западные компании проявляют заметный интерес. Советский Союз обладает крупнейшими в мире запасами природного газа, и, считается, что запасы нефти также могут оказаться огромными. Но западным фирмам, то есть промышленно развитым странам мира, мешают дезорганизация, политические конфликты, отсутствие гибкости, беспорядок, неопределенность и риск, присущие всей советской системе. На сектор советской энергетики также оказывают влияние этнические конфликты, которые разразились в эпоху гласности, когда ослабла жесткая хватка коммунистического правления. В отличие от бурных дней девятнадцатого века, когда Баку был одним из двух крупнейших в мире источников нефти, сегодня советская Азербайджанская республика добывает менее чем три процента от общей добычи нефти в Советском Союзе, оставаясь при этом основным источником обслуживания и обеспечения промышленности всей страны. А гражданская война, разразившаяся между азербайджанцами и армянами в 1989 году, выглядит возвратом к кровавому насилию 1904 - 1905 годов, за исключением того, что на смену берданкам пришли АК-47. Этот и прочие этнические конфликты могут завершиться так, что это серьезным образом скажется на добыче нефти, что, в свою очередь, уменьшит объем поступающей на мировой рынок нефти из Советского Союза. Беспокойство по поводу советской нефти, в

избытке поступающей на мировой рынок, что стало причиной стольких значимых событий в истории нефтяной индустрии, в девяностых годах может быть вызвано прямо противоположной причиной - ее недостатком. Но в конечном итоге, если развитие будет продолжено, Советский Союз может стать и еще более значимым экспортером.

А если есть новые неожиданности, новые кризисы, то насколько хорошо мы готовы к ним? После нефтяного кризиса 1973 года, было ясно, что нефтяные компании не смогут и не сумеют справиться с будущими кризисами в одиночку, и что теперь эту роль предстояло взять на себя правительствам. За истекшие годы промышленные страны разработали систему энергетической безопасности на основе Международного энергетического агентства (МЭА) и стратегических запасов, таких как Стратегические нефтяные запасы США и аналогичных запасов Германии и Японии, которыми можно будет воспользоваться, чтобы восполнить дефицит и предотвратить панику. МЭА является собой структуру, которая позволяет координировать меры и обеспечивать своевременный обмен точной информацией, что является абсолютным требованием для предотвращения паники подобного рода. Годы, последовавшие за нефтяными кризисами показали, что если рынку дать время, то он приспособится и укрепитя. Эти годы также дали свидетельство тому, что правительства сумели противостоять искушению сразу же установить контроль за рынком, вплоть до микроэкономического уровня. Естественно, правительствам трудно воздержаться от действий, когда сильна неопределенность, нарастает паника и копятя обвинения. Тем не менее промежуток времени от начала пятидесятых годов до начала восьмидесятых, когда произошло пять крупных потрясений, показал, что система материально-технического обеспечения и поставок способна адаптироваться до такой степени, что возникший дефицит был менее страшным, нежели это ожидалось. Фактически же, проблемой был не абсолютный дефицит, а нарушение системы поставок и путаница в вопросе собственности на нефть, что влечет за собой спешное преобразование системы в условиях высокой нестабильности.

Даже если опыт подсказывает как поступать оптимальным образом, остаются другие очень важные вопросы. Во время нефтяного кризиса в семидесятые годы, политическая система США была парализована перед лицом одного из самых крупных и дорогостоящих потрясений в послевоенную эпоху. Вместо взвешенной реакции на весьма серьезную проблему в ход пошла озлобленность, поиски виновных и "козла отпущения". Уотергейт, конечно, был частичным объяснением. Тем не менее, зрелище такой фрагментарной, спорной реакции, для которой была характерна погоня за сиюминутными интересами, заставляет задуматься, как же Соединенные Штаты, уже после разрешения конфликта в Персидском заливе, будут реагировать в будущем на энергетические потребности и кризисы.

## НОВЫЙ ПОРЯДОК

Садам Хусейн дал знать всему миру, что он вновь может "вынуть из ножен нефтяное оружие". Но по иронии, это оружие обернулось против него, когда ООН наложила эмбарго на экспорт нефти из Ирака и оккупированного Кувейта. Так кто же сумеет удержать власть над нефтью в будущем: нефтяные компании, страны, добывающие нефть, правительства стран-потребителей или, может быть, даже сами потребители? В то время как частные нефтяные компании по-прежнему будут оказывать огромное влияние, благодаря своим масштабам и состоянию, они все же потеряли свою когда-то уникальную силу. Времена Рокфеллера, Тигла и Детердинга давно минули. В Америке на протяжении всего двадцатого века, компании стали объектом пристального контроля, подозрений и недоверия. "Нефтяная промышленность похожа на лося, который пытается спрятаться на

голой местности", - говорил Роберт Андерсен, бывший председатель совета директоров "Арко". "Мы не можем не высываться"5. И одно это продолжает сдерживать мощь гигантов этой отрасли.

В дни процветания до и после Второй мировой войны, транснациональные нефтяные компании, как обвиняли их критики и противники, казались, обладали всеми атрибутами независимых государств: особыми условиями торговли, множеством преданных граждан, богатством большим, чем у многих наций, своей внешней политикой, и даже собственным воздушным флотом. Это было в те дни, когда добывающие страны были слабыми или еще колониями, и когда лишь небольшое число компаний владело таинствами технологии, материально-технического снабжения, рынками, капиталом и глобальным подходом. И это было время, когда компании имели сильную поддержку, или, по крайней мере, казалось, что имели таковую, со стороны правительств Великобритании и Америки. В послевоенные годы господству крупных компаний, их мощи способствовал также общий международный порядок, где лидерство отводилось США.

Однако, ослабление мощи этих компаний началось уже к концу пятидесятих годов, с появлением новых компаний в мире нефтяной индустрии - это были европейские государственные компании - "национальные старатели" и независимые американские фирмы. Великобритания по мере деколонизации превращалась из имперской державы в торговое государство, обеспокоенное своим платежным балансом. Травма деколонизации определяла внешнюю политику Франции, до тех пор, пока этой стране не удалось найти новую роль в Европе. А в шестидеся-тые-семидесятые годы собственная мощь и влияние Америки на международный порядок, а также способность поддерживать его, были заметно подточены. Еще в большей степени нефтедобывающие страны урезали власть западных компаний в шестидесятые - семидесятые года, когда последним приходилось или подписывать новые соглашения, или подвергаться национализации либо просто экспроприации. Таким образом в начале девяностых годов международные нефтяные компании лишились былой политической власти, при том, что их коммерческое, а иногда и политическое влияние оставались весьма значительными. Но они уже не являлись выразителями воли одного человека, равно как их нельзя было сравнить и с беспощадным осьминогом. Теперь это крупные бюрократические корпорации, которые преодолевают риск в пределах корпоративной структуры, сидя на огромных денежных потоках, выступая в качестве подрядчиков на государственном уровне, пополняя свои счета в США, на Северном море и в других местах, привлекая технологии мирового класса, а также владея массой нефтеперерабатывающих заводов и автозаправочных станций.

Американские "независимые", тем временем, стали чем-то вроде вымирающих видов, по крайней мере во второй половине восьмидесятых годов, когда капитал стал покидать американские нефтяные месторождения. "Семи сестер" Энрико Маттеи - а на самом деле их восемь, включая французского лидера СФП - уже не было. Персидский залив был успокоен, в то время как большинство других фирм - не только основных, но и поменьше, хотя тем не менее тоже крупных международных компаний - прошли через процесс сокращения бизнеса и ухода из некоторых регионов. Штаты претерпели значительное сокращение на всех уровнях: от руководства до "парня с бензоколонки", ведь сейчас до 80 процентов бензина, продаваемого в США, приходится на АЗС с самообслуживанием. Более того, изменилась повестка дня. Вероятно, единственная сложная задача, с которой столкнулась нефтяная отрасль - это ни спрос, ни поставки, ни взаимоотношения между странами и правительствами, а усиливающиеся требования по

защите окружающей среды, при выполнении в то же время своей традиционной работы поставщика энергии. И эта новая реальность вынудила всю индустрию занять оборону.

Крушение коммунизма и конец холодной войны означал кардинальный пересмотр международного порядка. Судя по всему, это вернет ведущее положение западным капиталистическим нациям, и определенно означает победу капитализма и частного предпринимательства. Но вряд ли это приведет к реставрации прежнего положения нефтяных компаний как мощной силы. По мере того, как нефть становится "одним из товаров", нефтяная отрасль становится "одним из видов бизнеса"

Но чем же было нефтяное могущество для экспортеров в семидесятых годах, что определяло перегруппировку в международной политике и экономике? Со времени крушения "Стандард ойл траст" в 1911 году, реальное богатство и власть исходили не столько от конца технологической цепочки - переработки и сбыта нефтепродуктов, а от самых истоков - владения и контроля над нефтяными месторождениями. И это означает, что сегодня главенствующее положение занимают компании-экспортеры нефти, принадлежащие государству. Это разная по составу группа - "Сауди Арамко", "Петролеос де Венесуэла", "Пемекс" в Мексике, "Кувейт петролеум кампани" (во всяком случае до 1990 года), "Стат ойл" в Норвегии, если назвать некоторых. Но, вероятно, нефть не так могущественна, как это воображалось. Если в семидесятые годы наличие нефти было почти равнозначно господству в мировом масштабе, то в восьмидесятые годы экономический успех Западной Германии и тихоокеанских стран доказал иное. В конце концов, Япония - новый мировой банкир и экономическая супердержава, импортирует более 99 процентов нефти. Экспортеры нефти смогли национализировать владения американских компаний в пределах своих границ, но ведь японские риэлторские фирмы, а не экспортеры нефти владеют зданиями "Эксон Билдинг" в Нью-Йорке и "Арко-Билдинг" в Лос-Анджелесе. Падение шаха Ирака - олицетворения нефтяного могущества в семидесятые годы - показало, что рассчитать пределы и срок такой власти гораздо труднее, чем кажется. И в девяностые годы, пусть несколько иным образом, Кувейт осознал пределы этой власти перед лицом силы другого рода. Неужели же власть нефти - иллюзия, или это был результат определенного стечения экономических, политических и идеологических обстоятельств? Было ли это частным явлением, или же стало повторяющейся неотъемлемой частью международной жизни? Контроль над крупными источниками нефти, либо доступ к ним, издавна был стратегической целью. В этом не может быть сомнений. Он позволяет нациям копить богатства, запитывать экономику, производить и продавать товары и услуги, строить, покупать, перемещаться, приобретать и производить оружие, побеждать в войнах. Тем не менее, этот приз нельзя переоценить. Более того, сама реальность существования мира, основой которого является нефть, ставится под вопрос.

### ТРЕТЬЯ ВОЛНА БОРЬБЫ ЗА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Несмотря на то, что мир продолжал двигаться за счет нефти, а экономика - жить за счет нефти, "Углеродному обществу" был брошен, на это раз изнутри, новый вызов, предвещающий великое столкновение, которое, возможно, окажет воздействие на нефтяную отрасль и, фактически, на весь наш образ жизни в обозримом будущем. Сейчас промышленно развитый мир вновь столкнулся с волной движения за защиту окружающей среды. Первая волна, в конце шестидесятых - начале семидесятых годов, ставила в центр внимания чистоту воздуха и воды, и носила заметный ярлык - "Сделано в США". Она имела огромное значение для энергетики, поскольку дала мощный толчок для перехода с угля на нефть, что было одной из основных сил, которая столь быстро уплотнила мировой нефтяной рынок, подготавливая основу для кризиса 1973 года. В

семидесятые годы, когда больше значения стало уделяться безопасности, и тяжелые для экономики времена заставили вновь сосредоточиться на работе и экономической эффективности, движение за защиту окружающей среды в некоторой степени утратило свою движущую силу. Его вторая волна ставила более узкие задачи, в большей степени концентрируясь на замедлении или прекращении развития атомной энергетики. И оно действительно преуспело в этом в большинстве промышленно развитых стран, решительно меняя то, что предполагалось в качестве главной альтернативы нефтяному кризису.

Мощная третья волна начала подниматься в восьмидесятых годах, и она все еще на пути к своему пику. Она получила широкую поддержку, несмотря на традиционные идеологические, демографические различия, а также различия в пристрастиях. Это международное явление, касающееся любого ущерба в окружающей среде - от вырубки влажных тропических лесов до утилизации отходов. Предметом заботы этого движения является ни что иное, как само качество нашей планеты.

Вероятно, катализатором послужило одно решающее событие для новой волны движения за охрану окружающей среды апреля 1986 года, когда операторы ядерного реактора в Чернобыле, на Украине, потеряли управление им. Сам реактор расплавился в ядерном горниле, и облака радиоактивных частиц разносились ветром по широким просторам европейского континента. Первой реакцией советского правительства было полное отрицание факта, распространение заявления о том, что ядерная катастрофа - это измышление злобной западной прессы. Тем не менее, по истечению нескольких дней до Москвы доползли слухи о беспорядках на железнодорожном вокзале в Киеве, о массовой эвакуации, о смертях и катастрофе. Нарастала критика со стороны международной общественности. Тем не менее, покров молчания оставался, что подогревало спекуляции вокруг ужасной катастрофы. В конечном итоге, более чем через две недели после аварии, Михаил Горбачев выступил по телевидению. Его речь была совершенно нетипична для советского руководителя, и она коренным образом отличалась от того, как обычно Кремль общался со своим народом и остальным миром. Не было пропаганды, не было отрицаний, а было серьезное, горькое признание того, что печальный инцидент действительно произошел, но предпринимаются меры по удержанию контроля над ситуацией. Только тогда советский народ и остальной мир узнали о том, насколько невероятно опасными были первые несколько дней после аварии. Некоторые из советских руководителей впоследствии говорили о том, что именно Чернобыль был главной поворотной точкой к политике гласности и перестройки в СССР. Те, кто в Западной Европе клеймил помешательство западного капитализма на вопросах окружающей среды, были вынуждены пересмотреть свою идеологию. И в Восточной Европе, и в Советском Союзе, движение в защиту окружающей среды, стало одним из наиболее важных объединяющих лозунгов против коммунизма, и с полным основанием, поскольку с падением железного занавеса обнаружилось, что среди наследия времен циничного правления коммунистов были страшные экологические разрушения и катастрофы, некоторые из них, вероятно, уже необратимые. Экологические проблемы с большой степенью вероятности будут среди основных вопросов новых демократических парламентов Восточной Европы.

События в Чернобыле, чья угроза невидима, но несет смертельную опасность и предупреждение о том, что технология может выйти из-под контроля, вызвали огромное доверие к новой волне движения за защиту окружающей среды. В США произошло еще одно важное событие, к счастью, без подобной опасности для здоровья и жизни людей. Это произошло в четыре минуты после полуночи, в Страстную пятницу, 24 марта 1989 года, когда супертанкер "Эксон Вальдес" врезался в скалистый Блай Риф в Заливе



Принца Уильяма на Аляске, разлив 240 тысяч баррелей нефти в этих кристально чистых водах. 2 миллиарда долларов, которые затем были потрачены на устранение последствий катастрофы, ничуть не помогли стереть пятно, оставленное "Вальдесом" на политической карте. Авария танкера, произошедшая на фоне многих других инцидентов, придала сил возродившемуся экологическому сознанию, а также желанию многих людей променять производство энергии в пользу защиты окружающей среды. Это событие в 1989 года воздействовало на мировой энергетический баланс в конце девяностых годов настолько, что весы склонились против новых разработок нефтяных месторождений в США, приведя к еще большему объему импорта.

В вопросах экологии нефть имеет первостепенную важность, поскольку основную обеспокоенность вызывают последствия сгорания углеводородов - смог и загрязнение воздуха, кислотный дождь, глобальное потепление, недостаток озона. Вопросы, которые вызывают наиболее ожесточенные споры, касаются открытия новых территорий для добычи нефти и газа, независимо от того, находятся ли они в прибрежных водах, или на Аляске. Великие разногласия вызывали и вопросы расположения новых энергетических комплексов, в особенности, по производству электроэнергии. США и другие промышленно развитые страны смогли почувствовать ту значительную нагрузку, которой подвергаются системы снабжения электроэнергией в девяностые годы нашего столетия, оказавшись перед сложным и спорным выбором по поводу того, как удовлетворить растущую потребность в электроэнергии с меньшими потерями в экологии. Среди наиболее важных результатов экологического согласия будет переход на природный газ, как менее загрязняющий источник энергии, в особенности при производстве электричества. Новое значение приобретет и энергосбережение, причем не только из соображений безопасности и ценовой политики, как это было в семидесятые и в начале восьмидесятых годов, а как способ сдерживать процесс сжигания углеводородов, и - выиграть время.

Новый перечень экологических проблем вряд ли пройдет без крупных сражений вокруг точности науки и ее прогнозов, вокруг степени риска, верных контрмер - и затрат. Несмотря на широко распространенное мнение, что улучшение окружающей среды по сути "бесплатное", что это всего лишь вопрос нормативного регулирования, на деле это не так. Цена будет существенной, и ее легко будет определить. Экология, как оборона либо медицинское обслуживание или образование, является социальным "товаром", и значит, кто-то должен за это платить, а как только появляются затраты, сразу же возникает спор, как же следует поделить счет между фирмами, потребителями и правительствами. Общество пока еще не знает как распределить затраты между нынешними - например, дорогостоящими системами контроля за загрязнением на энергетических комплексах и предприятиях и будущим - почти непостижимыми затратами и развалом в сельскохозяйственном производстве и даже в среде обитания человека, которые могут возникнуть, если будет глобальное изменение климата.

Тем не менее девяностые годы начались не с какой-либо экологической драмы, а с борьбы за нефтяные месторождения Персидского залива, от которых мир стал по-прежнему сильно зависеть. Кризис в Персидском заливе вновь вернул на политическую повестку дня вопрос энергетической безопасности, вновь побуждая правительства заострять внимание на надежности поставок. Кризис послужил катализатором для разведки и разработки нефтяных месторождений во всем мире. По словам вдумчивого наблюдателя, Джозефа Станислава: "Правила гонки между растущим спросом и объемом добычи в девяностых годах претерпели изменения из-за кризиса в Персидском заливе. Теперь надежные объемы добычи будут стоить больше". Кризис вдохнет новую жизнь в задачи усовершенствования энергетики в промышленно развитых странах. Большая

часть развитых стран обнаружат, что их захватило противостояние двух важнейших тем: энергии и безопасности и энергии и экологии. И неизбежным кажется столкновение между заботой о безопасности энергии и экономическом благосостоянии, с одной стороны, и опасениями за экологию, с другой, и это столкновение будет иметь далеко идущие последствия. Одной точкой, где два этих вопроса могут слиться воедино, может стать энергосбережение. Другой может стать более широкое применение природного газа. Наряду с этим необходимо единство мнений для решения экологических проблем и, одновременно, в такой же степени будет трудно выполнить требования безопасности, как внутри наций, так и между ними, как и достигнуть любой другой формы экономического, политического и социального сотрудничества. Но вдруг просто представим, что все это случайно сможет указать новое направление развития индустриального общества, указать на благоприятное разрешение конфликта между энергией и экологией. Есть потребность - появляются новшества, а при правильном подходе исследования и технологии станут ответом на экологические и энергетические императивы. Тем не менее, до того времени, как будет сделан новый технологический прорыв, возможно, в среде солнечной и возобновляемой энергии, индустриальному обществу остаются три основных группы источников, на которые оно может положиться при новых потребностях в энергии: нефть, газ и уголь; атомная энергия; энергосбережение в форме технологических усовершенствований и более высокой эффективности использования энергии. В девяностых годах к преимуществам различных вариантов будут обращаться в дебатах по вопросам энергии и экологии, бросая вызов традиционным интересам и способам мышления. Столкновения будут принимать разные формы: образ жизни против качества жизни, рынки против контроля, регулирование против свободного развития, использования экономических целей против сбережения, зависимость против самостоятельности, сотрудничество против конкуренции между нациями, безопасность и экономический рост против экологии. На карту будут поставлены большие деньги, равно как и политическое положение и власть, не только внутри наций, но и на мировой арене. И вот таким будет образ нашей жизни. Действительно, когда судьба самой планеты, кажется, стоит под вопросом, углеводородная цивилизация, которую выстроила нефть, может быть сотрясена в самих основах.

## ВЕК НЕФТИ

Крик, разнесшийся эхом в августе 1859 года по узким долинам западной Пенсильвании, о том, что сумасшедший янки, полковник Дрейк, нашел нефть, положил начало нефтяной лихорадке, которая так и не прекратилась. И впоследствии, во времена войны и мира, нефть приобретет способность создавать или разделять нации, и станет определяющим фактором в великих политических и экономических битвах двадцатого столетия. Но вновь и вновь сквозь непрерывные искания становятся очевидными, превратности, связанные с нефтью. Ее власть зависит от цены.

Почти через полтора столетия, нефть выявила все самое лучшее и самое худшее в нашей цивилизации. Она стала и благом, и обузой. Энергия - это основа индустриального общества. И из всех источников энергии нефть оказалась самым важным и самым проблематичным из-за своей центральной роли, из-за стратегического характера, географического распределения, повторяющихся кризисов в ее поставках и неизбежного и неотразимого искушения даром захватить ее. Будет замечательно, если мы достигнем конца этого века не пытаясь проверить на прочность превосходство нефти политическими, техническими, экономическими или экологическими кризисами, отчасти прогнозируемыми, отчасти непредсказуемыми. Нельзя ждать меньшего от столетия, на формирование которого нефть оказала столь глубокое влияние. Ее история стала панорамой триумфов и литанией трагических и дорогостоящих ошибок. Это был театр

благородного и низменного в человеческом характере. Творчество, самоотверженность, предприимчивость, смекалка, техническая изобретательность, сосуществовали с алчностью, коррупцией, слепыми политическими амбициями и грубой силой. Нефть помогла добиться господства над физическим миром. Она обеспечивает нашу повседневную жизнь и, буквально, через сельскохозяйственные химикаты и транспорт, и дает нам хлеб наш насущный. Она также разжигает мировые войны за политическое и экономическое превосходство. Во имя нефти было пролито немало крови. Неистовая, а иногда и жестокая борьба за нефть, за богатства и власть, которые она дает, будет, несомненно, продолжаться столь долго, сколько нефть будет удерживать свою центральную роль. Наш век - это век, в котором каждая грань цивилизации подверглась превращениям в горниле современной и завораживающей алхимии нефти. Наш век воистину остается веком нефти. Примечания

## ИСТОКИ, УСТЬЕ, ВЕСЬ ПОТОК

Весь мир нефти делится на три части. "Истоки" - это разведка и добыча. "Русло" - танкеры и трубопроводы, которые доставляют сырую нефть на нефтеперерабатывающие комплексы. "Устье" включает переработку, маркетинг и распределение - вплоть до АЗС и хозяйственного магазина. Компания, которая в значительной степени занимается всем от первого до последнего, называется "интегрированной".

По общепризнанной теории, сырая нефть - это отложение органических веществ, в основном, микроскопического планктона, обитавшего в морях, а также наземных растений, которые накапливались на дне океанов, озер и прибрежных районов. Миллионы лет это органическое вещество, богатое атомами углерода и водорода, скапливалось под слоями отложений. Под воздействием давления и подземной температуры растительное вещество превращалось в углеводород - нефть и природный газ. Крохотные капли нефти перемещались через мелкие поры и разломы в скальных породах, до тех пор, пока они не скапливались внутри водонепроницаемых пород, изолированные от остальных пород сверху - сланцами и снизу - более тяжелым пластом соленой воды. Обычно, в таких продуктивных пластах более легкий газ заполняет поры пород этого хранилища, служа своеобразной "пробкой" для нефти. Когда наконечник бура проникает в пласт, более низкое давление внутри бура выталкивает нефть в скважину, а, затем, и на поверхность. "Нефтяные фонтаны", как их называют в России, возникают из-за неспособности (а, иногда и невозможности) регулировать давление поступающей нефти. По мере того, как добыча продолжается, подземное давление снижается, и скважины поддерживаются в рабочем состоянии либо с помощью насосов, либо за счет обратной закачки газа в скважину, так называемого "газового подъема". То, что выходит на поверхность - это горячая сырая нефть, иногда с сопутствующим природным газом.

Но на выходе из скважины сырая нефть имеет очень ограниченную сферу применения. Фактически вся сырая нефть проходит перегонку, с тем, чтобы получить из нее такие продукты как бензин, авиационное топливо, мазут и промышленные виды топлива. На заре нефтяной отрасли, переработка производилась примитивным перегонным аппаратом, в котором нефть доводилась до кипения, и, затем, конденсировались различные продукты, в зависимости от температуры. Для этого требовалось не намного больше умения, чем для изготовления самогона, поэтому в нефтяную отрасль в девятнадцатом веке пришли производители виски. Сейчас, как правило, нефтепереработка представляет собой крупный, сложный, высокотехнологичный и дорогостоящий производственный комплекс.

Сырая нефть - это смесь нефтяного конденсата и газов в различных сочетаниях. Каждая составляющая имеет свою ценность, но только при выходе из переработки. Поэтому, первой стадией переработки нефти является разделение на составляющие части. Это достигается путем высокотемпературной перегонки -нагрева. Различные составляющие испаряются при разных температурах , и, затем, их можно сконденсировать в отдельные "чистые" потоки. Некоторые из этих продуктов уже готовы для продажи. Другие подвергаются дальнейшей переработке, чтобы получить более дорогостоящие продукты. При простой перегонке процессы, как правило, сводятся к удалению инородных частиц и внесению незначительных изменений в химические свойства. В перерабатывающих комплексах производится более сложное преобразование на молекулярном уровне путем химических реакций; этот процесс называется "крекинг" или "конверсия". Результатом является увеличение выхода более качественных продуктов, таких как бензин, и снижение выхода таких дешевых продуктов, как мазут и асфальт.

Сырая нефть и продукты переработки в настоящее время транспортируются танкерами, трубопроводами, баржами и автоцистернами. В Европе нефть официально измеряют метрическими тоннами, а в Японии - килолитрами. Но в США и Канаде, и у нефтяников всего мира, основной единицей измерения остается "баррель", хотя вряд ли сейчас найдется нефтяник, который видел старую нефтяную бочку где-нибудь, кроме музея. Когда впервые началась добыча нефти в западной Пенсильвании в шестидесятые годы девятнадцатого столетия, отчаявшиеся нефтяники обшаривали фермы, конюшни, подвалы, склады и свалки в поисках хоть каких-нибудь бочек: из-под патоки, пива, виски, сидра, скипидара, соли, рыбы - что попадется. Но когда бондари начали изготавливать бочки специально для нефти, появился один стандартный размер, и этот размер остался нормой до сегодняшнего дня. Это 42 галлона. Цифра была позаимствована из Англии, когда указом короля Эдварда Четвертого в 1482 году был установлен стандартный размер 42 галлона для бочек сельди, с тем, чтобы положить конец надувательству и "рыбацким уловкам" при укладке рыбы. В то время промысел селедки был крупнейшим бизнесом в Северном море. К 1866 году, семь лет спустя после того, как полковник Дрейк пробурил первую скважину, нефтедобытчики в Пенсильвании утвердили бочку в 42 галлона в качестве своего стандарта, в отличие от винной бочки в 31 с половиной галлона или лондонской бочки с элем в 32 галлона, лондонской пивной бочки в 36 галлонов. Так или иначе, это дошло и до сегодняшних дней. Бочка в 42 галлона до сих пор используется как стандартная мера, пусть и не как физическая тара, в самом крупном бизнесе в Северном море, которым уже стала не селедка, а нефть.

## Хронология

1853 Джордж Биссел появляется на нефтяных источниках в западной Пенсильвании

1859 Полковник Дрейк бурит первую скважину в Тайтусвиле

1861 - 65 Гражданская война в США

1870 Джон Рокфеллер основывает "Стандарт ойл кампани"

1872 "Саус импрувмент кампани" развязывает войну в Нефтяном регионе. Рокфеллер приводит в действие "Наш план"

1873 Начата добыча нефти в Баку. Семья Нобелей открывает бизнес в России.

1882 Томас Эдисон демонстрирует использования электричества. Основан "Стандард ойл траст"

1885 Ротшильды начинают заниматься нефтяным бизнесом в России. "Ройял Датч" находит нефть на Суматре

1892 Маркус Самюэль отправляет "Мюрекс" в рейс по Суэцкому каналу. Основание "Шелл"

1896 Генри Форд собирает свой первый автомобиль

1901 Уильям Нокс Д'Арси получает концессию в Персии. Фонтан нефти на Спиндлтопе в Техасе, основание компаний "Сан", "Тексако", "Галф"

1902 - 04 Публикация книги Айды Тарбел "История "Стандард ойл кампани" в журнале "Макклюрс"

1903 Первый полет братьев Райт

1904 - 05 Поражение России в войне с Японией

1905 Революция 1905 года в России, нефтяные месторождения Баку в огне. В Оклахоме открыт "Гленн Пул"

1907 Детердинга проводит слияние "Шелл" и "Ройял Датч". Открыта первая автозаправочная станция в Сен-Луи.

1908 Открытие нефти в Персии приводит к созданию "Англо-персидской компании" (Позднее переименованной в "Бритиш Петролеум")

1910 В Мексике открыта "Золотая дорога"

1911 Агадирский кризис. Черчилля назначают Первым лордом Адмиралтейства. Верховный суд США выносит решение о роспуске "Стандард ойл траст"

1913 Запатентован процесс крекинга в нефтепереработке

1914 Правительство Великобритании приобретает 51 процент "Англо-персидской нефтяной компании"

1914 - 18 Первая мировая война и боевая техника на полях сражений

1917 Большеви́стская револю́ция в России

1922 - 28 Переговоры по "Турецкой нефтяной компании" с Ираком, которые привели к Соглашению о "Красной линии"

1922 Открытие Лос Барросо в Венесуэле

1924 Разразился скандал вокруг "Типот Дом"



1928 Излишек мировой нефти - тема встречи в Ахнакарри Касл и соглашения "статус-кво". Французский закон о нефти

1929 Обвал рынка ценных бумаг предвещает Великую Депрессию

1930 Открытие "Папаши Джойнер" в восточном Техасе

1931 Япония вторгается в Манчжурию

1932 Открытие нефти в Бахрейне

1932 - 33 Шах Реза Пехлеви аннулирует концессию "Англо-иранской компании". "Англо-иранская компания" вновь получает ее

1933 Франклин Рузвельт избран президентом США. Адольф Гитлер становится канцлером Германии. "Стандард оф Калифорния" получает концессию в Саудовской Аравии

1934 "Галф" и "Англо-иранская компания" получают совместную концессию в Кувейте

1935 Муссолини оккупирует Эфиопию, Лига Наций не смогла установить нефтяное эмбарго

1936 Гитлер ремилитаризирует Рейнскую область и начинает готовиться к войне, включая масштабную программу по разработке синтетического топлива

1937 Япония развязывает войну в Китае

1938 Открыты нефтяные месторождения в Кувейте и Саудовской Аравии. Мексика национализует иностранные нефтяные компании

1939 Вторжение Германии в Польшу начинается Вторая мировая война

1940 Германия захватывает Западную Европу. США вводят ограничения на экспорт нефти в Японию

1941 Германия вторгается в Советский Союз (июнь). Захват Японией Индокитая приводит к эмбарго на поставки нефти в Японию со стороны США, Великобритании и Нидерландов (июль) Япония нападает на Перл-Харбор (декабрь)

1942 Сражение при Мидуэ (июль). Сражение при Эль-Аламейне (9 сентябрь). Сталинградская битва (началась в ноябре)

1943 Первое соглашение "пятьдесят на пятьдесят" в Венесуэле. Союзники выигрывают битву за Атлантику

1944 Высадка в Нормандии (июнь). Паттону не хватило горючего ( август). -Сражение в проливе Лейте, Филиппины (октябрь)

1945 Вторая мировая война заканчивается поражением Германии и Японии

1947 План Маршалла для Западной Европы. Начинается строительство Трансаравийского трубопровода для нефти из Саудовской Аравии

1948 "Стандард оф Нью Джерси" (Экссон) и "Сокони-вакуум" (Мобил) присоединяются к "Стандард оф Калифорния" (Шеврон) и "Тексако" в рамках "Арамко". Израиль провозглашает независимость

1948 - 49 Концессия в Нейтральной зоне "Аминойл" и Дж.П.Гетти

1950 Соглашение "пятьдесят на пятьдесят" между "Арамко" и Саудовской Аравией

1951 Мосаддык национализирует "Англоиранскую" компанию в Иране (первый послевоенный нефтяной кризис). Открыт "Тернпайк" в Нью-Джерси

1951 - 53 Корейская война

1952 Открывается первый мотель "Холидей Инн"

1953 Падение Мосаддыка, возвращение шаха.

1954 Создан "Иранский консорциум" Начинается кампания по экспорту советской нефти. Открывается первый "Макдональдс" в пригороде Чикаго

1956 Суэцкий кризис (второй послевоенный кризис). Найдена нефть в Алжире и Нигерии

1957 Создано Европейское экономическое сообщество. Энрико Маттеи заключает сделку с шахом. Японская "Арабская нефтяная компания", получает концессию на шельфе Нейтральной зоны

1958 Революция в Ираке

1959 Эйзенхауэр устанавливает квоты на импорт. Арабский нефтяной конгресс в Каире. В Нидерландах открыто газовое месторождение Гронинген. В Ливии открыто месторождение Зельтен

1960 В Багдаде основана ОПЕК

1961 Попытка Ирака поглотить Кувейт сорвана британским военным контингентом

1965 Разразилась война во Вьетнаме

1967 Шестидневная война, Суэцкий канал закрыт (третий послевоенный кризис)

1968 Открытие нефтяного месторождения на Аляске, Норт-Слоуп. Баасисты захватывают власть в Ираке

1969 Каддафи приходит к власти в Ливии. В Северном море найдена нефть. Утечка нефти в Сайта-Барбаре

1970 Ливия "выдавливает" нефтяные компании. День Земли

1971 Тегеранское соглашение. Торжества в Персеполисе. Великобритания выводит войска из Персидского залива

1972 Исследование, проведенное Римским клубом

1973 Война Йом-Киппур; арабское нефтяное эмбарго (четвертый послевоенный кризис). Цена на нефть поднимается с 2,9 доллара (сентябрь) до 11,65 доллара (декабрь). Принято решение об Аляскинском трубопроводе. Углубляется Уотергейтский скандал

1974 Снято арабское эмбарго. Никсон подает в отставку. Основано Международное энергетическое агентство.

1975 В США приняты нормы токсичности автомобильного топлива. Начало добычи нефти на шельфе Северного моря. Южный Вьетнам отходит к коммунистам. Прекращены концессии в Саудовской Аравии, Кувейте и Венесуэле

1977 На рынок поступает нефть из месторождения Норт-Слоуп, Аляска. Рост добычи нефти в Мексике. Визит Ан-вара Садата в Израиль

1978 Антишахские выступления, забастовки нефтяников в Иране

1979 Шах удаляется в изгнание; власть переходит к аятолле Хомейни. Авария на атомной станции "Тримайл аи-ленд". Иран захватывает заложников в посольстве США

1979 - 81 Паника взвинчивает цены на нефть от 13 до 34 долларов за баррель (пятый послевоенный кризис)

1980 Ирак развязывает войну против Ирана

1982 Первые квоты ОПЕК

1983 ОПЕК снижает цены до 29 долларов за баррель. На Нью-йоркской бирже начинается торговля фьючерсами на нефть

1985 Михаил Горбачев становится руководителем Советского Союза

1986 Падение цен на нефть. Чернобыльская авария в СССР

1988 Прекращение огня в ирано-иракской войне

1989 Авария танкера "Эксон Вальдес" у берегов Аляски. Падение Берлинской стены, крушение коммунистических режимов в Восточной Европе

1990 Вторжение Ирака в Кувейт. ООН вводит эмбарго на поставки в Ирак; многонациональные силы дислоцируются на Ближнем Востоке (шестой послевоенный кризис)