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

Newsweek

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

Time

Заслуживает статуса образцовой работы по истории нефти.

The New York Times Book Review

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

The Washington Post Book World

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

Los Angeles Times

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

Chicago Tribune Book World

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

Энтони Сэмпсон, автор книг *The Seven Sisters*, *The Spectator*

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

Atlanta Constitution

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

London Evening Standard

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

Business Week

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



Financial Times, Лондон

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

London Daily Mail

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

Houston Chronicle

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

The New Yorker

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

The Economist

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



The Independent

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

Asahi Shimbun, Токио

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



Far Eastern Economic Review

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

The National Review

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

Inc.

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

Nihon Keizai Shimbun, The Japan Economic Journal



DANIEL YERGIN

THE
PRIZE

THE EPIC QUEST
FOR OIL,
MONEY & POWER



FREE PRESS

New York ▪ London ▪ Toronto ▪ Sydney

ДЭНИЕЛ ЕРГИН

ДОБЫЧА

ВСЕМИРНАЯ ИСТОРИЯ
БОРЬБЫ ЗА НЕФТЬ,
ДЕНЬГИ И ВЛАСТЬ

Перевод с английского



УДК 62.223.2: 061.5 (100)
ББК 333.61
Е69

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

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

Редактор В. Ионов

Ергин Д.

Е69 Добыча: Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть / Дэниел
Ергин; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблицер, 2018. — 944 с.: ил.

ISBN 978-5-9614-1269-7

Получившая престижную Пулитцеровскую премию, книга «Добыча» — это яркое, наполненное историческими персонажами и событиями повествование о черном золоте — нефти. Автор раскрывает сложные взаимоотношения между мировой нефтяной индустрией и международной политикой и показывает, как нефть стала одним из определяющих факторов развития мировой экономики. Несмотря на многочисленные инновации в области альтернативной энергетики, нефть и дальше будет продолжать играть ключевую роль в судьбе не только отдельных государств, но и человечества в целом.

В новом, существенно переработанном издании автор отразил изменения, произошедшие в отрасли за последние десять лет, а также добавил новую главу и предисловие.

Книга будет интересна широкому кругу читателей.

УДК 62.223.2: 061.5 (100)
ББК 333.61

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в Сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1269-7 (рус.)
ISBN 978-1-4391-1012-6 (англ.)

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

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

Подписано в печать 18.07.2018.
Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 60,0 печ. л. Тираж 3000 экз.
Заказ №

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ
от 29.12.2010 г.)

12+

ООО «Альпина Паблицер»
123060 Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-71-06
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Посвящается Анжеле, Александру и Ребекке



ОГЛАВЛЕНИЕ

К читателям	11
Предисловие ко второму русскому изданию	13
Пролог	18
Часть I. ОТЦЫ-ОСНОВАТЕЛИ	23
Глава 1. «НА УМЕ ТОЛЬКО НЕФТЬ»: НАЧАЛО	25
Глава 2. «НАШ ПЛАН»: ДЖОН РОКФЕЛЛЕР И АМЕРИКАНСКИЙ НЕФТЯНОЙ СИНДИКАТ	42
Глава 3. КОММЕРЦИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ	65
Глава 4. НОВЫЙ ВЕК	89
Глава 5. ПОВЕРЖЕННЫЙ ДРАКОН	109
Глава 6. «НЕФТЯНЫЕ ВОЙНЫ»: ВОЗВЫШЕНИЕ ROYAL DUTCH И ЗАКАТ ИМПЕРСКОЙ РОССИИ	128
Глава 7. «ЗАБАВЫ И РАЗВЛЕЧЕНИЯ» В ПЕРСИИ	150
Глава 8. СУДЬБОНОСНЫЙ ШАГ	168
Часть II. БОРЬБА МИРОВОГО МАСШТАБА	185
Глава 9. КРОВЬ ПОБЕДЫ: ПЕРВАЯ МИРОВАЯ ВОЙНА	187
Глава 10. ДВЕРЬ НА БЛИЖНИЙ ВОСТОК ОТКРЫТА: TURKISH PETROLEUM COMPANY	205
Глава 11. ОТ ДЕФИЦИТА К ПЕРЕПРОИЗВОДСТВУ: БЕНЗИНОВЫЙ ВЕК	228
Глава 12. БОРЬБА ЗА НОВЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ	252
Глава 13. ПОТОП	268
Глава 14. «ДРУЗЬЯ» И ВРАГИ	285
Глава 15. АРАБСКИЕ КОНЦЕССИИ: МИР, КОТОРЫЙ СОЗДАЛ ФРЭНК ХОЛМС	305
Часть III. ВОЙНА и СТРАТЕГИЯ	329
Глава 16. ЯПОНИЯ: ПУТЬ К ВОЙНЕ	331
Глава 17. ГЕРМАНСКАЯ ФОРМУЛА ВОЙНЫ	355
Глава 18. АХИЛЛЕСОВА ПЯТА ЯПОНИИ	380
Глава 19. ВОЙНА СОЮЗНИКОВ	397
Часть IV. УГЛЕВОДОРОДНЫЙ ВЕК	421
Глава 20. НОВЫЙ ЦЕНТР ТЯЖЕСТИ	423
Глава 21. ПОСЛЕВОЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ПОРЯДОК	441
Глава 22. ПЯТЬДЕСЯТ НА ПЯТЬДЕСЯТ: НОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ О НЕФТИ	465
Глава 23. «СТАРИК МОССИ» И БОРЬБА ЗА ИРАН	484

Глава 24. СУЭЦКИЙ КРИЗИС	514
Глава 25. «СЛОНЫ»	536
Глава 26. ОПЕК И «БУФЕРНАЯ ЕМКОСТЬ»	557
Глава 27. УГЛЕВОДОРОДНЫЙ ЧЕЛОВЕК	581
Часть V. БИТВА ЗА МИРОВОЕ ГОСПОДСТВО	601
Глава 28. ГОДЫ ПЕРЕМЕН: СТРАНЫ ПРОТИВ КОМПАНИЙ	603
Глава 29. НЕФТЯНОЕ ОРУЖИЕ	632
Глава 30. «НАША ЖИЗНЬ ВЫСТАВЛЕНА НА ТОРГИ»	661
Глава 31. АБСОЛЮТНАЯ ВЛАСТЬ ОПЕК	684
Глава 32. АДАПТАЦИЯ	706
Глава 33. ВТОРОЙ КРИЗИС: СНОВА ПАНИКА	729
Глава 34. «МЫ ПРОПАЛИ...»	757
Глава 35. ПРОСТО ОДИН ИЗ ТОВАРОВ?	774
Глава 36. ХОРОШАЯ ВСТРЯСКА: КАК НИЗКО МОЖЕТ УПАСТЬ ЦЕНА?	807
Глава 37. КРИЗИС В ПЕРСИДСКОМ ЗАЛИВЕ	834
Глава 38. НОВАЯ ЭПОХА НЕФТИ	848
Об авторе	863
Хронология	864
Цены на нефть и объемы нефтедобычи	868
Примечания	870
Библиография	923
Благодарности за подготовку русского издания	944



К ЧИТАТЕЛЯМ

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

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

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

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

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

Желаю всем увлекательного чтения!

Игорь Сечин,
Президент, Председатель Правления ОАО «НК «Роснефть»



ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

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

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

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

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

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

Основы современной «русской» нефтяной индустрии были заложены во второй половине XIX в. на Кавказе — в Баку, Майкопе и Грозном. До этого нефть добывали в очень небольших объемах, собирая ее в вырытых вручную ямах. Из этой книги вы узнаете, как кавказская нефть, поставляемая через Босфор и Суэцкий канал в Азию, разрушила глобальную монополию Standard Oil, принадлежавшей Джону Рокфеллеру. В первые годы XX в. Кавказ был крупнейшим мировым поставщиком нефти. Конец его доминированию по-

ложили революция 1905 г. и последующие беспорядки, которые завершились большевистской революцией 1917 г. Сразу после большевистской революции западным компаниям казалось, что они могут вернуться, однако к концу 1920 г. стало ясно, что это не так. Как и все остальные сферы экономики, нефтяная промышленность перешла в руки государства, под власть нового, советского правительства с его министерствами и централизованным планированием.

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

«Добыча» представляет читателю драматические события 1970-х гг. — войну «Судного Дня» и нефтяное эмбарго 1973 г., а также революцию в Иране в конце десятилетия, — которые привели к преобразованию глобальной нефтяной индустрии и 10-кратному повышению цен на нефть. Советскому Союзу, как экспортеру нефти и газа, такое развитие событий было выгодно. Доходы от продажи нефти помогали поддерживать советскую экономику во времена генерального секретаря Леонида Брежнева, которая переживала трудности с точки зрения роста и обновления. Чтобы получить средства для оплаты импорта зерна, советский премьер Алексей Косыгин, бывало, звонил главе нефтегазового ведомства и говорил: «В стране напряженная ситуация с хлебом. Мне нужно три миллиона тонн (нефти) сверх плана»*.

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

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

Требовалась новая модель организации производства. На Вагита Алекперова, заместителя министра нефтяной и газовой промышленности, руководившего до этого одним из крупнейших нефтедобывающих регионов Западной Сибири, большое впечатление произвела модель «интегрированной нефтяной

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

компании», с которой он познакомился на Западе и которая является одной из основных тем настоящей книги. «Это было откровением», — позднее признался он*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Одни лишь доходы, которые нефтяная (и газовая) индустрия приносит бюджету, делают ее самой значимой для России в ряду стратегических отраслей промышленности. Важно и то, что сегодня эта индустрия, как подчеркнул заместитель Председателя Правительства Игорь Сечин, «представляет собой крупнейшую сферу научной деятельности, куда стекаются ресурсы и результаты» работы исследовательских центров, университетов и других отраслей. В то же время нынешняя нефтяная отрасль является высокотехнологичным сектором, который использует самые последние достижения в сферах электронных

коммуникаций, обработки изображений, систем контроля и вычислительной техники. Нефтяная индустрия, таким образом, вносит значительный вклад в модернизацию и диверсификацию российской экономики. Помимо прочего это сектор, где Россия является глобальным лидером и пользуется выгодами, которые дает участие в мировой экономике.

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

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

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

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

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

Дэниел Ергин,
7 мая 2011 г.



ПРОЛОГ

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

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

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

Альтернативы не было. По словам Черчилля, «господство — вот цена этого предприятия»¹.

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

В начале 1990-х гг. — почти 80 лет спустя после того, как Черчилль отдал предпочтение нефти, после двух мировых войн и затяжной холодной войны когда, казалось, началась новая, более мирная эпоха, нефть вновь стала центром мирового конфликта. 2 августа 1990 г. один из диктаторов XX столетия, иракский лидер Саддам Хусейн, вторгся в соседний Кувейт. Его целью было не только покорение суверенного государства, но и захват богатств. Добыча была громадной. В случае успеха Ирак стал бы ведущей нефтяной державой мира и господствовал в арабском мире и Персидском заливе, где сконцентрированы основные запасы мировой нефти. Его новая мощь и богатство, а также контроль над нефтяными запасами вынудили бы весь остальной мир считаться со стремлениями Саддама Хусейна. Таким образом, господство само по себе было наградой.

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

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

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

Если мы заглянем в XXI столетие, то увидим, что и в нем господство в равной мере будет определяться как микропроцессором, так и бочкой нефти. Поэтому нефтяная промышленность продолжает оказывать огромное влияние на всю

эпоху. В двадцатку ведущих корпораций мира из списка Fortune 500 входит семь нефтяных компаний. Пока нет альтернативного источника энергии, нефть будет по-прежнему оказывать серьезное воздействие на мировую экономику; значительные колебания в цене могут либо ускорить экономический рост, либо, напротив, привести к инфляции и экономическому спаду. Сегодня нефть — это единственный товар, о котором постоянно говорят и спорят не только на страницах, посвященных экономике, но и на первых полосах газет и журналов. Как и в прошлом, она — источник благосостояния для отдельных людей, фирм и целых стран. По словам одного из магнатов, «нефть — это уже почти деньги»².

Второй фактор состоит в том, что нефть как сырьевой товар непосредственно связана с национальной стратегией и мировой политикой и властью. Поля сражений Первой мировой войны подтвердили важность нефти в качестве элемента национальной мощи в эпоху, когда двигатель внутреннего сгорания пришел на смену лошади и паровозу. Нефть лежала в основе развития событий и итогов Второй мировой войны как на Дальнем Востоке, так и в Европе. Японцы атаковали Перл-Харбор для защиты своего фланга при захвате нефтяных ресурсов Ост-Индии. Среди наиболее важных стратегических целей Гитлера при вторжении в Советский Союз были нефтяные месторождения на Кавказе. Но американское нефтяное превосходство в тот момент было неоспоримым, и к концу войны топливные баки Германии и Японии опустели. В годы холодной войны борьба между транснациональными корпорациями и развивающимися странами за контроль над нефтью была основной частью великой драмы деколонизации и растущего национализма. Суэцкий кризис 1956 г., ставший конечной вехой в истории старых европейских империй, был обусловлен нефтью не меньше, чем другими факторами. В 1970-е гг. «власть нефти» была всеохватывающей, она перемещала государства с задворков международной политики в центр богатства и влияния, была источником кризиса доверия к индустриальным державам, чей экономический рост был основан на нефти. Нефть стала причиной первого после холодной войны кризиса в 1990-х гг. — вторжения Ирака в Кувейт.

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

С окончанием холодной войны сложился новый мировой порядок. Экономическая конкуренция, региональные противоречия, этнические и религиозные столкновения пришли на смену традиционной идеологии в интернациональных и национальных конфликтах в условиях распространения современного оружия. На первый план вышла новая идеология — религиозный экстремизм

и джихадизм. Однако нефть по-прежнему останется стратегическим товаром, имеющим решающее значение для национальных стратегий и международной политики.

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

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

На протяжении большей части XX столетия растущая зависимость от нефти практически повсюду отмечалась как нечто позитивное, как символ прогресса. В XXI столетии дела обстоят иначе. С развитием движения за охрану окружающей среды основные догматы индустриального общества были поставлены под сомнение, и нефтяная промышленность числится в первых рядах тех, кого надо изучать, критиковать и с кем бороться. Во всем мире ведется работа по сокращению сжигания всех видов ископаемого топлива — нефти, угля и природного газа, — вызывающего смог, загрязнение воздуха, кислотные дожди и разрушение озонового слоя, а в конечном счете — изменение климата. Последнее сейчас стало центральным вопросом национальной политики и международных переговоров. Нефть, которую мы привыкли считать главной в привычной нам жизни, ныне называют причиной деградации окружающей среды, а нефтяная индустрия, гордившаяся своим технологическим совершенством и вкладом в формирование нового мира, вынуждена отбиваться от обвинений в покушении на жизнь нынешнего и будущего поколения. На этом фоне

возрастает потребность в новых технологических решениях, направленных на уменьшение загрязнения окружающей среды.

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

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

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



Часть I

ОТЦЫ-ОСНОВАТЕЛИ



Глава 1

«НА УМЕ ТОЛЬКО НЕФТЬ»: НАЧАЛО

Вся проблема заключалась в невыплаченных \$526,08.

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

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

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

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

«ЧТОБЫ УТЕШИТЬ НАШУ СКОРБЬ»

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

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

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

Биссел знал, что эта вязкая черная жидкость горит. Глядя на образец в Дартмуте, он вдруг подумал, что эту жидкость можно было бы использовать не для лечения, а для освещения, и в этом качестве она бы вполне «утетила скорбь»

его кошелька. Продавая ее, он смог бы распрощаться с бедностью и стать богатым. Это озарение станет его принципом и верой, которые будут подвергнуты суровому испытанию в течение последующих шести лет, когда разочарование в очередной раз возьмет верх над надеждой¹.

ПРОПАВШИЙ ПРОФЕССОР

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

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

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

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

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

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

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

Благодаря результатам испытаний Силлимана они знали, что из горного масла можно извлечь осветительную жидкость. Но в достаточном ли количестве оно существует? Некоторые утверждали, что добывались лишь «капли» из подземных угольных пластов. Разумеется, нельзя строить дело, собирая пленку с поверхности воды или отжимая ветошь. Для того чтобы привлечь значительные финансовые средства в дело, надо было доказать — и ради этого создавалось предприятие, — что запасы вещества достаточны и доступны².

ЦЕНА И ОТКРЫТИЯ

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

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

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

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

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

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

с которой американцы берутся за любую отрасль промышленности, если она обещает хорошие прибыли». Небольшая часть керосина производилась из пенсильванского горного масла, собранного традиционными способами и время от времени появлявшегося на перерабатывающих заводах Нью-Йорка³.

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

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

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

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

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

ненными ею примитивными гранатами. В течение многих столетий эта смесь считалась более грозным оружием, чем порох⁴.

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

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

Распространение керосина в США в 1850-е гг. натолкнулось на два существенных препятствия: во-первых, не было сырья в достаточном объеме, во-вторых, не было дешевой лампы, приспособленной для керосина. Используя в быту лампы чадили едким дымом. И вот однажды некий нью-йоркский торговец керосином узнал, что в Вене производятся лампы для галицийского керосина со стеклянной колбой. Разработанная фармацевтом и лудильщиком из Львова конструкция керосиновой лампы успешно решала проблему дыма и неприятного запаха. Торговец из Нью-Йорка начал импортировать эти лампы, которые быстро завоевали рынок. Несмотря на то что конструкция венской лампы неоднократно совершенствовалась, именно она заняла большую долю рынка в США, а впоследствии распространилась по всему миру⁵.

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

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

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

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

«ПОЛКОВНИК»

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Однако успехи в бурении не гарантировали финансового успеха. Наоборот, это повлекло за собой новые проблемы. Что Дрейк и дядюшка Билли должны делать с потоком нефти? Они скупали все бочки из-под виски, которые только можно было найти в окрестностях, а когда и те были заполнены, нефтяники соорудили несколько огромных деревянных чанов. К несчастью, однажды ночью от огня лампы воспламенился газ, выходящий вместе с нефтью на поверхность. Все нефтехранилище в одночасье взорвалось и было поглощено огненной стихией. Тем не менее в окрестностях бурились все новые скважины, количество добываемой нефти росло с каждым днем. Предложение намного превышало спрос, цены катились вниз. С внедрением бурения исчез дефицит горного масла. Ощущалась острая нехватка только бочек из-под виски, и вскоре их цена превысила стоимость хранившейся в них нефти почти вдвое⁷.

«СВЕТ НОВОЙ ЭРЫ»

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

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

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

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

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

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

ПЕРВЫЙ БУМ

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

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

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

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

Добыча в Западной Пенсильвании быстро росла: от 450 000 баррелей в 1860 г. до 3 млн баррелей в 1862-м. Рынок не успевал поглощать растущие объемы нефти. Цена барреля, составлявшая в январе 1861 г. \$10, опустилась до 50 центов к июню и до 10 центов к концу 1861 г. Многие нефтяники были разорены. Но низкие цены на пенсильванскую нефть позволили ей быстро и уверенно одержать победу, завоевывая потребителей и вытесняя с рынка каменноугольное масло и другие вещества, используемые для освещения. Вскоре спрос поднялся до уровня предложения, и к концу 1862 г. цены поднялись до \$4 за баррель и затем к сентябрю 1863 г. до \$7,25 за баррель. Несмотря на резкие колебания цен, истории о молниеносном обогащении продолжали притягивать толпы к Нефтяному району. Менее чем за два года одна достопамятная скважина дала \$15 000 прибыли на каждый вложенный доллар⁹.

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

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



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

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

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

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

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

По соседству жил юноша — бедняк Смит, который не заработал и цента,
А одежда его видела лучшие времена. Но он вовремя урвал.
И теперь он одет, как денди, бриллианты, детки и тросточка.
И он преуспел благодаря тому, что на уме была только нефть¹¹.

БУМ И КРАХ

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

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

Применительно к добыче нефти правило захвата означало, что владельцы разных земельных участков на одном месторождении имеют право добывать столько нефти, сколько смогут, даже если они при этом истощают месторождение или снижают добычу на соседних скважинах. Поэтому совершенно неизбежной была напряженная конкуренция между владельцами соседних скважин в погоне за добычей в максимально короткие сроки, пока месторождение не будет опустошено остальными. Психология «временщиков» порождала нестабильность как объема добычи, так и цен. Нефть — это не дичь, и правило захвата приводило к повышению потерь и серьезному ущербу для конечного объема добычи из данного месторождения. Но была и другая сторона этого правила. Оно позволило огромному числу желающих попробовать свои силы и набраться опыта, чего не произошло бы при более жестком регулировании. Ускоренный рост добычи позволил также существенно расширить рынки¹².

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

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

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

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

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

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

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

К моменту открытия в 1871 г. в Тайтусвиле нефтяной биржи нефть уже стала крупным бизнесом, который преобразил повседневную жизнь миллионов людей. За десятилетие после безумного эксперимента Дрейка был достигнут невероятный прогресс. И это лишний раз демонстрирует ту бурную энергию, с помощью которой американцы берутся за любую отрасль промышленности, если она обещает хорошие прибыли. Интуиция Джорджа Биссела и открытие Эдвина Дрейка, упорство этих двух людей положили начало грандиозной эпохе — времени изобретательства и новаторства, сделок и обманов, состояний приобретенных и потерянных, состояний, так никогда и не нажитых, сурового, изнурительного труда, горьких разочарований и невероятного роста¹⁴.

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



Глава 2

«НАШ ПЛАН»: ДЖОН РОКФЕЛЛЕР И АМЕРИКАНСКИЙ НЕФТЯНОЙ СИНДИКАТ



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

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

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

Тем рукопожатием ознаменовалось начало формирования современной нефтяной индустрии. В дикий пенсильванский бум был привнесен определенный порядок. Организационно это вылилось в создание Standard Oil — компании, которая в погоне за мировым господством в торговле нефтью выросла в предприятие мирового масштаба и дала дешевое освещение, этот «новый свет», самым отдаленным уголкам земли. Компания действовала беспощадно, с необузданной жадностью, присущей капитализму конца XIX в. Она открыла новую эпоху, поскольку стала одной из самых сильных и крупных транснациональных корпораций в мире¹.

«МЕТОДИЧНЫЙ ДО КРАЙНОСТИ»

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

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

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

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

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

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

Нефть и многочисленные истории о быстром обогащении уже захватили воображение предпринимателей Кливленда, когда в 1863 г. новая железная дорога «подключила» город к этому бизнесу. На Кливлендской ветке возникало одно нефтеперерабатывающее предприятие за другим. Многим из них не хватало оборотного капитала, но это ни в коей мере не относилось к бизнесу Рокфеллера и Кларка. Сначала Рокфеллер считал, что переработка нефти будет лишь побочным бизнесом, но через год она доказала свою прибыльность, и он стал думать иначе. Теперь, в 1865 г., когда аукцион закончился в его пользу и Кларк вышел из бизнеса, Рокфеллер, к тому времени довольно состоятельный молодой человек, стал полновластным хозяином собственного дела — самой крупной из 30 нефтеперерабатывающих компаний Кливленда².

ИГРА ПО-КРУПНОМУ

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

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

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

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

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

Уже здесь проявляется один из главных талантов Рокфеллера: он всегда видел, к чему идет его собственная компания и отрасль в целом, и в то же время не прекращал ни на минуту держать под контролем каждодневные операции, вдаваясь в самые мелкие подробности. «Я начинал свое дело как бухгалтер, — говорил он позднее. — И я научился уважать цифры и данные, как бы малы они ни были». Рокфеллер лично вникал в детали и различные аспекты бизнеса, даже в самые неприятные и рутинные. Он надевал все тот же старый костюм для разъездов по Нефтяному району и, передвигаясь по болотам и грязи, покупал нефть. В итоге целенаправленной работы к концу 1860-х гг. Рокфеллер владел, пожалуй, самой крупной в мире нефтеперерабатывающей компанией³.

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

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

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

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

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

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

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

практикуемых Standard Oil, не вызывал такой бури протеста в обществе, как эта со временем ставшая известной практика⁴.

«ПОПРОБУЕМ НАШ ПЛАН»

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

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

Только что созданная и обладающая гораздо большими средствами, Standard Oil использовала свою мощь, чтобы добиться увеличения железнодорожных скидок и получить дополнительное преимущество перед конкурентами. Но в целом условия для бизнеса ухудшались, и к 1871 г. перерабатывающая отрасль находилась в полной панике. О прибыли речь уже не шла, большинство переработчиков просто теряли деньги. Даже Рокфеллер, глава самой мощной компании, был обеспокоен. К этому времени он стал весьма заметной фигурой в деловых кругах Кливленда и опорой тамошней баптистской церкви. В 1864 г. он женился на Лауре Селестин Спелман. Сдавая выпускной экзамен в школе, она писала в своем сочинении, названном «Я сама правлю своей лодкой»: «Независимость женщины в ее мыслях, поступках и желаниях — одна из проблем современной жизни». Оставив мечту о самостоятельности ради брака с Рокфеллером, она стала его самым близким доверенным лицом и даже просматривала наиболее важные из деловых писем. Однажды в супружеской спальне Рокфеллер дал ей честное слово, что, если у него возникнут когда-нибудь опасения в связи с бизнесом, она узнает об этом первой. Тогда, в 1872 г.,

в самый разгар спада в отрасли, он счел необходимым еще раз заверить ее: «Ты знаешь, мы богаты независимо от судьбы инвестиций в нефть».

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

Standard Oil выкладывалась не на шутку, она увеличила капитализацию, с тем чтобы было легче поглощать другие компании. Но события тем временем развивались и в другом направлении. В феврале 1872 г. железнодорожники Пенсильвании внезапно подняли цены, в одночасье удвоив стоимость транспортировки сырой нефти из Нефтяного района в Нью-Йорк. Просочились слухи, что повышение цен было делом рук некой South Improvement Company. Что за таинственная компания? Кто стоял за ней? Независимые нефтедобытчики и переработчики в Нефтяном районе были озадачены и встревожены⁵.

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

Таинственная South Improvement Company приводила в ярость Нефтяной район. Местная питтсбургская газета предостерегала, что «в результате останется лишь один покупатель нефти на весь Нефтяной район», в то время как тайтсвилльская газета сообщала, что это не что иное, как попытка «задушить Тайтсвилль». В конце февраля разъяренная трехтысячная толпа с транспарантами в руках собралась в Оперном театре Тайтсвиля, чтобы осудить South Improvement Company. Так началась «нефтяная война». Железнодорожные компании, Рокфеллер и другие переработчики — все стали врагами. Нефтедобытчики совершали марши от города к городу, разоблачая «монстра» и «40 воров». Теперь, объединенные борьбой с монополией, они бойкотировали переработчиков и железные дороги. В результате перерабатывающие заводы Standard Oil в Кливленде, которые обычно нанимали до 1200 рабочих, получали сырой нефти так мало, что работы хватало только на 70 человек. Но Рокфеллер не сомневался в своих

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

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

1870-е гг. были отмечены непрерывным ростом добычи. Нефтяники неоднократно пытались ограничить ее, но безуспешно. Нефть вытекала из переполненных резервуаров, покрывая землю черной пленкой. Избыток стал настолько большим и цены упали так низко, что сырую нефть уже некуда было девать — она стекала в реки и на соседние фермы. Был момент, когда цена упала до 48 центов за баррель — на 3 цента меньше, чем платили домохозяйки в Нефтяном районе за питьевую воду. Периодические попытки ограничить добычу неизменно проваливались. Бурильщики осваивали все новые и новые месторождения, что подрывало стабильность в отрасли. Более того, нефтяников было слишком много, чтобы вводить хоть какие-то разумные ограничения. По некоторым оценкам, в последней четверти XIX столетия в Нефтяном районе работало не менее 16 000 добывающих предприятий. Многие нефтедобытчики раньше были биржевыми спекулянтами, другие — фермерами, и большинство из них, независимо от их прошлого, были крайними индивидуалистами, не способными заглядывать вперед или думать об общем благе, даже если бы им представили работоспособный план. Любящий во всем порядок, Рокфеллер с отвращением взирал на разброд и шатания в рядах нефтедобытчиков. «Нефтяной район, — пренебрежительно говорил он позже, — это лагерь старателей». Его целью были нефтепереработчики⁶.

«ВОЙНА ИЛИ МИР»

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

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

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

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

К 1879 г. война была фактически окончена. Standard Oil победила. Она контролировала 90% американских перерабатывающих мощностей, а также трубопроводы, систему хранилищ в Нефтяном районе и основные транспортные средства. Рокфеллер встретил победу бесстрашно. Он ни на кого не затаил зла. В самом деле, некоторые побежденные были введены во внутренние советы управленческого аппарата Standard и стали союзниками на последующих стадиях развития компании. Но когда Standard Oil заняла ведущие позиции в конце 1870-х гг., ей был брошен неожиданный вызов⁷.

НОВЫЕ УГРОЗЫ

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

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

Полная победа «Прибрежного трубопровода» и совершенный в результате этого переворот в области транспортировки не только застали врасплох Standard Oil, но и означали, что ее контроль над отраслью вновь может быть утерян. У нефтяников появилась альтернатива. Standard Oil предприняла ответные действия, построив за короткий срок четыре протяженных трубопровода от Нефтяного района до Кливленда, Нью-Йорка, Филадельфии и Буффало. В течение двух лет Standard Oil приобрела небольшой пакет акций «Прибрежного трубопровода» и заключила с новой трубопроводной компанией пуловое соглашение для ограничения конкуренции, хотя «Прибрежный трубопровод» и сохранял определенную самостоятельность в действиях. Объединение нефтеперерабатывающей отрасли завершилось, развитие системы трубопроводов обозначило следующий важный этап в интеграции нефтяной индустрии под эгидой Standard Oil. За исключением «Прибрежного трубопровода» Standard Oil контролировала почти каждую трубу, входящую и выходящую из Нефтяного района⁸.

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

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



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

ТРЕСТ

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

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

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

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

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

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

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

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

«СТАРАЯ МУДРАЯ СОВА»

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

В поздние годы своей жизни он декламировал небольшое четверостишие:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЧУДО ДЛЯ ГЛАЗ

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

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

Практические советы по использованию керосина, что свидетельствовало о его быстром и повсеместном распространении, были предложены в 1869 г. автором книги «Хижина дяди Тома» Гарриет Бичер-Стоу, помогавшей своей сестре написать книгу «Дом американской женщины, или Принципы домашней науки». «Хороший керосин дает такой свет, что лучшего и желать не приходится», — писали они, объясняя своим читательницам, какие лампы покупать. Они предостерегали от покупки плохого и неочищенного керосина, который был виновником «этих ужасных взрывов». В середине 1870-х гг. от пяти до шести тысяч смертей ежегодно были связаны именно с ними. Нормативные документы, определяющие качество продукта, не были едиными и внедрялись медленно, вот почему Рокфеллер настаивал на постоянстве и контроле качества и поэтому назвал свою компанию Standard Oil¹⁴.

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

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

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

Стремясь дойти до конечного потребителя, Standard Oil предприняла попытки захватить контроль над рынками сбыта. К середине 1880-х гг. доля контролируемого ею рынка переработки была равна доле рынка сбыта и составляла почти 80%. Тактика завоевания такой огромной доли рынка была безжалостной. Торговый персонал компании «грозил кулаком» и старался запугать соперников и розничных торговцев, рискующих предлагать конкурентный товар. Standard ввела ряд новшеств, чтобы сделать систему сбыта более эффективной и обеспечить ее низкую себестоимость. Большие усилия были предприняты для того, чтобы избавиться от громоздких, протекающих, опасных и дорогих бочек. Одним из новшеств стала железнодорожная цистерна, которая исключала необходимость загрузки бочек в товарные вагоны. Standard также заменила бочки на улицах Америки повозкой-цистерной, запряженной лошадьми, с которой могли продать любое количество — от пинты до пяти галлонов керосина. Деревянные бочки — хотя и оставались по-прежнему основной мерой для нефти — были в конечном счете сохранены лишь для доставки нефти в глухие места, откуда их не надо возвращать¹⁵.

«СКУПАЕМ ВСЕ ЧТО МОЖНО»

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Рокфеллер привел компанию к заключительному шагу — скупке большого количества добывающих мощностей. Нефтяники были самыми грубыми и неорганизованными участниками новой отрасли как в отношении своих месторождений, так и в деловой сфере. Здесь был шанс внедрить более упорядоченную, более устойчивую структуру. Коллеги, как и прежде, колебались, порой даже противодействовали Рокфеллеру. Но он был настойчив и победил. Он просто приказал: «Скупаем все что можно». К 1891 г. фактически не имевшая несколько лет назад собственной добычи, Standard владела четвертью всей американской сырой нефти¹⁷.

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

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

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

СТРОИТЕЛЬ

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

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

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

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

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

Марк Твен и Чарльз Уорнер в своем романе «Позолоченный век» верно подметили характер десятилетий после гражданской войны — как времени «построения гигантских схем и времени спекулянтов всех мастей... и горячего желания молниеносного обогащения». Рокфеллер в некотором смысле — истинное порождение своего века. Standard Oil была жестким конкурентом, и ее хозяин стал богаче всех. В отличие от тех, кто разбогател на спекуляциях, финансовых махинациях и мошенничестве, Рокфеллер сколотил состояние, поставив на молодую, дикую, непредсказуемую и ненадежную отрасль, неустанно превращая ее в соответствии со своей собственной логикой в высокоорганизованный, масштабный бизнес, удовлетворяющий потребность в свете во всем мире²⁰.

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



Глава 3

КОММЕРЦИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

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

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

К концу 1870-х гг. в нефтяной индустрии главенствовал не только один штат, но и одна компания — Standard Oil. В общей сложности не менее 90% экспортировавшегося керосина проходило через Standard. В Standard были удовлетворены сложившейся системой, при которой ее роль заканчивалась доставкой продукта в американский порт. Компания не сомневалась в своем подавляющем превосходстве и была готова к завоеванию планеты со своей американской

базы. Джон Рокфеллер совершенно серьезно намеревался навязать свой план всему миру. В то время компания чрезвычайно гордилась производимым продуктом. Как сказал главный зарубежный представитель Standard Oil, нефть «пробила себе путь в большее число самых отдаленных уголков цивилизованных и нецивилизованных стран, чем любой другой продукт, поставляемый из одного источника, за всю историю бизнеса».

Существовала, конечно, потенциальная опасность зарубежной конкуренции. Но люди с Бродвея, 26, не брали эту возможность в расчет. Единственное, что могло вызвать такую конкуренцию, — большое количество дешевой сырой нефти. В Пенсильванском геологическом отчете за 1874 г. с гордостью констатировалось, насколько основательно нефть, добытая в этом штате, лидировала на мировых рынках. В отчете мимоходом отмечалось, что вряд ли «буровые работы в других странах... завершатся обнаружением нефти» и этот вопрос вряд ли «сможет когда-нибудь представлять для нас интерес». Авторы отчета были настолько уверены в превосходстве Америки, что не считали необходимым поднимать его в дальнейшем. Однако они глубоко заблуждались¹.

«ОРЕХОВЫЕ ДЕНЬГИ»

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

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

Баку был частью независимого ханства, присоединенного к Российской империи лишь в самом начале XIX столетия. К тому времени там уже начала

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

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

Людвиг получил крупный контракт на производство винтовок для российского правительства. Для ружейных лож ему нужно было дерево, и в поисках поставщика ореховой древесины на внутреннем рынке он послал Роберта на юг, на Кавказ. В марте 1873 г. путешествие привело Роберта в Баку. Хотя в то время город был крупным многоязычным центром торговли между Западом и Востоком, он по-прежнему оставался частью Азии со своими минаретами и старинной мечетью персидских шахов, а его население составляли татары, персы и армяне. Но нефтеразработки уже внесли в жизнь региона большие изменения, и Роберт сразу же по прибытии в Баку заразился «нефтяной лихорадкой». Не посоветовавшись с братом (все-таки он был старше и, следовательно, имел некоторые привилегии), Роберт взял 25 000 рублей, «ореховые деньги», которые Людвиг выдал ему на покупку древесины, и приобрел на них небольшой нефтеперегонный завод. Так Нобели занялись нефтяным бизнесом².

ПОДЪЕМ РОССИЙСКОЙ НЕФТЕПРОМЫШЛЕННОСТИ

Роберт сразу же приступил к модернизации и повышению производительности нефтеперегонного завода, купленного им на деньги Людвигу. Получив

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

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

Эта идея имела много преимуществ, но на практике возникали серьезные проблемы балласта и безопасности. Капитан судна, потерпевшего крушение при перевозке нефти наливом, объяснял: «Трудность в том, что нефть более текуча, чем вода, а при сильной качке, когда судно погружалось носовой частью, нефть устремлялась вниз и судно еще больше зарывалось в волны». Людвиг и здесь нашел решение проблемы балласта и построил первый нефтеналивной танкер «Зороастр», который был спущен на воду в 1878 г. в Каспийском море. В середине 1880-х гг. концепция Людвига прошла проверку и в Атлантике, что вызвало настоящую революцию в транспортировке нефти. Тем временем Людвиг прилагал все усилия к тому, чтобы его бакинский нефтеперегонный завод был в числе самых передовых и технически оснащенных в мире. В его компании впервые в практике нефтедобычи была введена штатная должность геолога-нефтяника.

Крупный интегрированный нефтяной концерн, созданный Людвигом, вскоре завоевал практически весь рынок российской нефти. Присутствие нефтеперерабатывающего товарищества «Братья Нобель» ощущалось на всей территории империи: скважины, трубопроводы, нефтеперерабатывающие заводы, танкеры, баржи, хранилища, собственная железная дорога, розничная сбытовая сеть и многонациональная рабочая сила, к которой относились значительно лучше, чем к любой другой группе рабочих в России, и которые гордо называли себя

«нобелевцами». Быстрый рост нефтяной империи Людвиг Нобеля в течение первого десятилетия ее существования признавался «одним из величайших триумфов предпринимательской деятельности XIX в.»³

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

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

Если на просторах Российской империи компания «Братья Нобель» практически монополизировала сбыт нефти, то за границами России она не воспринималась в качестве конкурента. Географическое положение ограничивало ее пределами империи. Например, для того чтобы попасть на Балтийское море, было необходимо преодолеть «2000 миль по западной части России то по внутреннему водному пути, то по железной дороге». Ситуация усугублялась еще и тем, что суровые зимние условия делали невозможной транспортировку нефти по Каспию с октября по март, в результате чего многие нефтеперерабатывающие предприятия просто закрывались на полгода. Даже внутри империи некоторые районы оставались труднодоступными — например, было дешевле импортировать керосин в Тифлис из Америки за 8000 миль, чем доставлять его из Баку, что был на расстоянии 341 мили к востоку.

Кроме того, существовали ограничения и на самом российском рынке: освещение было далеко не самой насущной потребностью широких слоев крестьянства, да они и не могли позволить себе такую роскошь. Непрерывный

рост объемов добычи заставлял бакинских нефтепромышленников настойчиво искать рынки сбыта за пределами империи. В поисках альтернативы северному маршруту, монополизированному Нобелями, два других нефтепромышленника — Бунге и Палашковский — добились согласия правительства на строительство железной дороги из Баку на запад через Кавказ к Батуму, порту на Черном море, который был включен в состав России в 1877 г. в результате войны с Турцией. Но в самый разгар строительства цены на нефть упали, и Бунге с Палашковским остались без средств. Они оказались в отчаянном положении.

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

Тот период истории России характеризовался крайним антисемитизмом. В 1882 г. императорским указом евреям было запрещено арендовать землю или владеть ею в пределах империи. Но все-таки Ротшильды были самыми известными евреями в мире — по отношению к ним указ, конечно, силы не имел. Российской нефтью занимались парижские Ротшильды. В первую очередь речь идет о бароне Альфонсе, организовавшем выплату репараций после поражения в войне с Пруссией в 1871 г. и считавшемся одним из наиболее информированных людей в Европе и обладателем самых лучших усов на континенте, а также о его младшем брате бароне Эдмоне, который финансировал переселение евреев в Палестину. Кредит, предоставленный Ротшильдами, позволил закончить строительство железной дороги из Баку в 1883 г., что почти сразу же превратило Батум в один из крупнейших нефтяных портов в мире. В 1886 г. Ротшильды образовали «Батумское нефтепромышленное и торговое общество», известное впоследствии лишь по его русской аббревиатуре БНИТО. Они построили в Батуме нефтехранилища и организовали точки сбыта. «Братья Нобель» быстро последовали их примеру. Железная дорога Баку–Батум открыла российской нефти дорогу на Запад, вследствие чего развернулась ожесточенная тридцатилетняя борьба за мировые нефтяные рынки⁴.

ВЫЗОВ РОКФЕЛЛЕРУ

С появлением на арене Ротшильдов Нобели внезапно столкнулись с крупным конкурентом, который вскоре занял второе место в России по объемам нефтедобычи. Хотя эти конкуренты и обсуждали возможности объединения, на деле у них не было ничего общего, кроме изъявления дружественных намерений, и соперничество между ними оставалось напряженным. Но имелись и другие конкуренты, чьи намерения были откровенно враждебны. Standard Oil не могла себе позволить проигнорировать российскую нефтяную индустрию.



Российский керосин конкурировал теперь с американским «осветительным маслом» во многих странах Европы. В ответ на это в Standard Oil ускорили процесс сбора информации о зарубежных рынках и новых конкурентах. На Бродвей, 26, стали поступать сообщения со всего мира, в том числе и от некоторых американских консулов, состоявших на содержании у Standard. Данные разведки были тревожны. Standard больше не могла беспечно полагаться на свое подавляющее превосходство.

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

Столкнувшись с агрессивной сбытовой кампанией, проводимой Нобелем в Европе, глубоко обеспокоенная ростом добычи бакинской нефти, Standard пришла к выводу, что от слов пора переходить к делу. В ноябре 1885 г. она снизила цены на европейских рынках — подобно тому как это было в ходе конкурентной борьбы в Соединенных Штатах. Агенты компании на местах стали распространять в европейских странах слухи о низком качестве и опасности российского керосина. Кроме того, они прибегли к саботажу и подкупу. Несмотря на яростное наступление Standard, Нобель и Ротшильды наносили мощные контрудары и добивались успеха, а руководители Standard с ужасом наблюдали за тем, как область, которую они назвали «Зона русской конкуренции», расплзлась по карте⁵.

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

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

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

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

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

Некоторые европейские газеты перепутали братьев Нобель и сообщили о смерти Альфреда. В этих преждевременных некрологах Альфред, к своему огорчению, нашел много осуждающих слов о том, что он был фабрикантом оружия, «динамитным королем», торговцем смертью, нажившим огромное состояние за счет создания новых способов калечить и убивать людей. Он много размышлял над этими некрологами-осуждениями и в конце концов переписал свое завещание, учредив премию, которой должны удостаиваться лучшие достижения человеческой мысли и деятельности, что в свою очередь увековечит его имя⁶.

СЫН ТОРГОВЦА РАКОВИНАМИ

Тем временем растущий поток российского керосина из Батума требовал дополнительных рынков сбыта. Что касается Нобелей, то они крепко держали в руках внутрироссийский рынок. Но для других, в особенности для Ротшиль-

дов, проблемы сбыта усугублялись с каждым годом. Ротшильдам каким-то образом нужно было обойти Standard Oil и выйти на мировой рынок. Особый интерес они проявляли к Азии, где жили сотни миллионов потенциальных потребителей «нового света». Но как быть с доставкой?

У парижских Ротшильдов в Лондоне был свой человек — маклер по фрахтованию судов по имени Фред Лейн, который защищал их нефтяные интересы, и они поделились с ним своими проблемами. Имя Лейна никогда не было знакомо широкой публике, но при этом он был одним из пионеров нефтяного бизнеса. Это был крупный, дородный человек, обладавший большим умом и славившийся талантом завоевывать друзей и выступать посредником. Он стремился подкреплять своим капиталом дружеские отношения и деловые союзы, что нередко было одним и тем же. «Посредник высшего класса», он позднее получил прозвище «Шейди* Лейн», и не потому, что был жуликоват, а потому, что порой в одной и той же сделке он представлял интересы стольких сторон, что становилось непонятно, на кого же он все-таки работает.

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

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

Младший Маркус родился в 1853 г. и в 1869-м, в возрасте 16 лет, после обучения в Брюсселе и Париже он поступил к отцу в бухгалтерию. В это время в Америке Джон Рокфеллер, который был старше Сэмюеля на 14 лет, начал

* Shady (англ.) — ненадежный, жуликоватый. — Прим. пер.

десятилетнюю кампанию по объединению нефтяной индустрии. Во всем мире новые технологии радикально меняли международную деловую жизнь. В 1869 г. был открыт Суэцкий канал, что сократило маршрут путешествия в Восточную Азию на 4000 миль. На смену парусникам пришли пароходы. В 1870 г. была завершена прокладка прямого телеграфного кабеля, соединившего Англию с Бомбеем, а вскоре после этого в телеграфную сеть были включены Япония, Китай, Сингапур и Австралия. Впервые весь мир был объединен в единую сеть связи посредством телеграфных проводов. Месяцы ожидания и неизвестности ушли в прошлое — доступность информации в короткие сроки стала повсеместной. Судостроение больше не было рискованным предприятием, и появилась возможность заключать сделки заранее. Всеми этими новшествами Маркус Сэмюэль-младший воспользуется для приумножения своих богатств.

После смерти отца Маркус вместе со своим братом Сэмюелем Сэмюелем расширил торговую деятельность. В течение нескольких лет Сэмюэль Сэмюель жил в Японии, и у братьев было две фирмы — M. Samuel & Co. в Лондоне и Samuel Samuel & Co. в Иокогаме, которая позднее переехала в Кобе. Братья сыграли важную роль в индустриализации Японии, а тридцатилетний Маркус сколотил свой первый капитал именно на торговле с этой страной. Братья распространили деятельность на всю Восточную Азию, причем в сотрудничестве с теми торговыми домами, с которыми еще их отец наладил дружественные отношения. В то время Маркус и Сэмюэль Сэмюель были единственными британскими евреями, успешно торговавшими на Востоке.

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

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

* Race (англ.) — забег; раса (игра слов). — Прим. пер.

Маркус не придавал большого значения антуражу — по правде сказать, даже откровенно им пренебрегал. Его маленький офис был расположен на Хаундсдич в Ист-Энде, тут же находился склад, заваленный до потолка японскими вазами, импортной мебелью и шелками, морскими раковинами и перьями, разными другими безделушками и редкими вещицами. От скоропортящегося товара избавлялись сразу же по его доставке. Персонала у Маркуса было, мягко выражаясь, немного, а проще сказать, вообще не было. Капитал был небольшой, и он целиком зависел от товарных кредитов восточноазиатских торговых домов. Маркус также использовал торговые дома как своих зарубежных агентов, экономя таким образом на организационных и административных расходах. Для фрахта судов он пользовался услугами маклерской фирмы Lane & McAndrew, старшего партнера которой Фреда Лейна можно было часто встретить в тесном офисе, принадлежавшем фирме M. Samuel & Co.⁷

ПЕРЕВОРОТ 1892 г.

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

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

Но все-таки как Сэмюель собирался вести эту войну? Перечень того, что ему требовалось, был длинным и пугающим. Нужны были танкеры, чтобы отказать от бочек. Экономия по месту и весу и выигрыш в объеме значительно снижали транспортную составляющую в себестоимости галлона продукта. Подобно Рокфеллеру, столкнувшемуся с проблемами перевозки по железным дорогам, Сэмюель осознавал острую необходимость сокращения транспортных

расходов. Существовавшие в то время танкеры просто никуда не годились, Сэмюелю нужен был новый, технически более совершенный и вместительный танкер, и он разместил заказ на проектирование и постройку таких судов. Ему нужны были гарантированные поставки из Батума больших объемов керосина по цене, учитывающей экономию в результате исключения стадии розлива продукта в промежуточную тару. Ему был необходим доступ в Суэцкий канал, чтобы сократить путь на 4000 миль и тем самым дополнительно снизить издержки и укрепить конкурентное преимущество над Standard, чья нефть перевозилась на парусниках, огибая мыс Доброй Надежды. Но Суэцкий канал был закрыт для танкеров из соображений безопасности; танкеры Standard уже получили отказ в проходе. Это не остановило Сэмюеля — он должен был найти выход. Сэмюелю также требовались большие нефтехранилища во всех крупных азиатских портах. Ему были нужны железнодорожные цистерны для того, чтобы транспортировать керосин в глубь стран. Причем он и его партнеры по предприятию — торговые дома — должны были построить склады в глубинных районах, где поступившие партии керосина можно было расфасовывать для розничной и оптовой торговли. И все это, включая детальную организацию дальних перевозок и координацию рынков, технические и политические вопросы, необходимо было держать в секрете!

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

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

Попытка Сэмюеля добиться права прохода своих танкеров через Суэцкий канал сразу же встретила сопротивление. Уже летом 1891 г. в прессе появились загадочные слухи о том, что некая «могущественная группа финансистов



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

Но у Сэмюэля были могущественные союзники как в семействе Ротшильдов, чья английская ветвь финансировала в 1875 г. приобретение Бенджамином Дизраэли акций компании Суэцкого канала, так и во влиятельном французском Banque Worms. Более того, министр иностранных дел считал, что проход британских танкеров через канал отвечает интересам Великобритании, и не мог позволить адвокатской фирме, несмотря на все ее красноречие, повлиять на его позицию. Лондонская страховая корпорация Lloyd признала конструкцию нового танкера Сэмюэля безопасной⁸.

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

5 января 1892 г., вопреки возражениям со стороны известных лондонских адвокатов, администрация Суэцкого канала дала официальное согласие

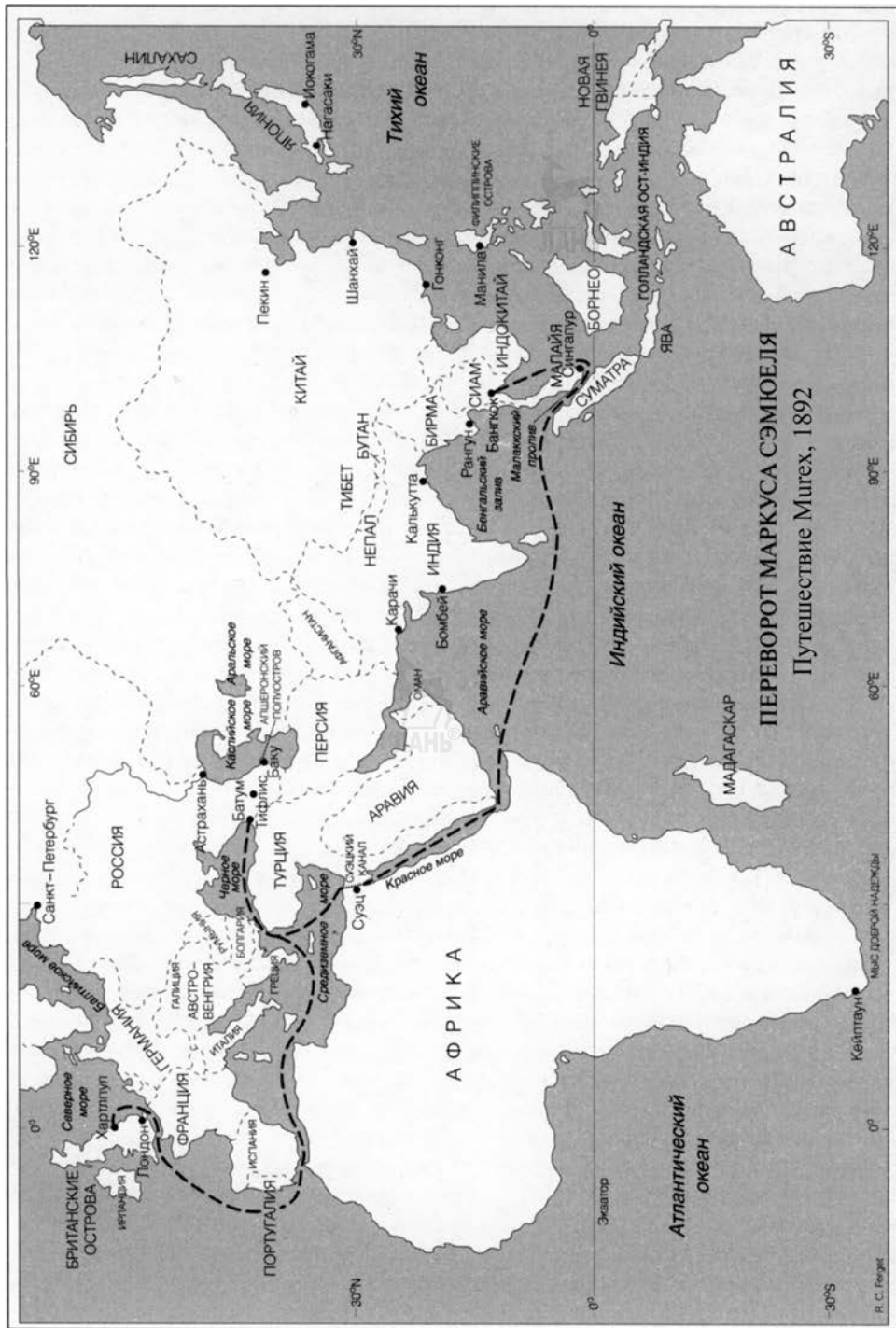
на пропуск танкеров новой конструкции Маркуса Сэмюеля. «Новый план отличается исключительной смелостью и большим размахом, — писал *The Economist* четыре дня спустя. — Правда это или нет, как исподволь внушают нам его противники, что все инспирировано евреями, мы не собираемся выяснять. Но нам не кажется, что подобное обстоятельство может повредить ему... Если простота — залог успеха, то данный план кажется очень многообещающим. Вместо того чтобы отправлять нефть в бочках, изготовление которых недешево, а погрузочно-разгрузочные работы дороги, да к тому же бочки легко повреждаются и всегда могут протечь, предлагается транспортировка продукта на пароходах-танкерах через Суэцкий канал и разгрузка в большие резервуары там, где спрос больше и откуда ее всегда можно доставить потребителям».

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

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

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

Переворот был блестяще задуман и великолепно осуществлен — за одним исключением. Сэмюель и восточноазиатские торговые дома допустили небольшую оплошность, причем такую, которая чуть было не сорвала все их начинание. Они предполагали, что стоит им доставить керосин в танкерах, и нетерпеливые потребители выстроятся с собственной посудой. Ожидалось, что они принесут с собой старые жестяные банки Standard Oil. Но этого не случилось. Во всей Восточной Азии голубые жестяные банки Standard стали опорой местной экономики, их использовали для всего — от кровли и клеток



для птиц до опиумных чашечек, хибати*, ситечек для чая и венчиков для взбивания яиц. Потребители не собирались расставаться с такими ценными предметами быта. Весь план оказался под угрозой срыва — и не вследствие махинаций Бродвея, 26, и не в связи с политикой администрации Суэцкого канала, а из-за привычек и пристрастий азиатов. В каждом порту возникал кризис местного масштаба, керосин оставался непроданным, и в Хаундсдич отправлялись телеграммы отчаяния.

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

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

Положение было спасено. Переворот Сэмюелю удался, причем в рекордные сроки. В конце 1893 г. он спустил на воду 10 новых судов, и каждое было названо именем морской раковины — Conk, Clam, Elax, Kauri и т. д. К концу 1895 г. через Суэцкий канал танкеры проходили 69 раз, и за исключением четырех судов все были зафрахтованы Сэмюелем или принадлежали ему. К 1902 г. 90% всей нефти, транспортировавшейся через Суэцкий канал, принадлежало Сэмюелю и его группе⁹.

ОЛДЕРМЕН**

Маркус Сэмюель не только вознесся на гребень успеха в бизнесе, но и добился определенного положения в британском обществе. В 1891 г., в разгар подготовки к задуманному им перевороту, он взял небольшой отпуск для участия в выборах олдерменов Лондона — и победил. И хотя пост был просто почетным, он упивался своей победой. Но затем, в 1893-м, год спустя после переворота, все его успехи — в делах и на общественном поприще, — казалось, пошли прахом. Сэмюель серьезно заболел: врач диагностировал у него рак и отмерил ему от

* Хибати — вид японской жаровни. — Прим. ред.

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

силы шесть месяцев. Прогноз оказался немного неточным — всего на каких-то 34 года. Тем не менее угроза неминуемой смерти стала причиной, по которой Сэмюелю пришлось срочно привести дела в порядок. В результате была создана новая организация — Tank Syndicate, включавшая братьев Сэмюелей, Фреда Лейна и торговые дома Восточной Азии. Они разделили между собой прибыли и убытки в глобальном масштабе; такое соглашение было необходимо, если они хотели бороться со Standard Oil, где бы она ни нанесла удар, и справляться с понесенными убытками. Компания Tank Syndicate быстро росла и добивалась все больших успехов.

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

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

Сравните совиною непроницаемость Рокфеллера, его лицо, похожее на маску, его тихую неторопливость, то, как он вытягивал из джентльменов в комнате № 1400 их мнения и добивался согласия, и дикие ссоры (с драками, вспышками гнева и взаимными оскорблениями), в результате которых Маркус и Сэмюель приходили наконец к общему решению. Иногда в офис Сэмюеля вызывали клерка с какой-либо информацией, и пока тот ждал, как впоследствии вспоминал один из сотрудников, «оба брата отходили к окну, спиной к комнате, вставали рядом, обняв друг друга за плечи, наклонив головы, говорили тихими голосами, пока вдруг не начинался очередной спор. Причем г-н Сэм говорил громко и эмоционально, а г-н Маркус тихо, обзывали друг друга дураками, идиотами, слабоумными, но внезапно, без видимой причины, снова приходили к согласию. Происходил короткий решающий обмен окончательными мнениями. Затем г-н Маркус говорил: “Сэм, поговори с ним по телефону” — и стоял рядом с братом, пока тот говорил по телефону». Таким вот образом они и вели дела¹⁰.

«БОРЬБА НАСМЕРТЬ»

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

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

В ответ на это осенью 1894 г. Standard приступила к очередной глобальной демпинговой кампании. Ротшильды рассматривали Сэмюеля как орудие для укрепления их позиции на переговорах со Standard и очень жестко трактовали условия контракта с ним. Разумеется, Сэмюель жаловался горько и громко — настолько громко, что его слышали даже в Standard Oil. Предположив, что Сэмюель может стать слабым звеном в позиции Ротшильдов, Standard

вступила с ним в переговоры. Ему было сделано предложение, весьма напоминавшее те, что делались конкурентам в Америке, после чего последние прекращали войну и присоединялись к братству. Разве что предложение, сделанное Сэмюэлю, было гораздо масштабнее. Его покупали за огромную сумму, его предприятие должно было стать частью Standard Oil, а он сам — директором Standard с возможностями продвижения на общественном поприще. В целом это было очень привлекательное предложение. Но Сэмюэль отверг его. Он хотел сохранить независимость своего предприятия и своего флота, ходившего под флагом M. Samuel & Co., а еще он хотел, чтобы все это осталось британским. Потому что его целью было добиться успеха именно в Англии и на английский манер, а вовсе не стать частью американской компании.

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

В связи с тем что Standard не могла вернуть контроль над мировым нефтяным рынком и победить международных конкурентов, заключив союз с российскими нефтепромышленниками, оставалась альтернатива, а именно — разбить русских на их поле. Существенное преимущество российской нефти заключалось в том, что Батум находился в 11 500 миль от Сингапура, а Филадельфия — в 15 000 миль. Но все могло измениться, если бы Standard удалось найти нефть поближе к азиатскому рынку или даже в самой Азии. И Standard обратила свой взор на Суматру, что в Голландской Ост-Индии, откуда паромом до Сингапура через Малаккский пролив можно было добраться за несколько часов. Предметом интереса была одна голландская компания, которая после нескольких лет борьбы успешно вела прибыльный бизнес в джунглях Суматры. Эта компания начинала оказывать существенное влияние на рынки Азии, продавая нефтепродукты под собственной маркой Crown Oil. Так было положено начало освоению третьей нефтяной провинции в мире. А компания называлась Royal Dutch¹¹.

ROYAL DUTCH

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

Однажды в 1880 г. случилось так, что Эйлко Янс Зейлкер, менеджер Sumatra Tobacco Company, приехал на одну из плантаций, расположенных на болотистом

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

На следующее утро Зейлкер взял с собой мандура, чтобы тот показал ему один из прудов. Он узнал этот запах: на островах уже несколько лет использовался импортный керосин. Голландец собрал немного грязноватого вещества и послал его в Батавию на анализ. Результаты привели Зейлкера в восторг, потому что образец давал в переработке от 59 до 62% керосина. Зейлкер решил заняться разработкой месторождения и с жаром бросился в это предприятие. Его новая страсть потребовала полной самоотдачи на целое десятилетие.

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

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

Руководство предприятием, находившимся в болотистых джунглях Суматры, перешло к Жан-Батисту Августу Кесслеру. Он родился в 1853 г. и сделал успеш-

ную карьеру в торговом бизнесе в Голландской Ост-Индии. Затем его постигла серьезная неудача в делах, и он вернулся обратно в Голландию, сломленный и с подорванным здоровьем. Royal Dutch предложила ему начать все сначала, и он воспользовался этим шансом. Кесслер был прирожденным лидером, с железной волей и умением направлять всю свою энергию и энергию окружающих его людей на решение единой задачи.

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

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

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

Кесслеру удалось добыть необходимый капитал, но, вернувшись в Телага-Саид в 1893 г., он нашел предприятие в плачевном состоянии. «Всюду равнодушие, невежество, посредственность, убожество, беспорядок и неприятности, — сообщал он. — И в таких условиях надо расширять предприятие, если

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

мы хотим свести концы с концами». Приложив максимум усилий, он поднял производительность предприятия, кратко сформулировав главную опасность: «Застой означает ликвидацию».

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

Кесслер упорно продолжал работать и наконец достиг успеха. За два года он добился шестикратного увеличения объема добычи, и Royal Dutch стала прибыльной компанией. Она даже сумела выплатить дивиденды. Но одного производства было недостаточно; чтобы выжить, Royal Dutch следовало организовать систему сбыта — собственную или через посредников — по всей Восточной Азии. Компания также начала использовать танкеры и строить собственные нефтехранилища вблизи рынков сбыта. Непосредственную опасность представлял собой Tank Syndicate Сэмюеля, который своими стремительными темпами мог запросто опередить голландцев и отнять у них рынки сбыта. Но голландское правительство вовремя приняло протекционистское решение, запрещавшее судам Tank Syndicate заходить в порты Ост-Индии, заявив при этом своим нефтепромышленникам, что местной промышленности «пока не следует бояться Tank Syndicate». Royal Dutch развивалась поразительными темпами — с 1895 по 1897 г. объем производства вырос в пять раз. Но ни Кесслер, ни компания в целом не хотели трубить о своих успехах. Как-то Кесслер предупредил, что до тех пор, пока Royal Dutch не сможет приобрести дополнительные концессии, «мы должны притворяться бедными». Он объяснял это тем, что не хотел вызывать интерес у других европейских и американских компаний к Ост-Индии или к Royal Dutch. Главной причиной его беспокойства была, разумеется, Standard Oil, которая в случае заинтересованности могла применить мощное оружие — демпинг — и поставить Royal Dutch в безвыходное положение¹².

«ГОЛЛАНДСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ»

Но Royal Dutch вряд ли могла остаться невидимкой для конкурентов. Быстрый рост этой и других нефтяных компаний в Азии стал дополнительной причиной беспокойства Standard Oil помимо того, которое уже вызвали российские нефтепромышленники. В Standard Oil рассмотрели все возможные варианты. Ранее компания уже начинала переговоры о получении концессии на Суматре, но отказалась от этой затеи из-за восстания на острове. Она изыскивала возможности нефтедобычи буквально в каждом уголке Тихоокеанского бассейна — от Китая и Сахалина до Калифорнии.

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

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

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

В Standard Oil знали об этих переговорах и не могли быть уверены, что в результате не сложится некий мощный альянс против их компании. Один из руководителей предупреждал: «С каждым днем ситуация становится все более серьезной и опасной. Если мы в скором времени не сможем контролировать ее, то это сделают русские, Ротшильды или кто-либо другой». Standard уже предпринимала неудачные попытки приобрести компании Людвиг Нобеля

и Маркуса Сэмюеля. Тогда, летом 1897 г., У. Либби, главный представитель Standard Oil на зарубежных рынках, сделал Кесслеру и Royal Dutch официальное предложение. Капитал Royal Dutch подлежал увеличению в четыре раза, при этом Standard Oil приобретала все акции дополнительного выпуска. Либби подчеркнул, что Standard Oil совершенно не намеревается заполучить контроль над Royal Dutch. Ее цели, убеждал он Кесслера, скромны: «поиск объекта выгодных капиталовложений». Кесслеру было трудно поверить и самому Либби, и искренности его обещаний. По настоятельной рекомендации Кесслера правление Royal Dutch отвергло предложение.

Разочарованная Standard Oil начала переговоры о приобретении концессии в голландской Ост-Индии, но своевременное вмешательство голландского правительства и Royal Dutch помешало ей сделать это. «Голландские препятствия одни из самых трудных в мире для американцев, — заявил высокопоставленный сотрудник Standard Oil, — потому что американцы всегда торопятся, а голландцы — никогда». Тем не менее Royal Dutch не чувствовала себя в безопасности. Ее директора и менеджеры знали, как Standard Oil действовала в Америке — тайком скупая акции сопротивлявшихся компаний, а затем убирая их с дороги. Для предотвращения подобной ситуации директора Royal Dutch создали особый класс привилегированных акций, держатели которых имели большинство в совете директоров. Чтобы еще больше усложнить покупку акций, допуск в состав акционеров осуществлялся только по приглашению. Один из агентов Standard с разочарованием сообщал, что Royal Dutch никогда не объединится с американской компанией. По его словам, не только «сентиментальный барьер» со стороны голландцев блокировал эту возможность, но и соображения практического свойства. Менеджерам Royal Dutch очень нравилось получать 15% от прибыли компании¹³.



Глава 4

НОВЫЙ ВЕК



«Старый дом» — так независимые нефтяники называли между собой Standard Oil. Компания возвышалась как огромное величественное здание на нефтяной карте США, а все остальные пребывали в ее тени. И если за рубежом еще имелась некая конкуренция, то в Соединенных Штатах «Старый дом» добился полной покорности; казалось неизбежным, что Standard в конце концов будет владеть всем и контролировать все. Однако в 1890-е гг. и в первом десятилетии XX в. возникла угроза господству «Старого дома». Рынки нефтяной индустрии находились на пороге больших перемен. В географии нефтедобычи в Соединенных Штатах также произошли резкие перемены — появились новые американские конкуренты, бросившие вызов господству Standard. Не только мир, но и сами Соединенные Штаты становились слишком большими даже для Standard Oil¹.

РЫНКИ ПОТЕРЯННЫЕ И ОБРЕТЕННЫЕ

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

Господство керосина, газа и свечей заканчивалось. Изобретатель-эрудит Томас Алва Эдисон, среди главных изобретений которого были мимеограф, биржевой телеграф, фонограф, аккумуляторные батареи и кинокамера, обратился к проблеме электрического освещения в 1877 г. В течение последующих двух лет он создал термостойкую лампу накаливания. Для него изобретательство было не хобби, а бизнесом. «Нам нужно разрабатывать вещи, имеющие коммерческую ценность, — вот для чего эта лаборатория, — писал он. — Мы не можем поступать, как старый немецкий профессор, который проводит жизнь в изучении пушка на брюшке пчелы, пока у него есть черный хлеб и пиво!» Эдисон сразу же занялся проблемой коммерциализации своего очередного изобретения и в результате создал электроэнергетику как отрасль. До мельчайших деталей он разработал систему цен за пользование электро-

энергией, с тем чтобы повысить ее конкурентоспособность — и эта цена точно соответствовала плате за «городской газ», т. е. \$2,25 за тысячу кубических футов. Он осуществил демонстрационный проект в Нижнем Манхэттене, на территории которого располагалась и Уолл-стрит. В 1882 г., находясь в офисе своего банкира Дж. Моргана, он включил рубильник, который привел в действие электростанцию, ознаменовав тем самым создание не просто новой индустрии, а новой энергии, которой было суждено изменить мир. Электрический свет был гораздо ярче, не требовал к себе никакого внимания со стороны потребителя, и там, где он был доступен, от него никто не отказывался. К 1885 г. использовалось 250 000 электрических лампочек, а к 1902 г. — уже 18 млн. «Новый свет» теперь давало электричество, а не керосин. А природный газ использовался лишь для отопления и приготовления пищи. Рынок керосина Соединенных Штатов, основа нефтяного бизнеса, сузился до сельских районов Америки.

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

Тем, кто пользовался электричеством, оно давало большие удобства. Но быстрое развитие электроэнергетики представляло серьезную угрозу нефтяной индустрии, и в особенности «Старому дому». Какое будущее могло ожидать Standard Oil, вложившую огромные деньги в нефтедобычу, нефтеперерабатывающие предприятия, трубопроводы, нефтехранилища и сеть распространения, если она потеряет свой основной рынок, а именно освещение?²

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

Тем не менее в Соединенных Штатах, равно как и в Европе, самодвижущийся экипаж сразу же завладел умами предприимчивых изобретателей. Среди них был главный инженер Edison Illuminating Company из Детройта. Он бросил работу, чтобы заняться проектированием, производством и сбы-

том приводимого в движение бензином экипажа, которому дал собственное имя — «форд». Первый автомобиль Генри Форда был продан человеку, который в свою очередь перепродал его некоему Э. Холлу, признавшемуся Форду, что «увлекся до самозабвения самодвижущимся экипажем». Холл занял почетное место в памяти всех автомобилистов как первый известный покупатель подержанного автомобиля.

К 1905 г. автомобиль на бензиновом двигателе победил своих конкурентов на рынке самодвижущихся экипажей — паровых и электрических — и добился полного господства. Однако все еще оставались сомнения в прочности и надежности автомобиля. Эти вопросы были похоронены раз и навсегда во время землетрясения в Сан-Франциско в 1906 г. Две сотни частных автомобилей были мобилизованы на спасательные работы, причем 15 000 галлонов бензина для их заправки пожертвовала Standard Oil. «До катастрофы я относился к автомобилю скептически, — говорил исполнявший обязанности начальника пожарной службы Сан-Франциско, который командовал тремя автомобилями во время круглосуточного дежурства, — но теперь целиком и полностью на их стороне». В том же году один из ведущих журналистов писал, что автомобиль «отныне больше не тема для шуток, и уже редко приходится слышать издевательское выражение “Запрягите лошадь!”». Более того, автомобиль превратился в символ высокого социального положения. «Автомобиль — это идол современности, — говорил другой писатель. — Человек, владеющий автомобилем, помимо радости путешествия завоевывает еще и восхищение толпы пешеходов, а... для женщин он — бог». Рост автомобильной промышленности был феноменальным. Количество зарегистрированных автомобилей в Соединенных Штатах выросло с 8000 в 1900 г. до 902 000 в 1912. Еще через десятилетие автомобиль перестал быть новинкой и превратился в привычное явление, изменившее быт и нравы современного общества. А в основе всего была нефть.

До этого бензин представлял собой побочный продукт нефтепереработки, имевший ограниченное применение в качестве растворителя и топлива для печей — и только. В 1892 г. нефтепромышленник радовался, если ему удавалось продать бензин дороже двух центов за галлон. Ситуация изменилась с появлением автомобиля, и ценность бензина значительно повысилась. Помимо бензина, успешно развивался новый рынок мазута для котельных на промышленных предприятиях, в поездах и на кораблях. Но даже когда вопрос о будущих рынках сбыта нефти был решен, люди стали с растущим пессимизмом задавать другой вопрос: как же снабжать эти бурно развивающиеся рынки? Очевидно, что пенсильванские месторождения истощались. Месторождений Лайма в Огайо и Индиане было недостаточно. Удастся ли обнаружить новые месторождения? Где? И кто будет их контролировать?³

ПОБЕГИ

Господство Standard в нефтяной индустрии стало ослабевать еще в конце XIX столетия. Некоторые компании, занимавшиеся добычей и поставками нефти, смогли в конце концов избежать тисков треста, стремившегося захватить

все нефтяные месторождения, трубопроводы и нефтеперерабатывающие предприятия, и добиться определенной доли реальной самостоятельности. В начале 1890-х гг. группа независимых нефтепромышленников Пенсильвании организовала Producers & Refiners Oil Company, куда вошли как нефтедобывающие, так и нефтеперерабатывающие предприятия. Сознывая, что у них нет никаких шансов противостоять «Старому дому», если они не смогут доставлять добытую в Нефтяном районе нефть к морскому побережью по конкурентоспособным ценам, они приступили к строительству своего собственного трубопровода. Строители были вынуждены отбивать вооруженные нападения железнодорожников, которые к тому же использовали в качестве оружия пар, кипяток и раскаленные угли из топков локомотивов. Это могли быть происки Standard Oil. Тем не менее трубопровод был построен.

В 1895 г. несколько независимых компаний организовали Pure Oil Company, основной целью которой был сбыт нефти на Восточном побережье и за океаном. Pure Oil была основана как трест, а учредители были названы «борцами за независимость». Standard Oil по своему обыкновению упорно старалась скупить акции для установления контроля над входящими в Pure компаниями и порой была близка к цели, но сделать это ей так и не удалось. Спустя несколько лет Pure превратилась в полностью интегрированную компанию, имевшую значительные рынки сбыта за рубежом. Несмотря на то что Pure была невелика по сравнению с огромной Standard Oil, независимые нефтепромышленники наконец смогли осуществить свою мечту — бросить вызов гиганту и отгородиться от него. А Standard Oil, хотя и против воли, пришлось смириться с действительностью, а именно — с сильной и устойчивой конкуренцией на внутреннем рынке⁴.

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

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

значительно подорвав перспективы нефтедобычи в Калифорнии. Репутация же профессора Силлимана пострадала еще больше. Унижение и позор были так велики, что Силлиман, до этого — одна из крупнейших фигур в американской науке, был вынужден отказаться от должности профессора химии в Йельском университете.

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

Ведущей нефтедобывающей компанией Калифорнии была Union Oil (ныне Unocal), единственная крупная американская корпорация, помимо Standard Oil, которой удалось сохранить независимость и начиная с 1890 г. оставаться крупной интегрированной нефтяной компанией. Union и другие более мелкие калифорнийские компании, в отличие от компаний в других частях страны, доброжелательно относились к профессиональным геологам. И действительно, профессия геолога-нефтяника в Соединенных Штатах родилась именно в Калифорнии. С 1900 по 1911 г. в калифорнийских компаниях работало 40 геологов и инженеров-геологов, что, возможно, превышало общее их число в нефтяной индустрии остальных Соединенных Штатов или в любой другой части земного шара. Union Oil избежала удушающих объятий Standard, однако последняя прибрала к рукам большую часть сбыта нефти на Западе. В 1907 г. она под вывеской Standard Oil of California начала напрямую заниматься нефтедобычей. Хотя Калифорния на рубеже веков и оказалась крупной нефтяной провинцией, она все же была изолирована от остальной части страны, ее рынки находились ближе к Азии, а не к востоку от Скалистых гор, где проживало большинство населения Соединенных Штатов. С точки зрения бизнеса Калифорнию вполне можно было считать иностранным государством. Пути удовлетворения растущего спроса на нефть в других районах Соединенных Штатов приходилось искать где-нибудь еще⁵.

МЕЧТА ПАТИЛЛО ХИГГИНСА

Однорукий механик Патилло Хиггинс — лесоторговец и самоучка — был одержим одной идеей. Он был убежден, что нефть можно найти под холмом, на плоской прибрежной равнине рядом с маленьким городком Бомонт,



что на юго-востоке Техаса — примерно в 19 милях в глубь побережья от Порт-Артура на озере Сабин-Лейк, соединявшемся с Мексиканским заливом. Впервые это пришло ему в голову, когда он организовал для учеников баптистской воскресной школы прогулку на холм. Он наткнулся там на несколько источников, в которых пузырился газ. Хиггинс воткнул камышинку в землю и поджег выходящий 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 найденные там мелкие обломки породы и подсказали ему, что это нефтяное месторождение. Он так никогда и не смог объяснить, что же именно показалось ему необычным в этих камешках. Но что-то было.

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

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

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

* *Spindle* (англ.) — веретено. — *Прим. пер.*

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

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

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

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

Джон Гейли отправился в Бомонт на разведку. Для бурения он выбрал место рядом с маленькими источниками с пузырьками газа на поверхности, которые в свое время обнаружил Патилло Хиггинс. И, чтобы пометить это место, он вбил в землю столб. Так как капитана Лукаса в тот момент в городе не было — он занимался набором буровиков, — то Гейли сказал миссис Лукас:

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

«Передайте своему капитану, что первую скважину нужно бурить здесь. И скажите ему: я уверен, что он найдет тут самое крупное месторождение нефти после бакинского»⁶.

Буровые работы были начаты осенью 1900 г. с использованием метода вращательного бурения, впервые опробованного в Корсикане. Жители городка Бомонт считали, что Лукас и его команда, как и Патилло Хиггинс, совершенно свихнулись и на них не стоит обращать внимания. Единственными, кто прибегал поглядеть на ход работ, были мальчишки, охотившиеся на кроликов. Буровики с трудом прошли сотни футов песка, в котором увязли все предыдущие попытки. На глубине 880 футов показалась нефть. Капитан Лукас взволнованно спросил старшего бурового мастера Эла Хэмилла, сколько может давать эта скважина. «50 баррелей в день запросто», — ответил Хэмилл, который знал, что скважины в Корсикане могут давать до 25 баррелей в день.

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

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

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

Далее последовало вообще нечто невообразимое. Сразу же началась бешеная драка за право аренды, и некоторые участки продавались, а затем перепродавались по все более высоким ценам. Одна сборщица мусора была ошарашена, получив за принадлежавший ей выгон для свиней \$35 000. И земля, стоившая два года назад менее \$10 за акр, продавалась по 900 000. Большинство участков продавалось и перепродавалось на основании маленькой, полной искажений

карты, где к тому же неточно были указаны права собственности на землю. Городок был забит зеваками, искателями удачи, дельцами и рабочими-нефтяниками. Каждый прибывающий поезд выгружал новые толпы тех, кого манила мечта о несметном богатстве, воплощенном в бьющем из-под земли фонтане темной жидкости. Только в одно воскресное утро поезда высадили в Бомонте около 15 000 человек, которые пешком, через грязь и липкий ил тащились на холм, чтобы увидеть это новое чудо света. Сообщалось, что свыше 16 000 человек жили на самом холме в палатках. За несколько месяцев население Бомонта выросло с 10 000 до 50 000.

Палатки, навесы, хижины, салуны, игорные и публичные дома — в Бомонте появилось все, чтобы удовлетворять любые запросы жаждущей публики. В эти месяцы, по некоторым оценкам, Бомонт выпивал половину всего виски, потребленного в Техасе. Любимым времяпрепровождением были драки. За ночь случалось два или три убийства, а иногда и больше. Однажды из местной речки было выловлено 16 жертв ночных разборок с перерезанным горлом. Одним из самых популярных развлечений в салунах стали ставки на время, которое потребуется гремучей змее, чтобы съесть птичку, запущенную к ней в клетку. Еще более популярными были проститутки; ими теперь Бомонт буквально кишел, а имена некоторых — Хейзел Хоук, Мёртл Белвью и Джесси Джордж — стали легендарными. В цирюльнях люди выстаивали в очередях по часу, чтобы за четверть доллара помыться в грязной лохани. Они не хотели терять время, когда нужно было делать деньги на нефти, поэтому места в начале очереди к уличным удобствам шли по доллару. Кое-кто зарабатывал по \$40 или \$50 в день, продавая места в очереди тем, у кого не было времени ждать.

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

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

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

Некоторые компании иногда бурили на участке размером с почтовую марку, которого как раз хватало для установки одной вышки. Скважины Спиндлтопа очень скоро насытили рынок нефтью. К середине лета 1901 г. ее цена упала до 3 центов за баррель, для сравнения — кружка воды стоила 5 центов, и это стало своего рода лебединой песней, казалось, столь богатого месторождения в районе Биг-Хилла, открытого Патилло Хиггинсом⁷.

* *Swindl* (англ.) — надувательство. — Прим. пер.

** *Young Ladies Oil Company* (англ.) — дословно «Нефтяная компания молоденьких девушек». — Прим. пер.

СДЕЛКА ВЕКА

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

Поэтому, когда новости со Спиндлтопа достигли Лондона, Shell предприняла лихорадочные усилия: сначала чтобы выяснить, где же все-таки находится этот Бомонт (в атласе, имевшемся в офисе, его найти не удалось), а затем чтобы установить связь с Гаффи. Никто из сотрудников Shell никогда ничего о Гаффи не слышал, и тут потребовалось целое расследование. Гаффи же со своей стороны позволил себе никогда ранее не слышать о Shell, что для Лондона было настоящим оскорблением, и потребовалось немало телеграмм и писем для подтверждения того, что Shell представляет собой крупную фирму, вторую по размерам нефтяную компанию в мире, и «наиболее опасного противника Standard Oil». Тем временем информация о том, что танкеры Standard Oil регулярно заполняются в Порт-Артуре нефтью, добытой на Спиндлтопе, только увеличила стремление Shell действовать быстро. Сэмюель отправил в Новый Свет своего зятя — сначала в Нью-Йорк, затем в Питтсбург, а потом и в Бомонт — чтобы заключить контракт с никому не известным Гаффи. Переговоры велись в спешке. Shell не проводила независимого геологического исследования, она даже не позаботилась нанять американского адвоката для того, чтобы проверить окончательный текст контракта. В какой-то момент зятю Сэмюеля пришлось купить настенную карту мира, чтобы наглядно показать Гаффи размах деятельности Shell в других странах. После поездки и переговоров с Гаффи зять сообщил Сэмюелю, что можно быть полностью уверенным только в одном — в том, что «ничто не указывает на возможность срыва поставок». Беспокоиться стоило лишь о перепроизводстве.

* Shell (англ.) — ракушка. — Прим. пер.

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

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

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

Спиндлтопскому буму с его излишествами, неистовством и безумием не раз суждено было повториться на Юго-Западе в последующие годы, начиная с обнаружения соляных куполов на тexasском и луизианском побережье Мексиканского залива. Но вскоре новые запасы нефти, аналогичные месторождениям побережья, были обнаружены и в Оклахоме. Кульминацией оклахомских открытий, начало которых датируется 1901 г., стало открытое в 1905 г. месторождение Гленн-Пул около Талсы. Кроме того, нефть была найдена в Луизиане. Тем временем владельцы ранчо Северного Техаса вели бурение в поисках воды и наткнулись на нефть, дав таким образом толчок еще одному буму. Однако Оклахома, а не Техас стала крупнейшим районом нефтедобычи, объемы которой в 1906 г. составили более половины общего объема нефтедобычи в регионе. И лишь в 1928 г. Техасу удалось вернуть себе лидирующее положение, сохраняющееся в Соединенных Штатах и поныне⁸.

GULF: НЕ СПРАШИВАЯ РАЗРЕШЕНИЯ

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

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

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

Уильям знал, что заразился этой лихорадкой. «Для большинства нефтепромышленников, — вспоминал он впоследствии, — нефтяной бизнес был больше похож на карточную игру, но с более высокими ставками... Никто из нас не мог остановиться, забрать свои деньги из нефтедобычи и отправиться домой. Каждая новая скважина — неважно, успешная или нет — была поводом для бурения следующей». Но дядя Эндрю внушил ему, что так серьезные дела не делаются. Наоборот, надо добиваться интеграции — контроля за работой на каждом ее этапе. «Единственный способ добиться успеха в нефтяном биз-

несе, — говорил Эндрю, — состоит в развитии его по всей технологической цепочке: нужно объединить в одних руках добычу нефти, ее переработку, производство нефтепродуктов и их сбыт». Любой другой путь неизбежно ведет в лапы Standard Oil.

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

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

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

«Основной проблемой, — говорил Меллон, — было перевести нефть в деньги». Что-то нужно было делать с контрактом между Guffey Petroleum и Shell, согласно которому американская компания обязывалась продавать Shell половину добытой ею нефти по 25 центов за баррель на протяжении 20 лет. Этот контракт был составлен, когда добыче нефти, казалось, не было пределов, что остановить ее невозможно, когда компания нуждалась в рынках сбыта и когда нефть продавалась по 10 и даже по 3 цента за баррель — неплохая прибыль при любом раскладе. Хотя срок действия контракта составлял 20 лет, менее чем за два года мир сильно изменился. В конце 1902-го и в начале 1903 г. вследствие падения уровня добычи на Спидлтопе нефть продавалась уже по 35 центов и больше за баррель. Поэтому для того, чтобы выполнить условия контрак-

та, Guffey Petroleum пришлось бы покупать нефть у третьих сторон, а затем продавать ее Shell с убытком для себя. Гаффи мог по-прежнему считать это сделкой века, но Меллон, конечно же, думал иначе. Он считал эту сделку провалившейся и знал, что ему придется каким-то образом ее расторгнуть, и как можно быстрее.

Но Маркус Сэмюэль возлагал на контракт большие надежды. Поэтому плохая новость из Техаса о том, что нефтяные запасы Гаффи истощились, была для него настоящим ударом. Как бы трудно ни пришлось Гаффи, Shell была вправе требовать от него выполнения условий контракта или получить солидную компенсацию в случае его расторжения. Сэмюэль, чтобы извлечь хоть какую-то пользу, распорядился переоборудовать четыре новых танкера, специально построенных для транспортировки техасской нефти, под перевозку техасского скота в лондонский Ист-Энд. Но это была временная мера — до возобновления поставок нефти. Он готовился подать иск в суд, но американский юрист предупредил его, что исход судебной тяжбы был неоднозначен, поскольку в первую очередь сам контракт был составлен очень плохо и некомпетентно.

В связи со сложившейся ситуацией Эндрю Меллон сам поехал в Лондон, а оттуда отправился в Моут, поместье Маркуса Сэмюэля в графстве Кент, чтобы поговорить с ним лично. Меллона «восхитил парк», записал Сэмюэль в своем дневнике 18 августа 1903 г. На следующий день он добавил там же: «Уехал в Лондон поездом в 9.27 по неотложным делам... Целый день был занят на переговорах с г-ном Меллоном, пытаюсь избежать судебного разбирательства в отношении Guffey & Co., но *modus vivendi** так и не было достигнуто, после этого консультировался с адвокатами». Эндрю Меллон был обходителен, обаятелен, с мягкими манерами, но в то же время настойчив и необыкновенно тверд. К началу сентября стороны наконец заключили новое соглашение. Сделка века, столь важная для планов Маркуса Сэмюэля, была заменена контрактом, не гарантировавшим Shell в отношении нефти практически ничего. Guffey Petroleum и Меллоны вздохнули с облегчением⁹.

Тем временем Уильям Меллон реализовывал стратегию, которая оказалась чрезвычайно важной для развития нефтяной промышленности на протяжении всего XX столетия — объединить разноплановую деятельность в отрасли и создать единую интегрированную нефтяную компанию. Стратегия эта коренным образом отличалась от стратегии Standard Oil. Меллон отмечал, что мощь Standard, защита и укрепление позиций были следствием того, что компания являлась практически единственным покупателем сырой нефти, да к тому же контролировала ее транспортировку. «Standard диктует цену», — говорил Меллон, и практически любой нефтепромышленник зависел от этой компании. Хотя нефтяники и получали от такого соглашения со Standard неплохую прибыль, тем не менее они «были в ее власти». Меллон опасался, что по мере разведки и освоения большого количества нефтяных месторождений в Техасе Standard протянет в этот штат свои трубопроводы и предприятия Меллонов неминуемо окажутся втянутыми в промышленную систему Standard. Но он хотел не этого, его амбиции простирались гораздо дальше того, чтобы стать придатком Standard.

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

Повторяя уроки своего дяди, Уильям Меллон пришел к заключению, что «для успешной конкуренции необходимо создать интегрированную компанию, которая должна в первую очередь заниматься нефтедобычей. Я полагаю, что добыча должна стать основой бизнеса. Ясно, что это был единственный путь для компании, которая намеревается работать, не спрашивая ни у кого разрешения». И Меллоны не собирались спрашивать позволения у кого бы то ни было, и в первую очередь у Standard Oil.

Одной из главных проблем для Меллона являлось то, что мощность нового нефтеперерабатывающего завода компании в Порт-Артуре была приблизительно равна объему добычи всего штата Техас. Более того, он работал на низкокачественной нефти, запасы которой могли в любой момент иссякнуть. Но после открытия в 1905 г. нового месторождения в Гленн-Пул, штат Оклахома, появился источник нефти более высокого качества. В этом заключалось решение проблемы: была найдена нефть «такого же качества, как пенсильванская, и в таких же количествах, как техасская». Но компании нужно было действовать очень быстро. Standard Oil уже занялась постройкой нефтепровода из города Индепенденс в штате Канзас. «Пока мы не зацепимся за оклахомское месторождение, — предупреждал Меллон своих дядей, — все предприятие будет находиться под угрозой краха». Чтобы ускорить и без того срочное строительство трубопровода протяженностью 450 миль от Порт-Артура до Талсы, Меллон задействовал четыре группы строителей: одна двигалась на юг из Талсы, другая — к северу из Порт-Артура, остальные две начали работу с середины и двигались навстречу друг другу. Работы шли наперегонки со временем и со Standard Oil. В октябре 1907 г. нефть из Гленн-Пул уже текла по трубопроводу на порт-артурский нефтеперерабатывающий завод, и Меллоны закрепились в положении крупных игроков в нефтяной индустрии.

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

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

Что касается Патилло Хиггинса, то он начал судебный процесс против капитана Лукаса, который, будучи человеком несентиментальным, не выделил ему долю в предприятии. Он также основал Higgins Oil Company, но продал ее своим партнерам. Он пытался создать интегрированную нефтяную компанию Higgins



Standard Oil Company, но это предприятие провалилось потому, что общество уже устало от огромного количества акций, за которыми стоял «Свиндлтоп». Тем не менее Хиггинсу, кажется, все же удалось заработать порядочную сумму денег, и как-то 32 жителя Бомонта подписали открытое письмо, в котором отдавали ему «честь первооткрывателя и разработчика» Спиндлтопа. В конце концов, он все же не был сумасшедшим.

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

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

Что касается Уильяма Меллона, то он многие годы занимал пост президента и председателя правления Gulf Oil, которая стала одной из крупнейших нефтяных компаний мира. В 1949 г., незадолго до смерти, он заметил: «Gulf Corporation так разрослась, что я не мог за ней уследить»¹⁰.

SUN: «ЗНАТЬ, ЧТО СО ВСЕМ ЭТИМ ДЕЛАТЬ»

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

брат Дж. Эдгар Пью, прихвативший по настоянию дяди и брата револьвер для самозащиты в криминальном Бомонте.

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

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

Прибыв в Бомонт в 1901 г., Дж. Эдгар Пью арендовал для Sun Oil Company участки, но по своему прошлому опыту и он, и его семья знали, что одной лишь нефтедобычи недостаточно. «Можно купить миллионы баррелей нефти по 5 центов за баррель, — позднее говорил Дж. Эдгар, — но главное знать, что с ними делать». Поэтому Sun приобрела также местные нефтехранилища. Одновременно она построила в Маркус-Хуке, недалеко от Филадельфии, нефтеперерабатывающий завод, сырая нефть на который должна была доставляться на кораблях из Техаса, а также приступила к формированию устойчивых рынков сбыта. После ставшего очевидным истощения запасов Спиндлтопа компания расширила деятельность по всему Техасу, приобретая нефтепромыслы и создавая в регионе систему собственных нефтепроводов. К 1904 г. Sun стала одной из немногих компаний, доминирующих на нефтяном рынке побережья Мексиканского залива¹¹.

«БАКСКИН ДЖО» И ТЕХАСО



В водовороте Спиндлтопа было суждено появиться на свет еще одной крупной нефтяной компании. Это было детище Джозефа Каллинан, одного из первопроходцев техасского нефтяного бизнеса. В 1895 г. Каллинан оставил перспективную работу в подразделении Standard, занимавшемся нефтепроводами, и основал в Пенсильвании свою собственную компанию по производству оборудования для нефтепромыслов. За свои агрессивность и жесткость, а также энергию, с какой добивался выполнения поставленной задачи, он получил прозвище «Бакскин* Джо», поскольку эти черты его характера ассоциирова-

* Buck skin (англ.) — оленья кожа. — Прим. пер.



лись у работников с жесткой сыромятной кожей для изготовления перчаток и ботинок для бурильщиков.

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

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

За средствами, необходимыми для разработки месторождения, он обратился к Льюису Лэфаму из Нью-Йорка, владельцу U.S. Leather — головной фирмы кожаного треста, и к Джону Гейтсу, эксцентричному чикагскому финансисту, больше известному как «Гейтс-Спорю-На-Миллион», которого прозвали так из-за его готовности держать пари по любому поводу. Своим техасским партнером, обеспокоенным большой долей «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 г. на Спиндлтопе вспыхнул мощнейший пожар, он руководил работами по борьбе с огнем

* *Hog* (англ.) — в данном случае «грубиян». — *Прим. пер.*

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

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

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

Автократичный стиль руководства Бакскина Джо начал раздражать инвесторов, что привело к первому столкновению между Техасом и Нью-Йорком и повлияло на организационную структуру компании. Один из высокопоставленных сотрудников пожаловался в письме Лэфаму, что Каллиан «думает, что он все знает и должен во все вмешиваться... Он глядит на нас, тех, кто в Нью-Йорке, как на собачий хвост, причем очень маленький». Когда крупнейшие акционеры попытались ограничить власть Каллиана, он взбунтовался и начал через доверенных лиц борьбу за возвращение контроля. Переселенец из Пенсильвании,

он пытался перевести борьбу в плоскость противостояния Техаса и Востока. В своем обращении к акционерам он заявил, что «первоначальный состав руководства компании, ее корпоративная политика и вся деятельность неотделимы от Техаса и техасских идеалов» и что «штаб-квартира и руководящие органы должны находиться в Техасе». Но, разумеется, борьба была не за это. Реальной причиной было самодержавие Каллилана.

В Нью-Йорке прошло голосование, и Каллинан потерпел жестокое поражение в этой заочной борьбе. Он постарался отнестись ко всему философски. «Это была хорошая драка в меблированных комнатах, — сказал Бакскин Джо одному из своих старых коллег еще по Пенсильвании. — Много мебели было поломано, но нас хорошенько потрепали, и мне скоро придется искать новую работу». Он так и сделал и добился новых успехов в нефтяном бизнесе. Но после этого занимался только разведкой и добычей, оставив другим нефтепереработку и сбыт¹².

«КАК ЭТО КОНТРОЛИРОВАТЬ?»

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

В результате стремительного роста нефтедобычи на побережье Мексиканского залива контроль над ней в Соединенных Штатах, а с этим и возможность диктовать цены стали постепенно ускользать от «Старого дома». В то же время открытие месторождений нефти за рубежом уменьшало мощь Standard на международном рынке. Конечно, со стороны ее позиции казались незыблемыми, но из самого «Старого дома» положение виделось по-иному. «Взгляните на то, что происходит сейчас, — на Россию и Техас, — жаловался одному из посетителей директор Standard Х.Х. Роджерс. — Кажется, что их запасам нефти нет конца. Как мы можем это контролировать? Получается, что кто-то держит Standard Oil Company за горло. Причем, — добавил он зловеще, — этот кто-то гораздо крупнее нас»¹³.



ПОВЕРЖЕННЫЙ ДРАКОН

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

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

ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

Возобновившиеся судебные преследования Standard начались на уровне штатов с антимонопольных исков, выдвинутых в Огайо и Техасе. Губернатор Канзаса выступил с планом постройки принадлежащего штату нефтеперерабатывающе-

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

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

Несмотря на то что некоторые штаты достигли временных успехов в борьбе со Standard, никто не добился полной победы. В частности, после того как компании, принадлежавшие Standard Oil, были выдворены из Техаса, а их имущество, являющееся предметом судебного разбирательства, передано в управление доверенным лицам, последние собрали в отеле The Driskill, в Остине, комиссию по распродаже этой собственности. И все распродали — агентам Standard Oil¹.

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

теперь адресовались не исполнительному комитету, а просто «джентльменам на верхний этаж».

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

За это время в Standard Oil произошла очень важная перемена иного рода. Джон Рокфеллер, нажив огромное богатство, устал и начал подумывать об отставке. Хотя ему было 50 с небольшим, но постоянное напряжение на работе и непрерывные нападки на Standard стали сказываться на здоровье. Начиная с 1890 г. жалобы на проблемы с пищеварением и утомление участились. Он говорил, что несет тяжкий крест и приобрел привычку брать на ночь в спальню револьвер. В 1893 г. от перенапряжения у него началась алопеция — болезнь, которая не только доставляла ему большие физические страдания, но и вызвала выпадение волос, что он пытался скрыть, надевая ермолку или парик. И если раньше он всегда отличался худощавостью, то теперь начал полнеть. Об отставке ему пришлось на время забыть: в 1893 г. началась паника, за которой последовала депрессия, к тому же обострился накал конкурентной борьбы — как на родине, так и за границей. Все же Рокфеллер стал постепенно отходить от дел, и наконец в 1897 г. он, не достигнув и 60 лет, ушел на покой, передав административное руководство одному из директоров — Джону Арчболду².

НАСЛЕДНИК: «НЕФТЯНОЙ ФАНАТИК»

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

Невысокий моложавый Арчболд был человеком решительным, неутомимым, всегда стремящимся «идти вперед» и полностью убежденным в правоте своего дела. Еще мальчишкой во время президентской избирательной кампании 1860 г. он продавал значки с портретами кандидатов. Его брату достался более перспективный район, но Джон продал значков намного больше. В 15 лет с благословения своего методистского священника («Богу угодно, чтобы он туда

поехал») Арчболд сел в Салеме, штат Огайо, на поезд и отправился в Тайтусвилль на поиски богатства и нефти, а отнюдь не спасения души. Начинать он экспедитором с такой маленькой зарплатой, что устраивался на ночлег под прилавком в офисе. Он работал нефтяным брокером — вечно в движении. Вот тогда-то он и стал на всю оставшуюся жизнь «нефтяным фанатиком». Именно такой фанатизм требовался в неразберихе Нефтяного района. «Тяжелый труд был его каждодневным уделом, — вспоминал коллега молодого нефтяного брокера. — На главных улицах Тайтусвиля всегда лежал слой пропитанной нефтью грязи толщиной в целый фут или больше, а вокруг скважин вдоль Ойл-Крик было и того хуже — иногда выше колена, но Джону Арчболду все было нипочем. Если дело касалось покупки нефти или заключения сделки, то он пробирался вброд, напевая песенку».

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

Будучи человеком активным, Арчболд стал секретарем тайтусвилльской нефтяной биржи. Во время событий с South Improvement Company и «нефтяной войны» 1872 г., когда Standard и железные дороги пытались монополизировать контроль за добычей нефти, он был одним из лидеров Нефтяного района и резко клеймил Рокфеллера. Однако магнат распознал в нем того, кто хорошо усвоил основы основ Нефтяного района — человека, полностью преданного бизнесу, который мог быть агрессивным и беспощадным, оставаясь при этом гибким и легко приспосабливающимся. Это последнее качество подтвердилось в 1875 г., когда Рокфеллер пригласил его к себе на службу. Арчболд сразу согласился. Его первым поручением стала тайная скупка всех нефтеперерабатывающих предприятий вдоль Ойл-Крик. Он взялся за дело очень решительно. Несколько месяцев работая до изнеможения, он скупил или арендовал 27 нефтеперерабатывающих предприятий.

Арчболд быстро пробился на вершину Standard Oil. Один его коллега вспоминал: «Он мог принимать решения моментально, мгновение — и он опять улыбается». Но предстояло устранить одно крупное препятствие в отношениях с Рокфеллером — его «несчастную слабость», как говорили иносказательно. Арчболд слишком любил выпить, а Рокфеллер требовал, чтобы он подписал обет воздержания от спиртного и соблюдал его. Он поступил так, как хотел Рокфеллер. И теперь в возрасте 50 лет, будучи уже ветераном нефтяного бизнеса с тридцатилетним стажем, умный и опытный Арчболд стал человеком номер

один в Standard Oil. Рокфеллер же, сохраняя связи с Бродвеем, 26, с того времени посвятил себя имениям, филантропии, гольфу и управлению собственным капиталом, который все увеличивался. С 1893 по 1901 г. Standard Oil выплатила дивидендов на сумму более \$250 млн, причем их подавляющую часть — всего полудюжине акционеров, а четверть от общей суммы — Рокфеллеру. Денежная масса, находящаяся в обращении у Standard Oil, была столь велика, что некий финансовый обозреватель назвал компанию «поистине гигантским банком, действующим внутри отрасли и финансирующим эту отрасль в противовес конкурентам».

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

Арчболд посещал Рокфеллера каждую субботу по утрам, чтобы обсудить дела с крупнейшим акционером компании. Рокфеллер сохранил пост президента, что оказалось большой ошибкой. Придерживаясь политики абсолютной секретности, Standard Oil и не пыталась предать огласке его уход, и поэтому Рокфеллер оставался персонально ответственным за все, что делала компания. Таким образом, для широкой публики имя Рокфеллера по-прежнему ассоциировалось со Standard Oil. Он был громоотводом — принимал на себя критику, ненависть и нападки. Почему он сохранил президентский пост? Возможно, коллеги считали, что его имя необходимо для предотвращения распада империи — фактор благоговейного страха. Возможно, причиной было уважение к пакету его акций. Но вскоре после наступления нового столетия один из старших директоров Х.Х. Роджерс в частной беседе дал совершенно иное объяснение: «Мы сказали ему, что он должен сохранить свой пост. Против нас продолжались судебные тяжбы, и поэтому если кому-то из нас доведется попасть в тюрьму, ему придется сесть вместе с нами!»³

ЖАРЕННЫЕ ФАКТЫ

К концу XIX столетия нападки на Standard Oil приобрели особый размах. В Америке набирало силу новое мощное реформистское движение — прогрессизм. Его основными целями были политические реформы, защита потребителей, социальная справедливость, улучшение условий труда, а также контроль и регламентирование большого бизнеса. Последнее стало насущной необходимостью, когда Америку захлестнула волна слияния компаний и роста количества трестов. Первый в стране трест — Standard Oil Trust — был создан в 1882 г. Но тенденция к объединению особенно усилилась в 1890-х гг. По некоторым данным, к 1898 г. было создано 82 треста с общей капитализацией \$1,2 млрд, а в период с 1898 по 1904 г. — еще 234 треста с общей капитализацией свыше \$6 млрд. Некоторые считали тресты (или монополии) наивысшим достиже-

нием капитализма. Для других эта система была порочной, несущей угрозу не только фермерам и рабочим, но и среднему классу и предпринимателям, опасавшимся, что экономически они будут подавлены. В 1899 г. проблема трестов рассматривалась как «моральная, социальная и политическая борьба, которая расколола всю страну». Вопрос о трестах был одним из наиболее важных в ходе президентских выборов 1900 г., и вскоре после победы на них президент Уильям Маккинли сказал своему секретарю: «Вопрос трестов требует серьезного и быстрого рассмотрения».

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

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

Редакторы журнала решили сосредоточиться на одном конкретном тресте, чтобы на его примере проиллюстрировать процесс слияния. Но какой трест выбрать? Сначала предлагались сахарный и мясной, но эту идею отвергли. Один из авторов предложил тему открытия нефтяного месторождения в Калифорнии. «Нет, — возразила главный редактор Айда Тарбелл. — Нам нужен новый план наступления. Важно не просто дать четкое представление о размахе индустрии, ее коммерческих достижениях и изменениях, произошедших в связи с этим в стране, главное — высветить основные принципы, которыми руководствуются лидеры индустрии, чтобы сконцентрировать и контролировать ресурсы»⁴.

«ПРИЯТЕЛЬНИЦА» РОКФЕЛЛЕРА

К тому времени Айда Тарбелл уже была известна как первая женщина — крупный журналист в Америке. Она была высокой (шесть футов) и отличалась суровой и спокойной властью. Закончив Аллегени-колледж, Тарбелл отправилась в Париж, чтобы написать биографию мадам Ролан — одного из лидеров времен Великой французской революции, окончившей жизнь на гильотине. Тарбелл посвятила себя карьере и так и не вышла замуж, хотя

позднее стала апологетом семейной жизни и противником избирательного права для женщин. В начале XX столетия ей было за 40, и она была автором популярных, но достаточно серьезных биографий Наполеона и Линкольна. Внешность и строгие манеры делали ее старше своих лет. «Всю свою жизнь она в основном держалась особняком, — вспоминала ее коллега, литературный редактор в *McClure's*. — Невооруженным глазом было видно, что кокетства в ней нет ни капли». Поскольку вопрос о трестах постоянно муссировался на страницах *McClure's*, Тарбелл решила предпринять собственное журналистское расследование. Очевидной мишенью была сама «Матерь трестов», и она твердо решила взяться за дело. Принимая грязевые ванны на старинном итальянском курорте, где она пребывала вместе с Макклуром, Айда добилась его санкции на расследование. Итак, Айда Тарбелл начала расследование, которому было суждено расшатать устои Standard Oil.

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

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

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

Однажды на ужине, который давал в Вашингтоне Александр Грэм Белл, вице-президент работающего с Рокфеллером банка, отвел Тарбелл в сторонку. Он высказал мягкую, но недвусмысленную угрозу: речь шла именно о том, о чем предупреждал ее отец, — о финансовом состоянии *McClure's*. «Извините, — ответила она резко, — но это, конечно же, ни на что не влияет»⁵.

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

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

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

Но я этого не сказал. Я сказал, что мне не нужна никакая книга и я намерен уйти из издательского бизнеса».

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

Ее встреча с Роджерсом состоялась в январе 1902 г. она очень волновалась перед встречей лицом к лицу с могущественным магнатом. Но Роджерс тепло ее встретил. Она сразу решила, что он «несомненно самый красивый и самый учтивый человек на Уолл-стрит». Они быстро нашли общий язык, поскольку выяснилось, что, когда Тарбелл была еще совсем маленькой, Роджерс не только жил в том же городе Нефтяного района, владея небольшим нефтеперерабатывающим заводом, но и дом его находился на склоне того же холма, что и дом семьи 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 акций Standard Oil. Еще он сказал, что хорошо помнит Тарбелла-отца и вывеску «Цистерны Тарбелла». По его словам, никогда он не был так счастлив, как в те годы. Возможно, он был искренен или просто был очень хорошим психологом, отлично подготовившимся к встрече. Ему удалось очаровать Айду Тарбелл — много лет спустя она с нежностью называла его «самым замечательным пиратом из всех, кто когда-либо поднимал свой флаг на Уолл-стрит».

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

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

Почему он был столь обходителен? Предполагают, что это была месть Рокфеллеру, с которым он тогда поссорился. Сам же он давал прагматичное объяснение. Работа Тарбелл, считал он, «будет воспринята как окончательное суждение о Standard Oil Company», а поскольку она все равно об этом напишет, то он хотел сделать все, что в его силах, чтобы дело компании было представлено как надо. Роджерс даже устроил ей встречу с Генри Флеглером, к тому времени уже совершенно поглощенным своими собственными крупными

проектами во Флориде. К досаде Тарбелл, Флеглер ей лишь ханжески сказал: «Мы процветали, наверное, благодаря Всевышнему». Роджерс намекнул, что он сможет организовать встречу с самим Рокфеллером, но она так и не состоялась. Роджерс не объяснил почему.

Целью Тарбелл, как она сказала одному из своих коллег, было «изложить факты о Standard Oil Company. «Это должна быть не полемика, а просто рассказ о крупной монополии, причем я постараюсь сделать его как можно более красочным и драматичным». У Роджерса, гордившегося своими достижениями и своей компанией, было точно такое же желание⁶.

Но каково бы ни было первоначальное намерение Тарбелл, серия ее статей, которая начала выходить в *McClure's* в ноябре 1902 г., произвела эффект разорвавшейся бомбы. Месяц за месяцем перед читателями разворачивалась история махинаций и манипуляций, практики выбивания скидок и жестокой конкуренции, целенаправленности Standard в постоянной войне на уничтожение, которую она вела против независимых компаний. Эти статьи были у всех на устах и привлекли новые источники информации. Несколько месяцев спустя после их выхода Тарбелл приехала в Тайтусвилль навестить семью. «Интересно, хотя уже всюду идет публикация, а меня еще не похитили и даже не затаскали по судам, как предсказывали некоторые мои друзья, — говорила она. — Люди открыто хотят говорить со мной». Даже Роджерс продолжал, несмотря ни на что, сердечно ее принимать по мере выхода новых статей. Но затем был опубликован материал о работе разведывательной сети Standard, которая оказывала мощное давление даже на самых мелких независимых сбытовиков. Роджерс пришел в ярость. Он порвал с ней всякие отношения и отказался впредь ее видеть. Она же совершенно не раскаивалась в том, что написала, причем говорила, что именно «раскрытие шпионажа» больше всего «вызвало у меня отвращение к Standard». Потому что «во всем этом была такая мелочность, недостойная той гениальности и тех огромных возможностей, заложенных в этой организации. Ни один факт истории Standard не вызывал большего презрения, чем этот». И это чувство придавало ее статьям огромную разоблачительную силу.

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

Публикация книги была большим событием. Один журнал назвал ее «самой замечательной книгой подобного рода из всех, написанных в этой стране». Сэмюэль Макклур сказал Тарбелл: «Сегодня вы самая известная женщина

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

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

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

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

Впоследствии этот сосед писал, что Рокфеллер был похож «на борца на ринге, который готов к тому, что время от времени будет получать удары по голове. Поэтому его не особо беспокоили удары, которые ему могли нанести. Рокфеллер был убежден, что Standard принесла больше пользы, чем вреда». Говорят, что он прозвал свою «приятельницу» — «Мисс Тар Баррель»^{*7}.

БОРЕЦ С ТРЕСТАМИ

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

^{*} Miss Tar Barrel (англ.) — Мисс Бочка Дегтя. — Прим. пер.

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

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

«Матери всех трестов» предстояло оказаться в центре сражения. Standard Oil была одной из главных целей Рузвельта: она стала самым удобным драконом для этого неугомонного рыцаря — лучшего противника в турнире было не найти. Все же, когда в ходе избирательной кампании 1904 г. Рузвельт искал поддержки крупного капитала, руководители Standard Oil пытались найти к нему подход. И когда некий дружественный конгрессмен, одновременно занимавший пост председателя правления одной из дочерних компаний Standard, сообщил Арчболду, что, по мнению Рузвельта, Standard Oil является его непримиримым врагом, Арчболд ответил, что, напротив, «всегда был поклонником президента Рузвельта, прочел все написанные им книги, и все они в прекрасных переплетах стоят у меня в библиотеке».

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

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

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

Сразу после переизбрания Рузвельта в 1904 г. его администрация начала расследование деятельности Standard Oil и нефтяной отрасли в целом. Ожесточенной критике был подвергнут контроль треста над транспортировкой, и при этом Рузвельт лично допустил в адрес компании резкие выпады. Давление было столь явным, что в марте 1906 г. Арчболд и Х.Х. Роджерс поспешили в Вашингтон, чтобы встретиться с Рузвельтом и просить его не начинать судебное преследование компании. «Мы сказали ему, что нашу деятельность все расследуют и расследуют, отчеты все составляют и составляют, — писал Арчболд своему коллеге, директору Генри Флеглеру после встречи с Рузвельтом, — но мы сможем выдержать это в течение длительного времени наравне с остальными. Он терпеливо слушал все, что мы ему говорили, и, похоже, нам удалось произвести нужное впечатление... Пожалуй, мы сумеем добиться положительного решения от президента»⁸.

СУДЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

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

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

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

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

На другом процессе того же года федеральный судья Кинисо Маунтин Лэндис, который стал впоследствии первым уполномоченным по бейсболу, наложил огромный штраф на Standard Oil за получение льгот в нарушение закона. Он также осудил адвокатов Standard за высокомерие и посетовал на «неадекватность наказания». Рокфеллер с друзьями играл в гольф, когда появился мальчишка-посыльный с известием о решении суда. Рокфеллер разорвал конверт, достал письмо, прочел его и спрятал в карман. Затем он нарушил молчание: «Ну, джентльмены, продолжим?» Один из присутствовавших не смог сдержаться: «Каков приговор?» — спросил он. «Максимальный штраф, как я по-

лагаю, \$29 млн», — ответил Рокфеллер. Затем задумчиво добавил: «Когда этот штраф уплатят, судьи Лэндиса уже не будет в живых». Поборов единственный всплеск эмоций, он продолжил играть в гольф, оставаясь, казалось, абсолютно бесстрастным, и сыграл одну из лучших партий в своей жизни. А приговор, вынесенный Лэндисом, был отменен⁹.

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

Директора собрались в кабинете Уильяма Рокфеллера на Бродвее, 26, и мрачно ожидали вердикта суда. Разговоров было мало. Арчболд в напряжении склонился над лентой биржевых сводок в ожидании сообщений. Когда новость наконец появилась, все были поражены. Никто не был готов к столь жесткому решению Верховного суда: Standard предоставлялось шесть месяцев для самороспуска. «Нашему плану» был нанесен сокрушительный удар. Наступила мертвая тишина. Арчболд начал насвистывать какую-то мелодию, так же, как он делал это много лет назад, еще мальчишкой, когда приходилось перебираться через грязь в Тайтусвиле, чтобы купить нефть или совершить сделку. Он подошел к камину. «Ну что ж, джентльмены, — сказал он после минутного размышления, — жизнь — это просто череда мерзостей». И снова принялся насвистывать¹⁰.

РОСПУСК



Сразу после решения суда перед директорами Standard возник очень важный безотлагательный вопрос. Одно дело — суд, которому ничего не стоит вынести решение о роспуске. Но как именно раздробить огромную, сплетенную в единый организм империю? Масштаб компании был колоссальным. По трубопроводам Standard шло более 4/5 всей нефти, добывавшейся в Пенсильвании, Огайо и Индиане. Она перерабатывала более 3/4 всей сырой нефти Соединенных Штатов; владела более чем половиной парка железнодорожных цистерн; осуществляла сбыт более 4/5 всего отечественного керосина и такого же количества керосина, идущего на экспорт; продавала железным дорогам более 9/10 потребляемого объема смазочных масел. Также Standard торговала широким ассортиментом сопутствующих товаров, например 300 млн свечей 700 видов. У нее был и свой собственный флот — 78 пароходов и 19 парусных судов. Как можно было все это разделить? Бродвей, 26, хранил молчание, а слухи множились. Наконец в конце июля 1911 г. компания объявила о планах роспуска.

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

Общественное мнение и американская политическая система вытеснили конкуренцию в сферу транспорта, переработки и сбыта нефти. Но если дракон и был повержен, то награда за расчленение оказалась значительной. Мир менялся слишком быстро для Standard Oil; ее централизованный контроль был чересчур жестким, в особенности для нефтяников на местах. После раздела они получили возможность управлять по своему усмотрению. «Молодые люди получили шанс, о котором могли только мечтать», — вспоминал один

из претендентов на должность главы Standard of Indiana. Для руководителей различных компаний-наследников это также означало свободу от необходимости получать согласие Бродвея, 26, на любые капиталовложения, превышавшие \$5000, или пожертвования на больницы свыше \$50¹¹.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ

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

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

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

Тупиковых ситуаций было много. Но наконец исследователи начали эксперименты по термическому крекингу, в процессе которых относительно дешевый продукт — газойль — подвергался воздействию высокого давления при высокой температуре — до 650 градусов и выше. Раньше этого никто не делал. Ученые проявляли осторожность и, надо сказать, опасались они не без оснований. Было очень мало сведений о том, как поведет себя нефть в таких условиях. Те, кто непосредственно занимался нефтепереработкой, испытывали глубокий страх. По ходу эксперимента ученым приходилось возиться вокруг раскаленного

докрасна дистиллятора, заделывая течи с риском для жизни, так как рабочие бойлерной отказались выполнять эту работу. Но идея Бёртона сработала: из газойля был получен синтетический бензин, выход которого был почти вдвое больше — до 45% от сырой нефти. «Процессу термического крекинга суждено было стать одним из самых великих открытий нашего времени, — писал некий исследователь. — В результате нефтяная промышленность стала первой отраслью, революцию в которой совершила химия».

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

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

Но в начале 1913 г., спустя год после роспуска Standard Oil, в эксплуатацию были пущены первые установки Бёртона, и Indiana объявила о выпуске нового продукта — «моторного спирта», т. е. бензина, полученного путем термического крекинга. Оглядываясь назад, Бёртон вспоминал: «Мы ужасно рисковали, и нам здорово повезло, что с самого начала у нас не было крупных проколов». Внедрение метода термического крекинга прибавило нефтеперерабатывающей отрасли гибкости, которой до этого не было. Выход продукта нефтепереработки больше не зависел от результатов атмосферной перегонки сырой нефти. Теперь можно было управлять процессом и увеличивать выход нужных продуктов. Более того, бензин, полученный методом крекинга, имел более высокое октановое число, чем газоконденсатный бензин, что означало большую мощность и давало возможность использовать его в двигателях с более высокой степенью сжатия.

Успешное внедрение термического крекинга поставило Standard of Indiana перед дилеммой. Разгорелась горячая дискуссия, выдавать лицензии на его использование или нет. По мнению некоторых, выдача лицензий только усилила бы конкуренцию. Но в 1914 г. Standard Oil of Indiana все же начала выдавать лицензии на этот метод компаниям, находившимся вне ее рынков сбыта, исходя из того, что прибыль от их продажи — «тоже прибыль». Прибыль оказалась значительной, потому что с 1914 по 1919 г. лицензионные платежи поступали от 14 компаний. Indiana продавала лицензии на одних и тех же условиях всем

компаниям. Но Standard Oil of New Jersey — бывшая материнская компания — пыталась добиться для себя лучших условий, так как считала, что достойна более лакомого куска, и была уверена, что сможет заставить Indiana сделать это. Однако Standard Oil of Indiana не уступила. Наконец в 1915 г. Standard Oil of New Jersey капитулировала и получила лицензию на условиях Indiana. И даже много лет спустя самым неприятным для президента Standard Oil of New Jersey было ежесемейное выписывание чеков на выплату роялти в пользу Standard Oil of Indiana¹².

ПОБЕДИТЕЛИ

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

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

В 1912 г. Теодор Рузвельт через четыре года после ухода из Белого дома предпринял очередную попытку вернуться туда, и вновь его мишенью стала Standard Oil. «Стоимость акций выросла более чем на 100%, поэтому г-н Рокфеллер и его компаньоны фактически удвоили свои капиталы, — гремел он в ходе избирательной кампании. — Неудивительно, что теперь Уолл-стрит молится так: “О, милосердное провидение, даруй нам еще один роспуск”»¹³.

Глава 6

«НЕФТЯНЫЕ ВОЙНЫ»: ВОЗВЫШЕНИЕ ROYAL DUTCH И ЗАКАТ ИМПЕРСКОЙ РОССИИ

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

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

К концу 1890-х гг. Маркус Сэмюель, вложивший значительные средства в танкеры и нефтехранилища, определенно нуждался в гарантированных поставках нефти. Как оптовый торговец он был уязвим. Срок действия контракта на принадлежавшую Ротшильдам российскую нефть истек в октябре 1900 г. Мог ли он надеяться на его продление? Отношения с Ротшильдами были неровными,

семейство знаменитых банкиров могло в любой момент отвернуться от него и заключить сделку со Standard Oil. Кроме того, зависеть только от российской нефти было слишком рискованно. Сэмюэль жаловался, что произвольные изменения железнодорожных тарифов в России создавали постоянные сложности в экономическом плане, что превращало торговлю российской нефтью в очень скудный источник доходов и «ставило занятых ее торговлей в невыгодное положение по сравнению с могущественными американскими конкурентами». Была и другая опасность: рост объемов нефти, добывавшейся в голландской Ост-Индии и перевозившейся по более коротким маршрутам и более низким тарифам, угрожал его конкурентоспособности в Восточной Азии — Standard Oil могла в любой момент мобилизовать свои ресурсы и начать против Shell полномасштабную войну на уничтожение. Естественно, Сэмюэль понимал, что ему нужна своя нефтедобыча, своя сырая нефть для поддержки рынков сбыта и защиты инвестиций, а фактически — для выживания своего предприятия. По словам биографа, «он бешено искал нефть»¹.

ДЖУНГЛИ

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

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

Но помимо бессистемного и несогласованного руководства из Лондона и сама по себе работа оказалась чрезвычайно тяжелой. Остров Борнео был больше изолирован от окружающего мира, чем даже Суматра. Ближайший склад, откуда можно было получить какое-либо оборудование или иные запасы, находился в Сингапуре, на расстоянии тысячи миль. Единственная связь с Сингапуром осуществлялась случайными кораблями, которые могли заходить на остров с интервалом в одну-две недели. Группы рабочих, разбросанные по разным участкам концессии, вели постоянную войну с джунглями. Дорога длиной в четыре мили к месту под названием «Черное Пятно», где находился

выход нефти на поверхность, была проложена с огромным трудом, но через несколько недель она снова заросла. В отношении рабочей силы приходилось полностью зависеть от завозившихся из Китая кули; местные жители — «охотники за головами» — не хотели работать. Различные болезни, в том числе лихорадка, были постоянным бичом всех, кто работал на участках. Частенько сам Абрахамс садился ночью писать отчет домой, находясь в полубреду. Смертность среди работников — китайцев, европейцев-менеджеров и канадцев-буровиков — была высокой. Некоторые умирали еще на корабле, до прибытия на остров. Любое дерево, из которого пытались построить что-нибудь — дом, мост или пирс, — вскоре гнивало. Постоянным спутником был «горячий, несущий испарения, гнилой, разрушительный тропический дождь».

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

Но несмотря ни на что, в феврале 1897 г. была найдена нефть, а в апреле 1898 г. забил первый фонтан. Однако для того, чтобы перейти к коммерческой разработке, потребовалось еще много усилий. Кроме того, химические характеристики добывавшейся на Борнео сырой нефти обеспечивали малый выход керосина. Зато она была пригодна для использования в качестве топлива в переработанном виде. Это свойство тяжелой нефти с Борнео послужило основанием для формирования точки зрения, которой позднее рьяно придерживался 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 XX в., он сделал подтвердившееся впоследствии пророчество, что у нефти большое будущее, но не в качестве средства освещения, а как источника энергии. Маркус Сэмюель стал наиболее горячим сторонником перевода флота с угля на жидкое топливо.

Начало этому историческому процессу было положено еще в 1870-е гг., когда впервые на Каспийском море в качестве топлива для судов были использованы «остатки» — так в России называли отходы после получения керосина в процессе перегонки, т. е. мазут. Это нововведение объяснялось простой необходимостью: России приходилось импортировать уголь из Англии, что было очень дорогим удовольствием, а леса в некоторых районах империи было недостаточно. Вскоре и поезда новой Транссибирской железнодорожной магистрали стали ходить не на угле или дровах, а на нефтяном топливе, которое синдикат Сэмюеля поставлял через Владивосток. Более того, в 1890-е гг. российское правительство поощряло использование нефти в качестве топлива для ускорения развития экономики в целом. В Британии железные дороги иногда переходили с угля на мазут, чтобы уменьшить задымленность в черте города, а в особых

случаях и в целях безопасности, например для поездок членов королевского дома. Но в целом уголь продолжал занимать на рынке преобладающие позиции, он послужил основой для бурного развития тяжелой промышленности в Северной Америке и Европе. Он также использовался в качестве основного топлива на всех торговых и военных флотах мира. И Сэмюель натолкнулся на ожесточенное сопротивление того самого рынка, который интересовал его больше всего, — речь идет о британском военно-морском флоте. Маркусу Сэмюелю предстояло стучаться в эту дверь больше десяти лет, и почти безрезультатно².

ВЫДВИЖЕНИЕ SHELL

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

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

Конец XIX столетия был отмечен всемирным нефтяным бумом. Спрос увеличивался быстрыми темпами, предложение за ним не поспевало, и цены росли. Англо-бурская война в Южной Африке, начавшаяся в 1899 г., еще сильнее подтолкнула рост цен. Но осенью 1900 г. они стали падать. Низкий урожай породил голод и общий экономический кризис в Российской империи. Спрос на нефть на внутреннем рынке упал, и российские нефтеперерабатывающие фирмы начали экспортировать больше керосина, что вызвало перенасыщение миро-

вого рынка. Произошел обвал цен. В Китае, одном из наиболее перспективных рынков для Shell, вспыхнуло антиимпериалистическое восстание, что привело к разрухе в стране и развалу всей китайской экономики. Предприятия Shell подверглись разграблению, а Китай перестал быть активным рынком сбыта.

Все эти неблагоприятные события непосредственно ударили по Сэмюелю. Когда цены упали, нефтехранилища Shell уже были заполнены дорогостоящей нефтью. Компания продолжала расширение своего танкерного флота, а теперь поползли вниз и тарифы на грузовые перевозки. В довершение всего на Борнео дела шли значительно хуже, чем ожидалось. Нефтедобыча росла очень медленно. Неудачно спроектированный нефтеперерабатывающий завод стал бедствием — пожары, взрывы, поломки и аварии постоянно тормозили его работу, были жертвы среди рабочих. Несмотря на плохие новости, Сэмюель сохранял достоинство и спокойствие, а также присутствие духа, необходимое предпринимателю в трудные времена. Почти каждое утро его можно было встретить в Гайд-парке верхом на любимом коне по кличке Дьюк. Некий британский нефтяной магнат, который время от времени встречал Сэмюеля на таких прогулках, заметил не без пронциательности, что Сэмюель ездил верхом так же, как он вел свои дела — всегда казалось, что вот-вот свалится, но он никогда не падал³.

ROYAL DUTCH В БЕДЕ

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

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

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

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

Лаудон включил в состав своей группы нескольких профессиональных геологов и 22 декабря 1899 г. начал буровые работы. Предварительная геологическая экспертиза оказалась не лишней, и спустя шесть дней им удалось найти нефть. Как раз вовремя — к началу нового столетия Royal Dutch снова добилась большого успеха, и это позволило ей вернуться в ряды крупнейших нефтяных корпораций. Вскоре компания пригласила талантливых геологов для разведки и разработки нефтяных месторождений в других местах Ост-Индии. Теперь, имея большие запасы высококачественной нефти, Royal Dutch была готова выйти на многообещающий европейский рынок бензина⁴.

«ПРОБИВНОЙ ПАРЕНЬ»

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

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

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

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

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

Генри Детердинг был очень подвижным человеком маленького роста с широко распахнутыми глазами. Смелся он во весь рот. Дерзкий и энергичный, Детердинг свято верил в пользу физической подготовки как ради нее самой, так и в качестве одного из способов решения деловых проблем. Позднее в Европе, когда ему было уже далеко за 60, каждое утро перед работой, и зимой и летом, он плавал в бассейне, а затем устраивал 45-минутную прогулку верхом. Он производил сильное впечатление на всех, кто с ним встречался. Детердинг обладал, как считалось, «неотразимым магнетизмом» и «почти агрессивным обаянием», которыми пользовался, чтобы привлечь людей к своему делу или предприятию. Но в отличие от Маркуса Сэмюэля у него не было стремления ни к повышению своего социального статуса, ни к достижению высокого положения в обществе. Голландский историк Ф. Герретсон — летописец Royal Dutch и в течение многих лет личный секретарь Детердинга — так охарактеризовал

его настоящую цель: «Теперь Детердинг не стремился к чему-то возвышенному и прекрасному — служению обществу, созданию нового экономического порядка, организации могущественного коммерческого концерна. Его цель, как и любого крупного или мелкого торговца, была проста: “делать деньги”, и чем бы он ни занимался, всегда оставался “торговцем в душе и в сердце”».

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

Когда Детердинг начинал карьеру в Royal Dutch, им владела одна «простая» идея — он считал необходимым слияние новых нефтяных компаний, видя в этом единственный способ защитить Royal Dutch от Standard Oil. «Eendracht maakt macht» — «В единстве сила» — гласила старинная голландская поговорка, ставшая его девизом. Он стремился к сотрудничеству, считая его средством обеспечения стабильности нефтяной индустрии. Как и Рокфеллер, он не хотел подчиняться свободным колебаниям цен, но в отличие от него и Standard Oil не хотел использовать снижение цен в качестве инструмента конкуренции. Напротив, он пытался достичь договоренности о ценообразовании и заключить мировое соглашение между воюющими компаниями. Детердинг аргументировал это тем, что в долгосрочной перспективе выгоду получили бы и потребители, потому что более стабильные и предсказуемые прибыли будут способствовать росту инвестиций и повышению производительности. Но этой простой идее объединения сопутствовала другая, о которой он не трубил повсюду, — при любом слиянии Royal Dutch неминуемо должна занять главенствующее положение. Тем не менее намерения Детердинга не воспринимались как миротворческие. Нобелям, например, он представлялся впоследствии не миротворцем, а прямо-таки «ужасным существом, стремящимся растерзать любого и забрать себе тушу»⁵.

ПЕРВЫЙ ШАГ К ОБЪЕДИНЕНИЮ

Shell и Royal Dutch совместно контролировали свыше половины экспорта нефти из России и Восточной Азии. «Разрушительная конкуренция» этих двух компаний и стала тем отправным пунктом, с которого Детердинг начал принципиальные переговоры об объединении со своим главным соперником Маркусом Сэмюелем. Характер этого транснационального предприятия определялся длительной борьбой двух людей — оба были талантливыми и смелыми бизнесменами, сильными личностями, но один из них — Маркус Сэмюель — был падок на лесть, чувствителен и озабочен своим социальным положением, другой же, Генри Детердинг, — руководствовался больше стремлением к власти и деньгам ради денег. По фундаментальному вопросу — кто из них станет во главе нового объединения — они занимали диаметрально противоположные позиции. У Маркуса Сэмюеля не было сомнений, кто должен возглавлять

новую компанию, — конечно, он благодаря видимому превосходству Shell и ее широкой деятельности. Но Детердинг совсем не собирался играть, как он сам говорил, вторую скрипку при ком бы то ни было.

Оба не хотели никуда ехать для того, чтобы непосредственно вести переговоры друг с другом. Они очень нуждались в посреднике, а кто мог лучше справиться с этой ролью, если не посредник во всем, что касалось нефти, каковым и был маклер по фрахтованию судов Фред Лейн. В конце концов «Шейди» Лейн представлял в Лондоне нефтяные интересы Ротшильдов; он был другом, консультантом, доверенным лицом Сэмюеля, а десять лет назад — активным заговорщиком, участником великого нефтяного переворота. Он недавно познакомился с Детердингом, и они сразу же поладили, надолго став близкими друзьями. Лейн начал с обсуждения перемирия в ценовой войне в Восточной Азии между Royal Dutch и Shell и с прекращения обмена взаимными обвинениями между Сэмюелем и Детердингом, которые наносили ущерб обеим сторонам. Его усилия способствовали созданию благоприятной атмосферы для переговоров. Однако цели переговаривающихся сторон были слишком разными. Сэмюель хотел заключения обычного соглашения о разделе рынков между двумя фирмами. Детердинг же стремился к полному совместному управлению. Лейну пришлось объяснять Детердингу, что «в долгосрочной перспективе совместное управление неизбежно», но в данный момент сопротивление Сэмюеля непреодолимо. Положение осложнилось, когда в середине октября 1901 г. Маркус Сэмюель отправился в Нью-Йорк на встречу не с кем-нибудь, а с джентльменами с Бродвея, 26, с очевидной целью договориться о союзе со Standard Oil. «Здесь находится сэр Маркус Сэмюель, — писал Рокфеллеру Джон Арчболд. — Его компания представляет собой самое крупное предприятие по сбыту нефтепродуктов во всем мире вне сферы наших интересов. Он, несомненно, прибыл сюда для того, чтобы обсудить с нами вопрос о возможном союзе. Для него предпочтительной является продажа большого пакета акций его компании». Несмотря на длительные переговоры, обе стороны так и не смогли договориться о стоимости Shell. В Standard Oil скептически отнеслись к цене, названной Сэмюелем. Но он был бы никудышным предпринимателем, если бы по возвращении в Лондон не нарисовал картину грядущего триумфа, умело нагнетая шумиху вокруг Shell, которая в то время испытывала большие трудности⁶.



BRITISH DUTCH И ASIATIC

Пока Сэмюель находился в Нью-Йорке, Лейн прилежно старался выработать основу для будущих переговоров между Royal Dutch и Shell. Но основной вопрос так и остался без ответа: будет ли это соглашение о разделе рынков или полное объединение? Наконец 4 ноября 1901 г. Лейн отправился к Сэмюелю, как потом оказалось, на решающее обсуждение. Лейн упорно настаивал на одном: простое соглашение о разделе рынков сбыта будет бессмысленным, если на рынок станет поступать больше нефти, которая собьет цены. Под контролем должна находиться и добыча нефти. Это подводило к однозначному выводу:

«Другого решения, кроме полного слияния компаний, не существует». Как только Сэмюель пришел к этому выводу, он стал воплощением любезности и «искренне» объявил себя побежденным. Действительно, следовало создать новую организацию, способную ограничить добычу. С этого судьбоносного дня пошел отсчет времени до момента создания группы Royal Dutch/Shell.

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

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

Детердинг поставил ультиматум, заявив Сэмюелю, что тот должен либо принять предлагаемую им организационную схему, ограничивающую контроль Shell и самого Сэмюеля над управлением, либо он даже не потрудится пересечь Ла-Манш для дальнейших переговоров. «Никто из нас не может позволить себе тратить время впустую», — заявил голландец. Он добился своего. Сэмюель стал председателем совета директоров новой компании, а Детердинг — управляющим и директором, осуществляющим ежедневное руководство. Детердинг

и мечтать не мог о большем. Вскоре после этого были подписаны два ключевых документа. Согласно одному из них был образован Комитет нефтедобывающих компаний голландской Ост-Индии, согласно другому — учреждена новая компания, получившая название Shell Transport Royal Dutch Petroleum Company, которую вскоре стали называть British Dutch. Таким образом, была образована компания, которая стала конкурентом Standard Oil на мировых рынках.

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

В июне 1902 г. укрощенный Сэмюэль подписал новое соглашение с Детердингом и Ротшильдами. British Dutch была поглощена новой, более крупной компанией Asiatic Petroleum. Сэмюэль обещал акционерам, что в результате сделки дела пойдут гораздо лучше, потому что организация в целом не будет больше зависеть от сбыта российской нефти и подвергаться связанными с этим рисками. «Можно только от души поздравить всех заинтересованных в успехе нашего дела, — заключил он напыщенно, — с тем, что война, которую мы вели с нашими голландскими друзьями, завершилась не просто миром, а заключением оборонительного и наступательного союза»⁷.

ТРИУМФ ДЕТЕРДИНГА

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

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

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

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

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

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

Были огорчения и иного порядка. В последнюю субботу декабря 1902 г. Сэмюэль ранним утренним поездом отправился из Моута, графство Кент, чтобы присутствовать на похоронах архиепископа Кентерберийского, затем на ланче с шерифами Сити, а затем в театре на представлении. В воскресенье он посетил выставку оружия, привезенного лордом Китченером с англо-бурской войны. В понедельник утром он председательствовал в Сити и только после этого нако-

* Гилдхолл (англ.) — здание ратуши в Лондоне. — Прим. пер.

** Мэншн-Хаус (англ.) — резиденция лорд-мэра. — Прим. пер.

нец смог заняться неотложными личными делами — его ждало письмо от Фреда Лейна. Оно стало для него громом среди ясного неба. Старый друг и партнер Сэмюеля отказывался от своего места в совете директоров Shell. Это произошло не только из-за чрезмерной нагрузки, вызванной обязанностями заместителя директора-распорядителя Asiatic. Лейн обрушился на Маркуса Сэмюеля с резкой критикой его методов руководства компанией. «И раньше, и сейчас тебя чрезвычайно заботит одно — возглавлять этот бизнес, — писал он. — Кажется, что ты всегда действуешь по одной и той же схеме: невыгодно поместить капитал, развернуть большую шумиху и надеяться на Провидение. Подобной беспечности в делах я никогда не наблюдал... Бизнесом, в особенности нефтью, нельзя заниматься от случая к случаю в свободное время, предпринимая иногда какой-нибудь блестящий удачный ход. Это тяжелая кропотливая работа». Если «не произойдет никаких радикальных перемен», предостерегал Лейн, «пузырь лопнет» и тогда уже ничто «не сможет спасти компанию». Сэмюель встретился с Лейном, они побеседовали, потом обсудили эту проблему в письмах. Взаимное раздражение росло, они обменивались упреками и обвинениями. Разрыв был неминуем, и наконец Лейн покинул совет директоров. У обоих надолго осталось ощущение предательства.

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

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

Первое заседание совета директоров Asiatic состоялось в июле 1903 г., и Маркус Сэмюель занимал на нем председательское кресло. Детердинг, выступавший без бумажки, казалось, знал все — где находится в данный момент каждый корабль, а также место его назначения, груз и цены в каждом порту. Маркус Сэмюель был поражен⁸.

СОЗДАНИЕ ГРУППЫ И КАПИТУЛЯЦИЯ СЭМЮЕЛЯ

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

По мере того как положение Royal Dutch улучшалось, положение Shell продолжало ухудшаться. Иссякло месторождение нефти Спиндлтоп в Техасе, и к тому же британское адмиралтейство продолжало использовать уголь в качестве топлива и отказалось серьезно рассматривать проекты Сэмюеля о переводе военно-морского флота на мазут. Таким образом, огромный рынок, на который Сэмюель возлагал большие надежды, — военно-морской флот — так и не появился. Затем Royal Dutch обнаружила на Борнео месторождения нефти, пригодной для использования в качестве топлива, что разрушило надежды Сэмюеля на мазутную монополию. Ценовые войны со Standard Oil продолжали наносить ощутимый урон. К этому добавилась враждебность к Shell Фреда Лейна, который использовал свое положение заместителя директора-распорядителя Asiatic для сведения личных счетов. Детердинг, занимавший две должности, делал все возможное, чтобы добиться улучшения положения Royal Dutch за счет Shell, стоящей на грани краха и еле-еле выплачивающей пятипроцентные дивиденды, в то время как Royal Dutch выплачивала по 50–65%, а в 1905 г. даже невероятно много — 73%.

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

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

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

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

Детердинг открыл свой офис в Лондоне, который стал финансовым и коммерческим центром Royal Dutch/Shell. Затем приобрел загородный дом в Норфолке, где зажил жизнью английского сельского сквайра, к чему он так всегда стремился. Технический центр компании, занимавшийся вопросами добычи и переработки нефти, разместился в Гааге. Существовавшие между компаниями границы позже исчезли. Не имело значения, в каком подразделении Группы получались прибыли, поскольку они все равно делились в соотношении 60:40.

В действительности всеми подразделениями руководили одни и те же люди, трое из которых занимали ведущее положение. Первым, конечно, был Детердинг. Вторым — Хьюго Лаудон, голландский инженер, спасший в свое время Royal Dutch, обнаружив новые месторождения нефти на Суматре, когда прежние скважины иссякли. Третье место занимал молодой Уэйли Коэн. Выходец из старинной англо-еврейской семьи, Коэн окончил Кембриджский университет с дипломом химика, устроился на работу к Маркусу Сэмюелю в 1901 г., а затем был переведен представителем Shell в Asiatic. После слияния он играл ведущую роль в объединении отдельных частей. Детердинг сосредоточился на деловой стороне своего бизнеса, беспрестанно разъезжая и проводя переговоры, Лаудон занимался техническими вопросами. Уэйли Коэн фактически был заместителем

Детердинга по коммерческим вопросам, принимал решения в отсутствие шефа, завершая одни переговоры после того, как Детердинг переключался на ведение других, а также «тормошил» голландца, когда тот нервничал или колебался.

Потерпев поражение в борьбе с Детердингом и сдав свои позиции, Сэмюель вначале счел себя неудачником. Никаких лавров в объединении он не получил. «Я разочарованный человек», — говорил он газетным репортерам. Сразу же после слияния, чтобы пережить горе, Сэмюель отправился в море на яхте водоизмещением 650 т. Но чувство унижения быстро прошло, оба магната предприняли усилия для примирения друг с другом. Детердинг консультировал Сэмюеля, сделал его значительно богаче, а после смерти называл его «наш председатель». В свою очередь Сэмюелю потребовалось не так много времени, чтобы понять, чего может достичь Детердинг, — уже в 1908 г. он говорил акционерам Shell, что Генри Детердинг «не кто иной, как гений». Не осуществляя прямого руководства, Сэмюель более десяти лет был председателем Shell Transport and Trading и активно участвовал в различных проектах Группы. Он приумножил свое состояние, активно занимался благотворительностью, газеты продолжали прославлять его или изображать в карикатурном виде, в зависимости от хода событий, а он занимался любимым делом, добиваясь перевода судов на мазут. Во время своего председательства он поддерживал с Детердингом дружественные отношения. Но вопрос о характере этих отношений не возникал. Детердинг был хозяином⁹.

«В АМЕРИКУ!»

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

Standard Oil ответила на отказ Детердинга новой демпинговой кампанией, начав тем самым очередной этап «нефтяных войн». Плюс ко всему она также образовала голландскую дочернюю компанию, чтобы получить нефтяную концессию на юге Суматры. У Группы больше не было выбора — оставалось переходить в контрнаступление, а это означало одно: «В Америку!» Таков был лозунг политики Royal Dutch/Shell в период между 1910 и 1914 гг. Если бы Группа не вышла в Америку, то она не смогла бы противостоять снижению цен, проводившемуся Standard, потому что Standard имела возможность сбывать в Европе

излишки бензина по сниженным ценам так же, как она сбывала излишки керосина, сохраняя в Америке более высокий уровень цен, а следовательно — и прибыли. Такое положение обеспечивало Standard устойчивость, которой не было у Группы. Она могла использовать свою американскую прибыль для покрытия потерь, понесенных в результате рыночных войн в Европе и Азии.

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

Оклахома, конечно, не Борнео, но тем не менее Абрахамс точно не знал, что его ждет, когда отправлялся из Нью-Йорка в Талсу в июле 1912 г. Поэтому сопровождавшая его маленькая группа несла с собой его собственную пишущую машинку на случай, если в Талсе их не окажется, а кроме того, он припрятал \$2500 в специальный пояс, если в этой самопровозглашенной «нефтяной столице мира», маленьком городке, выросшем во время бума, не окажется солидных банков. Обосновавшись в Талсе, он приобрел несколько небольших компаний и объединил их в одну новую — Roxana Petroleum. Таким образом, Детердинг достиг более крупной цели, которую можно было назвать оборонительной экспансией. Он закрепился на родной земле Standard. Когда Марк Абрахамс, выполнив свою задачу, вернулся в Лондон, Детердинг послал Хьюго Лаудону торжествующее письмо: «Наконец мы в Америке!»¹⁰

БЕСПОРЯДКИ В РОССИИ

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

Он был человеком больших дарований, что являлось исключением в правительстве, состоявшем в основном из посредственностей. Вся гнилая государственная система была пронизана коррупцией, протекционизмом и некомпетентностью. Символом некомпетентности был сам царь Николай II, падкий на лесть, что очень опасно для самодержца. Кроме того, и он, и его двор погрязли в мистицизме, поддались модным религиозным учениям и окружили себя, по словам Витте, «привозными медиумами и доморощенными “юродивыми”, считавшими себя святыми». Царь не мог «отказаться от своих “византийских” привычек, — говорил Витте. — Но ввиду того, что он не обладает талантами Меттерниха или Талейрана, обычно падает в грязь или в лужу крови». Витте мог только молиться, чтобы Господь избавил «нас от этого хитросплетения трустости, слепоты и глупости».

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

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

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

В 1901 и 1902 гг. Сталин встал во главе социалистов в Батуме, тайно руководя забастовками и демонстрациями против местных нефтепромышленников, в том числе длительной стачкой на предприятиях Ротшильдов. В числе многих бунтарей его задержали — это первый из восьми арестов. Он неоднократно бежал из ссылки, чтобы вновь и вновь попадать за решетку царской тюрьмы. В 1903 г. рабочие Баку объявили забастовку, которая положила начало новой волне борьбы рабочих по всей России и вылилась в первую в империи всеобщую

забастовку. В стране начались беспорядки, что привело к правительственному кризису. Неудивительно, что Маркуса Сэмюеля, Ротшильдов и других беспокоила зависимость от России как поставщика нефти¹¹.

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

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

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

Забастовки и восстания вновь вспыхнули по всей империи в сентябре и октябре 1905 г. На Кавказе движущей силой беспорядков был не социализм и революция, а религиозно-этнические конфликты. «Пламя горящих буровых вышек и нефтяных скважин тонуло в дымовой завесе, нависшей над этим адом, — напишет один из тех, кому удалось спастись. — Впервые в жизни я понял, что такое “ад крошечный”. Люди выползали или выбегали из огня только для того, чтобы погибнуть под пулями... Я думал, что увиденные мною сцены могут смело соперничать с последними днями Помпеи. Но ко всему, что можно было увидеть в Помпеях, нужно добавить свист ружейных и револьверных пуль,

жуткий грохот взрывающихся резервуаров с нефтью, яростные вопли убийц и предсмертные крики их жертв». Дым был настолько густым, что даже в два часа пополудни не было видно солнца. После этого, словно в подтверждение наступления конца света, весь район содрогнулся от ужасного землетрясения.

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

К концу 1905 г. революция выдохлась. Русско-японская война также завершилась, и на переговорах о заключении мира, проходивших в Портсмуте, штат Род-Айленд, роль посредника между воюющими сторонами выполнял президент Соединенных Штатов Теодор Рузвельт. В октябре 1905 г. царь вынужден был ввести конституционное правление с созывом парламента — Думы. Революция закончилась, но район нефтедобычи был все еще охвачен беспорядками. Рабочие-нефтяники Баку выбрали в Думу большевиков. В Батуме прямо на улице был убит глава представительства компании Нобеля. В 1907 г. в Баку начались забастовки, вновь грозя перерасти во всеобщую стачку, при этом царь сделал еще одну глупость — отменил конституцию, которая могла бы в конечном счете сохранить и его самого, и его династию. В том же году большевики вновь послали Сталина в Баку, где он направлял, организовывал и, по его собственным словам, разжигал среди рабочих «ненависть к капиталистам». Эти годы, проведенные в Баку, были единственными, когда Сталин по-настоящему участвовал в борьбе рабочего класса. В 1910 г. в самый разгар приготовлений к очередной всеобщей забастовке он был арестован, заключен в тюрьму и сослан в Сибирь. Но именно в Баку он оттачивал свои качества революционера и заговорщика, а также амбиции и цинизм, которые впоследствии так сильно помогли ему¹².

ВОЗВРАЩЕНИЕ В РОССИЮ

Но не одни политические неурядицы, религиозная и классовая напряженность подрывали российскую нефтяную промышленность. Самым главным преимуществом России были большие масштабы добычи при сравнительно невысокой себестоимости. Беспорядочное и небрежное бурение и эксплуатация скважин привели к снижению объемов добычи и нанесли непоправимый ущерб нефтяным месторождениям вокруг Баку, что ускорило истощение запасов нефти. Все это способствовало резкому росту эксплуатационных затрат. Политическая же нестабильность не способствовала притоку необходимых инвестиций в крупных масштабах. Тем временем российское правительство неблагоразумно подняло внутренние железнодорожные тарифы для того, чтобы удовлетворить огромные аппетиты своего казначейства. Результатом стало

дальнейшее увеличение цены российских нефтепродуктов на мировом рынке, что сделало их менее конкурентоспособными. Таким образом, преимущество в цене исчезло. Российская нефть все реже пользовалась спросом и раскупалась, когда другой нефти уже не оставалось.

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

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

В 1911 г. Ротшильды начали переговоры с Royal Dutch/Shell о продаже всего своего нефтяного бизнеса в России. Сделка совершалась не без труда. Вездесущий Фред Лейн представлял на переговорах интересы Ротшильдов. «Смею уверить вас, что подвигнуть Детердинга на что-то — задача не из легких, — писал “Шейди” Лейн обеспокоенному главе представительства нефтяных компаний Ротшильдов. — У него есть привычка подольше оставлять дело без решения, в то же время, усевшись, как сова, над всем этим, раздумывать, правильно ли он поступил, или настолько ли хорошо, как ему представлялось, и нельзя ли сделать что-нибудь лучше. И невозможно угадать его решение, пока все не

будет окончательно подписано». Наконец в 1912 г. сделка была заключена. Группа в качестве оплаты передала Ротшильдам акции, причем как Royal Dutch, так и Shell, сделав их достаточно крупными акционерами в обеих компаниях. Тем самым Ротшильды перевели свои ненадежные и непрочные российские активы в весомые пакеты акций стремительно растущей диверсифицированной международной компании, имевшей многообещающие перспективы.

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

В целом российская нефтяная промышленность, особенно в районе Баку, в течение десятилетия, предшествовавшего Первой мировой войне, находилась в упадке. Технология нефтедобычи отставала от западной, в техническом оснащении наблюдался застой. Времена, когда она была динамичным элементом мирового рынка, — ее лучшие годы — миновали. За период с 1904 по 1913 г. доля России в общем объеме мирового экспорта нефти упала с 31 до 9%. Таким образом, те, кто в той или иной форме принимал участие в развитии российской нефтяной промышленности в период ее расцвета, могли лишь с ностальгией вспоминать прошлое. Для Нобелей, Ротшильдов и Маркуса Сэмюэля оно было источником огромного богатства и власти. Но ностальгия может принимать множество форм, и ею страдают не только нефтяные магнаты, но и их противники. «Три года революционной работы среди рабочих-нефтяников закалили меня как бойца и рабочего лидера, — скажет Сталин в 1920-е гг. перед тем, как взойти на большевистский трон. — Я впервые научился руководить огромными массами рабочих. Там, в Баку, я получил второе крещение в революционной борьбе. Там я стал профессиональным революционером»¹³.

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

Глава 7

«ЗАБАВЫ И РАЗВЛЕЧЕНИЯ» В ПЕРСИИ



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

В результате предпринятых генералом Китабджи усилий была заключена сделка исторического значения. Несмотря на то что судьба ее многие годы висела на волоске, она открыла эпоху нефти на Ближнем Востоке, что и превратило этот регион в центр политического и экономического противостояния глобального масштаба. А что касается Персии — или Ирана, как ее стали называть с 1935 г., — то она приобрела на мировой арене такое значение, какого не имела со времен древних Персидской и Парфянской империй¹.

«КАПИТАЛИСТ ВЫСШЕГО РАНГА»

В Париже Китабджи обратился за помощью к отставному британскому дипломату, который после некоторого размышления ответил ему следующим образом: «Что касается нефти, то я беседовал с одним капиталистом высшего ранга, заявившим, что склонен рассмотреть данный вопрос». Капиталистом, о котором шла речь, был Уильям д'Арси. Он родился в 1849 г. в Англии, в Девоне, затем эмигрировал в Австралию, где работал адвокатом в одном маленьком

городке. У него была безумная страсть к скачкам. Будучи по натуре человеком предприимчивым, д'Арси старался не упустить свой шанс и однажды организовал синдикат по восстановлению старого заброшенного золотого прииска. Как оказалось, запасов золота на прииске было вполне достаточно, и спустя некоторое время д'Арси возвратился в Англию уже очень богатым человеком. После смерти своей первой жены он женился на знаменитой актрисе Нине Бусико, которая устраивала пышные приемы, на их званых вечерах пел даже Энрико Карузо. Кроме особняка в Лондоне д'Арси владел двумя загородными домами, а также имел единственную частную ложу, за исключением королевской, на бегах в Эпсоме. Он был инвестором, биржевиком, организатором синдикатов, но не управленцем, и как раз в этот момент подыскивал себе новый объект для инвестиций. Перспективы разработки персидских нефтяных месторождений заинтересовали его, он снова решил попытаться счастья и в результате стал основателем нефтяной индустрии на Ближнем Востоке.

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

25 марта 1901 г. личный представитель д'Арси выехал из Парижа, а 16 апреля прибыл в Тегеран из Баку. Переговоры в персидской столице шли медленно и с перерывами, а посланец д'Арси проводил время, скупая ковры и украшения. Неугомонный посредник Антуан Китабджи был занят еще больше. По сообщению британского посла сэра Артура Хардинга, Китабджи «постепенно обеспечил поддержку всех ведущих шахских министров и придворных, не забыв даже про личного слугу, который подает Его Величеству трубку и утренний кофе»².

РОССИЯ ПРОТИВ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

История персидского государства уходит в глубь веков, к временам древней империи Кира Великого и Дария I, которая в V в. до н. э. занимала обширную территорию от Индии до современных Греции и Ливии. Позднее на территории современного Ирана возникла Парфянская империя, которая стала грозным соперником Рима на Востоке. Персия была перекрестком важнейших торговых путей и лакомой добычей для завоевателей как с запада, так и с востока. Армии и целые народы волна за волной проходили через Персию, иногда оседая

на ее территории. Александр Великий пришел сюда с запада, Чингисхан и монголы — с востока. В конце XVIII столетия представителям алчной династии Каджаров удалось установить контроль над страной, которая к тому времени была раздроблена на ряд фактически независимых враждовавших между собой провинций и племенных союзов. Правление шахов династии Каджаров продолжалось полтора столетия. В XIX в. страна, привыкшая к иноземным вторжениям, испытала новую форму иностранного давления — дипломатическую и торговую конкуренцию между Россией и Великобританией в борьбе за влияние в Персии, и главным занятием шахов Каджарской династии стало сраживание этих двух мировых держав.

Соперничество Великобритании с Россией превратило персидский вопрос в один из главнейших в политике этих стран. Вице-король Индии лорд Керзон назвал Персию «шахматной фигурой, с помощью которой разыгрывается партия, ставка в которой — мировое господство». Начиная с 1860-х гг. Россия проводила политику неустанной экспансии и аннексий в Средней Азии. Но аппетиты русских распространялись значительно дальше — они стремились к контролю над соседними странами и выходу к теплым морям. Великобритания воспринимала экспансию России как прямую угрозу Индии и путям, к ней ведущим. Один британский дипломат сказал в 1871 г., что любые средства, брошенные на то, чтобы настроить Персию против продвижения России, были не чем иным, как «взносами по страхованию Индии». Россия продолжала политику экспансии в регионе. В 1885 г. она напала на соседний Афганистан, что едва не спровоцировало войну между Россией и Великобританией.

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

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

С самого начала д'Арси сознательно исключил из предполагавшейся концессии пять северных, ближайших к России, провинций, чтобы «не давать России повода для обиды». Но соперничество Великобритании и России на этом не закончилось. Русские теперь пытались построить трубопровод от Баку до Персидского залива, который не только увеличил бы объемы экспорта российского керосина на рынки Индии и Азии в целом, но и, что гораздо важнее, способствовал бы усилению стратегического влияния и мощи России в Персии, в регионе Персидского залива вплоть до берегов Индийского океана. Британцы резко возражали против этого проекта, причем как в Тегеране, так и в Петербурге. Посол в Тегеране Хардинг предупреждал, что «нелепая», по его словам, концессия на строительство трубопровода, даже если он не будет никогда построен, «даст повод для того, чтобы наводнить всю южную Персию изыскателями, инженерами и охраняющими их казаками, тайно готовящими оккупацию». Британское противодействие сыграло свою роль — трубопровод не был построен³.

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

Что же подвигло д'Арси пойти на сей крайне рискованный шаг — «колоссальную авантюру в далекой необжитой стране», как называл ее один историк?

Ответ, разумеется, прост — непреодолимый соблазн безмерного обогащения, шанс стать новым Рокфеллером. Кроме того, д'Арси уже однажды затевал рискованную игру (в случае с австралийским золотым прииском), которая принесла ему огромный успех. Несомненно, если бы д'Арси мог точно знать, что ждет его впереди, он бы воздержался от новой аферы. Это была очень крупная игра, гораздо большего масштаба, чем его австралийский прииск, с числом игроков, во много раз превосходившим все его расчеты, а также связанная со сложными политическими и социальными проблемами, которых в Австралии просто не было. Короче говоря, это деловое предложение не было разумным. Даже смета расходов была сильно занижена. В самом начале д'Арси сообщали, что стоимость бурения двух скважин составит £10 000. В течение четырех лет ему предстояло выложить свыше £200 000⁴.

ПЕРВАЯ ПОПЫТКА

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

У населения почти полностью отсутствовали технические навыки, а неприглядность местности дополнялась враждебным отношением местного населения к западным идеям, технике и просто присутствию. В своих мемуарах Хардинг достаточно подробно описал шиитские верования, с их религиозным фанатизмом, сопротивлением политическим властям и яростным неприятием всего, что связано с внешним миром, независимо, от кого это идет — от христиан или от мусульман-суннитов. «Ненависть шиитов к первым трем халифам была — и все еще остается — настолько сильной, что некоторые наиболее фанатичные члены секты пытались время от времени ускорить свое попадание в рай, оскверняя гробницы этих узурпаторов, и в особенности гробницу Омара — главный объект ненависти в Мекке. Подобную ненависть можно обуздать лишь доктриной “Кетмана”, или благочестивого притворства... которая признает законным для доброго мусульманина лицемерие или даже ложь, если это необходимо для благой цели». Далее Хардинг поясняет, почему он уделил так много внимания столкновениям между шиитами и суннитами и тому влиянию, которое оказывает шиитская вера на политическую систему Персии: «Я уделил этому вопросу, пожалуй, чрезмерно много внимания, но он играл — и, думаю,

продолжает играть — важную роль в политике Персии и ее идеологии». И действительно, эта роль до сих пор велика.

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

Сам же д'Арси возмущался в Лондоне медленным продвижением дел. «Задержки серьезные, — телеграфировал он Джорджу Рейнолдсу в апреле 1902 г. — Умоляю ускорить». Но они были в порядке вещей. Собственно бурение началось лишь полгода спустя, в конце 1902 г. оборудование ломалось, насекомые изматывали, снабжение продовольствием и запасными частями было вечной проблемой, и в целом условия работы были чудовищные. «Адская жара» в жилых помещениях рабочих доходила до 50 °С. Кроме того, существовали политические проблемы. Компании приходилось содержать отдельную «магометанскую кухню» из-за частых появлений местных чиновников, которые, по словам Рейнолдса, «очень хотели получить солидный подарок, особенно в виде некоторого числа акций нашей компании». Помимо всего прочего, Рейнолдсу нужно было стать еще и первоклассным дипломатом, чтобы улаживать мелкие споры и открытые стычки между различными племенами. Небольшой отряд в лагере бурильщиков был постоянно начеку из-за угрозы со стороны шиитских фанатиков. «Муллы с севера всячески подстрекают население против иностранцев, — предупреждал д'Арси заместитель Рейнолдса. — Сейчас идет настоящая война между шахом и муллами за контроль над общественной жизнью»⁵.

«БЕЗДОННЫХ КОШЕЛЬКОВ НЕ БЫВАЕТ»

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

Д'Арси обратился за займом к британскому адмиралтейству. Идея эта была не его собственной, а принадлежала некоему Бовертону Редвуду, «серому кардиналу британской нефтяной политики перед Первой мировой войной», оказавшему огромное влияние на ее развитие в мировом масштабе в первые два десятилетия XX в. Всегда безукоризненно одетого, с орхидеей в петличке, Редвуда часто принимали за одного известного красавца-актера того време-

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

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

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

В поисках новых инвесторов д'Арси попытался договориться о займе у Joseph Lyons and Company — и безрезультатно. Некоторое время он обхаживал Standard Oil, но и там ничего не добился. Он отправился в Канн, чтобы встретиться с бароном Альфонсом де Ротшильдом, однако Ротшильды решили, что им достаточно связи с Shell и Royal Dutch в консорциуме Asiatic Petroleum. Затем, как назло, количество добываемой на Шиях-Сурх нефти упало почти до нуля, и Бовертону Редвуду выпала тяжелая миссия сообщить своему клиенту о том, что скважины никогда не окупятся, и поэтому их необходимо закрыть, а все изыскательские работы переместить на юго-запад Персии. В апреле 1904 г.

превышение кредитного лимита д'Арси еще больше увеличилось, и Lloyds Bank потребовал в качестве залога всю концессию. Спустя почти три года после начала работ персидское предприятие оказалось на грани краха⁶.

«СИНДИКАТ ПАТРИОТОВ»

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

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

Русские не были единственной причиной для беспокойства. Визит д'Арси в Канн для встречи с Ротшильдами и возникшая в связи с этим угроза перехода концессии в руки французов заставили адмиралтейство вновь вступить в борьбу. Председатель комитета по жидкому топливу срочно отправил д'Арси письмо, в котором просил его прежде, чем заключать какие-либо сделки с иностранцами, дать адмиралтейству возможность организовать приобретение концессии

британским синдикатом. Таким образом адмиралтейство приняло на себя роль свахи, и вовремя. Возглавить «синдикат патриотов» было предложено лорду Стратконе, 84-летнему миллионеру с безупречной «имперской» репутацией. После уверений в том, что предприятие действует в интересах британского военно-морского флота и, кроме того, ему придется выложить не более £50 000 из своего кармана, Страткона дал согласие, причем не по коммерческим соображениям, а, как он вспоминал позднее, «исходя из имперских интересов».

Теперь у адмиралтейства появился номинальный глава, оставалось подобрать ему подходящую партию. Таковая вскоре нашлась — ею стала фирма *Burmah Oil*. *Burmah* была основана шотландскими коммерсантами в 1886 г. как дочернее предприятие сети торговых домов в Восточной Азии и имела свою штаб-квартиру в Глазго. Первоначально нефть добывалась бирманскими крестьянами примитивным способом, но затем дело было поставлено на промышленную основу, в Рангуне был построен нефтеперерабатывающий завод, а нефть продавали на индийском рынке. К 1904 г. адмиралтейство заключило с компанией предварительное соглашение на поставку нефти, потому что Бирма, аннексированная Индией еще в 1885 г., считалась надежным поставщиком. Но шотландских директоров *Burmah Oil* беспокоила ограниченность бирманских запасов, а успешная разработка нефтяных месторождений в Персии могла привести к наводнению индийского рынка дешевым керосином. Поэтому они с готовностью согласились с инициативами адмиралтейства.

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

Адмиралтейство усилило давление на *Burmah Oil* в целях спасения д'Арси, а *Burmah Oil* в свою очередь, очевидно, нуждалась в адмиралтействе — как в отношении контрактов на поставку мазута для нужд флота (в это время шло детальное их обсуждение), так и для защиты своих рынков сбыта в Индии. Наконец в 1905 г., почти четыре года спустя после парафирования концессии персидским шахом, в Лондоне был заключен «брак» между д'Арси и *Burmah*. В соответствии с соглашением был образован так называемый концессионный синдикат. Предприятие д'Арси становилось его дочерней компанией, а сам д'Арси — директором нового объединения. В действительности *Burmah* не только представляла собой инвестора, но и обеспечивала руководство,

а также использовала богатый опыт по ведению подобных работ. Если учесть грустную историю предыдущих концессий в Персии и прежние неудачи, у д'Арси практически не было выбора. Главное, предприятие было спасено. По крайней мере изыскательские работы могли теперь продолжаться, и у д'Арси оставался шанс вернуть свои деньги. Участники сделки были тоже довольны. По словам историка *Burmah Oil*, нужды д'Арси «в точности совпадали с интересами как министерства иностранных дел, озабоченного безопасностью коммуникаций с Индией, так и адмиралтейства, нуждавшегося в надежных поставках мазута». С того момента прибыль и политика в Персии оказались неразрывно связаны⁷.

К ХРАМУ ОГНЯ: МОСДЖЕДЕ-СОЛЕЙМАН

Вслед за образованием концессионного синдиката последовало перемещение изыскательских работ на юго-восток Персии. Под руководством Джорджа Рейнолдса скважины на Чиа-Сурх были законсервированы, лагерь закрыт, а оборудование общим весом около 40 т демонтировано, отправлено обратно в Багдад, затем вниз по Тигру до Басры и по морю в иранский порт Мохаммера. В конечном счете его пришлось перевозить по реке, на повозках и мулах (900 голов) к новым участкам, где также была обнаружена нефть. Первые буровые работы проводились в Шардине. Но существовал и другой район потенциальной нефтедобычи — Майдане-Нафтан — Нефтяная равнина. Участок, предназначенный для бурения, назывался Мосджеде-Солейман, как и расположенный поблизости храм огня. Рейнолдс впервые попал на этот участок, куда не было даже дороги, случайно, по стечению обстоятельств. В конце 1903 г. он застрял в Кувейте в ожидании отправки в Англию. Он был разочарован персидской авантюрой д'Арси и ее финансовыми проблемами и готов был все бросить, но в Кувейте повстречал одного британского чиновника по имени Луис Дейн, который сопровождал лорда Керзона, совершавшего поездку по региону Персидского залива, с тем чтобы отметить провозглашение декларации Лэнсдауна и обозначить британские интересы в этой зоне. Сам Дейн составлял географический справочник Персидского залива и окружающих земель, и в ходе этой работы не раз встречал упоминания о Майдане-Нафтан в сообщениях путешественников разных времен. Эти сведения напоминали ему о Баку.

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

Работы в Мосджеде-Солейман продвигались необычайно трудно и мучительно: не все оказалось «забавами и развлечениями», с сарказмом писал Рейнолдс в Глазго менеджеру *Burmah Oil*. Работы тормозились эпидемией, вызванной питьевой водой, которую, по словам Рейнолдса, «лучше было на-

звать навозом, разведенным в воде». Далее он добавлял: «Здесьняя пища — испытание для любого желудка. Чтобы сохранить здоровье, нужны зубы, свои или вставные». Для такой реплики основания были. Когда у британского офицера, прикомандированного к концессии, разболелся зуб, ему пришлось пережить несколько мучительных дней, потому что ближайший зубной врач находился на расстоянии полутора тысячи миль — в Карачи. Но когда дело касалось секса, то рабочие могли найти утешение гораздо ближе, всего в 150 милях от места работы, в Басре — в заведении, которое по случайному стечению обстоятельств называли в шутку «У дантиста»⁸.

На Джордже Рейнолдсе держалось все. Когда он впервые появился в Персии в сентябре 1901 г., ему было около 50 лет, но он продолжал руководить этим необычайно трудным предприятием в 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 помогало при поломках или нехватке запасных частей. Он был немногословен, упрям и упорен. И только благодаря его решительности и настойчивости работы на участке продолжались, даже когда все — болезни, износ оборудования, изнурительная жара, безжалостные ветры, вымогатели, кочевники и бесконечное разочарование — призывало дрогнуть, сдаться. По словам Арнолда Уилсона, лейтенанта британской армии, служившего в охране нефтепромыслов, Рейнолдс был «величествен на переговорах, скор на руку и полностью предан своему делу — поискам нефти». Короче говоря, заключил Уилсон, Рейнолдс был «тверд, как британский дуб».

Рейнолдс мог быть и строгим десятником. Он приказывал своим людям вести себя, как подобает «разумным существам», а не «пьяным скотам», и добился того, что те наконец уразумели, что персидских женщин трогать нельзя. Но главной его заботой была не пустыня и даже не местные кочевники. Скорее это были новые инвесторы в лице компании *Wigham Oil*: он постоянно опасался, что они спасуют и отступят. Казалось, что менеджеры в Глазго не в состоянии понять те огромные трудности, с которыми приходилось сталкиваться Рейнолдсу в его работе, и не доверяли ему, ставя под сомнение и оспаривая принятые им решения. Рейнолдс в еженедельных отчетах в Шотландию писал жестко и саркастично. «Меня поражают, — писал он своему адресату в Глазго в 1907 г., — ваши поучения, как следует управлять непокорным персом и наглым бурильщиком-алкоголиком, страдающими головой». Неудовольствие было взаимным. «Пишущая машинка не сможет воспроизвести тех слов, которыми мне хотелось бы охарактеризовать этого человека», — так однажды высказался тот менеджер из Глазго, которому Рейнолдс направлял свои отчеты⁹.

ЛАНЬ®

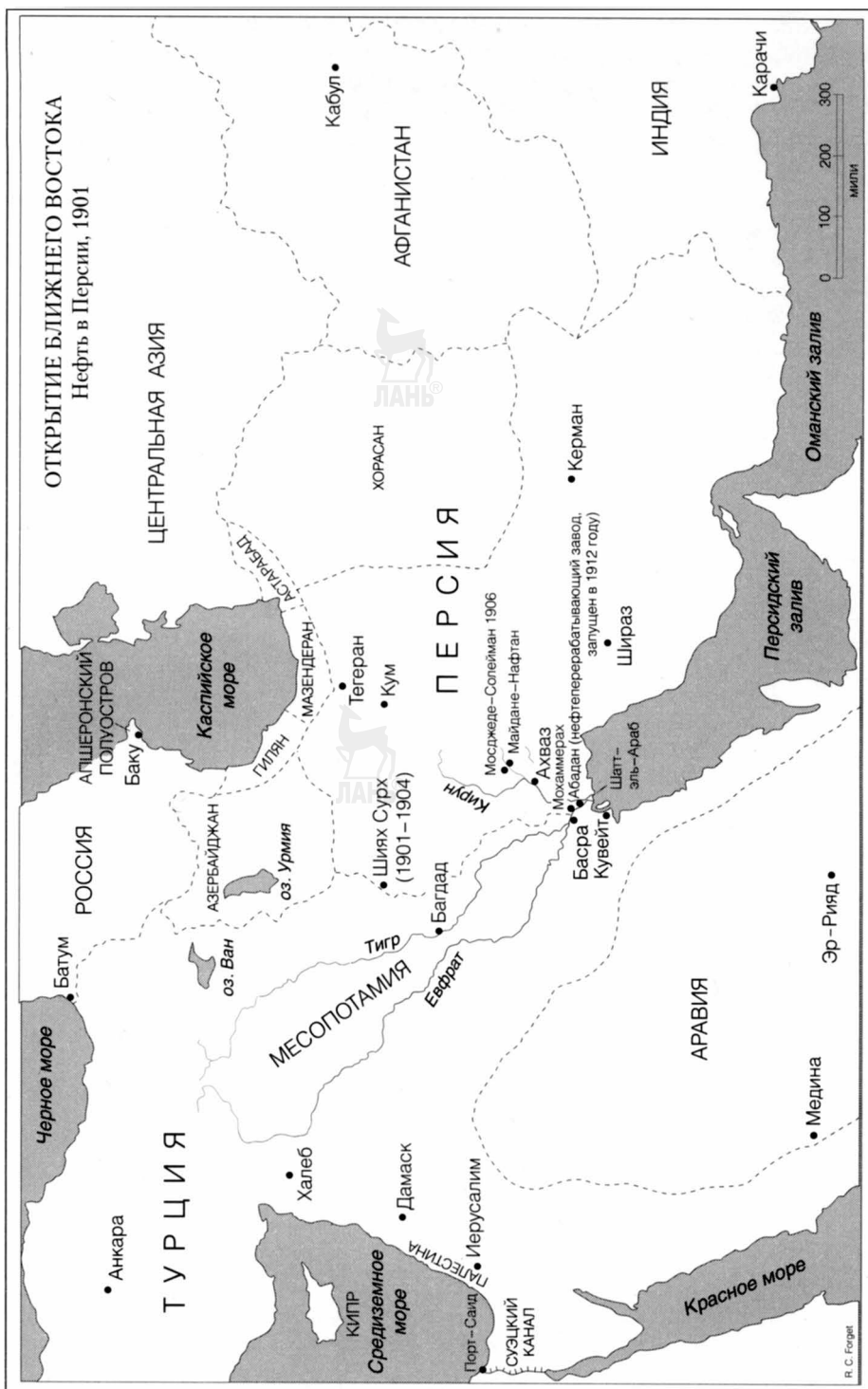
РЕВОЛЮЦИЯ В ТЕГЕРАНЕ

Но физические лишения, изоляция от внешнего мира и конфликты с руководством в Глазго были не единственными препятствиями на пути к успеху. Загнивание шахского режима зашло слишком далеко, а предоставление кон-

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

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

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



зоной. Но оказалось, что на территории этой центральной зоны должны были разместиться новые буровые площадки. Непосредственным результатом открытого раздела страны на сферы влияния стало, по словам нового британского посла в Тегеране, «значительное усиление уже существовавшей враждебности по отношению к иностранцам». Раздел Персии стал еще одним шагом к образованию Тройственного союза, или Антанты, — блока Британии, Франции и России, который семь лет спустя окажется в состоянии войны с Германией, Австро-Венгрией и Турецкой империей¹⁰.

НАПЕРЕГОНКИ СО ВРЕМЕНЕМ

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

Однако время концессионного синдиката быстро истекало. *Burmah Oil* была недовольна темпами работ и большими затратами. Заместитель председателя совета директоров предположил, что все это может закончиться крахом. Вышесказанное способствовало нарастанию напряженности между *Burmah* и д'Арси, который все поставил на успех этого предприятия и первым выказывал нетерпение чрезмерной осторожностью шотландцев. В апреле 1908 г. совет директоров *Burmah* в недвусмысленных выражениях сообщил д'Арси, что средства исчерпаны и что, если он сам не предоставит половину требуемых дополнительных средств, работы будут остановлены.

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

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

шара она работала настолько «хорошо», что письмо задержалось на несколько недель. И этого времени хватило своевольному Рейнолдсу.

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

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

Рейнолдс оставался в Персии в качестве главного инженера еще пару лет после обнаружения в Мосджеде-Солейман нефти. Однако, несмотря на то что именно он нашел нефть, его отношения с *Burmah* продолжали ухудшаться. Д'Арси пытался защищать его, говоря директорам *Burmah*, что Рейнолдс «не тот человек, который какими-либо глупостями навредит концессии». Но такая поддержка не могла уберечь Рейнолдса от враждебности Глазго, и в январе 1911 г. его бесцеремонно уволили. В своих мемуарах Арнолд Уилсон оставил нам «эпитафию» Рейнолдсу и его роли в этом предприятии: «Он мог выдержать жару и холод, разочарование и успех и добиться того, чего хотел, от каждого перса, индийца и европейца, с которыми ему приходилось сталкиваться, исключение составляли его шотландские работодатели, чья близорукость и скупость чуть не погубили все предприятие... Услуги, оказанные Дж. Рейнолдсом Британской

империи, британской промышленности и Персии, так и не были по достоинству оценены. Те же, кого он спас, несмотря на их недалекость, очень разбогатели и получили почести еще при жизни». Уволив Рейнолдса, директора *Burmah* все-таки выразили свою, так сказать, признательность, выплатив ему за труды тысячу фунтов¹¹.

«БОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ»: АНГЛО-ПЕРСИДСКАЯ КОМПАНИЯ

19 апреля 1909 г. отделение *Bank of Scotland* в Глазго осаждали возбужденные вкладчики. Никогда еще стены банка не видели ничего подобного. Жители мрачного промышленного шотландского города не могли думать ни о чем, кроме нефти. В приемной толпились десятки клиентов, 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 тот же день они поступили в свободную продажу.

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

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

имя забылись задолго до смерти Уильяма д'Арси в 1917 г. Слабым утешением служило то, что Англо-персидская нефтяная компания сохранила имя «Д'Арси» для своей дочерней компании, занимавшейся изыскательскими работами.

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

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

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

людей, обладающих, очевидно, очень большими средствами, свидетельствует о том, что они представляют достаточно серьезную угрозу на Востоке».

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

Для дальнейшего развития компании были необходимы миллионы фунтов, но не было никаких очевидных способов получить эти средства. Без вливания новых капиталов работы в Персии постепенно замрут, или все предприятие просто поглотит *Royal Dutch/Shell*. Несколько лет назад положение было спасено вмешательством компании *Burmah Oil*. Теперь же было необходимо найти нового спасителя¹².



Глава 8

СУДЬБОНОСНЫЙ ШАГ



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

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

Они сразу же нашли общий язык, ведь у них было много общего, и в первую очередь — энтузиазм по поводу перспектив использования нефти. Д'Арси немедленно послал за картами и документацией по персидскому предприятию, чтобы показать их Фишеру. Фишер в свою очередь воодушевился — такое огромное впечатление произвело на него все сказанное д'Арси, которого он назвал «миллионером, сидящим на золотой жиле». Фишер писал, что д'Арси «только что приобрел южную часть Персии ради НЕФТИ... Он считает, что успех обеспечен. Я думаю направиться в Персию, а не в Портсмут, потому что он (д'Арси) говорит, что ему нужен кто-то, кто мог бы управлять всем этим от его имени!» Д'Арси понял так, что Фишер обещал какую-то помощь. И помощь пришла — вначале скрытая, а за ней — официальная, но она была оказана не столь скоро, как этого хотелось бы д'Арси¹.

«КРЕСТНЫЙ ОТЕЦ НЕФТИ»

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

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

Уже будучи первым морским лордом, Фишер сохранил интерес к проекту, с которым д'Арси ознакомил его в Мариенбаде. Намереваясь добиться разработки нефтяных месторождений под британским контролем, именно он в значительной степени обеспечил поддержку адмиралтейством персидских концессий, а затем и давление на *British Oil Company* в оказании помощи д'Арси. Его основная цель оставалась неизменной — приспособить британский военно-морской флот к индустриальной эпохе и подготовить его на случай войны. Раньше многих других он пришел к убеждению, что врагом Британии будет ее грозный промышленный соперник, выросший за последние годы на континенте, — Германская империя. И он всеми силами подталкивал и британский военно-морской флот, и британское правительство к необходимости перевода флота на жидкое топливо, считая, что его применение будет решающим в ходе неминуемого военного конфликта².

«СДЕЛАНО В ГЕРМАНИИ»

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

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

Для многих немцев, живших в период расцвета постбисмарковской империи, единственным и самым главным препятствием, которое стояло на пути к реализации мечты о мировой державе, было господство Великобритании на море. Целью Германии, по словам одного из немецких адмиралов, стало разбить «мировое господство Англии для того, чтобы высвободить колониальные владения для государств Центральной Европы, которые нуждаются в расширении». Это означало в первую очередь создание военно-морского флота, способного соперничать с британским. Сам кайзер заявлял: «Британский лев только тогда отступит, когда мы выставим бронированный кулак перед самым его носом». Немцы бросили вызов Великобритании в 1897 г., хотя полностью сознавали, что для достижения поставленной цели потребуется более десяти лет, и надеялись на то, что британцы в конце концов не выдержат расходов на гонку вооружений. Результат оказался совершенно противоположным: брошенный вызов прозвучал для британцев сигналом тревоги и заставил их напрячь все силы, чтобы предотвратить потерю господства на море, являвшегося стержнем мирового могущества Англии и безопасности Британской империи. Угроза со стороны Германии была еще более серьезной, если принять во внимание многочисленные проблемы, стоявшие перед Великобританией, которой

приходилось нести бремя имперской ответственности, превышавшее возможности ее административных, людских и финансовых ресурсов. Промышленное лидерство постепенно ускользало от нее к Соединенным Штатам и, что гораздо хуже, к Германии. В 1896 г. бестселлером в Англии стала книга-предостережение под названием «Сделано в Германии». Британия, восклицал один из членов кабинета, была «утомленным Титаном»³.

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

В обеих странах гонка вооружений происходила на фоне социальной напряженности и рабочих выступлений, внутренних конфликтов, финансовых и бюджетных ограничений. В Великобритании велся классический спор: масло или пушки. Правившая в то время либеральная партия раскололась на «флотских» — тех, кто поддерживал политику «большого флота» и расширение судостроительного бюджета адмиралтейства, и на «экономистов» — сторонников сдерживания расходов на флот и выделения больших средств на программы социального обеспечения, необходимые, как они считали, для сохранения социального мира в стране. Споры были чрезвычайно острыми. «Следует ли Британии пожертвовать своим господством на море для того, чтобы выплачивать пенсии по старости?» — задавалась вопросом газета *Daily Express*. Начиная с 1908 г. сторонников сокращения морских расходов — «экономистов» — в либеральном кабинете премьер-министра Герберта Асквита представляли Ллойд Джордж — уэльский адвокат, занимавший пост министра финансов, а также некоторое время и Уинстон Спенсер Черчилль*, который опустил в своей фамилии первую ее часть — Спенсер, еще в школе, чтобы не быть последним по списку. Теперь на британской политической сцене он был тем самым «юным торопыгой»⁴.

ПОЯВЛЕНИЕ ЧЕРЧИЛЛЯ

Уинстон Черчилль был племянником герцога Мальборо и сыном блистательного, хотя и несколько сумасбродного, лорда Рандольфа Черчилля и его американской красавицы-жены Дженни Джером. Он был избран в парламент от консервативной партии в 1901 г. в возрасте 26 лет. Спустя три года покинул партию тори в разгар дискуссии о свободной торговле и переметнулся к ли-

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

бералам. Переход из одной партии в другую не помешал его карьере. Вскоре он возглавил Комитет по торговле, а в 1910 г. стал министром внутренних дел. Вся его жизнь была посвящена политике и большой стратегии. Даже в день своей свадьбы, стоя в ризнице перед началом церемонии, он продолжал говорить о политике. Он выдвинулся в вожди «экономистов». Ведя борьбу против программы расширения морских вооружений Фишера, вместе с Ллойд Джорджем являлся сторонником заключения англо-германского соглашения о морских вооружениях с тем, чтобы сократить бюджет военно-морского флота и высвободить средства для социальных реформ. За это Черчилля часто подвергали критике. Но он стоял на своем. Разговоры о неизбежности войны между Британией и Германией он называл чепухой.

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

«Разумеется, я согласен», — ответил Черчилль⁵.

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

Его союзником в борьбе стал адмирал Фишер, который только что вышел в отставку. Фишер попал под воздействие личности Черчилля еще во время их первой встречи в Биаррице в 1907 г., они были настолько близки, что Фишер, вполне возможно, стал первым, кому Черчилль сообщил о своей будущей свадьбе. Несмотря на их ссору, вызванную прежней критикой бюджета военно-морского флота, Черчилль, как только занял пост первого лорда адмирал-

тейства, немедленно послал за старым адмиралом и, проведя с ним три дня в загородном доме в Ригейте, снова вернул его расположение. После этого, как говорили, Фишер стал «нянькой» Черчилля. Он приобрел статус неофициального, но очень влиятельного советника. Черчилль считал, что именно благодаря Фишеру в течение последнего десятилетия были приняты «все наиболее важные меры по расширению, усилению и модернизации военно-морского флота», и называл адмирала, который бомбардировал его бесконечными меморандумами, «настоящим кладезем знаний и генератором идей». Фишер в свою очередь наставлял его по самым разнообразным предметам.

Одним из наиболее важных уроков было жидкое топливо, применение которого, как горячо доказывал Фишер, должно стать неотъемлемой частью стратегии превосходства. Он приложил все усилия, чтобы убедить Черчилля в преимуществах жидкого топлива над углем и необходимости ее использования для военно-морского флота. Обеспокоенный сообщениями о том, что немцы строят океанские лайнеры на жидком топливе, Фишер вновь счел необходимым убедить военно-морской флот и Черчилля перейти на жидкое топливо, и как можно быстрее, для чего адмирал вступил в сговор с Маркусом Сэмюелем из Shell. Более десяти лет назад 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, и часть этих поставок предназначалась германскому военно-морскому флоту для проведения секретных экспериментов. «Как правы Вы были, и как правы Вы сейчас! — писал Сэмюель Фишеру в конце ноября 1911 г. — Двигатель внутреннего сгорания является величайшим изобретением человечества, он вытеснит пар с катастрофической быстротой, и это так же верно, как и то, что я пишу эти строки... Сердце кровью обливается, когда узнаю, что Вам приходится переносить интриги чиновников адмиралтейства, но нужен сильный и очень способный человек для того, чтобы исправить тот вред, который они уже успели причинить. Если Уинстон Черчилль и есть тот человек, то я душой и сердцем на его стороне и буду помогать ему как смогу»⁶.

СКОРОСТЬ!



Вскоре Фишер организовал Маркусу Сэмюелю встречу с Черчиллем для обсуждения вопроса о нефти. Но на Черчилля председатель совета директоров Shell Transport and Trading не произвел впечатления. Сразу после встречи в записке, направленной Черчиллю, Фишер извинялся за Сэмюеля: «Он не столь красноречив, но он начинал торговлей вразнос морскими раковинами (отсюда и название его компании), а теперь у него £6 млн личного состояния. Он хорошо заваривает чай, хотя, возможно, плохо разливает!» Затем Фишер пустился в объяснения, почему он настаивал на встрече с Сэмюелем: чтобы убедить Черчилля в достаточном количестве нефти для надежного перевода на это жидкое топливо всего британского военно-морского флота. Он прочел Черчиллю целую лекцию о преимуществах нефти над углем: «Помните, что

нефть, как и уголь, не портится со временем, и можно собрать большие запасы в подводных резервуарах, чтобы уберечь ее от пожара, обстрела или поджога, а к востоку от Суэца нефть дешевле угля!» Фишер добавил, что получил приглашение Сэмюэля стать членом совета директоров Shell, но отклонил его: «Я нищий и ужасно рад этому! Но если бы я захотел разбогатеть, я бы занялся нефтью! Если пароход может сэкономить 78% топлива и высвободить 30% полезной площади за счет применения двигателя внутреннего сгорания, а к тому же практически избавиться от механиков и кочегаров, то все это показывает, какие огромные перемены нас ожидают, если мы перейдем на жидкое топливо!» Адмирал нетерпимо относился к любому промедлению при переходе на новое топливо и предупреждал Черчилля об опасных последствиях: «Для британских посудин наступят чудесные времена, когда моря будут бороздить американские линкоры на жидком топливе, а германский линкор утрет нос нашим “черепашам”!»⁷

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

Просвещение Черчилля была закончено. Он признал, что жидкое топливо позволит не только развивать большую скорость, но и быстрее разогнаться. Это топливо давало также преимущества в эксплуатации флота и укомплектовании его личным составом, значительно расширяла радиус действия. Появлялась возможность дозаправки в море (по крайней мере в тихую погоду) без использования для этого четверти экипажа корабля, как было при погрузке угля. Более того, снижались нагрузки, затраты времени, трудоемкость и различные неудобства для экипажа, связанные с погрузкой угля, а число кочегаров уменьшалось более чем наполовину. Достоинства применения жидкого топлива с точки зрения эксплуатации и скоростных характеристик были особенно важны в наиболее критические моменты — в бою. «Когда на корабле заканчивался уголь, — писал Черчилль позднее, — приходилось снимать людей, а в случае острой необходимости — даже с орудийных расчетов,

чтобы перебросить уголь из дальних бункеров ближе к топкам, а это ослабляло боеспособность корабля в самые решающие моменты битвы... Использование жидкого топлива сделало возможным повышение огневой мощи и скоростных характеристик любых типов судов при меньших размерах и меньших затратах».

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

Однако такое решение породило очень серьезную проблему: где найти нефть, будет ли ее достаточно, и будут ли ее поставки гарантированы в военном и политическом отношении? Черчилль вел рискованную игру, форсируя перевод флота на жидкое топливо, не решив проблему снабжения. Он изложил суть вопроса весьма красноречиво: «Для того чтобы дополнительно построить сколько-нибудь значимое количество кораблей на жидком топливе, необходимо было сделать нефть краеугольным камнем нашей стратегии обеспечения превосходства на море. Но на наших островах так и не было найдено достаточных запасов нефти. Если она понадобится, то нам придется доставлять ее по морю из дальних стран и в мирное, и в военное время. С другой стороны, у нас были самые большие запасы самого лучшего в мире топочного угля, причем в полной безопасности на нашей же территории. Бесповоротно перевести военно-морской флот на жидкое топливо в таких условиях было все равно что “бороться с морем проблем”. Но если преодолеть эти трудности и опасности, то мы смогли бы вывести мощь и эффективность военно-морского флота на более высокий уровень, получив лучшие корабли, лучшие команды, большую экономию, более высокую боевую мощь». Одним словом, «господство само по себе было главной наградой всего предприятия»⁸.

АДМИРАЛ РЕШАЕТ ЗАДАЧУ

Черчилль учредил специальный комитет для изучения вопросов, связанных с переходом с угля на жидкое топливо, в том числе таких, как цены, наличие и надежность поставок. В свою очередь комитет рекомендовал образовать специальную королевскую комиссию для более детального рассмотрения указанных проблем. Главой этой комиссии Черчилль, естественно, предложил избрать отставного адмирала Фишера. Было лишь одно препятствие — сам Джеки Фишер. Темпераментный адмирал снова был разгневан на Черчиля в связи с произведенными им некоторыми кадровыми назначениями. «Вы предали военно-морской флот, — писал Фишер Черчиллю из Неаполя в апреле

1912 г. — Данное письмо — мое последнее обращение к Вам по какому бы то ни было поводу».

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

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

Проблема жидкого топлива должна быть разрешена, но связанные с ней неизбежные трудности столь велики, что требуют для своего решения энергии и энтузиазма большого человека. Я хочу, чтобы Вы занялись этим вопросом, а именно — решили эту задачу. Никто не сможет сделать это лучше Вас. Вряд ли вообще кто-нибудь сможет это сделать. Я поставлю Вас туда, где Вы сможете решить задачу, если она вообще разрешима. Но это значит, что Вы должны будете отдать этому все свои силы и жизнь, и я даже не знаю, что смогу дать Вам взамен. Вам надо найти нефть, выявить дешевый способ хранения, определить, как ее можно регулярно и недорого приобретать в мирное время и с абсолютной уверенностью — в военное. Далее — любыми средствами добиться разработки наилучшего способа ее применения на существующих и будущих судах...

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

Лестью Черчилль не смог бы добиться большего. Фишер, без ложной скромности, писал жене: «Я действительно вынужден признать, что они правы, когда единодушно утверждают, что никто, кроме меня, с этой задачей не справится». Он согласился с назначением и вскоре, чтобы избежать конфликта интересов, продал принадлежавшие ему акции Shell зная, что много от этого потеряет⁹.

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

Комиссия в ноябре 1912 г. выпустила первую часть своего отчета, а в 1913-м — две остальные. В отчете подчеркивались как «огромные преимущества жидкого топлива» по сравнению с углем, так и жизненно важная необходимость нефти для британского военно-морского флота. Далее утверждалось, что в мире существуют достаточные запасы нефти, хотя и содержался призыв к созданию большего числа нефтехранилищ, потому что, как выразился Фишер, «нефть в Англии не растет». Наконец мечта Маркуса Сэмюэля о британском

военно-морском флоте на жидком топливе стала, кажется, осуществляться. Но оставался один вопрос: кто получит прибыль? Было два наиболее вероятных претендента: мощная и занимавшая прочное положение группа Royal Dutch/Shell, а также маленькая и только завоевывающая положение Англо-персидская нефтяная компания¹⁰.

УГРОЗА SHELL

Хотя Англо-персидская компания была создана совместными усилиями Уильяма Нокса д'Арси, Джорджа Рейнолдса, а также Burmah Oil, тем не менее именно Чарльз Гринуэй был человеком, который на деле сформировал ее. Он начал заниматься нефтью еще будучи менеджером шотландского торгового дома в Бомбее. Шотландские коммерсанты из Burmah Oil попросили его помочь на начальных этапах создания Англо-персидской компании, а через год он был уже управляющим директором и правил ею в течение следующих двух десятилетий. Когда он начинал, то фактически был един во всех лицах, а ко времени отставки руководил интегрированной нефтяной компанией, активно действующей по всему миру. Позднее он получил известность как «Чарли-Шампанское», его изображали на карикатурах в виде «старика в гетрах с моноклем». С «хорошими, даже утонченными» манерами Гринуэй между тем отличался неуступчивостью и был всегда готов поскандалить. Кроме того, он был тверд и непреклонен в достижении своей главной цели: сделать Англо-персидскую компанию ведущей силой на мировом нефтяном рынке и защитником национальных интересов Великобритании, отделаться от непрошеного внимания Royal Dutch/Shell, избежать ее цепких объятий и закрепить за собой полный контроль над новым концерном. Он делал все, что считал нужным для достижения своих целей, включая и бесконечную вендетту против Royal Dutch/Shell, что постепенно стало не только тактикой, но и навязчивой идеей.

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

Гринуэй повторял всегда и везде, на слушаниях ли в комиссии Фишера или в Уайтхолле, что без правительственной помощи Англо-персидская компания будет поглощена Shell. Если же это случится, предупреждал Гринуэй, Shell станет монополистом и вынудит несчастный британский военно-морской

флот закупать у нее нефть по монопольным ценам. Он всячески подчеркивал «еврейство» Сэмюеля и «голландскость» Детердинга. Shell, по его словам, контролировалась Royal Dutch, а голландское правительство было восприимчиво к германскому давлению. Контроль со стороны Shell, объяснял он комиссии Фишера, неминуемо приведет Англо-персидскую компанию под контроль «самого германского правительства».

Гринуэй, как альтруист, допускал, что за заботу о государственных интересах Великобритании ему и его коллегам придется заплатить. Он признался, что он и его компаньоны, будучи патриотами, готовы — даже более чем готовы — пожертвовать экономическими преимуществами, которые предоставляло бы присоединение к Shell, но сохранить независимость компании. Все, что они хотели взамен, — это небольшую компенсацию от британского правительства в качестве гарантии или контракт, «который во всяком случае обеспечил бы нам умеренную прибыль на капитал». Он неоднократно подчеркивал, что Англо-персидская компания — естественный союзник британской стратегии и политики, а также значительное национальное достояние и что все директора компании придерживаются того же мнения¹¹.

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

Доводы Гринуэя нашли поддержку и в других местах. Министерство иностранных дел, в то время как раз озабоченное позициями Великобритании в зоне Персидского залива, в целом нашло эти аргументы убедительными. Основной заботой министерства было не допустить, чтобы Англо-персидская концессия, «охватывающая все нефтяные месторождения Персии... перешла под контроль иностранного синдиката». Британская политическая гегемония в зоне Персидского залива «является в значительной степени результатом нашего коммерческого господства». В то же время для министерства иностранных дел вполне убедительными были и особые нужды британского военно-морского флота. «Очевидно, мы должны обеспечить британский контроль над каким-либо значительным нефтяным месторождением для нужд британского военно-морского флота», — прокомментировал эту проблему министр иностранных дел сэр Эдвард Грей. В результате, хотя министерство иногда и выказывало раздражение по поводу надоедливых речей Гринуэя об «угрозе» Shell и подозрительно навязчивого патриотизма Англо-персидской нефтяной компании, тем не менее твердо придерживалось ранее выбранной позиции. «Ясно, что одними дипломатическими средствами невозможно сохранить независимость этой компании, — предупреждали адмиралтейство из министерства иностранных дел в конце 1912 г. — Им требуется денежная помощь в той или иной форме»¹².



ПОМОЩЬ ДЛЯ АНГЛО-ПЕРСИДСКОЙ КОМПАНИИ

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

Третьим фактором был сам Черчилль, который, добиваясь принятия нужных ему решений, заставлял высших офицеров флота заниматься анализом размещения запасов нефти, потребностей в ней и снабжения нефтепродуктами в условиях войны и мира. В июне 1913 г. Черчилль предоставил кабинету важный меморандум, озаглавленный «Снабжение флота Его Величества жидким топливом», в котором обосновывалось предложение о заключении долгосрочных контрактов в целях обеспечения соответствующих поставок по заранее оговоренным ценам. Руководящим принципом было «сохранение независимых конкурирующих источников», что предотвратило бы тем самым «образование всеобщей нефтяной монополии» и «зависимость адмиралтейства от какого-либо одного источника». Кабинет в принципе выразил согласие, и премьер-министр Асквит в письме королю Георгу V указывал, что правительство должно «приобрести контрольный пакет надежных источников нефти». Но как именно? Члены кабинета провели совещание с участием Гринуэя, и в ходе обсуждения этого вопроса начал вырисовываться долгожданный ответ, вернее, поражающая своей простотой идея, согласно которой само правительство должно стать акционером Англо-персидской компании для того, чтобы узаконить свою финансовую поддержку¹³.

17 июля 1913 г. в своем выступлении в парламенте, которое лондонская *Times* назвала внушительным выражением национальных интересов в сфере нефтяного бизнеса, Черчилль сделал еще один шаг вперед. «Если мы не сможем заполучить нефть, — предупреждал он, — мы не сможем получить зерно, не сможем получить хлопок и мы не сможем получить еще тысячу и один товар, необходимые для сохранения экономической мощи Великобритании». Для того чтобы обеспечить доступ к надежным запасам нефти по разумным ценам — поскольку «открытый рынок становится открытым издевательством», — адмиралтейство должно «получить в собственность, или по крайней мере контролировать, источники» значительной части необходимой ему нефти. Оно должно приступить к созданию запасов, а затем увеличивать закупки на рынке. Адмиралтейство также должно иметь возможность «перегонять, очищать... или

дистиллировать сырую нефть», избавляясь от излишков в случае необходимости. Не было никаких причин «уклоняться от дальнейшего расширения и без того широких и разнообразных обязанностей адмиралтейства». Черчилль также добавил, что «ни от какого качества, ни от какого процесса, ни от какой страны, ни от какого маршрута и ни от какого месторождения мы не должны зависеть. Безопасность и надежность нефти состоит в диверсификации, и только в ней».

Несмотря на отсутствие соглашений с Англо-персидской компанией, кабинет принял решение направить в Персию специальную комиссию, чтобы выяснить, действительно ли Англо-персидская компания в состоянии выполнять свои обещания. Новый нефтеперерабатывающий завод в Абадане испытывал огромные трудности. Один из директоров *Burmah Oil* назвал его лишь «грудой металлолома», и ничем больше. Даже производившийся им мазут, самонадеянно названный «адмиралтейским», не выдержал испытаний, устроенных самим адмиралтейством на соответствие его требованиям. Но накануне приезда комиссии компания на скорую руку внедрила ряд косметических усовершенствований, осуществленных под руководством нового управляющего, срочно присланного из Рангуна. Уловка сработала. «Кажется, это очень крепкая концессия, на базе которой можно, при условии крупных капиталовложений, развернуть гигантское производство, — сообщал в личном послании Черчиллю глава комиссии адмирал Эдмонд Слейд, бывший директор управления военно-морской разведки. — Мы очень укрепили бы свою ситуацию в отношении запасов нефти для нужд военно-морского флота, если бы установили контроль над этой компанией, и по очень разумной цене». В официальном отчете, представленном в конце января 1914 г. и повлиявшем на принятие решений, Слейд добавлял, что было бы «национальной катастрофой позволить концессии перейти в руки иностранцев». У Слейда нашлось даже несколько добрых слов о работе абаданского нефтеперерабатывающего завода¹⁴.

ПОБЕДА В БОРЬБЕ ЗА НЕФТЬ

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

17 июня 1914 г. Черчилль внес на рассмотрение палаты общин исторический законопроект. Он включал в себя два основных положения: во-первых, правительство инвестировало в развитие Англо-персидской компании £2,2 млн и взамен приобретало 51% акционерного капитала компании; во-вторых, оно назначало двух директоров в совет компании. Они имели право вето

по контрактам на поставку топлива для адмиралтейства и главным политическим вопросам, но не в отношении коммерческой деятельности. Другой договор был составлен отдельно и должен был держаться в секрете: это был контракт на поставку адмиралтейству топлива сроком на 21 год. Условия были очень привлекательны, и, кроме того, британский военно-морской флот получал выплаты из прибыли компании.

Дебаты в палате общин были очень напряженными. На случай, если Черчиллю понадобится какая-либо специальная информация, в правительственной ложе вместе с руководителями министерства финансов присутствовал Чарльз Гринуэй. На заседании присутствовал и депутат от Уондсвурта — некий Сэмюель Сэмюель, который многие годы со своим братом Маркусом Сэмюелем помогал поднимать на ноги Shell. И чем дольше Черчилль говорил, тем более беспокойным и раздражительным становился Сэмюель¹⁵.

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

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

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

Выступление Черчилля было полно сарказма. «Если законопроект провалится, — говорил он, — Англо-персидская компания станет частью Shell... Мы не испытываем враждебности по отношению к Shell. Компания всегда демонстрировала вежливость, тактичность, услужливость, готовность содействовать адмиралтейству и способствовать интересам британского военно-морского флота и Британской империи — за плату. Единственной трудностью и была эта самая плата». Имея же в руках персидскую нефть, «мы не думаем, что к нам будут относиться с меньшей вежливостью и предупредительностью или что мы столкнемся с людьми менее любезными, менее патриотично настроенными, чем прежде. Напротив, если бы маленькое расхождение во мнениях касательно оплаты — я вынужден вновь вернуться к этому мелкому вопросу о ценах — было устранено, наши отношения улучшились бы, они стали бы... приятнее, потому что больше не было бы ощущения несправедливости».

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

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

Предложение Черчилля об участии правительства в частной компании действительно не имело прецедентов, за исключением приобретения кабинетом Дизраэли акций компании «Суэцкого канала» за полвека до описываемых событий, что также обосновывалось стратегическими соображениями. Некоторые депутаты, отстаивая местнические интересы, выступали за получение топлива из шотландских сланцев и уэльского каменного угля (такое топливо много лет спустя будут называть синтетическим). И то и другое, говорили они, обеспечит надежность снабжения топливом. Однако, несмотря на острую критику в парламенте и вне его, законопроект был принят подавляющим большинством голосов — 254 против 18. Перевес был настолько велик, что это удивило даже Гринуэя. После голосования он спросил Черчилля: «Как вам удалось так успешно повести за собой палату представителей?» — «Только путем нападок на монополии и тресты», — ответил Черчилль¹⁶.

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

В отношении Детердинга Черчилль следовал суждению адмирала Фишера, который писал ему, что Детердинг «является Наполеоном и Кромвелем, слитыми воедино. Он самый великий человек, которого я когда-либо встречал... У него наполеоновская смелость замыслов и кромвелевская основательность!.. Постарайтесь его задобрить, не угрожайте ему! Заключите с ним контракт на использование его флота из 64 танкеров в случае войны. Не оскорбляйте компанию Shell... У Детердинга сын в Рагби или в Итоне, он купил большое имение в Норфолке и строит замок! Привяжите его к земле, его приютившей!» Черчилль именно так и поступил. Несмотря на недавнее соглашение, Англо-персидская компания не была единственным поставщиком адмиралтейства, и весной 1914 г. он лично вел переговоры с Детердингом о заключении контракта на поставку мазута для военно-морского флота. Детердинг оказался отзывчив на внимание к своей персоне со стороны Черчилля. «Я только что получил очень патриотичное письмо от Детердинга, — писал Фишер Черчиллю 31 июля 1914 г., — в котором он пишет, что Вы не будете испытывать нужды ни в нефти, ни в танкерах в случае войны — старый добрый Детердинг! Как же эти голландцы ненавидят немцев! Возведите его в рыцарское достоинство при случае»¹⁷.

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

Для критики были основания. Зачем связываться с шотландским виски, если производишь отличное вино? Очень просто — решение было продиктовано насущными потребностями англо-германской гонки морских вооружений. Даже если бы немцы стремились к равенству, британский военно-морской флот стремился к сохранению превосходства на море, а использование жидкого топлива давало чрезвычайно важное преимущество в скорости и гибкости. Сделка обеспечила британскому правительству доступ к большим запасам нефти. Англо-персидской компании были предоставлены необходимые ей инвестиции

и гарантированный рынок. Речь шла непосредственно о выживании Англо-персидской компании, а косвенно — и всей Британской империи. Таким образом, к лету 1914 г. британский военно-морской флот был полностью переведен на жидкое топливо, а британское правительство стало владельцем контрольного пакета акций Англо-персидской компании. Нефть в первый, но далеко не в последний раз стала инструментом государственной политики, важнейшим в мире стратегическим сырьем.

Будучи первым лордом адмиралтейства, Черчилль часто заявлял, что его цель — поддержание военно-морского флота в состоянии готовности на случай войны. Однако на протяжении недель, непосредственно предшествовавших парламентскому обсуждению 17 июня 1914 г., мир в Европе, казалось, был прочнее, чем когда-либо за последние годы, а угроза войны далека как никогда. Никакие серьезные события не омрачали политического горизонта великих держав. В конце июня корабли британского военно-морского флота совершали визиты вежливости в германские порты. Позднее многие будут с ностальгией вспоминать весну и начало лета 1914 г. как закат великой эпохи, конец детства, как время необычной, неестественной тишины и спокойствия. Ему не суждено было продлиться долго. 28 июня 1914 г., через 11 дней после одобрения парламентом предложенного Черчиллем законопроекта, в Сараево был убит эрцгерцог Франц Фердинанд Австрийский. Но Англо-персидская нефтяная конвенция получила королевскую санкцию лишь 10 августа 1914 г. К тому времени мир уже изменился. 30 июля Россия начала всеобщую мобилизацию. 1 августа Германия объявила войну России и также приступила к мобилизации своей армии. 4 августа в 11.00 после того, как Германия проигнорировала последний британский ультиматум о нарушении нейтралитета Бельгии, Черчилль разослал на все суда Его Величества телеграмму: «НАЧАТЬ ВОЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПРОТИВ ГЕРМАНИИ». Началась Первая мировая война¹⁸.



Часть II

БОРЬБА МИРОВОГО МАСШТАБА



Глава 9



КРОВЬ ПОБЕДЫ: ПЕРВАЯ МИРОВАЯ ВОЙНА

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

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

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

Последствия технического прогресса намного превзошли ожидания и прогнозы стратегов. По статистике, в начале войны на каждых трех солдат прихо-

дилась одна лошадь, которой требовалось, условно говоря, больше пищи, чем десятку людей. Это чрезвычайно осложняло задачи снабжения армии. Во время первой битвы при Марне один немецкий генерал изрыгал проклятия, обнаружив, что все лошади настолько измучены, что у него не оставалось ни одной, способной передвигаться. К концу войны измученными были уже целые народы, поскольку двигатель внутреннего сгорания, решив проблемы мобильности, приумножил разрушения и жертвы.

Поначалу никто не предполагал, что нефть вскоре приобретет решающее стратегическое значение в войне на суше. Добившись превосходства в железе, угле и обладая лучшей системой железных дорог, германский генеральный штаб с его методичным планированием не сомневался, что кампания на Западе будет скорой и решительной. В первый месяц войны германские армии наступали в соответствии с планом. В начале сентября 1914 г. одна из линий фронта протянулась на 125 миль, начинаясь на северо-востоке от Парижа до Вердена, где соединилась с другой, уходившей в сторону Альп. Вдоль этой линии фронта сражались 2 млн человек. Правый фланг германской армии был лишь в 40 милях от Парижа и нацелен прямо на «Город света». В тот критический момент двигателю внутреннего сгорания выпало доказать свою стратегическую важность, причем совершенно неожиданным образом¹.

«АРМИЯ» ТАКСОМОТОРОВ

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

6 сентября 1914 г. в палящую жару французы пошли в наступление через леса и поля спелой пшеницы и добились определенного успеха. Но немцы подтянули дополнительные силы. Французы оказались в сложной ситуации: их собственные столь необходимые резервы находились в ближайших окрест-

* Coups de téléphone (фр.) — телефонный удар. — Прим. пер.

ностях Парижа, но казалось, что нет никакой возможности доставить их к линии фронта. Французская железная дорога была основательно разрушена. Если они пойдут пешим порядком, то опоздают. Требовалось перевезти намного больше солдат, чем позволяла имевшаяся военная техника. Что же еще можно было предпринять?

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

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

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

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

«За пробег», — сказал лейтенант.

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

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

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

Тысячи и тысячи солдат Гальени были доставлены таксомоторами в самые важные места фронта. И они обеспечили преимущество. Французские позиции

были усилены, и начиная с рассвета 8 сентября войска сражались с новыми силами. 9 сентября немцы начали отступать. «Дела идут плохо, бои к востоку от Парижа сложились не в нашу пользу, — писал фон Мольтке жене, когда германская армия дрогнула. — Наша кампания — это жестокое крушение надежд... Война, начавшаяся столь многообещающе, в конце обернулась против нас».

Таксисты, голодные и усталые после двух суток без сна, вернулись в Париж и были встречены как герои. Они помогли спасти Париж. Реализовав маневр генерала Гальени, они ясно показали, какое значение приобретет моторизованный транспорт в будущем. Позднее благодарный город переименовал широкую магистраль, пересекающую площадь Инвалидов, в авеню Маршала Гальени².

ДВИГАТЕЛЬ ВНУТРЕННЕГО СГОРАНИЯ НА ВОЙНЕ

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

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

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

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

Другой причиной было развитие механизированного транспорта. На преимущество немцев в железнодорожном транспорте союзники ответили автомобилями и грузовиками. Высадившийся во Франции в августе 1914 г. британский экспедиционный корпус располагал 827 автомобилями (747 из них были реквизированными) и примерно 15 мотоциклами. К последнему месяцу войны автопарк британской армии состоял из 56 000 грузовиков, 23 000 автомобилей и 34 000 мотоциклов и мопедов. Кроме того, Соединенные Штаты, вступившие в войну в апреле 1917 г., поставили во Францию еще 50 000 машин с двигателями внутреннего сгорания. Весь этот транспорт при необходимости обеспечивал быстрое перемещение войск и снаряжения с места на место. Это сыграло решающую роль во многих сражениях. После войны кто-то совершенно верно заметил, что победа союзников над Германией была в некотором смысле победой грузовика над локомотивом³.

ВОЙНА В ВОЗДУХЕ И НА МОРЕ

Еще большее влияние оказало появление двигателя внутреннего сгорания на новом поле боя — в воздухе. В 1903 г. братья Райт совершили свой первый полет на «Китти Хок». Но до 1911–1912 гг., когда итальянцы использовали

* Caterpillar (англ.) — гусеница. — Прим. пер.

аэропланы в бою против турок за Триполи, отношение армии к аэроплану полностью соответствовало изречению французского генерала Фердинанда Фоша: «Хороший спорт, но армии аэроплан ни к чему». В 1914 г., в начале войны, в «отрасли», как называли британские военные авиационную индустрию, работало не более тысячи человек. За пять месяцев, к январю 1915-го, английской промышленности удалось построить всего 250 самолетов, причем 60 из них были экспериментальными.

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

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

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

Предвоенное морское соперничество, обострившее отношения между Великобританией и Германией, напротив, зашло в тупик. В начале войны британский королевский флот имел преимущество перед германским океанским флотом. В сражении при Фолклендских островах в декабре 1914 г. британский

военно-морской флот одержал победу над германской эскадрой, отрезав Германию от торговых центров мира. Несмотря на центральную роль, которую сыграло соперничество двух стран на море перед войной, их флоты только раз встретились в сражении — в битве при Ютландии 31 мая 1916 г. Исход этого легендарного сражения с тех пор неоднократно был предметом споров. Германский флот добился успеха в тактическом плане, ускользнув из ловушки. Однако стратегически победила Великобритания, так как она до конца войны доминировала в Северном море, изолировав противника на его базах.

Итак, события доказали, что Черчилль и Фишер были в общем правы, переведя королевский флот на жидкое топливо. Это дало ему преимущество — бóльшую дальность действия, бóльшую скорость и быструю заправку. Германский флот главным образом использовал уголь, он не имел баз для дозаправки за пределами Германии, и, следовательно, возможности его перемещения были более ограниченными. Фактически опора на уголь лишила смысла само понятие «океанский флот». В отличие от Великобритании Германия не могла рассчитывать на доступ к нефти во время войны⁴.

АНГЛО-ПЕРСИДСКАЯ КОМПАНИЯ ИЛИ SHELL?

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

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

начало расти. После унижительного поражения от турок англичанам все-таки удалось в 1917 г. занять Багдад.

Нефтедобыча в Персии мало пострадала во время войны. Лишь в начале 1915 г. кочевники из местных племен, подстрекаемые германскими агентами и турками, повредили трубопровод между нефтяными месторождениями и Абаданом. Прошло пять месяцев, прежде чем нефть снова пошла в коммерческих объемах. Несмотря на проблемы с качеством абаданской нефтепереработки, а также дефицит оборудования, связанный с войной, в Персии закладывалось крупное промышленное производство, подталкиваемое военными нуждами. Нефтедобыча между 1912 и 1918 гг. выросла более чем в 10 раз — с 1600 до 18 000 баррелей в день. К концу 1916 г. нефть Англо-персидской компании удовлетворяла пятую часть потребностей британского военного флота. Компания, которая в первые полтора десятка лет своего существования зачастую была близка к разорению, начала приносить вполне ощутимую прибыль.

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

Но Гринуэй не менее страстно преследовал и другую цель — превратить Англо-персидскую компанию в лидера нефтяного рынка Великобритании. Он часто повторял, что предприятие должно стать ядром «общebritанской компании... свободной от иностранного влияния в любом его виде». Это был очевидный выпад в сторону Royal Dutch/Shell. Гринуэй реанимировал призрак «угрозы Shell», нападая на планы сэра Маркуса и его коллег, направленные на «сохранение мировой монополии нефтяной торговли». Снова и снова Гринуэй с соратниками обвинял Royal Dutch/Shell в нарушении интересов Великобритании, в «извлечении больших прибылей из продажи Германии нефтепродуктов» и в том, что эта компания становилась «серьезной угрозой нации»⁵.

Все эти обвинения были столь же неискренними, сколь и недостоверными. Торговец Детердинг, получивший гражданство Великобритании и проведший

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

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

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

Таким образом, Shell в некотором смысле была базой для британских военных действий. Правительственных чиновников стала беспокоить гипотетическая возможность ссоры с ней в самый неподходящий момент, когда она более всего необходима. Они стали негативно реагировать на нападки Гринуэя и его соратников. Действительно, Гринуэй настолько «перестарался», что в конечном

счете настроил многих в правительстве против Англо-персидской компании. Его показной патриотизм стал казаться сомнительным, а стратегия построения интегрированной компании, с выходом за пределы Персии, вызвала нареkania. В Уайтхолле прошли многочисленные дебаты, в ходе которых чиновники попытались сформулировать цели правительства относительно компании, 51% акций которой оно только что приобрело. Состояли они лишь в «обеспечении гарантий снабжения флота», как сказал один скептик из казначейства, или необходимо создать интегрированную государственную нефтяную компанию, национального лидера, и затем помочь ей распространить коммерческие интересы на весь мир? Кое-кто считал, что следует увязать эти интересы с послевоенными нуждами Великобритании, представляя время, когда «нация обеспечит себе такую же самодостаточность в отношении нефти, какая имеется сейчас в отношении угля». Однако в августе 1916 г. Артур Бальфур, преемник Черчилля на посту первого лорда адмиралтейства, усомнился в способности правительства «отвечать за политику мощного синдиката, имеющего дело с современным товаром первой необходимости». Обсуждалась возможность различных слияний, в том числе схемы, обеспечивающие приоритет британских интересов перед голландскими в группе Royal Dutch/Shell. Эти дебаты во время войны ни к чему не привели. На повестке дня стояли более насущные вопросы⁶.

«ДЕФИЦИТ ГОРЮЧЕГО»

Еще в 1915 г. у Великобритании не возникало заметных проблем с поставками нефти для военных нужд. Но уже в начале 1916-го ситуация изменилась. Лондонская *Times* в январе 1916 г. писала о «дефиците горючего», а в мае 1917-го призвала «строго ограничить передвижение на автомобилях в деловых целях, а от катания для собственного удовольствия отказаться вообще в пользу военных нужд».

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

Трудности вновь дали о себе знать в начале 1917 г., когда Германия развязала беспрецедентную подводную войну против союзнических транспортов. Эта кампания в итоге оказалась грубой ошибкой, поскольку заставила Соединенные Штаты отказаться от нейтралитета и вступить в войну, тем не менее результаты подводных атак были ощутимыми. Потери тоннажа в первой половине 1917 г. оказались вдвое больше, чем за тот же период 1916-го.



С мая по сентябрь Standard Oil of New Jersey потеряла шесть танкеров, в том числе новый John Archbold. Среди танкеров, потерянных Shell за время войны, оказался Murex — судно, которое Маркус Сэмюэль в 1892 г. первым направил через Суэцкий канал для осуществления великого заговора. Политика адмиралтейства предусматривала поддержание запасов на шесть месяцев. Но к концу мая 1917-го запасы составляли лишь половину необходимого уровня, и недостаток горючего уже начал сказываться на передвижениях британского флота. Ситуация стала настолько серьезной, что предлагалось даже прекратить строительство кораблей с двигателями на жидком топливе и вернуться к углю!⁷

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

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

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

Но все эти меры были явно недостаточными. Нефтяной кризис вынуждал США и их европейских союзников к более тесной интеграции в вопросах снабжения. В феврале 1918 г. была создана Межсоюзническая конференция по нефти, призванная объединять, координировать и контролировать все поставки нефти и танкерные перевозки. Ее членами стали США, Великобритания, Франция и Италия. Конференция немедленно показала свою эффективность в распределении поставок среди стран-союзниц и их вооруженных сил. Однако именно Standard Oil of New Jersey и Royal Dutch/Shell реально обеспечили работу системы, поскольку занимали главенствующее положение в мировой торговле нефтью. Такая объединенная система — наряду с использованием конвоев для защиты танкеров от германских подводных лодок — решила проблемы снабжения союзников нефтью до конца войны⁸.

«ЦАРЬ ЭНЕРГЕТИКИ»

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

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

Главой нефтяного отдела Управления по проблемам топлива был инженер из Калифорнии Марк Река, ставший первым «царем энергетики» Америки. Задача в основном состояла в том, чтобы установить беспрецедентные производственные отношения между правительством и нефтяниками. Отдел по нефти действовал в тесном сотрудничестве с Национальным комитетом по нефтяному обеспечению военных действий, в который входили руководители крупных компаний. Возглавлял комитет Альфред Бедфорд, президент Standard Oil of New Jersey. Именно этот комитет организовывал поставки американской нефти для войны в Европе. Он размещал основные заказы союзников

на нефтеперерабатывающих предприятиях и играл главную роль в организации доставки готовой продукции. По существу комитет был агентством, собиравшим американскую нефть для поставок в Европу. Этот новейший пример тесного сотрудничества между деловыми кругами и правительством резко контрастировал с битвой между правительством и Standard Oil, которая происходила десятью годами ранее. Создавалось впечатление, что антитрестовская борьба ушла в небытие, поскольку теперь вся нефтяная промышленность работала как единое целое под руководством когда-то ненавистной Standard Oil of New Jersey⁹.

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

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

Спрос по-прежнему опережал предложение — и не только из-за войны. Фантастический рост в США количества автомобилей, которое с 1916 по 1918 г. почти удвоилось, также сыграл свою роль. Дефицит бензина казался неминуемым. Появился «призыв», но не приказ, к отказу от бензина по выходным.

Исключение делалось для грузовиков, санитарных, полицейских, спасательных машин и катафалков. Призыв, естественно, многие встретили с недоверием и критикой, но большинство его одобрили — даже в Белом доме. «Полагаю, — заявил президент Вильсон, — я должен ходить в церковь пешком»¹⁰.

ЧЕЛОВЕК С КУВАЛДОЙ

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

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

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

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



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

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

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

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

Нефтяные долины горели, языки пламени поднимались к небу, закрытому плотным черным удушливым дымом, заслонявшим солнце. А рядом с долинами все ближе и ближе слышалась канонада. Последним месторождением, которое предстояло поджечь, был Плоешти. Все было сделано вовремя. 5 декабря, через несколько часов после того, как оборудование пожрал огонь, германские части

вступили в город Плоешти. Нортон-Гриффитс скрылся на машине прямо из-под носа германской кавалерии. Его миссией было «опустошить землю», как он сам говорил, но разрушение ему, строителю, отвратительно, и, несмотря на полученные им военные награды, он до конца своих дней не любил вспоминать об этом подвиге.

Генерал Людендорф признался после войны, что действия Нортон-Гриффитса «существенно ограничили снабжение нефтью нашей армии и страны». «Возникший дефицит мы должны частично отнести на его счет», — неохотно добавил немецкий генерал. Под руководством Нортон-Гриффитса было уничтожено приблизительно 70 нефтеперерабатывающих установок и 800 000 т сырой нефти и нефтепродуктов. Только через пять месяцев немцам удалось восстановить добычу на месторождении, и в течение 1917 г. она составила не более трети от уровня 1914 г. Германские специалисты методично проводили работу, отличную от Нортон-Гриффитса, и в 1918 г. производство нефти достигло уже 80% от уровня 1914 г. Немцы остро нуждались в румынской нефти — Германия не смогла бы продолжать войну без нее. Как отметил позднее историк британского Комитета имперской обороны, временный захват Германией румынской нефтяной промышленности и зернохранилищ обеспечил ей «лишь разницу между нехваткой и коллапсом». Да и то временно¹¹.

БАКУ

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

Турки, стремясь к бакинской «добыче», игнорировали просьбы Берлина и продолжали наступление на нефтяной регион. К концу июля они осадили Баку и в начале августа захватили часть месторождений. Армянское и русское население Баку настойчиво просило Великобританию о помощи. Наконец в середине августа 1918 г. Великобритания послала туда небольшой отряд

через Персию. В его задачу входило спасти Баку и отстоять нефть. В случае необходимости ему надлежало (по директиве военного министерства) повторить румынский сценарий «и уничтожить бакинскую нефтеперекачивающую установку, трубопровод и нефтехранилища».

В течение месяца англичане находились в Баку, но этого оказалось достаточно, чтобы нефть не досталась Германии. «Это был серьезный удар для нас», — признался Людендорф. Но затем англичане ушли, и турки взяли город. В образовавшемся беспорядке местные мусульмане, подстрекаемые турками, снова, как и в дни революции 1905 г., начали грабежи и погромы, убивая армян и не щадя даже тех, кто был в больницах. Тем временем неприятель захватил комиссаров-большевиков Бакинской коммуны. И 26 из них вывезли в пустыню за 140 миль от Каспийского моря и казнили. Одним из немногих, кому удалось бежать, был молодой армянин Анастас Микоян, который в конце концов добрался до Москвы и сообщил Ленину об этих событиях. Но к тому времени, когда турецкие войска взяли Баку, Германии уже ничто не могло помочь¹².

«ПЛЫЛИ К ПОБЕДЕ»

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

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

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

Сенатор Беранже, директор французского Генерального нефтяного комитета, был еще красноречивее: «“кровь земли” была “кровью победы”... Германия слишком полагалась на свое преимущество в чугуне и угле и проглядела наше

преимущество в нефти». Беранже тогда же сказал пророческие слова: «Нефть была кровью войны, теперь ей предстоит стать кровью мира. Сейчас, в первые мирные дни, наше гражданское население, наша промышленность, наша торговля, наши фермеры — все просят больше нефти, еще больше нефти, больше бензина, еще больше бензина». Затем он перешел на английский язык, чтобы подчеркнуть основную мысль: «Больше нефти, еще больше нефти»¹³.



Глава 10

ДВЕРЬ НА БЛИЖНИЙ ВОСТОК ОТКРЫТА: TURKISH PETROLEUM COMPANY



Дней через десять после того, как Керзон и Беранже подняли бокалы за «кровь победы», французский премьер Жорж Клемансо приехал в Лондон, чтобы нанести визит премьер-министру Великобритании Дэвиду Ллойд Джорджу. Пушки молчали уже три недели, и послевоенные вопросы требовали решения. Вопросы были актуальны и неизбежны: как реорганизовать послевоенный мир? Нефть становилась частью мировой политики, и она более всего занимала умы Клемансо и Ллойд Джорджа, когда они проезжали среди ликующих толп по улицам Лондона. Великобритания хотела распространить свое влияние на Месопотамию — те провинции не существовавшей более Османской империи, что вошли после войны в состав Ирака. Этот район считался чрезвычайно перспективным с точки зрения нефтедобычи. Однако Франция тоже претендовала на одну из частей региона — Мосул, что к северо-западу от Багдада.

«Каковы цели Великобритании?» — такой вопрос задал Клемансо, когда два джентльмена наконец достигли французского посольства.

«Откажется ли Франция от притязаний на Мосул в обмен на признание Великобританией французского контроля над соседней Сирией?» — спросил в свою очередь Ллойд Джордж. «Да, — ответил Клемансо, — если получит часть добычи нефти в Мосуле». На том и порешили.

Ни один из премьер-министров не потрудился проинформировать о принятом решении своего министра иностранных дел. Это устное соглашение не было договором — в некотором смысле оно было началом великой послевоенной борьбы за новые источники нефти как на Ближнем Востоке, так и по всему миру. Этой борьбе суждено было не только противопоставить друг другу Францию и Англию, но и втянуть в передел нефтяного мира Америку. Конкуренция за новые нефтеносные земли уже не являлась более битвой между рискованными предпринимателями и агрессивными бизнесменами. Война ясно показала, что горючее стало ключевым элементом национальной стратегии. Теперь политики и бюрократы, которые и прежде не оставались в стороне, ринулись в самую гущу схватки, руководствуясь простым соображением — послевоенный мир для экономического процветания и национальной мощи требует все больших объемов нефти¹.

В центре этой борьбы предстояло оказаться Месопотамии. Уже в предвоенное десятилетие она была объектом дипломатического и коммерческого соперничества, которое поощрялось дряхлеющей Оттоманской империей. Страна вечно была в долгах и судорожно искала новые источники доходов. В предвоенные годы одним из основных «игроков» была германская группа, возглавляемая Deutsche Bank, стремившаяся распространить германское влияние на Ближний Восток. Ей противостояла конкурирующая группа, которую финансировал Уильям Нокс д'Арси. Эта группа в конце концов вошла в Англо-персидскую нефтяную компанию, а ее британское правительство поддерживало в качестве противовеса Германии.

В 1912 г. британское правительство с тревогой обнаружило на сцене нового «игрока». Это была Turkish Petroleum Company, которой Deutsche Bank уступил свои интересы в концессии. Deutsche Bank и Royal Dutch/Shell имели по 25% акций новой компании. Наибольшей долей — 50% владел Турецкий национальный банк, который по иронии судьбы контролировался Великобританией и был в свое время создан в Турции для поддержки британских экономических и политических интересов. Но был и еще один «игрок» — человек, несомненно, достойный восхищения, «Талейран нефтяной дипломатии». Поначалу остальные участники игры относились к нему пренебрежительно. Это был армянский миллионер Галуст Гюльбенкян, который и определял направление всей деятельности Turkish Petroleum Company. Как оказалось, он владел 30% акций Турецкого национального банка, что давало ему 15% в Turkish Petroleum².

«МИСТЕР ПЯТЬ ПРОЦЕНТОВ»

Галуст Гюльбенкян был сыном богатого армянского нефтепромышленника и банкира, сколотившего состояние на импорте керосина из России в Оттоманскую империю. В награду за эту деятельность султан назначил его управляющим порта на Черном море. Фактически семья жила в Константинополе, где Галуст и совершил свою первую финансовую сделку: когда ему было семь лет, он получил турецкую серебряную монету и отнес ее на базар — не для того, чтобы купить тянучку, что было бы вполне естественно, а чтобы обменять на старинную монетку. (Позднее он собрал одну из крупнейших в мире коллекций золотых монет и с особенным удовольствием приобрел великолепное собрание греческих золотых монет Дж. П. Моргана.) В школе его не любили, и вообще в его жизни не наблюдалось особой любви с остальной частью человечества. Юный Галуст часто приходил после школы на базар, наблюдал за торговлей, иногда сам совершал небольшие сделки, постигая восточное искусство торговаться.

Его послали в среднюю школу в Марсель, чтобы он совершенствовался во французском языке. Затем он изучал горное дело в Королевском колледже в Лондоне и там написал дипломную работу по технологии нефтяной промышленности. Галуст закончил учебу в 1887 г. в возрасте 19 лет, получив диплом по инженерному делу с отличием. Профессор Королевского колледжа предложил талантливому молодому армянскому студенту поехать во Францию и завершить

там курс физики, но отец воспротивился, сочтя это «академической чушью». Вместо этого он послал Галуста в Баку, откуда поступала значительная часть семейного дохода. Там молодой человек «заболел» нефтяной индустрией, с которой столкнулся впервые. Однажды его окатило нефтяным фонтаном, что он нашел весьма приятным, нефть была «отличная и густая». Однако, покинув Баку, он никогда больше не посещал буровые.

Гюльбенкян опубликовал в 1889 г. ряд статей о российской нефти в ведущем французском журнале, получивших высокую оценку. В 1891-м он объединил их в книгу, которая завоевала заслуженное признание, и в 21 год стал экспертом мирового класса по нефти.

Примерно в это же время два чиновника турецкого султана попросили Гюльбенкяна определить перспективы нефтедобычи в Месопотамии. По своему обыкновению он туда не поехал, но подготовил компетентный доклад, основанный на материалах, собранных и предоставленных другими исследователями, а также на основании бесед с немецкими строителями железной дороги. По его мнению, регион обладал огромным нефтяным потенциалом. Официальные турецкие лица поверили в это. Он тоже. Так Галуст Гюльбенкян посвятил свою жизнь месопотамской нефти и отдал ей более 60 лет.

В Константинополе Гюльбенкян открыл несколько коммерческих предприятий, в том числе и по продаже ковров, но ни одно из них не было особо успешным. Однако он в совершенстве постиг искусство восточного базара — умение торговаться, плести интриги, получать и давать «бакшиш», выискивать полезную информацию. Он был поразительно трудоспособен, проницателен, умел вести переговоры, всегда старался контролировать ситуацию, а когда это было невозможно, следовал любимой старой арабской поговорке: «Если не смеешь укусить руку противника — поцелуй ее». В первые годы бизнеса в Константинополе он воспитал в себе терпение и настойчивость, некоторые считали эти его качества ценнейшим богатством. Он был, как скала. «Проще выжать что-то из гранита, чем сдвинуть мистера Гюльбенкяна», — говаривали о нем впоследствии.

Гюльбенкян обладал еще одним качеством — он был недоверчив. «Никогда не встречал человека столь подозрительного, — говорил сэр Кеннет Кларк, художественный критик и директор Национальной галереи в Лондоне, помогавший позднее Гюльбенкяну в его делах, связанных с коллекционированием. — И не знал кого-либо еще, доходившего до таких крайностей. Он всегда держал штат шпионов». Гюльбенкян заставлял двух или трех экспертов оценить произведение искусства, прежде чем купить его. Похоже, с годами Гюльбенкян превзошел в недоверии своего деда, дожившего до 106 лет и до конца жизни содержавшего две группы врачей, чтобы иметь возможность проверять их.

Возможно, такая подозрительность была необходима для выживания армянина в последние годы существования Османской империи, когда правители в одночасье могли сменить гнев на милость. В 1896 г. во время очередного санкционированного властями армянского погрома Гюльбенкян бежал на корабле в Египет. Там он сделался незаменимым человеком сразу для двух могущественных армян — нефтяного миллионера из Баку и Нубар-паши, помогавшего управлять Египтом. Эти связи открыли для него двери как нефтяного,



так и финансового бизнеса и позволили стать представителем по продажам бакинской нефти в Лондоне.

В Лондоне Гюльбенкян встретился с братьями Сэмюелями и Генри Детердингом. Его сын Нубар позднее писал, что отец «...и Детердинг были близки более 20 лет. Никто не может точно сказать, Детердинг использовал моего отца или отец использовал Детердинга. Как бы то ни было, их союз был весьма плодотворен для них обоих и для Royal Dutch/Shell». Для Shell Гюльбенкян организовывал сделки, совершал закупки и обеспечивал финансирование.

Одной из первых сделок, предложенной им, была персидская концессия, доставшаяся в конце концов д'Арси. Гюльбенкян и Детердинг ознакомились с первоначальным проектом концессии, который представлял в Париже Китабджи, но отказались от него. Как Гюльбенкян сказал впоследствии, это было «нечто весьма стихийное и столь спекулятивное, что мы посчитали, что этот бизнес подходит лишь игрокам». С грустью наблюдая за ростом Англо-персидской компании, он сформулировал свой девиз «Никогда не отказывайся от нефтяной концессии», который в дальнейшем стал основным принципом его жизни. Впервые Гюльбенкяну предстояло применить и этот принцип, и свое негибкое упорство, преодолевая всевозможные преграды в Месопотамии. В 1907 г. он убедил Сэмюелей открыть в Константинополе офис под его руководством. Антиармянские настроения к этому времени пошли на убыль, и его дела процветали. Совмещая множество коммерческих интересов, Гюльбенкян одновременно был консультантом турецкого правительства, его посольств в Париже и Лондоне, а также крупным акционером Турецкого национального банка. Имея такую опору, он сумел примирить интересы конкурентов Великобритании и Германии, а также Royal Dutch/Shell, создав структуру, названную Turkish Petroleum Company. Задача эта потребовала величайшей деликатности и «не была из числа приятных»³.

Начиная с 1912 г., когда Turkish Petroleum Company появилась на свет, британское правительство прилагало все усилия к тому, чтобы заставить ее объединиться с Англо-персидским синдикатом д'Арси. В конце концов правительства Великобритании и Германии договорились о стратегии объединения и форсировали ее реализацию. В соответствии с Соглашением министерства иностранных дел от 19 марта 1914 г. интересы Великобритании в объединенной группе доминировали. Англо-персидская группа имела 50%-ный пакет акций в новом консорциуме, тогда как Deutsche Bank и Shell имели по 25%. Но оставался еще Гюльбенкян. По условиям соглашения Англо-персидская группа и Shell давали ему по 2,5% общей стоимости активов как бенефициару. Это означало, что он не имел голосующих акций, но мог пользоваться всеми финансовыми выгодами подобного разделения активов. Так родился «Мистер Пять процентов», и именно так Гюльбенкян получил известность.

Так завершилась десятилетняя борьба, однако подписавшие соглашение стороны взяли на себя весьма значительные обязательства, одно из которых не давало спокойно жить многим в течение долгих лет. Этим обязательством был пункт о «самоограничении»: никто из акционеров не должен был участвовать в добыче нефти на территории Османской империи иначе как через Turkish Petroleum Company. Пункт о самоограничении не распространялся на Египет,

Кувейт и «переданные территории» на турецко-персидской границе. Этому пункту соглашения предстояло на многие годы стать основой развития нефтедобычи на Ближнем Востоке и причиной титанических сражений⁴.

«ПЕРВООЧЕРЕДНАЯ ВОЕННАЯ ЦЕЛЬ»

28 июня 1914 г. великий визирь Турции в дипломатической ноте обещал официально предоставить концессию в Месопотамии преобразованной Turkish Petroleum Company. К несчастью, именно в этот день в Сараево убили эрцгерцога Австрии Франца Фердинанда, и началась Первая мировая война. Остался без ответа главный вопрос: была ли на самом деле предоставлена концессия, или все ограничилось ни к чему не обязывающим обещанием? По этому поводу можно было спорить сколько угодно, но в тот момент война разом прекратила англо-германское сотрудничество в Месопотамии, что, естественно, ударило и по Turkish Petroleum Company.

Однако нефтяные запасы Месопотамии забыты не были. В конце 1915-го — начале 1916 г. представители Англии и Франции пришли к взаимопониманию в вопросе послевоенного будущего Месопотамии. В соглашении Сайкса-Пико к будущей сфере влияния Франции был отнесен Мосул на северо-востоке Месопотамии, считавшийся одним из наиболее перспективных нефтяных районов. Такая «сдача» Мосула возмутила многих в британском правительстве. Начались упорные попытки нарушить соглашение. Ситуация обострилась в 1917 г., когда британские войска захватили Багдад. Четыре века Месопотамия была частью Оттоманской империи, когда-то простиравшейся от Балкан до Персидского залива. Но она более не существовала — таковы превратности войны. На Ближнем Востоке появилось множество независимых и полунезависимых государств, большинство которых было трудно даже найти на карте. Но тогда Великобритания еще контролировала ситуацию в Месопотамии.

Нехватка топлива во время войны сделала нефть ключевым элементом национальных интересов Великобритании и поставила Месопотамию в центр событий. Перспективы добычи нефти внутри империи были удручающими, что придавало поставкам с Ближнего Востока первостепенную важность. Секретарь военного кабинета сэр Морис Хэнки, чрезвычайно влиятельный человек, писал министру иностранных дел Артуру Бальфуру: «В следующей войне нефть займет более важное место, чем в этой войне занимает уголь, или как минимум встанет наравне с ним. Крупные запасы, которые мы можем взять под британский контроль, находятся в Персии и Месопотамии». Таким образом, по словам Хэнки, «контроль над этими нефтяными ресурсами становится первоочередной военной целью Великобритании».

Но следовало учитывать и новорожденную «открытую дипломатию». В начале 1918 г. в ответ на большевистские лозунги Вудро Вильсон выступил со своими идеалистическими «Четырнадцатью пунктами» и громким призывом к самоопределению наций и народов после войны. Государственный секретарь Роберт Лэнсинг был в ужасе от такого выпада президента. Лэнсинг был уверен, что призыв к самоопределению приведет к многочисленным жертвам

по всему миру. По его словам, «человек, владеющий умами народа, должен остерегаться несвоевременных или неприемлемых деклараций... Он отвечает за последствия».

Британское правительство, хотя и возмущалось идеями Вильсона, вынуждено было учитывать его популистский призыв при формировании своих послевоенных целей. Министр иностранных дел Бальфур опасался, что открытое объявление Месопотамии зоной своих военных интересов выглядело бы слишком старомодно, в имперском стиле. В августе 1918 г. он заявил премьер-министрам доминионов, что Великобритания должна стать для Месопотамии «руководящей силой», чтобы обеспечить себе поставки одного из природных ресурсов, в которых она так нуждалась. «Мне все равно, путем какой системы мы сохраним нефть, — сказал Бальфур, — но я точно знаю, что для нас вопрос первостепенной важности в том, чтобы заполучить эту нефть». Для пущей уверенности британские войска, уже находившиеся в Месопотамии, заняли Мосул уже после того, как было подписано перемирие с Турцией⁵.

КЛЕМАНСО И ЕГО БАКАЛЕЙЩИК

Весь боевой опыт, начиная с «армады такси», спасшей Париж в первые недели войны, убедил Францию в том, что доступ к нефти, несомненно, стал вопросом стратегическим. Жорж Клемансо якобы сказал перед Первой мировой войной: «Если мне понадобится масло*, я найду его у бакалейщика». За годы войны он вынужден был изменить мнение, и к ее концу собрался искать нефть для Франции не в лавке, а на Ближнем Востоке, как и Великобритания. Но 1 декабря 1918 г. Клемансо, проезжая сквозь ликующие толпы лондонцев, отказался от французских притязаний на Мосул. Однако в обмен он получил от Великобритании как устную поддержку мандата Франции над Сирией, так и гарантии того, что Франции достанется часть нефти, найденной британцами в Мосуле.

Лондонский «обмен» между двумя премьер-министрами на деле не привел ни к чему, лишь инициировал продолжительную серию бурных переговоров. Весной 1919 г., во время Парижской мирной конференции на встрече Большой тройки, посвященной Сирии и нефти, Клемансо и Ллойд Джордж поссорились, обсуждая вопрос, по которому, как казалось, «договорились» в Лондоне, и обвиняли друг друга в недобросовестности. Дискуссия обернулась в конце концов «первоклассной драчкой», которая, если бы не миротворческие усилия присутствовавшего Вудро Вильсона, могла перейти в настоящую потасовку.

Вопрос решен не был и оставался камнем преткновения до тех пор, пока наконец в апреле 1920 г. в Сан-Ремо не собрался для устранения многочисленных разногласий, в том числе по нефти и по Ближнему Востоку, Союзнический верховный совет, уже без участия Соединенных Штатов. Ллойд Джордж и новый премьер-министр Франции Александр Мильеран выработали компромиссное Соглашение Сан-Ремо, по которому Франция получала 25% нефти из Месопотамии, ставшей британской подмандатной территорией.

* Oil (англ.) — масло, нефть. — Прим. пер.

Основным инструментом нефтяных разработок оставалась Turkish Petroleum Company, Франция получала в ней долю, ранее принадлежавшую Германии и конфискованную Великобританией в результате войны. Взамен Франция отказывалась от своих притязаний на Мосул. В свою очередь Великобритания ясно показала, что любая частная компания, разрабатывающая нефтяные месторождения Ирака, совершенно определенно будет находиться под британским контролем. Оставался лишь один вопрос: а есть ли вообще в Ираке нефть? Этого никто не знал⁶.

Франция не забывала и о другом пути укрепления своего положения на нефтяном рынке — создании государственной компании, национального лидера. Отвергнув предложение Royal Dutch/Shell о партнерстве, сделанное Генри Детердингом, Раймон Пуанкаре, ставший премьер-министром в 1922 г., настаивал на том, чтобы новая компания была «полностью французской». По этому поводу он в 1923 г. обратился к промышленному магнату полковнику Эрнесту Мерсье. Выпускник Высшей политехнической школы, герой войны, раненный при обороне румынских нефтепромыслов, Мерсье был технократом, преданным идее обновления французской экономики. К тому времени он уже успешно объединил электротехническую промышленность Франции. Теперь ему предстояло попытаться сделать то же самое и в нефтяной промышленности. Созданное предприятие назвали «Французская нефтяная компания», сокращенно — ФНК. Ей надлежало стать орудием «освобождения Франции». Французское правительство назначало двух из ее директоров и утверждало остальных, сама же компания должна была находиться в частных руках.

Деятельность Мерсье осложнялась тем обстоятельством, что французские компании и банки не торопились инвестировать средства в ФНК. Они не проявляли энтузиазма по отношению к нефтяным предприятиям, популярным у инвесторов Великобритании и Америки, даже несмотря на поддержку государства. «В Месопотамии было много международных проблем, — говорил позднее Мерсье. — Никто из первоначальных инвесторов не молил о чести быть допущенным в ФНК». Но, как бы то ни было, Мерсье удалось наконец найти достаточные инвестиции — 90 банков и компаний вложили-таки деньги в этот проект, чтобы в 1924 г. Французская нефтяная компания начала работу. Новой фирме была передана французская доля в активах Turkish Petroleum Company.

Однако правительство Франции не удовлетворилось тем, как были защищены национальные цели и интересы. В 1928 г. специальная комиссия парламента подготовила доклад о перспективах организации местного нефтяного рынка, крупнейшего в Европе после британского. Она выступила как против свободного рынка, так и против государственной монополии. Взамен комиссия предложила некий гибрид — систему квотирования, по которой правительство распределяло доли рынка среди частных нефтеперерабатывающих компаний, стремясь тем самым диверсифицировать поставки и гарантировать жизнеспособность французских компаний этого профиля. В дополнение предлагалось защитить их от иностранной конкуренции пошлинами и прочими законодательными протекционистскими мерами. Закон от марта 1928 г. определил основные цели новой «конституции французской нефти»: следует ограничить деятельность «англосаксонских нефтяных трестов», построить национальную

индустрию нефтепереработки, установить порядок на рынке и уже на этой основе разрабатывать французскую долю нефти в Ираке. Для обеспечения гарантий того, что ФНК в соответствии с новой системой будет активно проводить в жизнь интересы Франции, государство приобрело в прямую собственность 25% ее акций и увеличило количество директоров от правительства. Доля иностранного капитала резко уменьшилась. По словам французского депутата, ФНК готова была стать «промышленной силой правительства». Теперь правительство Франции стало ведущим участником борьбы за нефтяные богатства Ближнего Востока⁷.

СЛИЯНИЕ?

Ход событий не был столь гладким для правительства Великобритании, которое не оставило начатые во время войны попытки нарушить голландско-британское соотношение 60:40 и поставить Royal Dutch/Shell под контроль, увеличив британскую долю в компании против голландской. Это вполне устраивало и привлекало Маркуса Сэмюеля. Но Генри Детердинг руководствовался не чувством, его интересовал только бизнес. Британские защита и покровительство стоили куда больше голландских в послевоенном мире, сотрясаемом революциями, дипломатическим соперничеством и националистическими движениями. Существовал и более привлекательный для Shell «приз», побуждавший отказаться от голландского доминирования: месопотамская нефть и Turkish Petroleum Company. Перейдя под британский контроль, Shell могла обеспечить свои права на месопотамскую нефть.

С точки зрения правительства Великобритании принятие Shell под его контроль чрезвычайно усиливало британские нефтяные позиции. Однако правительство хотело иметь возможность назначать в совет директоров Shell как минимум одного своего представителя и получить право утверждать всех остальных, подобно тому как это было в Англо-персидской компании. Детердинг просто не мог этого допустить. Британское господство — одно, вмешательство британского правительства — совершенно другое. Детердинг не мог рисковать утратой коммерческого контроля. Кроме того, он видел негативную сторону слишком тесного сотрудничества с британским правительством, особенно в том, что касалось приобретения земель в Северной и Южной Америке. В Америке Royal Dutch/Shell постоянно подвергалась нападкам, поскольку ошибочно воспринималась как «орудие правительства Великобритании». Это было достаточно серьезным, чтобы отбить у Детердинга желание перейти под британский контроль.

Тем не менее, несмотря на отсрочки, разочарование, теряя терпение, Детердинг и Shell сохраняли заинтересованность в слиянии с Англо-персидской компанией. Если бы им удалось получить контроль над ней прежде, чем она станет прямым грозным конкурентом, они посчитали бы это большим достижением. Слияние усилило бы позиции Shell в мировом соперничестве со Standard Oil of New Jersey и другими американскими компаниями, оно положило бы конец привилегированному положению Англо-персидской компании

как поставщика ключевого рынка Великобритании — военно-морского флота. Детердинга также всегда раздражало то, как работает промышленность — расточительно, дублируя множество продуктов производства. «Мир, — писал он вскоре президенту Standard Oil, — страдает от перепроизводства, избытка перерабатывающих и транспортных мощностей, и последнее, не менее важное, от излишнего предложения на розничном рынке».

Англо-персидская компания уже успела столкнуться с трудностями, связанными с тем, что она находилась в государственной собственности. Во многих странах, как сообщало официальное лицо в МИДе Великобритании, считали, что «каждое действие компании... прямо инспирировалось правительством». Такая ситуация вредила и компании, и правительству. Под давлением США страны Латинской Америки запретили передачу концессий нефтяным компаниям, контролируемым правительствами, — прежде всего имелась в виду Англо-персидская компания. Ее связь с британским правительством могла оказаться особенно опасной на ее «родине» — в Персии. По мнению Резашаха Пехлеви, в прошлом военачальника, а теперь правителя страны, компания стояла слишком близко к правительству Великобритании. Насколько будут защищены и позиции Великобритании при новом шахе? Положение компании было весьма уязвимым. По словам одного британского чиновника, «в настоящее время весь доход идет от клочка территории в Персии величиной в несколько квадратных миль. Любое прекращение добычи на этом пятачке в силу естественных причин либо в результате враждебных действий имело бы катастрофические последствия».

Некоторые члены правительства были убеждены, что слияние с Shell диверсифицировало бы интересы Англо-персидской компании и тем самым уменьшило бы риск. Попутно правительство приобрело бы вождеденный контроль над Shell. Что касается Shell, ее намерения не претерпели изменений. «Сам вопрос контроля, — говорил в 1923 г. Уэйли Коэн из Shell, — является во многом бессмысленным. Это щепетильный вопрос, однако, если бы с передачей контроля готтентотам мы могли увеличить количество ценных бумаг и дивиденды, не думаю, чтобы кто-либо из нас долго колебался».

Разумеется, противников слияния было предостаточно во всех сферах, в том числе и политических. Массовая неприязнь к «нефтяным трестам» была в Великобритании не менее заметна, чем в США. Однако наиболее сильное противодействие пришло из адмиралтейства, которое сохраняло враждебность к Shell. «Флотские аргументы» были таковы: правительство «вошло в Англо-персидскую компанию не для того, чтобы делать деньги, но чтобы создать независимую компанию для служения национальным интересам». Кроме того, адмиралтейство уже привыкло к своему праву получать топливо от Англо-персидской компании со значительной скидкой, что было особенно важно перед лицом постоянной угрозы сокращения бюджета адмиралтейства. И конечно, слиянию горячо противилась сама компания. Чарльз Гринуэй вел изнурительную борьбу за превращение предприятия в интегрированную нефтяную компанию не для того, чтобы сделать ее впоследствии лишь довеском к ненавистой Shell⁸.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ЧЕРЧИЛЛЯ

Как могла Shell при столь сильной оппозиции завладеть Англо-персидской компанией? Уэйли Коэна посетила шальная идея, и во время одного из обедов он обратился к Уинстону Черчиллю с весьма интересным предложением — не рассмотрит ли бывший парламентарий и популярный член кабинета возможность самому взяться за проект со стороны Shell? В чем будет состоять миссия? Лоббировать слияние Shell как с Англо-персидской компанией, так и с *Burmah Oil*, с тем чтобы Shell в итоге приобрела долю правительства в Англо-персидской компании. *Burmah Oil* одобрила этот вариант. Черчилль этим послужит интересам Великобритании, подчеркнул Коэн, поскольку в случае успеха проекта стране будет гарантирован контроль над крупной системой снабжения. Предложение оказалось более чем своевременным, поскольку летом 1923 г. «нефтяной воитель» Черчилль был без работы. Он проиграл выборы в парламент в своем избирательном округе Восточный Данди, только что приобрел новое загородное имение Чартвелл и занялся писательским трудом, чтобы свести концы с концами. «Голодать мы не будем», — обещал он жене. «Уинстон сразу понял ситуацию», — сказал Коэн после разговора с Черчиллем, хотя последний и попросил время на размышления. Ему не хотелось нанести вред своей политической карьере, которой он посвятил всю жизнь. Кроме того, ему приходилось зарабатывать на жизнь и следовало завершить четвертый том его работы о великой войне — «Мировой кризис». Поэтому, конечно же, на этом он должен был заработать.

Да, конечно.

После короткого размышления Черчилль принял предложение. Он хотел получить £10 000 в случае неудачи и £50 000, если дело выгорит.

Коэна ошеломили выдвинутые Черчиллем условия, однако было решено, что сумму выплат можно разделить между Shell и *Burmah Oil*. Как заметил председатель последней, «мы не могли слишком торговаться» с Черчиллем. Руководители *Burmah Oil* не знали, как платить, поскольку, если выплата такой крупной суммы не будет отражена в бухгалтерских книгах, это не понравится аудиторам. В итоге решили открыть секретный счет.

Итак, Черчилль приступил к работе для *Burmah Oil* и, более того, для Shell, той самой компании, которую он столь сурово бичевал, будучи первым лордом адмиралтейства, десятилетием раньше в битве за прорыв военного флота в нефтяной век. Ненасытность Shell тогда была главным доводом, побудившим правительство приобрести долю в Англо-персидской компании, чтобы гарантировать свою независимость. Теперь же он был готов сделать все наоборот — убедить правительство продать эту самую долю. Shell предстояло приобрести ее и тем самым скорректировать баланс в группе *Royal Dutch/Shell*, сместив его в пользу Великобритании.

Черчилль не терял времени. В августе 1923-го он обратился к премьер-министру Стэнли Болдуину, который, как писал Черчилль жене, был «в совершенном восторге от решения нефтяного вопроса на предложенных условиях. «Он (Болдуин) говорил так, будто это был Уэйли Коэн. Я уверен, что все пройдет гладко. Единственное, о чем я беспокоюсь, — о моих собственных делах...

Вопрос в том, как все организовать, чтобы не дать оснований для критики». Премьер-министр Болдуин был абсолютно убежден, что британскому правительству пора закончить свой нефтяной бизнес. Он даже определил сумму, которую следовало запросить за правительственную долю. «20 миллионов были бы хорошей ценой», — сказал он Черчиллю. Это почти в десять раз превышало сумму, заплаченную правительством десятью годами ранее, великолепная прибыль на рискованные инвестиции.

Но внешние обстоятельства изменились раньше, чем удалось что-либо предпринять. В конце 1923 г. Болдуин объявил внеочередные выборы, и Черчилль, отказавшись от комиссионных за еще не сделанную работу, вернул первоначальный взнос и снова бросился с головой в политику. Консервативное правительство меньшинства снова пришло к власти, но быстро пало. Его сменило первое в истории Великобритании правительство лейбористов, которое решительно отвергло и планы слияния, и продажу государственной собственности. Осенью 1924 г. вновь победили консерваторы, но и они теперь стали противниками продажи государственной собственности. «Правительство Его Величества, — писал заместитель министра финансов Чарльзу Гринуэю, председателю Англо-персидской компании, — не намерено отступать от политики сохранения своей доли в компании». Министром финансов стал не кто иной, как новообращенный консерватор Уинстон Черчилль⁹.

НЕХВАТКА НЕФТИ И «ОТКРЫТАЯ ДВЕРЬ»

Ближний Восток был местом не только европейских нефтяных интересов. Американские компании разрабатывали месторождения нефти по всему миру и неминуемо должны были обратить внимание на этот регион. После окончания Первой мировой войны и в начале 1920-х гг. американской нефтяной промышленностью овладел страх неизбежного истощения собственных нефтяных ресурсов. Многие в американском правительстве разделяли это навязчивое опасение. Опыт военного времени — «воскресенья без бензина» и роль, сыгранная нефтью в войне, давали тому реальные основания. Президент Вильсон в 1919 г. с печалью согласился со словами ушедшего в отставку чиновника о том, что нехватка зарубежных поставок нефти создает самую серьезную из международных проблем Соединенных Штатов. «Похоже, что ни дома, ни за рубежом нет способа, с помощью которого мы могли бы обеспечить себя необходимыми ресурсами», — сказал президент. Ожидание быстрого истощения нефтяных ресурсов сопровождалось в Америке ростом спроса на нефть: потребление ее выросло на 90% с 1911 по 1918 г., и прогнозировалось дальнейшее его увеличение после войны. Любовь Америки к автомобилю становилась все крепче. Рост числа зарегистрированных в США автомобилей между 1914 и 1920 гг. был ошеломляющим — произошел скачок с 1,8 до 9,2 млн машин. Дефицит был такой, что один из сенаторов призывал перевести флот США с жидкого топлива снова на уголь.

Ведущие инженеры и ученые-геологи разделяли всеобщее беспокойство. Директор Горнорудной администрации в 1919 г. предсказывал, что «в течение

ближайших 2–5 лет нефтепромыслы страны достигнут максимальной добычи, после чего мы столкнемся с быстрым ее падением». Джордж Смит, директор Геологической службы США, предупреждал о возможности «бензинового голода». Что же делать? Ответ состоял в том, чтобы отправиться за моря: правительству следует «морально поддерживать любое усилие американского бизнеса, направленное на расширение деятельности по добыче нефти за пределами США». Он полагал, что запасы нефти в Америке закончатся ровно через девять лет и три месяца. В это же время велась активная дискуссия по поводу оценки возможностей добычи сланцевого масла из горных пород Колорадо, Юты и Невады. В 1919 г. предсказывали, что, «вероятно, менее чем через год горячее, получаемое из этих сланцев, будет конкурировать с нефтью из скважин». Журнал *National Geographic* взволнованно объявил о том, что «каждый владелец автомобиля может радоваться», поскольку сланцевое масло даст «столько бензина, что его хватит даже детям наших детей. Угроза смерти безлошадной повозки, очевидно, предотвращена». К разочарованию сторонников сланцевого масла, затраты, необходимые для его получения, были самым прискорбным образом недооценены. В Великобритании перед лицом предполагаемого дефицита Англо-персидская компания занялась исследованиями возможности получения жидкого топлива из угля, и британское правительство выделила свыше 2 акров в Дорсете для выращивания иерусалимских артишоков с целью производства из них технического спирта в промышленных масштабах для использования его в качестве автомобильного топлива.

Ожидание дефицита привело к серьезному росту цен. С 1918 по 1920 г. цена сырой нефти в США подскочила на 50% — с \$2 до \$3 за баррель. Зимой 1919/1920 гг. действительно наблюдалась нехватка нефти. По общему мнению, США совсем скоро предстояло стать крупным импортером нефти. Замаячил призрак международной конкуренции и угроза столкновения с Великобританией. Как нефтепромышленники США, так и правительство были твердо уверены, что Великобритания проводит агрессивную политику и хочет взять под свой контроль оставшиеся в мире нефтяные ресурсы прежде, чем американцы сдвинутся с места. Поэтому Вашингтон обещал незамедлительно помочь нефтяным компаниям в их походе за иностранными запасами. Был предложен принцип «открытых дверей» — т. е. равных возможностей для капитала и деловых кругов Америки. Великобритания отреагировала на эту кампанию со смесью скептицизма, обиды и возмущения. Она отметила, что на долю США приходится 2/3 всей добычи нефти в мире. «Не думаю, что вы или любой другой нефтяник Америки действительно верите, что ваши запасы иссякнут в ближайшие 20 или 30 лет», — недоверчиво писал другу в Америку Джон Кедмен, директор Нефтяного департамента. Однако опасения относительно дефицита и конкуренции заставили американские компании искать новые источники снабжения нефтью по всему миру — как развивая нефтедобычу, так и приобретая готовые нефтепродукты. Стратегическое преимущество могло дать техническое совершенствование танкеров, нефтепроводов, буровых установок, позволявшее преодолеть трудности и расстояния, которые до войны так и остались непреодолимыми для нефтеразведки и добычи в мировом масштабе¹⁰.

Взор Америки остановился на Ближнем Востоке, в частности на Месопотамии, находившейся под британским мандатом. Однако здесь «дверь» не была «открыта». Когда два геолога из Standard Oil of New Jersey проникли на эту территорию, представитель британских властей сдал их шефу полиции Багдада.

Известие о соглашении 1920 г. в Сан-Ремо, укрепившем взаимопонимание между Великобританией и Францией в вопросе разделения нефти Месопотамии, ошеломило Вашингтон и американских нефтепромышленников. Американская пресса громогласно назвала его «махровым империализмом». Наибольшего осуждения заслуживало нарушение принципа равноправия победивших союзников. Standard Oil of New Jersey была очень обеспокоена. Ей чудился двойной альянс — между Великобританией и Францией и между Shell и Англо-персидской компанией, способный выбросить американскую компанию и из нефтедобычи, и со всех нефтяных рынков мира. Компания обратилась в Госдепартамент США, который решительно осудил договор как нарушение нежно лелеемого принципа «открытой двери». Конгресс одобрил Закон об аренде недр 1920 г., запрещающий добычу нефти на землях, находящихся в общественной собственности, организациям тех стран, правительства которых закрывали подобный доступ для американцев. Закон был прежде всего направлен против Голландии в голландской Ост-Индии и против Великобритании в Месопотамии.

Бесцеремонные обозреватели поразились уровнем той поддержки, что администрация Вильсона, это воплощение прогрессивизма, теперь, в конце своего существования, оказывала нефтяным компаниям, и в особенности Standard Oil of New Jersey, являвшейся наиболее ярким из потомков дракона, пораженного Верховным судом всего десятью годами ранее. Британский посол в Вашингтоне был изумлен сближением администрации Вильсона и Standard Oil, которое «полностью перевернуло предвоенные отношения, когда для любого члена администрации не было ничего хуже, чем навлечь на себя подозрения в связях с нефтяными интересами». Большую роль в укреплении альянса сыграл как призрак нефтяного дефицита, так и недоверие к вероломным британцам. Помог и опыт сотрудничества деловых кругов и правительства в военное время, когда одна лишь Standard Oil of New Jersey поставила четверть всей той нефти, что потребили союзники. Для подобного поворота в политике были и другие причины. Прогрессизм и реформы «выдохлись», и в американском бизнесмене снова видели героя, как в 1880–1890-х гг. Правительству следовало его поддерживать, а не мешать.

Новая республиканская администрация Уоррена Гардинга, пришедшая к власти в 1921 г., была полностью на стороне частного предпринимательства и проявила себя как защитница международных американских нефтяных интересов повсюду — от Мексики до голландской Ост-Индии, включая Месопотамию. Напряженность между Соединенными Штатами и Великобританией росла. Но затем произошло нечто странное. Великобритания проявила миролюбие и «открыла двери» американскому участию в нефтяном бизнесе Месопотамии. Почему? Прежде всего выявилась неопределенность юридического статуса Turkish Petroleum Company. Получила ли она концессию в 1914 г., или это было лишь обещание концессии? В Британии на повестке дня стояло множество вопросов экономического и стратегического сотрудничества с Америкой. Лондон

беспокоил высокий уровень антибританских настроений в США. В конгрессе даже обсуждалась возможность эмбарго на поставки американской нефти в Британию. Отказ американцам в добыче нефти в Месопотамии был бы как минимум постоянным раздражителем для англо-американских отношений. Напротив, прямое привлечение американцев могло бы принести реальную пользу: британцы хотели скорейшей разработки месторождений региона. Они стремились обеспечить доходы пробританскому новому правительству, пришедшему к власти в Месопотамии, чтобы уменьшить нагрузку на казначейство в Лондоне. Американские капитал и технологии весьма ускорили бы все эти процессы. И наконец, Shell полагала, что американское участие будет не лишним ввиду политических проблем, которые могут возникнуть в этой нестабильной части мира. Галуст Гюльбенкян присоединил свой голос, советуя постоянно заместителю министра иностранных дел иметь американцев «внутри», а не «снаружи» — в качестве конкурентов. Заместитель министра согласился и твердо указал Англо-персидской компании и Royal Dutch/Shell, что национальным интересам Великобритании соответствует подключение американцев, и произойти это должно как можно скорее. Впоследствии он писал Гюльбенкяну, что последний стал проводником американского участия¹¹.

«БОСС»: УОЛТЕР ТИГЛ

Но какие же из американских компаний следовало поддерживать правительству США? Вряд ли стоило затрачивать столько дипломатических усилий ради одной только Standard Oil of New Jersey. Несколько влиятельных персон, в том числе министр торговли Герберт Гувер, предложили создать синдикат американских компаний для работы в Месопотамии. Гувер очень хорошо знал нефтяной бизнес и связанный с ним риск. Он продал перед войной некоторые принадлежавшие ему перуанские нефтяные мощности Уолтеру Тиглу из Standard Oil of New Jersey, который описывал будущего президента как «странноватого парня — легкий костюм в полоску и белые теннисные туфли». Теперь, в мае 1921 г. на встрече в Вашингтоне Гувер в качестве министра торговли и государственный секретарь Чарльз Эванс Хьюз откровенно заявили группе нефтяников, что США не могут «открывать дверь» для одной компании, а только для представительной группы. Со своей стороны, Standard Oil of New Jersey понимала, что в одиночку не сможет рассчитывать на устойчивую государственную поддержку, и Тигл организовал консорциум из нескольких ведущих компаний. Еще недавно подобная группа подверглась бы нападкам со стороны правительства за ограничение свободы торговли, теперь же ей оказывалась поддержка как национальному лидеру, который прокладывает дорогу к зарубежной нефти.

Благодаря созданию этой группы Госдепартамент избежал неминуемого открытого конфликта с европейскими нефтяными интересами. Внимательно следя за развитием дел, он тем не менее отстранился от переговоров. Говорить от имени американского синдиката должен был Уолтер Тигл — бизнесмен, но не политик и не дипломат. В июле 1922 г. он отбыл в Лондон, чтобы начать там переговоры об американском участии в разработке предполагаемых нефтяных

ресурсов Месопотамии. Тогда он не предполагал, каким долгим и трудным окажется это дело¹².

Тигл представлял на переговорах не только Standard Oil, но и весь американский консорциум. По другую сторону переговорного стола собрались Генри Детердинг, Чарльз Гринуэй, полковник Эрнест Мерсье из ФНК. Неподалеку от стола дефилировал Галуст Гюльбенкян. Оппоненты Тигла были партнерами в Turkish Petroleum Company, контролировавшей концессию в Ираке — или, во всяком случае, полагавшей, что имеет права на это.

Главным противником Тигла в разыгравшейся драме стал Гюльбенкян. Контраст во всем между этими двумя людьми был очевиден. Маленький и непрезентабельный Гюльбенкян был недоверчив и замкнут. Шести футов росту, весом до трехсот фунтов (периодически проигрывая битву неутолимой любви к шоколаду), Тигл, будучи воплощением американского дружелюбия, выступал прямо и откровенно. Если Гюльбенкян был одиночкой, то Тигл возглавлял крупнейшую в мире нефтяную компанию. Прозванный «Боссом», Тигл единолично управлял Standard Oil of New Jersey и был одной из наиболее выдающихся и известных фигур в нефтяном бизнесе. Гюльбенкян же предпочитал анонимность.

Однако у этих двоих, как ни странно, были и общие черты. Оба они были потомственными нефтяниками, а Тигл с материнской стороны принадлежал уже к третьему поколению нефтяников. Его дед, Морис Кларк был тем самым партнером, чью долю Джон Рокфеллер выкупил на историческом «аукционе» в Кливленде в 1865 г. отец Тигла, родом из Уилтшира в Англии, был одним из наиболее удачливых независимых нефтепереработчиков в Кливленде и в течение многих лет успешно сопротивлялся натиску треста Standard Oil. Он ненавидел Standard Oil и был одним из тех героических борцов, о которых повествовали страницы истории треста, записанной Айдой Тарбелл.

И Гюльбенкян, и Тигл были в свое время одаренными студентами-нефтяниками. В Корнеллском университете Тигл, казалось, был организатором всего, что делали студенты. Он написал дипломную работу по десульфурации сырой нефти и набрал нереальные сто баллов по промышленной химии. Как и Гюльбенкяну, профессора советовали ему продолжать учебу, но его отец, как и отец Гюльбенкяна, ответил столь же резко — в короткой телеграмме значилось: «Домой немедленно». Вернувшись в Кливленд, Тигл пошел работать за 19 центов в час на семейное нефтеперерабатывающее предприятие. Затем отец сделал его коммивояжером. Тигл показал себя в продажах серьезным, агрессивным и успешным коммерсантом. Однако его вновь призвали домой — теперь для того, чтобы помочь продать семейный бизнес бывшему врагу — Standard Oil. Отец Тигла не мог более выдерживать напряжение борьбы. Однако в тресте заметили молодого талантливого Тигла и решили заполучить не только хозяйский бизнес, но и хозяйского сына.

Семейный бизнес был преобразован в Republic Oil, а молодой Тигл сделался его боссом. Его способности скоро проявились: знание всех аспектов нефтяного бизнеса, невероятная память на технические, коммерческие и административные детали, неиссякаемая энергия, способность разобраться в проблеме и найти решение. И под внешним шармом — безжалостно требовательная и властная личность. Годы работы научили его тем же истинам, которые

Гюльбенкян постигал на базаре, — всегда стремиться к наилучшему из возможных результатов сделки. «Он торговался по любому поводу, — вспоминал его коллега времен Republic Oil. — Он торговался, торговался и торговался. Когда речь шла о деньгах компании, он считал, что платит слишком много за пятицентовые сигары, и старался получить их за четыре».

Тигл быстро рос, и к 1908 г. стал главой комитета по экспорту Standard Oil. Он видел новую динамику международного рынка лучше, чем другие руководители треста. Он понимал Генри Детердинга и потому выступал за сотрудничество с Royal Dutch/Shell. Однажды, чтобы урегулировать особенно острую конкурентную ситуацию на Дальнем Востоке, Тигл провел с Детердингом два дня на охоте на куропаток в Шотландии — оба были отличными стрелками. Два дня они играли в покер, и конфликт был урегулирован. Однако их взаимное уважение — быть может, даже дружба — не могло пересилить подозрительности, лежавшей в основе их отношений. Слишком высоки были ставки. Откровенно говоря, ни один из них не верил другому. Детердинг, как сказал Тигл, «часто меняет свое мнение и обычно забывает вам об этом сказать». Тигл никогда не переставал видеть в Royal Dutch/Shell наиболее опасного из своих конкурентов.

В 1909 г. Тигл стал директором Standard Oil, заняв место могущественного Х.Х. Роджерса, который, помимо прочего, был внутренним источником информации для Айды Тарбелл. Тиглу был тогда всего 31 год. Одна из газет сочла, будто его взяли для того, чтобы не пустовали «туфли Джона Д.». Она сообщала, что любимые авторы Тигла — Дан и Брэдстрит* (по контрасту с Роджерсом — поклонником и покровителем Марка Твена).

Тигл полагал, что в Standard Oil наблюдается частичный паралич руководства, причина которого коренится в антитрестовском судебном преследовании и других юридических действиях. В этом, по его мнению, был источник неспособности компании адаптироваться к глобальной конкуренции и развивать собственную нефтедобычу за рубежом.

В 1917 г. в возрасте 39 лет Тигл стал президентом Standard Oil of New Jersey. В отличие от предыдущего поколения он не принадлежал к числу крупных акционеров, но был профессиональным менеджером, и его приход ярко отражал перемены в американском бизнесе, в самой сути корпораций. Тиглу предстояло полностью изменить работу Standard. Но его приход тем не менее олицетворял преемственность в традициях компании — в конце концов он был внуком первого партнера Рокфеллера и позаботился, чтобы эта преемственность была ясна и остальным. Став президентом, Тигл поставил в своем офисе старое шведское бюро Рокфеллера и принялся поднимать дух умирающей компании. Первым делом он, связав чрезмерную секретность с народной любовью к Standard Oil of New Jersey, направил массу усилий на улучшение связей с общественностью. Он создал внутрифирменный журнал под названием *The Lamp* и сделался его фактическим редактором, организовал «открытую дверь» для прессы. Он был доступен, дружелюбен и сердечен, на первый взгляд прям и откровенен. Но каждое произносимое слово контролировал и выверял.

* Dun & Bradstreet — деловой справочник. — Прим. ред.

Несмотря на это, все представляло разительный контраст с прежним режимом. По окончании Первой мировой войны главной вставшей перед компанией проблемой оказалась поставка сырой нефти. Попытки Тигла подключить компанию к нефтедобыче постоянно блокировались традиционной оппозицией столь «рискованному» занятию. Как сказал в своей комментарии один директор-ветеран: «Нам не стоит бурить непродуктивные скважины во всех частях света. Мы — торговая компания». Тигл предвидел, что нехватка нефти в послевоенные годы станет хронической, и знал о невыгодном положении Standard Oil с добычей нефти, составляющей 16% объема переработки. Его старый соперник, Детердинг, проводил глобальную стратегию диверсификации нефтедобычи по всему миру. Тигл знал о попытках британского правительства объединить Shell и Англо-персидскую компанию. Он предвидел также возникновение еще более жесткой конкурентной среды и чувствовал, что Standard Oil of New Jersey не готова к ней. Чтобы соответствовать требованиям времени, он направил компанию по пути слияний на внутреннем рынке и развернул борьбу за собственную нефтедобычу на внешнем. В 1920 г. на праздновании пятидесятой годовщины Standard Oil Тигл ясно изложил свою стратегию: «Нынешняя политика компании Standard Oil состоит в том, чтобы интересоваться любым нефтеносным районом, не важно, в какой стране он находится». И где бы в мире ни предполагалось наличие нефти, Standard Oil of New Jersey собиралась там присутствовать¹³.

Вот почему летом 1922 г. Тигл оказался в Лондоне перед партнерами по Turkish Petroleum Company. Дискуссии не принесли плодов, и через месяц он вернулся домой ни с чем. Переговоры продолжились путем переписки. В декабре 1922 г. разочарование американцев достигло предела, и они всерьез подумывали о полном отказе от этого дела. Было непросто разделить Месопотамию, или Ирак, как теперь называлась эта Британская подмандатная территория, за столь многолюдным столом.

Однако дебаты о разделе иракской нефти продолжались. Участники обсуждали, стоит ли следовать условию самоограничения из прошлого договора и тем самым не участвовать в нефтедобыче на большей части бывшей Османской империи иначе, как через Turkish Petroleum Company. Наиболее острым оказался вопрос о разделе доходов. Тигл и Гринуэй хотели, чтобы нефть продавалась акционерам по себестоимости. Это помогло бы исключить борьбу с Ираком вокруг определения прибыли, а американские компании избежали бы уплаты дополнительных британских налогов. Но это предложение не нравилось Ираку, желавшему прямого участия в доходах. Не был доволен и Галуст Гюльбенкян, заинтересованный в получении дивидендов прежде всего деньгами, а не нефтью.

Еще более усугубляла всю ситуацию новая, сильно перекроенная территориально Турция, которая оспаривала границу с Ираком и пыталась выбить юридическую основу из-под Turkish Petroleum Company. Риск всегда сопутствовал работе нефтяных компаний в этой части света. Чтобы снизить его, правительство Великобритании, опираясь на мандат, выданный Лигой Наций, оказало давление на Ирак с целью получить новую концессию, но скорого результата не добилось. Дело в том, что британское правительство

имело весьма непростые отношения с режимом, который само же установило в Ираке незадолго до этого. Стороны не могли договориться даже о значении слова «мандат»¹⁴.

ФЕЙСАЛ — КОРОЛЬ ИРАКА

Во время войны Лондон настраивал Хусейна — шарифа Мекки — возглавить восстание арабов против Турции, что он и сделал в 1916 г. Ему помогли несколько англичан, самый известный из них Т.Э. Лоуренс — Лоуренс Аравийский. Хусейн и его сыновья должны были стать правителями различных частей Османской империи, населенных в основном арабами. Наиболее способным считался Фейсал, третий сын Хусейна. Лоуренс, очарованный Фейсалом при встрече во время войны, описывал его как «само совершенство» и считал фигурой идеальной для руководства восстанием в регионе. После войны Фейсал успешно выступил на Версальской конференции, произведя впечатление даже на сухого госсекретаря США Роберта Лэнсинга. Тот писал, что голос Фейсала, «казалось, навевал аромат лаванды и напоминал о богато вышитых диванах, зеленых тюрбанах, блеске золота и драгоценных камней».

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 без всякого почтения сместили и выслали из Дамаска. Он объявился на какой-то железнодорожной станции в Палестине, где англичане устроили ему торжественный прием, и стал ждать своей участи, сидя на чемоданах.

Но его королевская карьера не закончилась. Великобритания нуждалась в монархе для другого нового государства — Ирака, созданного на месте трех провинций бывшей Османской империи. Политическая стабильность региона необходима была не только в связи с перспективами нефтедобычи, но и для защиты Персидского залива, а также для поддержки нового воздушного имперского пути из Великобритании в Индию, Сингапур и Австралию. Великобритания не хотела управлять регионом напрямую — это стоило бы ей слишком дорого. Черчилль, тогдашний глава министерства по делам колоний, хотел видеть арабское правительство при конституционном монархе, которого Великобритания «поддерживала» бы под мандатом Лиги Наций. Так было бы дешевле. И Черчилль нашел в безработном Фейсале достойного кандидата. Вызванный из ссылки, Фейсал был коронован в Багдаде в августе 1921 г. Брат Фейсала Абдулла, которому ранее предназначался иракский трон, был поставлен королем «незанятых земель», которым англичане дали название эмирата Трансиордании.

Перед Фейсалом стояла грандиозная по сложности задача. Население его страны не было сложившейся нацией. В Ираке жили разобщенные группы — арабы-шииты, арабы-сунниты, евреи, курды и езиды. Это было государство с малым числом городов, в основном провинциальных и контролируемых местными шейхами, с бедной политической и культурной историей, но зато

с растущим арабским национализмом. Суннитское меньшинство обладало политической властью, хотя шииты были значительно многочисленнее. Среди жителей Багдада больше всего было евреев, за ними по численности следовали арабы и турки. В эту религиозную и политическую мозаику Великобритании собиралась импортировать конституционализм и дееспособный парламент. Фейсал зависел от поддержки Великобританией его нового королевства, но его положение сильно бы осложнилось, если бы он открыто во всем полагался на Лондон. Британскому правительству приходилось иметь дело в Ираке не только с арабским национализмом, но и с бизнесменами-нефтяниками, весьма болезненно относившимися к статусу иракской концессии. Великобритания всецело поддерживала разработку нефти, поскольку надеялась, что доходы от добычи помогут финансировать новое правительство Ирака и в дальнейшем уменьшат ее финансовое бремя.

Нефтеразведка и нефтеразработка в Ираке не могли начаться без новой надежной концессии, предоставленной правительством. Прежде всего Вашингтон твердо заявил о нелегитимности концессии Turkish Petroleum Company 1914 г. Аллен Даллес, глава ближневосточного отдела Госдепартамента, тщательно контролировал все переговоры со стороны администрации США. В 1924 г. он сообщил Тиглу: правительство Соединенных Штатов уверено в том, что права, заявляемые Turkish Petroleum Company на концессию, недействительны. Как сказал Даллес по другому поводу, «имеющаяся у нас информация позволяет разбить в пух и прах дело Turkish Petroleum Company. К тому же постоянно меняющееся правительство Ирака, опасаясь вспышки национализма и выступлений внутри страны, а порой и убийств, с явной неохотой брало на себя ответственность за подписание новой концессии для иностранцев. Поэтому переговоры между Turkish Petroleum Company и правительством Ирака шли медленно, были трудными и неизменно напряженными. Наконец 14 марта 1925 г. новое соглашение о концессии было подписано. Оно устраивало американское правительство, создавая иллюзию существования «открытой двери». Но, как заметил позднее Гюльбенкян, эта последняя оказалась «очковтирательством»¹⁵.

АРХИТЕКТОР

Казалось, все в конце концов установилось — даже граница с Турцией. Остался только один камень преткновения — Галуст Гюльбенкян и его 5%. На переговорах Гюльбенкян оставался странной, одинокой фигурой. Он всячески избегал встреч, придирался к каждому слову в документе и отвечал потоками телеграмм. «Нефтяная дружба — понятие весьма скользкое», — сказал он однажды. Эту мысль, несомненно, подтверждали его личные отношения с Детердингом, прерванные в середине 1920-х гг. «Мы очень гармонично работали более 20 лет, — говорил позднее Гюльбенкян, — но, как это часто бывает в нефтяном бизнесе, зависть и расхождение мнений разделили нас». Другие же говорили, что ссора стала следствием их борьбы за сердце русской женщины — Лидии Павловой, бывшей жены царского генерала. Некоторое время два джентльмена находили взаимопонимание в отношении этой жен-

щины, как находили они его в отношении нефти. Однажды, когда Детердинг обнаружил, что не может расплатиться с Картье за бриллианты стоимостью \$300 000, подаренные даме сердца, Гюльбенкян устроил ему ссуду до следующей выплаты от Royal Dutch/Shell. Однако когда Лидия Павлова стала законной миссис Детердинг, это привело к вражде между двумя мужчинами. Кроме того, Детердинг и Гюльбенкян столкнулись в остром споре по поводу прибыли Венесуэльской нефтяной компании, которую Гюльбенкян привлек в группу Royal Dutch/Shell. Были затронуты личные амбиции. Уникальные возможности для наблюдения за развитием событий имел Нубар Гюльбенкян. Он был личным помощником и своего отца, и Детердинга, и оставил последнего только после решительного разрыва. Как объяснял Нубар, Детердинг стал обижаться на «придирчивость» Гюльбенкяна, тот же не мог выносить «властных манер» Детердинга.

С Детердингом или без него Гюльбенкян продолжал заниматься самым разнообразным бизнесом, включая попытку получить эксклюзивную концессию на торговлю советской икрой. Жену свою он оставил среди произведений искусства — его «детей», как он их называл, — в особняке на авеню д'Йена в Париже. Сам же обитал то в шикарных номерах отеля Ritz в Париже, то в Ritz или Carlton в Лондоне, где его посещали беспрестанно сменяющиеся любовницы, одна из них обязательно должна была быть моложе 18 лет (из «медицинских соображений», чтобы освежать сексуальную силу). Раз или два в день можно было видеть, как Гюльбенкян совершает моцион в Булонском лесу или Гайдпарке, а его лимузин едет сзади. Все остальное время он, оставаясь в тени, полностью посвящал себя делам в самых разных частях света с помощью бесконечных телефонных звонков и телеграмм.

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

В конце концов Тигл решил, что необходимо лично увидеться с Гюльбенкяном. Он организовал совместный ланч в лондонском отеле Carlton. После многих экивоков Тигл перешел к делу. Он выбрал тактику увещевания при обсуждении отчислений, требуемых Гюльбенкяном. «Уверен, г-н Гюльбенкян, вы слишком хороший торговец нефтью, чтобы не знать, что собственность не будет стоять так много».

Лицо Гюльбенкяна побагровело, и он в бешенстве ударил по столу. «Юнец! Юнец! — выкрикнул он. — Никогда не называйте меня торговцем нефтью! Я не торговец нефтью и хочу, чтобы вы это ясно понимали!»

Тигл опешил. «Хорошо, мистер Гюльбенкян, — начал он снова, — приношу извинения, если обидел вас. Я не знаю, как вас называть или как классифицировать, если вы не торговец нефтью».

«Я скажу вам, как я себя классифицирую, — горячо сказал армянин. — Я классифицирую себя как архитектора бизнеса. Я создаю одну компанию, другую компанию. Я создал Turkish Petroleum Company, а в ней место для Детердинга, место для французов, место для вас. — Его ярость не утихла. — А теперь вы втроем пытаетесь меня выкинуть»¹⁶.

ВПЕРЕД, К КРАСНОЙ ЛИНИИ

Однако еще предстояло определить, есть ли в Ираке нефть в промышленных количествах. Только в 1925 г. туда прибыла совместная экспедиция, представлявшая интересы Англо-персидской компании, Royal Dutch/Shell и американских компаний. Даже когда из-за позиции Гюльбенкяна ситуация представлялась тупиковой, геологи продолжали свои изыскания с растущим воодушевлением. Один из американских геологов докладывал в Нью-Йорк, что не встречал в мире региона, столь многообещающего с точки зрения бурения.

Гюльбенкян по-прежнему не отступал ни на шаг. Зачем? В самом деле, почти 35 лет назад именно он подготовил для султана свой первый доклад о Месопотамии и ее нефти. Почти 30 лет назад он создал Turkish Petroleum Company. Он платил из собственного кармана, чтобы вся эта ненадежная система работала во время Первой мировой. Он так долго и терпеливо ждал. Что могла теперь значить небольшая задержка? Он был уже невероятно богат, и он знал, что успех геологической разведки в Ираке только усилит его позиции и подтолкнет Тигла и других американцев к соглашению.

Отклик на сообщения геологов доказал правоту Гюльбенкяна. Тигл понял, что вопрос необходимо решить. В апреле 1927 г. началось бурение, и дальнейшая отсрочка была крайне вредна для дела. Переговоры начали продвигаться вперед. Тигл нехотя уступал Гюльбенкяну. И наконец, соглашение стало вырисовываться, но до результата еще было далеко.

Одним из участков бурения был Баба-Гур-Гур, который находился в шести милях северо-западнее Киркука, в районе, заселенном курдами. Здесь на протяжении тысячелетий из многочисленных разломов в земле сочился природный газ, постоянно образуя языки пламени. Это место называли «пылающими огненными печами», и вавилонский царь Навуходоносор отправлял туда евреев. Именно здесь, как писал Плутарх, местные жители подожгли политую нефтью улицу, чтобы поразить Александра Македонского. И именно здесь, в 3 часа утра 15 октября 1927 г., на буровой, хорошо известной под названием «Баба-Гур-Гур № 1», едва бур прошел полторы тысячи футов, послышался рев, разнесшийся эхом по пустыне. Потом ударил, взметнув камни, мощный фонтан. Его высота достигла 50 футов над вышкой. Нефть залила местность, низины

заполнил ядовитый газ. Под угрозой оказались многие поселения в округе, даже город Киркук был в опасности. Срочно наняли около 700 местных жителей для возведения дамб и стен, чтобы остановить потоки нефти. Наконец через восемь с половиной дней скважину взяли под контроль, все это время из нее вытекало 95 000 баррелей нефти ежедневно¹⁷.

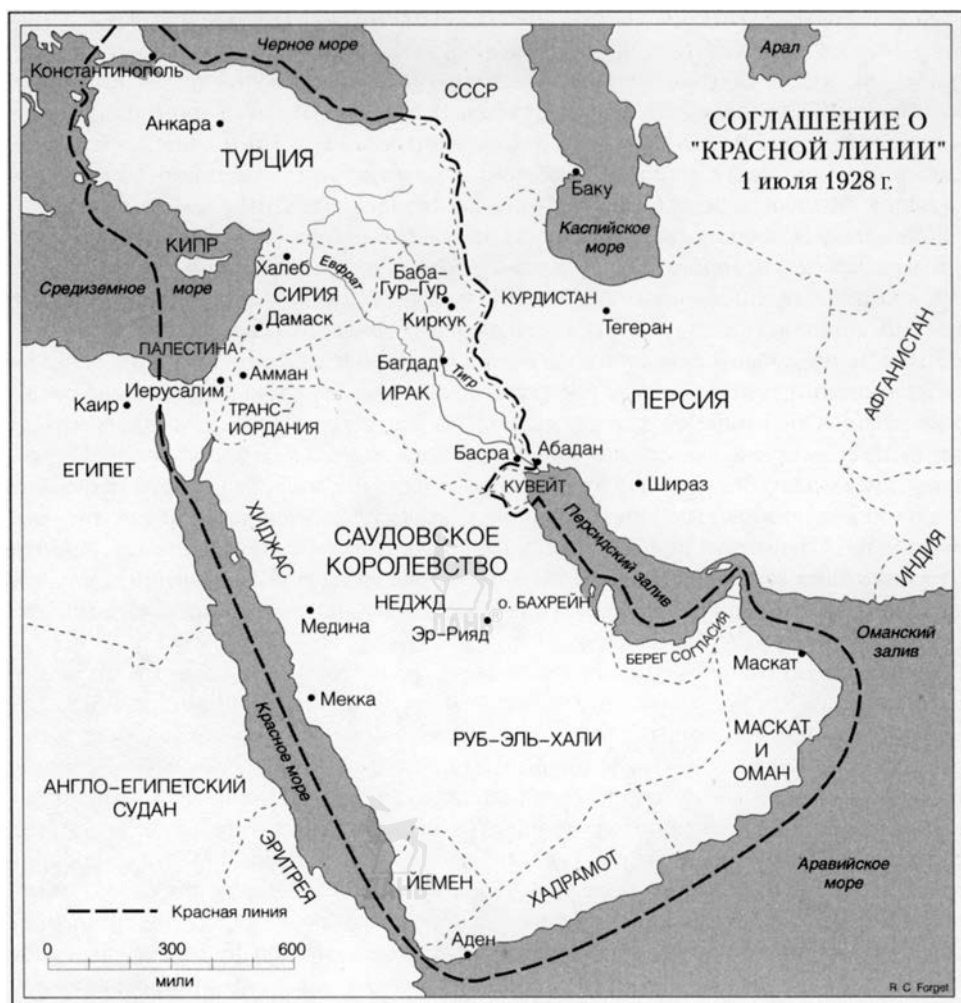
Ответ на главный вопрос был дан. В Ираке были запасы нефти — столь огромные, что с лихвой оправдывали все трудности. Теперь окончательное соглашение стало насущной необходимостью. Переговоры пора было заканчивать. 31 июля 1928 г., через девять месяцев после первого фонтана нефти и почти через шесть лет с того момента, как Тигл впервые прибыл в Лондон для скорейшего заключения соглашения, был подписан окончательный договор. Royal Dutch/Shell, Англо-персидская компания и Франция получали по 23,75% нефти каждый, как и Компания ближневосточного развития, созданная тогда же, чтобы учесть интересы американской стороны. Гюльбенкян получал свои 5% нефтью, но имел право немедленно продать ее Франции по рыночным ценам, автоматически превращая нефть в обожаемые им наличные.

Оставался открытым вопрос, связанный с «пунктом о самоограничении», по которому все участники соглашались работать в регионе совместно, и только совместно. Как рассказывал позднее Гюльбенкян, на одной из последних встреч он послал за большой картой Ближнего Востока, взял толстый красный карандаш и начертил линию вдоль границ не существовавшей уже Оттоманской империи. «Это была старая Оттоманская империя, какой я ее знал в 1914 г., — сказал он, — и я должен был ее знать. Я родился в ней, жил в ней и служил ей». Однако он разрисовал то, что уже и так было решено. Несколькими месяцами ранее Великобритания, используя карты министерства иностранных дел, и Франция при помощи карт из Кэ д'Орсэ* уже отметили те же самые границы. Кто бы ни был автором, это важное согласование назвали впоследствии Соглашением о красной линии. Внутри этой красной границы оказались все основные месторождения нефти на Ближнем Востоке, за исключением тех, что были в Персии и Кувейте. Партнеры обязались не участвовать в операциях с нефтью на этой огромной территории иначе, как в сотрудничестве с остальными учредителями Turkish Petroleum Company. Таким образом, пункт о самоограничении из соглашения, заключенного министерством иностранных дел Великобритании в 1914 г., был через 14 лет воспроизведен в виде Соглашения о красной линии. Оно создало основы будущей разработки нефтяных месторождений на Ближнем Востоке и потом на десятилетия оказалось в центре ожесточенного конфликта.

Много лет спустя Уолтер Тигл, когда говорили, что Гюльбенкян победил его в деле Turkish Petroleum Company, вспомнил тяжелые и продолжительные переговоры и сказал: «Чертовски плохо сыграно! Мы должны были войти на три года раньше».

Несомненно, то была великая победа Гюльбенкяна — кульминация 37 лет сосредоточенности, награда за его терпение и стойкость, дело, которого он ждал всю свою жизнь. Оно принесет десятки миллионов долларов. Чтобы

* Quai d'Orsay (фр.) — МИД Франции. — Прим. ред.



отметить великое свершение, он арендовал судно и отбыл со своей дочерью Ритой в круиз по Средиземному морю. У берегов Марокко он заметил корабль, каких ранее не встречал. Он выглядел очень необычно — с трубой, отходящей от кормы. «Что это?» — спросил он. «Нефтяной танкер», — ответила Рита.

Гюльбенкяну было 59 лет, он только что совершил одну из величайших нефтяных сделок века, он был «нефтяным Талейраном», а никогда раньше не видел нефтяного танкера¹⁸.

Глава 11

ОТ ДЕФИЦИТА К ПЕРЕПРОИЗВОДСТВУ: БЕНЗИНОВЫЙ ВЕК

В 1919 г. капитан армии США Дуайт Эйзенхауэр, утомленный скукой и однообразием, которые были неизменными спутниками военного человека в мирное время, подумывал уйти из армии и поступить на работу к армейскому другу в Индианаполисе. Но тут он услышал, что нужен офицер для участия в автопробеге через всю страну. Целью пробега были демонстрация возможностей автотранспорта и привлечение внимания к необходимости строительства автострад. Эйзенхауэр вызвался участвовать только для того, чтобы развеять скуку, а заодно организовать для семьи дешевый отдых на Западе. «Пробег от побережья до побережья, — скажет он позднее, — был в тех условиях настоящим приключением». Он назвал это мероприятие походом «на грузовике с цистерной по темной Америке».

Путешествие началось 7 июля 1919 г. с установки дорожного столба «нулевой мили» на месте старта — к югу от лужайки Белого дома. Караван отбыл. В его составе было 42 грузовика, пять легковых автомобилей — для штаба, наблюдения и разведки — и, кроме того, мотоциклы, машины скорой помощи, цистерны, полевые кухни, передвижные мастерские и грузовики войск связи с прожекторами. За рулем сидели водители, речь которых, как и навыки вождения, свидетельствовали о том, что они больше знакомы с упряжками лошадей, чем с двигателем внутреннего сгорания. В течение первых трех дней колонна двигалась со скоростью менее шести миль в час — «не очень хорошо даже для самого медленного воинского эшелона», говорил Эйзенхауэр, — но лучшего результата так и не добились. Журнал похода сплошь содержал записи о сломанных осях, порванных ремнях вентиляторов, вышедших из строя свеча зажигания и тормозах. Что касается дорог, то они были, по словам Эйзенхауэра, «от средних до никаких». «В некоторых местах тяжелые грузовики проваливались на полотне дороги, и мы вытаскивали их гусеничным трактором. И было только три или четыре дня, когда мы проехали 60, 70 или 100 миль».

Выехав из Вашингтона 7 июля, караван добрался до Сан-Франциско только 6 сентября. Там водителей встретили парадом, а затем губернатор Калифорнии произнес речь и сравнил их с «бессмертными землепроходцами 1849 г.». Эйзенхауэр глядел в будущее. «Старый пробег, — вспоминал он, — заставил меня думать о хороших шоссе в две полосы». В конце концов через 35 лет, будучи президентом Соединенных Штатов, он добьется создания разветвленной сети

автомобильных дорог. Но в 1919 г. двигавшаяся со скоростью улитки колонна «по темной Америке» символизировала рассвет новой эры — эры моторизации американского народа¹.

«ВЕК ПУТЕШЕСТВИЙ»

«Это век путешествий, — писал Генри Детердинг в 1916 г. одному из высших руководителей Shell в США, — и тревога, вызванная войной, лишь подстегнет желание путешествовать». Его предсказание начало сбываться уже вскоре после окончания Первой мировой войны, в связи с чем нефтяная индустрия и образ жизни Америки, а затем и всего мира претерпели значительные перемены.

Преобразование происходило с удивительной быстротой. В 1916 г., когда делал предсказания Детердинг, в Соединенных Штатах было зарегистрировано около 3,4 млн автомобилей. В 1920-е гг. вместе с миром пришло процветание, и все большее количество автомобилей сходило со сборочных линий. К концу десятилетия число зарегистрированных автомобилей в Америке подскочило до 23,1 млн. Их пробег все увеличивался и увеличивался: если в 1919-м он составлял в среднем 4500 миль за год на автомобиль, то в 1929-м — уже до 7500. И каждый из них заправлялся бензином.

Грандиозное нашествие автомобилей изменило лицо Америки. В газете *Only Yesterday* Фредерик Аллен описывал новый облик 1920-х гг. «Некогда процветавшие благодаря близости железной дороги поселки теперь были поражены экономической анемией; поселки же на шоссе № 61 расцвели: здесь появились гаражи, заправочные станции, закусочные, ресторанчики, чайные, туристические гостиницы, кемпинги. Междугородние поезда умерли... Железные дороги одна за другой закрывали свои ветки... В тысячах городков в начале десятилетия для регулировки уличного движения хватало одного инспектора на пересечении Главной и Центральной улиц. В конце десятилетия — какое отличие! — светофоры, мигалки, улицы с односторонним движением, все более строгие правила парковки — и блестящий поток машин вдоль Главной улицы, сдерживаемый пробками каждое субботнее и воскресное утро... Век пара уступал место веку бензина».

«Автомобильная революция» имела в Соединенных Штатах гораздо больший размах, чем где-либо еще. К 1929 г. 78% автомобилей мира были в Америке. Тогда один автомобиль в США приходился на пять человек, в Англии — на 30, во Франции — на 33, в Германии — на 102, в Японии — на 702, а в Советском Союзе на одну машину приходилось 6130 человек. Америка, несомненно, была ведущей «бензиновой» страной. Изменения в ориентации нефтяной промышленности были не менее значительными. В 1919 г. общее потребление нефти в США составляло 1,03 млн баррелей в день, к 1929 г. оно увеличилось до 2,58 млн баррелей — в 2,5 раза. Доля нефти в общем потреблении энергоносителей за тот же период выросла с 10 до 25%. Заметнее всего вырос расход бензина — более чем в четыре раза. В 1929 г. на бензин и мазут приходилось 85% в общем

потреблении жидкого топлива. Что касается керосина, его производилось и потреблялось сравнительно мало. Новый Свет уступил дорогу «новому топливу»².

«МАГИЯ БЕНЗИНА»

Переход Америки к «автомобильной культуре» сопровождался весьма важным событием: появлением «храма», посвященного новому топливу и новому образу жизни, — придорожной бензозаправки. До 1920-х гг. бензин продавался в основном в магазинах, где он хранился в бидонах или других емкостях под прилавком или за магазином. На нем не указывался сорт, и владелец автомобиля не знал, получает он бензин или смесь с добавлением более дешевых лигроина или керосина. Такая система продаж была, помимо всего прочего, неудобной и занимала много времени. На заре автомобильного века некоторые розничные торговцы экспериментировали с бензовозами, доставлявшими горючее от дома к дому. Идея эта не имела успеха — во многом из-за того, что бензовозы нередко взрывались.

Нужно было найти другой способ. И он был найден — появились бензоколонки. На лавры первопроходца в деле строительства заправок было много претендентов, но если верить *National Petroleum News*, то первенство принадлежало Automobile Gasoline Company (Сент-Луис, 1907 г.). В маленькой статье, опубликованной на развороте издания под заголовком «Станция для автомобилистов», сообщалось, что «в Сент-Луисе Automobile Gasoline Company пробует новый способ прямой продажи автомобильного бензина». Некий нефтяник, обративший внимание редактора на это новшество, усмехнулся и сказал: «Видели бы вы эту свалку». Хотя сам редактор не был на первой станции, он посетил вторую заправку этой фирмы в Сент-Луисе. На его взгляд, это действительно напоминало свалку. В маленькой жестяной лачуге было несколько баррелей моторного масла. Снаружи на высоких подпорках были установлены две старые цистерны, от каждой из них шли шланги, по которым бензин самотеком поступал в автомобильные баки. Так выглядели практически все первые заправки — маленькие, тесные, грязные, ненадежные конструкции, оборудованные одной или двумя цистернами, с узким немощным проездом к дороге.

Реального роста и развития бензозаправок до 1920-х гг. не происходило. В 1920 г. бензин продавался в 100 000 точек. Около половины из них представляли собой бакалейные лавки, универмаги и промтоварные магазины. Некоторые продолжали продавать бензин и десятилетие спустя. В 1929 г. число точек розничной продажи бензина выросло до 300 000. Почти все они были заправками или гаражами. Число автозаправок, на которые мог въехать автомобиль, выросло приблизительно с 12 000 в 1921 г. до 143 000 в 1929-м. Они были повсюду — на перекрестках улиц в больших городах, на главных улицах маленьких городков, на сельских развилках. К востоку от Скалистых гор их называли «заправочными станциями», к западу — «станциями обслуживания». О приходе их светлого будущего возвестило открытие в 1921 г. знаменитой суперстанции в Форт-Уорте, штат Техас, где было восемь насосов

и три съезда с дороги. Но настоящим «инкубатором» современных станций стала тогда Калифорния, особенно Лос-Анджелес, где стандартные заправки стали оснащаться крупными вывесками, комнатами отдыха, навесами, ухоженными участками и мощеными подъездными путями. Стандартные бензозаправки типа «жестянка», впервые введенные Shell, распространялись по стране с удивительной быстротой. К концу 1920-х гг. деньги делались не только на бензине, но и на продаже покрышек, аккумуляторов и запчастей. Заправки Standard of Indiana превратились в великолепные торговые центры, продававшие кроме бензина всю номенклатуру нефтепродуктов — от машинного масла до политуры и смазки для швейных машин и пылесосов. По всей стране быстро вошел в употребление новый тип насоса, который подавал бензин наверх, в стеклянный резервуар, так что покупатель мог убедиться в его чистоте, откуда он поступал по шлангу в бензобак автомобиля.

По мере распространения заправок и усиления конкуренции на них появлялись вывески и символы нового века: звезда TEXACO, ракушка Shell, сверкающий бриллиант Sun, «76 Union», «66 Philips» (напоминавшие не только о дороге, но и магазинах Хайнца «57 Varieties»), крылатый конь Socony, оранжевый диск Gulf, красная корона Standard of Indiana, бронтозавры Sinclair и, наконец, патриотические красный, белый и синий цвета Standard Oil Company (New Jersey). Конкуренция заставила нефтяные компании создавать торговые марки. Они стали символами нарождающейся культуры потребления и давали водителям чувство чего-то знакомого, предполагающего доверие и безопасность, когда они ехали по многочисленным магистралям, пересекавшим Америку во всех направлениях.

Бензозаправочные станции, по словам экспертов, внесли свой «чисто американский вклад в развитие картографии», породив карту автомобильных дорог. По всей видимости, первая карта, специально предназначенная для автомобилистов, появилась в 1895 г. в *Chicago Times Herald* и предназначалась для гонки на 54 мили, которую спонсировала газета. Но только в 1914 г., когда Gulf открывала свою первую бензозаправку в Питтсбурге, местный менеджер по рекламе предложил бесплатно раздавать там карты региона. С началом автомобильного бума 1920-х гг. идею быстро подхватили, и карты стали массовым товаром.

Потребителей завлекали и множеством других ухищрений. К 1920 г. Shell of California обеспечивала служащих бесплатной униформой и оплачивала им до трех стирок в неделю. Она запретила служащим читать журналы и газеты во время работы, не разрешалось брать чаевые: «Подкачивание шин и доливка воды являются бесплатной услугой, которую вы обязаны предоставлять независимо от того, является человек клиентом Shell или нет». К 1927 г. продавцы на станции обслуживания, как их называли, должны были спрашивать клиента: «Могу ли я проверить ваши шины?» Им запретили высказывать при обслуживании «личные мнения и антипатию»: «Продавцам следует быть предупредительными по отношению к клиентам восточного и латиноамериканского происхождения и не пользоваться в общении с ними ломаным английским».

Реклама и паблисити помогли создать основные региональные и национальные торговые марки. Именно рекламному менеджеру Брюсу Бэртону удалось поднять торговлю бензином на недосягаемую высоту. Бэртон был авторитетной фигурой. К тому времени он уже приобрел известность как автор национального бестселлера «Человек, которого никто не знает» 1925 и 1926 гг. В книге утверждалось, что Иисус был не только «самым почетным гостем за обеденным столом в Иерусалиме», но и «основателем современного бизнеса, а также величайшим создателем рекламы своего времени». Тогда, в 1928 г., Бэртон призвал нефтяников проникнуться «магией бензина». Он убеждал: «Постойте часок возле одной из своих заправок. Поговорите с людьми, приехавшими купить бензин. Откройте для себя то волшебство, которое бензин стоимостью доллар в неделю совершает в их жизни».

«Друзья мои, вы продаете сок из фонтана вечной молодости. Это здоровье. Это комфорт. Это успех. А продали вы всего лишь дурно пахнущую жидкость стоимостью несколько центов за галлон. Вы никогда не ставили ее выше проклятого расчета... Вы должны поставить себя на место мужчины и женщины, в жизни которых ваш бензин сотворил чудо».

Чудо заключалось в способности к передвижению — люди могли ехать, куда и когда хотели. Это внушало оптимизм нефтяникам, озабоченным нормой прибыли, объемами, запасами, долей рынка и замасленной спецодеждой. Торговля бензином в розницу к концу десятилетия стала если еще и не религией, то уж во всяком случае крупным и весьма конкурентоспособным бизнесом³.

БУРЯ В ЧАЙНИКЕ

В связи с возросшим влиянием бензина на жизнь и судьбу большинства американцев в 1920-х гг. стало ясно, что рост цены на него становится источником зла, темой обсуждения в прессе, камнем преткновения для губернаторов, сенаторов, даже президентов, темой расследований. В 1923 г., после скачка цен, сенатор-популист из Висконсина Роберт Ла Фоллетт («Борец Боб») дал повод для весьма бурных слушаний по ценам на бензин. Он и его подкомитет предупреждали, что, «если нескольким крупным нефтяным компаниям» будет позволено продолжать «манипулировать ценами на нефть и дальше, как произошло в январе 1920 г., жители этой страны должны быть готовы в ближайшем будущем платить за бензин как минимум \$1 за галлон». Но его прогнозы были в значительной степени скорректированы ростом предложения. Цены пошли вниз. В апреле 1927 г. розничные цены упали до 13 центов за галлон в Сан-Франциско, до 10,5 — в Лос-Анджелесе, что было очень далеко от обещаний Ла Фоллетта.

Однако если Ла Фоллетт и не угадал динамику цен на бензин, он попал в точку в отношении другой драмы, лишь косвенно затронутой его расследованием. Он инициировал в сенате кампанию, приоткрывшую завесу над одним из наиболее известных и необычных скандалов в истории страны — скандалом вокруг Типот-Дома*.

* Teapot Dome (англ.) — купол-чайник. — Прим. пер.

Это месторождение в Вайоминге, названное так за внешний вид геологической структуры, было одним из трех (два других были расположены в Калифорнии), выделенных администрациями президентов Тафта и Вильсона в качестве «нефтяных резервов военно-морского флота» перед Первой мировой войной. Решение было принято в результате дебатов по поводу перевода флота с угля на жидкое топливо. Аргументы сходились с теми, что столкнули в Великобритании Уинстона Черчилля, адмирала Фишера и Маркуса Сэмюэля. Признавая преимущества жидкого топлива над углем, американцы, как и англичане, были сильно обеспокоены тем, что один из высших флотских офицеров назвал «перебоем снабжения, угрожающим мобильности флота и национальной безопасности». Что произойдет, если нефть иссякнет в критический момент? Тем не менее преимущества перехода на жидкое топливо были подавляющими, и решение было принято. Ключевым годом стал, как и в Великобритании, 1911-й. На следующий год, чтобы снять опасения в отношении горючего, Вашингтон начал создавать военно-морские резервы нефти в регионах потенциальной добычи. Они представляли собой «запасы на чрезвычайную ситуацию», которые можно было задействовать в кризисной ситуации или во время войны. В Вашингтоне разгорелось нешуточное сражение по поводу создания этих резервов и возможности предоставления аренды для ограниченной разработки частным компаниям. Дебаты эти велись в рамках непрекращающейся в Америке битвы между сторонниками права на разработку частными компаниями ресурсов, расположенных на общественных землях, и поборниками консервации и защиты этих ресурсов под контролем федерального правительства.

В 1920 г. президентскую гонку выиграл Уоррен Гардинг (его выдвинули кандидатом от республиканцев еще и по той причине, что он «выглядел, как президент»). Будучи хорошим политиком, он старался в споре относительно природных ресурсов контактировать с обеими сторонами и радовался «этой гармонии между консервацией и разработкой». Однако, назначив министром внутренних дел сенатора Альберта Фолла из Нью-Мексико, Гардинг вряд ли мог далее маскировать свой собственный выбор в пользу добычи над консервацией. Фолл был удачливым владельцем ранчо и сильным политиком, юристом по образованию, а также специалистом горного дела. Один из журналов описывал его так: «Человек пограничья, грубый, всегда готовый к схватке, кулачный боец, который выглядит, как старый добрый техасский шериф. Говорят, в молодости он обращался с ружьем так же быстро и точно, как герой Зейна Грея». Вера Фолла «в распределение общественных земель была столь же типична для человека Запада, как и его черная стетсоновская широкополая шляпа и любовь к хорошим лошадям». Лагерь противников по дебатам видел его по-иному. Один из ведущих консерваторов охарактеризовал его как участника «банды добытчиков», добавив: «Вероятно, можно бы найти и хуже человека на место министра внутренних дел, но это было бы уже непростой задачей».

Фоллу удалось отобрать контроль над нефтяными резервами у министерства военно-морского флота и передать его министерству внутренних дел. Следующим шагом стала передача их в аренду частным компаниям. Его деятельность не осталась незамеченной. Весной 1922 г., как раз перед подписанием договоров аренды, Уолтер Тигл из Standard Oil неожиданно появился в рекламном

агентстве Альберта Ласкера, который организовывал рекламную кампанию по выборам для Гардинга и к тому времени уже возглавлял палату судоходства США. «Я так понимаю, — сказал Тигл Ласкеру, — что министерство внутренних дел собирается заключить договор лизинга на Типот-Дом и прочее в том же духе. Меня не интересует Типот-Дом. Он вообще не представляет интереса для Standard Oil of New Jersey, но я уверен, что вам следует сказать президенту: это дурно пахнет».

После некоторых колебаний Ласкер отправился к президенту и передал мнение Тигла. «Этот слух доходит до меня не впервые, — сказал Гардинг, — но, если Альберт Фолл человек нечестный, я не гожусь в президенты Соединенных Штатов». И то и другое вскоре подверглось надлежащей проверке⁴.

Фолл сдал Типот-Дом в аренду Гарри Синклеру на чрезвычайно выгодных условиях, обеспечивших Sinclair Oil в качестве заказчика правительство США. Еще более щедрые запасы в Калифорнии — Элк-Хилл — он сдал в аренду Эдварду Доэни. Оба были в нефтяном бизнесе Америки известнейшими людьми, предпринимателями, «новыми американцами», которые поднялись благодаря своим собственным способностям и создали крупные предприятия без участия Standard Oil. Доэни был в некотором смысле легендой, он начал карьеру в качестве геологоразведчика. Сломав обе ноги при падении в шахту, он с толком употребил время болезни на учебу и стал юристом. Говорили также, что некогда, вооруженный одним ножом, он справился с горным львом. К 1920-м гг. Доэни добился крупных успехов. Его компания Pan American добывала нефти больше, чем любая из компаний — преемниц Standard Oil. Сам Доэни старался установить покровительственные и дружеские отношения с политиками из обеих партий.

Аналогично вел себя и Гарри Синклер, сын аптекаря из маленького городка в Канзасе, сам учившийся когда-то на провизора. Однако в возрасте 20 лет после неудачной спекуляции он потерял семейную аптеку. Разорившись, пытался организовать торговлю лесом для оснастки буровых. Потом занялся куплей-продажей небольших нефтяных участков на юго-востоке Канзаса и на территории Осейдж в штате Оклахома. Привлекая инвесторов, он начал создавать мелкие нефтяные компании — по одной на каждую ссуду. Гарри был искусным торговцем, сильным, уверенным бизнесменом и не испытывал почтения ни к кому, и тем более — к своим инвесторам. По словам одного из его коллег, «место, где он сидел, всегда было во главе стола». Синклер умел настаивать на своем. Он поставил все, что у него было, на месторождение Гленн-Пул в Оклахоме — и ему повезло. Синклер пришел на только что открытые месторождения нефти в Оклахоме. Их заливало нефтью, поскольку трубопроводов еще не было. Синклер скупил всю нефть, какую смог, по 10 центов за баррель. Затем он поставил стальные резервуары для хранения, дождался завершения строительства трубопроводов и продал нефть по \$1,2 за баррель.

К началу Первой мировой Синклер был крупнейшим независимым нефтедобытчиком в центральной части континента. Но жизнь ему отравляла необходимость продавать нефть крупным интегрированным компаниям и заискивать перед ними. Он заработал \$50 млн, и в 1916 г. быстро создал собственную интегрированную нефтяную компанию, которая скоро вошла в десятку круп-

нейших в стране. Абсолютный король в своей компании, Синклер был готов бороться за рынок в любом месте страны. И не терпел, когда кто-то вставал на его пути. Типот-Дом был для него лакомым куском.

Министерство внутренних дел подписало контракты с Доэни и Синклером в апреле 1922 г. По словам одного консерватора, этому сопутствовал водоворот слухов «насчет дружелюбности м-ра Фолла крупным интересам маслянистого свойства». Сенатор Ла Фоллетт начал расследование. Он обнаружил, что тех военно-морских офицеров, которые противодействовали передаче резервов военно-морского флота министерству внутренних дел и их последующей сдаче в аренду, перевели на отдаленные и труднодоступные базы. Его подозрения усилились, но так и остались лишь подозрениями, когда через год, в марте 1923-го, Фолл ушел в отставку с поста министра внутренних дел, имея в обществе репутацию очень солидной и уважаемой, хотя и противоречивой фигуры.

К этому времени администрация Гардинга погрязла в скандалах и махинациях. Сам Гардинг боролся со слухами о постоянной любовнице на содержании. «У меня нет проблем с моими врагами, — сказал печально президент, когда его персональный вагон катил по канзасской равнине. — Я могу решить их. Мои... друзья — вот кто доставляет мне неприятности». Он скоропостижно скончался в Сан-Франциско — по словам врача, от эмболии. Но одна из газет поставила свой диагноз: «Болезнь была частично страхом, частично стыдом, а частично — полным замешательством!» Гардинга сменил на его посту вице-президент Кельвин Кулидж.

Тем временем комитет сената по общественным землям приступил к рассмотрению вопроса о Типот-Доме. Серьезных фактов по-прежнему не было, и кое-кто говорил, что это дело — не более чем «буря в чайнике». Но вскоре стали всплывать весьма интересные вещи. Как раз после того, как Типот-Дом был сдан в аренду, Фолл на своем ранчо в Нью-Мексико затеял обширную и дорогостоящую реконструкцию. Кроме того, он приобрел соседнее ранчо, частично расплатившись стодолларовыми банкнотами, которые доставал из небольшой жестяной коробки. Откуда на него свалилось столько денег? Припертый к стене неожиданной проверкой его финансов, Фолл сказал, что получил ссуду в \$100 000 от Неда Маклина, издателя *The Washington Post*. Отвечая на вопросы в Палм-Бич — проблемы с сердцем якобы не позволяли ему передвигаться, — Маклин признал факт ссуды, но затем сказал, что через несколько дней Фолл вернул ему чеки необналиченными. Выяснились и еще более странные обстоятельства. Секретарь Синклера сообщил, что его шеф как-то велел ему выдать Фоллу \$25 000 или \$30 000, если тот когда-нибудь об этом попросит. И Фолл попросил. Сам Синклер, внезапно и без особого шума отбывший в Европу, поспешно выехал из Парижа в Версаль, чтобы скрыться от репортеров.

Тут разорвалась настоящая бомба. 24 января 1924 г. Эдвард Доэни сообщил сенатскому комитету, что передал Фоллу \$100 000 наличными, которые его сын собственноручно отнес «в маленькой черной сумке» в офис Фолла. Нет, это была не взятка, разумеется, нет, настаивал Доэни, только ссуда для старого друга, о которой они договорились на десять лет раньше. Он даже показал помятую расписку, якобы с подписью Фолла, хотя сама подпись была оторвана. Подпись хранится у жены, пояснил Доэни, чтобы Фолла не беспокоили требованиями

срочного возврата денег, если сам Доэни вдруг умрет. В общем, трогательная, заботливая дружба.

Сам Фолл отказался давать показания, сославшись на болезнь. Кое-кто вспомнил о случае, происшедшем всего за несколько лет до этих событий, — в 1920 г. Фолл, тогда ярый оппозиционер, и еще один сенатор отправились в Белый дом. Они намеревались выяснить, действительно ли Вудро Вильсон страдает от инсульта, или же он окончательно потерял разум, как утверждали слухи. «Господин президент, мы все молились за вас», — сказал в этот день Фолл со всей серьезностью. «И о чем же, сенатор?» — спросил тогда больной Вильсон. Теперь все говорили, что надо бы провести расследование по поводу болезни самого Фолла. По мере того как пикантная история разворачивалась, репутации рушились одна за другой. Участники расследования выяснили, что телеграммы с использованием старого кода министерства юстиции шли между издателем *The Washington Post* Маклином, находившимся в Палм-Бич, и различными лицами в Вашингтоне, округ Колумбия. Для дачи показаний перед сенатским комитетом предстал бывший грабитель поездов из Оклахомы. Гарри Синклер, которого привлекли к суду за неуважение к сенату, выразившееся в отказе дать показания, нанял детективов из агентства Бернса для слежки за присяжными, что несколько не соответствовало традициям англосаксонской юриспруденции. К 1924 г., как писал *The New Republic*, весь Вашингтон был «по горло в нефти... Газеты не писали ни о чем другом. В отелях, на улицах, за обеденными столами единственной темой обсуждения была нефть. Конгресс забросил все прочие дела».

Приближались президентские выборы 1924 г., и Кельвин Кулидж сам собирался занять Белый дом. По этой причине главным для него было держаться как можно дальше от нефти и не иметь отношения к скандалу вокруг Типот-Дома. Показательно одно из предвыборных заявлений конгрессмена-республиканца в защиту президента, который сказал, что Кулидж имеет единственное отношение к Типот-Дому лишь тем, что был приведен к присяге при свете керосиновой лампы. Но и это было достаточно неприятно. Демократы собирались обыграть скандал на выборах, однако недооценили политические способности Кельвина Кулиджа. Они не приняли во внимание собственную уязвимость: Доэни был, в конце концов, членом их партии и предоставил теплые местечки как минимум четырем бывшим членам кабинета Вудро Вильсона. Он выплатил также \$150 000 гонорара за юридические услуги Уильяму Макаду, зятю Вудро Вильсона и основному кандидату демократов в 1924 г. Когда факт выплат стал достоянием общественности, демократическим кандидатом вместо него стал Джон Дэвис. Выяснилось, что Доэни обсуждал в Монтане «предложение» по нефти с сенатором-демократом, который возглавлял сенатское расследование по Типот-Дому.

Шум в обществе по поводу Типот-Дома усиливался, и в этот момент Кулидж предпринял контратаку: уволил людей Гардинга, осудил незаконные действия и назначил двух специальных следователей — демократа и республиканца. Таким образом он виртуозно дистанцировался от скандала и во время президентской кампании 1924 г. делал все, чтобы соответствовать прозвищу «Молчаливый Кэл». Его тактика состояла в том, чтобы нейтрализовать проблемы,

игнорируя их, т. е. проводя «кампанию молчания». Ни один вопрос он не обходил так старательно, как нефть. И тактика сработала. Удивительно, но этого оказалось достаточно: грандиозный скандал вокруг Типот-Дома за все время его предвыборной кампании не всплыл ни разу, и Кулидж стал президентом.

Сам скандал продолжался до конца десятилетия. В 1928 г. обнаружилось, что Синклер выплатил Фоллу еще несколько сотен тысяч долларов через подставную компанию Continental Trading, а это значит, что Фолл получил за услуги, оказанные двум старым друзьям, как минимум \$409 000. Наконец, в 1931 г. алчный и продажный Фолл отправился в тюрьму. Он стал первым членом правительства, которого посадили за преступление, совершенное в период пребывания на посту. Синклера приговорили к шести с половиной месяцам тюрьмы за неуважение к суду и сенату. Перед тем как сесть в тюрьму, он присутствовал на заседании совета директоров Sinclair Consolidated Oil Corporation, где другие директора официально выразили ему «вотум доверия». Доэни суд признал невиновным, и в тюрьму он не попал, в связи с чем один из сенаторов пожаловался: «В Соединенных Штатах невозможно осудить миллион долларов»⁵.

ПОЛКОВНИК И «ОБЛИГАЦИИ СВОБОДЫ»

В ходе дальнейшего расследования обнаружилось, что подставная компания Continental Trading на самом деле была механизмом, с помощью которого группа видных деятелей нефтяного бизнеса получала откаты в форме правительственных «облигаций свободы» с закупок нефти, производимых их собственными компаниями. Из этих выплат Гарри Синклер дал Фоллу взятку облигациями. Часть облигаций он также передал национальному комитету республиканской партии. Нация была в шоке, узнав, что среди получавших выплаты «облигациями свободы» оказался один из наиболее знаменитых, удачливых и влиятельных нефтяных бизнесменов Америки — полковник Роберт Стюарт, председатель Standard of Indiana.

Широколицый грузный Стюарт был в числе берейторов Тедди Рузвельта. В отличие от руководителей других крупных нефтяных компаний он вообще никогда не был нефтяником. Впервые он пришел в Standard of Indiana в качестве поверенного и продвинулся благодаря своим юридическим познаниям на самый верх компании. Ничего удивительного — в конце концов, юридические вопросы и до, и после роспуска Standard всегда доминировали в нефтяной индустрии, и начиная с 1907 г. Стюарт находился в центре проблем, затрагивавших Standard of Indiana. Авторитарный, властный и боевой, он привнес в компанию агрессивность, благодаря которой она стала основным игроком на бензиновом рынке 1920-х гг. «Полковник Боб», как его называли, вызывал наибольшее уважение и восхищение лидеров не только нефтяного, но и остального американского бизнеса. Кто бы мог поверить, что человек такого высокого полета может пасть так низко и запачкаться в грязи Типот-Дома? После нескольких лет молчаливого игнорирования вопросов, связанных с историей

Continental Trading и «облигаций свободы», Стюарт признался, что получил в виде облигаций приблизительно \$760 000.

Поскольку Стюарт все глубже увязал в разбирательстве вокруг Типот-Дома, крупнейший акционер Standard of Indiana, не слишком вмешивавшийся до того в управление компанией, стал настойчиво убеждать Стюарта «устранить всякие легальные основания для нападок». Стюарт этого не сделал. Наконец в 1928 г. акционер решил, что он сделал для Стюарта достаточно, и заявил, что тому придется уйти. Акционера звали «Младший» — он был единственным сыном Джона Рокфеллера.

Джон Рокфеллер-младший был невысоким, застенчивым, серьезным и нелюдимым человеком. Он боготворил своего отца и усвоил его уроки бережливости. Будучи студентом Университета Брауна, младший Рокфеллер удивлял однокурсников тем, что подрубал свои собственные столовые салфетки. Мать воспитала в нем обязательность и ответственность. «Младший» нашел свое призвание в жизни, состоявшее в систематической раздаче значительной части семейного богатства (хотя большая часть, конечно, осталась). Он постоянно участвовал в разнообразных гражданских и общественных делах и дошел однажды до того, что от имени Нью-Йорка возложил официальное расследование по проституции.

Младший Рокфеллер завязал знакомство с Айдой Тарбелл, «приятельницей» его отца и разгребательницей грязи. Он повстречал ее в 1919 г. на одной конференции и вел себя с ней по-своему чрезвычайно вежливо и даже галантно. Спустя несколько лет после этой встречи он попросил Тарбелл просмотреть ряд интервью с его отцом, которые планировал сделать основой книги. Для удобства он сам доставил материалы в квартиру Тарбелл в Грэммерси-парк в Манхэттене. После изучения материалов Тарбелл сообщила ему, что комментарии Рокфеллера-старшего односторонние и снимают все обвинения, выдвинутые против него. «Младший» согласился. «Мисс Тарбелл только что прочла биографическую рукопись, и ее заключения весьма ценные, — писал Рокфеллер коллеге. — Похоже, мы должны отказаться от какой-либо мысли опубликовать материал в нынешнем незавершенном и несобранном виде».

Все это происходило в 1924 г. Четырьмя годами позже младший Рокфеллер был не менее взволнован масштабом злоупотреблений в Standard of Indiana, чем Айда Тарбелл — нарушениями в прежнем тресте. По призванию он был филантропом, а не бизнесменом-нефтяником и не привык вмешиваться в бизнес компаний-преемниц. Для большей части населения страны его отец оставался великим негодяем. Теперь сын вышел на общественную сцену в совершенно другом облике — как реформатор. И он собирался нести свет реформ в самое сердце Standard Oil of Indiana. Он заявил сенатскому комитету, что в деле полковника Стюарта на карту поставлено ни больше ни меньше, чем «основополагающая честность» компании и всей отрасли. Однако он напрямую контролировал только 15% акций компании. Когда Стюарт отказался подать в отставку добровольно, Рокфеллер через доверенных лиц начал борьбу, целью которой было заставить его уйти. Полковник решительно контратаковал. «Если Рокфеллеры хотят сражаться, — заявил он, — я покажу им, как это надо делать». Он имел длинный послушной список, и в последние 10 лет его руководства чистые ак-

тивы компании выросли вчетверо. Теперь же он объявил о дополнительных дивидендах и дроблении акционерного капитала. Некоторые расценивали ожесточенную борьбу как битву между Востоком и Западом за контроль над промышленностью, другие говорили, что Рокфеллеры хотят восстановить свой контроль над всей отраслью. Но сторонники Рокфеллера не интересовались дивидендами — они желали победы, а потому мобилизовались и активно провели кампанию. В марте 1929 г. они победили, получив 60% голосующих акций. Стюарт остался за бортом.

Таким образом, Джон Рокфеллер-младший напрямую вмешался в дела одной из компаний-наследниц отцовского треста Standard Oil. И сделал это не для того, чтобы заработать, а во имя порядочности и высоких целей и для защиты нефтяной индустрии от новых нападков со стороны правительства и общественности, для защиты имени Рокфеллеров. Его осуждали за эти действия. «Если вы посмотрите на деяния вашего отца в дни существования старой компании Standard Oil, — писал Рокфеллеру один рассерженный сторонник Стюарта, — вы обнаружите среди них немало черных пятен — в десять раз худших, чем то, что вы вменяете в вину полковнику Стюарту... В мире не хватает мыла, чтобы отмыть руки старшего Рокфеллера от грязи пятидесятилетней давности. Только людям с чистыми руками дозволено очернять других — лучших, чем они сами».

Но существовало и другое мнение. Так, профессор одного колледжа писал: «Мне кажется, что жертвоприношения и финансовая поддержка исследований сделала очень много для того, чтобы научить народ честному бизнесу». Американский капитализм и нефтяная индустрия уже не смогут быть такими алчными, как прежде. На карту было поставлено будущее отрасли и всего бизнеса, а не только состояния отдельных людей. Нефтяной промышленности следовало учитывать отношение общественности. Но если руки младшего Рокфеллера и были чисты, то сам скандал с Типот-Домом — от Фолла, Дозни и Синклера до Стюарта — укоренился в общественном мнении наряду с трестом Standard Oil как мерзкий образец всемогущества и коррумпированности «нефтяных денег»⁶.

ГЕОФИЗИКА И УДАЧА

Многие американцы в начале автомобильного века беспокоились, что запасы «нового топлива» подходят к концу. Период с 1917 по 1920 г. с точки зрения разведки новых месторождений был неутешительным. Ведущие геологи с унынием предсказывали, что скоро ресурсы в США будут исчерпаны. Послевоенные годы породили предчувствие дефицита и в среде нефтепереработчиков. На некоторых перерабатывающих предприятиях из-за нехватки сырой нефти была задействована только половина мощностей, а у местных розничных торговцев по всей стране заканчивались керосин и бензин. Дефицит стал настолько заметным, что Уолтер Тигл из Standard Oil of New Jersey как-то заметил, что «пессимизм по поводу запасов сырой нефти стал хронической болезнью нефтяного бизнеса».

Но колесо уже начало раскручиваться. Поиск новых месторождений подстегивался отчаянием, вызванным дефицитом и стремительным ростом цен. Цена сырой нефти из Оклахомы выросла с \$1,20 за баррель в 1916 г. до \$3,36

в 1920-м — поскольку нефтепереработчики, оставшись без нефти, подняли закупочные цены. Было пробурено рекордное количество новых скважин.

Технология поиска нефти нуждалась в улучшении. До 1920 г. геология в нефтяной индустрии была «геологией поверхности» и состояла в картографировании и выявлении признаков нефтяных месторождений путем визуального обследования местности. Но к 1920-му геология поверхности исчерпала себя. К тому времени было идентифицировано большое количество признаков месторождений, но разведчикам необходимо было найти способ «видеть» под землей, чтобы находить нефтеносные подземные структуры. Такой способ «видения» предоставила новая наука — геофизика.

Многие геофизические новшества пришли из технологий, задействованных во время Первой мировой войны. Например, появились крутильные весы — прибор, который определял изменения силы тяжести в разных точках поверхности и, таким образом, давал некоторую информацию о структуре подповерхностных слоев. Разработанный перед войной венгерским физиком, он использовался во время войны немцами, когда они пытались восстановить нефтедобычу на румынских месторождениях. Другим новшеством стал магнитометр, который измерял отклонения вертикальных составляющих магнитного поля Земли и давал дополнительную информацию о том, что лежало под поверхностью.

Пополнил технологический арсенал нефтяных изысканий и сейсмограф, оказавшийся наиболее мощным инструментом. Его изобрели в середине XIX в. и использовали для регистрации и анализа землетрясений. Немцы пользовались им во время войны для определения дислокации вражеской артиллерии. То, что называли сейсморазведкой по методу преломления волн, было внедрено в нефтяную промышленность США немецкой компанией приблизительно в 1923–1924 гг. Подрывались динамитные заряды, и возникающие ударные волны, преломляемые подземными структурами, улавливались на поверхности приемниками-геофонами. Так находили подземные соляные купольные структуры, где могла быть нефть. Сейсмограф, работающий по методу отраженных волн, появившийся примерно в то же время и пришедший на смену методике преломления волн, записывал волны, отражавшиеся от стыков подземных структур, что позволяло записывать изображение очертаний и размеров всех видов подземных структур. Для разведчиков открылся новый мир, не зависящий от признаков на поверхности. Хотя большинство крупных месторождений в 1920-е гг. по-прежнему открывали с помощью поверхностных изысканий, геофизика приобретала все большее значение даже на тех месторождениях, которые были обнаружены традиционными методами. Нефтяники действительно нашли способ «видеть» под землей.

Они также нашли новые способы «видеть» сверху. Во время Первой мировой войны воюющие стороны применяли в Европе аэрофотосъемку для определения дислокации войск. Методику быстро внедрили в нефтяную индустрию, что позволило получить широкий обзор геологии поверхности, недоступный для находящегося на земле. Уже в 1919 г. Union Oil для фотографирования участков территории Калифорнии наняла двух отставных лейтенантов, выполнявших ранее воздушную разведку для американских экспедиционных сил во Франции. Другим важным новшеством стал анализ микроскопических ископаемых, до-

ставленных с различных глубин бурения — микропалеонтология. Методика позволила определять тип и относительный возраст осадочных пород, залегающих на глубине в тысячи футов. Тогда же и в самой технологии бурения произошли важные изменения, обеспечившие более быстрое, более глубокое и более «информативное» бурение. Самые глубокие скважины в 1918 г. не превышали 6000 футов, к 1930-му они достигли 10 000 футов. Важную роль сыграл еще один фактор, который трудно анализировать, но который, похоже, всегда присутствует в нефтяной индустрии, — удача. И удача в 1920-е гг. нефтяникам не изменяла. Как еще объяснить тот факт, что в течение именно того десятилетия в Америке обнаружили столько нефти?

Одно из наиболее крупных открытий было сделано на Сигнал-Хилл, возвышающемся приблизительно на 365 футов над Лонг-Бич, в южной части Лос-Анджелеса. С его вершины местные индейцы когда-то подавали сигналы своим соплеменникам на острове Каталина. Позднее холм заинтересовал застройщиков. В июне 1921 г., когда его планировали под жилищное строительство, из разведочной скважины Shell, под названием «Аламитос № 1» ударил фонтан. Открытие привело к массовому наплыву старателей. Множество участков, уже проданных потенциальным домовладельцам, не пошли под застройку, поскольку деньги за право аренды рекой потекли от нахлынувших нефтяных компаний, предпринимателей и искателей приключений. Участки были так малы, а высокие деревянные вышки стояли так густо, что нижние стойки многих из них перекрещивались. Потенциальные бурильщики были столь нетерпеливы, что некоторые собственники земли ухитрились получить роялти в 50%. Ближайшие родственники похороненных на кладбище Саннисайд на Уиллоу-стрит в конце концов получили отчисления за нефть, извлеченную из-под плит фамильных захоронений. Люди на самом деле верили в то, что можно стать богатым, купив одну из 500 000 акций от 1/6 доли участия в нефтяной скважине, которую еще даже не пробурили. Как ни странно, но некоторые действительно сделали деньги на этих вложениях.

Месторождение на Сигнал-Хилл было весьма ярким событием в ряду крупных открытий на территории Лос-Анджелеса и в его окрестностях, что превратило Калифорнию в 1923 г. в ведущий добывающий штат, на который приходилась четверть мировой добычи нефти. Но даже в этой ситуации в воздухе по-прежнему маячил призрак дефицита. «Запасы сырой нефти в стране быстро подходят к концу», — предупреждала в 1923 г. Федеральная торговая комиссия в отчете по нефтяной отрасли. Но в том же году добыча нефти в Америке впервые за десятилетие превысила внутренние потребности⁷.

МАГНАТ

Генри Догерти представлял собой аномальное явление в нефтяном бизнесе. В больших очках и с вандейковской бородкой он был больше похож на профессора, чем на настоящего бизнесмена. Между тем он был одним из великих предпринимателей 1920-х гг. и контролировал множество компаний, в том числе Cities Service. Один писатель назвал его Недом-газетчиком из рассказов

Горацио Олджера, ближе всего подошедшим к Уолл-стрит. Описание было очень похожим. Догерти начал свою трудовую жизнь в девять лет, продавая газеты на улицах Колумбуса, штат Огайо. В 12 лет он бросил школу. «Я пробыл в школе едва ли дней десять и возненавидел ее больше, чем сатану», — однажды пояснил он. Но благодаря тяжкому труду, смелости, а также тому, что он окончил все-таки впоследствии вечернюю школу и обучался инженерному делу, ему удалось вырасти до директора компаний, число которых составляло по меньшей мере 150. Его империю составляли газовые и электротехнические предприятия, обслуживавшие крупные города. Отсюда и возникло название Cities Service. Когда одна из его компаний в поисках газа в Канзасе нашла нефть, Догерти стал еще и нефтяником. Догерти был эксцентричным человеком, сочинившим множество афоризмов — рецептов успеха: «Никогда не приказывай, а инструктируй... Превращай работу в игру... Величайший дивиденд в жизни человека — это счастье». Его любимой формой отдыха была езда на автомобиле по улицам Нью-Йорка. Он был большим поклонником свежего воздуха и сторонником здорового образа жизни.

Упорный, предприимчивый бизнесмен, Догерти не оставлял шансов своим противникам. Он был независимым мыслителем, игравшим роль интеллектуального зануды в нефтяной отрасли. Его отличали цепкость и агрессивность в отстаивании своих идей, свойственные ему и в бизнесе. Догерти был убежден, что путь, по которому идет нефтяная отрасль, ведет к пропасти и его следует кардинально изменить. Он настойчиво, даже навязчиво, твердил: «правило захвата» надо ликвидировать.

«Правило захвата» царило в отрасли, начиная с ее зарождения в Пенсильвании. Его многократно подтверждали суды, которые опирались на нормы обычного английского права, относящегося к хищникам и дичи. Некоторым собственникам, подавшим жалобу в суд на захват соседями их нефти, юристы давали следующее жалкое напутствие: «Идите и поступайте так же». Благодаря этому правилу каждый оператор в любом месте Соединенных Штатов мог бурить скважины и добывать нефть, откачивая не только «свое», но и принадлежащее соседу, если сосед еще не сделал этого сам. Такой подход провоцировал судорожную добычу и неоправданные колебания цен после открытия очередного месторождения.

Догерти был уверен, что увеличение количества скважин и ускоренная добыча, провоцируемые «правилом захвата», снижали подземное давление слишком быстро. Последствия? Большая часть нефти, которую можно было добыть, оставалась недоступной: давление газа и воды, как поняли позже, становилось недостаточным, чтобы создать «подъемную силу» и вытолкнуть нефть на поверхность. Увидев, какую важную роль нефть сыграла в Первой мировой войне, Догерти понял, что она будет означать в случае новой войны. Грубая или, по его выражению, «совершенно непродуманная и нелепая» практика нефтедобычи вела к тому, что большие запасы нефти оказывались недоступными.

Догерти знал, как решить проблему. Месторождения необходимо было передать под федеральный контроль. Их следовало разрабатывать как одно целое, а добытую нефть делить между собственниками. Тогда нефть можно было извлекать, контролируя объемы, которые можно определить с помощью

современных технических знаний, и таким образом поддерживать необходимое давление под землей. Когда Догерти, а вслед за ним и многие другие говорили о «консервации», они имели в виду именно такую практику контролируемой добычи, призванную обеспечить наибольший объем извлечения ресурсов при таком же или более высоком потреблении. Но как воплотить в жизнь идею «консервации» Догерти? Вот здесь он и шокировал большинство коллег по отрасли, доказывая, что федеральному правительству придется возглавить или хотя бы санкционировать отраслевое сотрудничество. Понадобится также склонить общественное мнение в пользу внедрения более эффективных технологий в нефтедобыче.

На протяжении 1920-х гг. взгляды Догерти разделяло лишь незначительное число нефтяников, его постоянно подвергали нападкам и осыпали бранью. Некоторые критики говорили, что он позаимствовал свои рассуждения из *World Almanac*. Многие оспаривали его оценку технологии нефтедобычи и расценивали его призыв к вмешательству федерального правительства как предательство по отношению к отрасли. Крупные компании проявляли желание обсудить добровольное сотрудничество и саморегулирование в организации добычи и не более того. Большинство независимых нефтяников не хотели и слышать о совместной разработке месторождений и контроле за нефтедобычей — не важно, на добровольной основе или нет. Они хотели использовать свой шанс разбогатеть.

Догерти не сдавался. Он сражался на заседаниях и конференциях. Он писал бесконечные письма. Он не давал покоя коллегам по нефтяной индустрии. Он не упускал ни одной возможности выразить свои взгляды. Трижды пытался заставить совет отраслевого Американского нефтяного института рассмотреть его предложения, и трижды они были отвергнуты. Когда на одном из заседаний института ему запретили выступать со своими идеями, Догерти арендовал зал, чтобы обратиться к каждому, кто хотел его слушать. Его стали называть «этот сумасшедший». Он в свою очередь заявил, что «нефтяник — это варвар в костюме». Однако в конце концов у него нашелся друг, которого заинтересовали его идеи, — президент Кельвин Кулидж. В августе 1924 г. Догерти написал президенту длинное письмо, в котором были такие строки: «Если в ближайшем будущем народ проснется и обнаружит, что мы стали нацией-банкротом в том, что касается нефти, и что уже поздно защищать наши месторождения консервацией, я уверен, он проклянет как нефтяников, так и тех, у кого была власть, когда надо было принимать меры по консервации. Дефицит нефти для нас — не только серьезная помеха в войне, но и приглашение другим объявить войну нам»⁸.

Когда Кулидж выиграл выборы 1924 г. и благополучно оставил позади скандал вокруг Типот-Дома, он наконец смог обратиться к делам нефтяным. Приняв во внимание аргументы Генри Догерти, он создал Федеральный совет по консервации нефти для изучения ситуации, сложившейся в нефтяной промышленности. Поддерживая своего друга Догерти, бережливый президент объяснял, что расточительные методы добычи представляют серьезную угрозу положению Соединенных Штатов в промышленной и военной областях и на-

носят удар общей безопасности страны. «Лидерство наций может определяться доступом к нефти и продуктам ее переработки», — заявил Кулидж.

Федеральный совет по консервации нефти инициировал дальнейшие исследования физических характеристик нефтедобычи, что в свою очередь содействовало растущей поддержке взглядов Догерти. В то время как Американский нефтяной институт заявлял, что потери в отрасли «незначительны», новый Федеральный совет засвидетельствовал, что природный газ — это «не просто продукт малого коммерческого значения, сопутствующий нефти», а фактор, который обеспечивает подземное давление, выталкивающее нефть на поверхность. Позволять газу улетучиваться в процессе беспорядочной нефтедобычи — значит лишаться столь нужного давления и оставлять большое количество нефти под землей.

По мере обнаружения результатов исследований многие стали склоняться в сторону идей Догерти. Уильям Фариш, президент Hamble (филиал Standard Oil of New Jersey и крупнейшая добывающая компания в Техасе) в 1925 г. пренебрегал идеями Догерти, а в 1928 г. уже благодарил его за то, что тот заставил отрасль оценить преимущества «более производительных методов добычи». Фариш стал убежденным сторонником работы с месторождением как с единым целым. Он решил, что в изменчивых условиях второй половины десятилетия акцент следует сделать на низкой себестоимости добычи. Предлагаемый Догерти вариант разработки был одним из наилучших способов добиться снижения себестоимости за счет уменьшения количества скважин и поддержания необходимого подземного давления вместо откачки.

Генри Догерти в техническом плане далеко опережал своих собратьев в понимании того, каким образом нефть идет на поверхность и насколько «фонтанная» добыча портит месторождение. Но он сильно недооценивал вероятность открытия новых запасов нефти. В 1924 г. в письме Кулиджу он утверждал, что на подходе грандиозный дефицит. Многие сомневались в обоснованности мрачных оценок Догерти. В 1925 г. горячий противник правительственного вмешательства в промышленность и жесткий критик правительственного контроля над отраслью Дж. Ховард Пью из Sun Oil иронизировал, что прежде, чем истощатся нефтяные запасы, на земле пропадут нитраты, исчезнут леса, а реки потекут вспять. «Мой отец был одним из пионеров нефтяной промышленности, — заявлял Пью. — Когда я был еще маленьким, периодически предсказывали нехватку нефти и всегда впоследствии ее добывали больше, чем прежде»⁹.

ПРИЛИВ

Именно Пью, а не Догерти, оказался прав в этом споре. Весна 1926 г. принесла первые крупные открытия на месторождении в штате Оклахома, получившем известность как «Большой Семинол». Последовала одна из наиболее быстрых и интенсивных разработок нефтяного месторождения, какие когда-либо видел мир. Это были безумные соревнования по бурению, отличавшиеся грубостью и расточительностью, снова царило «правило захвата». Господствовали тра-

диционные для приисковых городков хаос и беспорядок — улицы, забитые оборудованием, рабочими, игроками, торговцами и пьяными; наскоро построенные деревянные сооружения, удушливый запах газа, едкий запах горячей нефти, идущий от скважин и ям. Открытие новых месторождений обвалило цены. Но с одного только этого месторождения всего через 16 месяцев нефть текла рекой, и к 30 июля 1927 г. добыча достигла 527 000 баррелей в день. Затем в Оклахоме были найдены другие крупные месторождения. Не отставал и Техас. Серия крупных открытий в конце 1920-х гг. (в том числе огромное месторождение Йетс) обозначила наличие залежей пермского периода в обширном, выжженном солнцем, пыльном и заброшенном районе Западного Техаса и Нью-Мексико с крупнейшими запасами нефти.

Существовал и другой «приливной» фактор. Технология не только способствовала росту добычи, она меняла и требования потребления. Распространение технологии крекинга, при которой путем изменений на молекулярном уровне увеличивался выход бензина, снизило потребности в сырой нефти. Из одного барреля нефти с использованием крекинга получали столько же бензина, сколько из двух баррелей нефти без крекинга. Затем обнаружилось, что крекинг-бензин предпочтительнее обычного, поскольку обладает лучшими антидетонационными свойствами. Поэтому, хотя потребность в бензине росла, спрос на сырую нефть поднимался не так быстро, что наконец привело к ее избытку.

К концу десятилетия мрачные предсказания начала 1920-х гг. смыло потоком нефти, который вытекал из земли, казалось, бесконечной рекой. Американские потребители просто не в состоянии были использовать всю добываемую нефть, но ее все больше и больше выкачивалось только для того, чтобы заполнить растущую в стране сеть хранилищ. Однако нефтяники по-прежнему старались добывать по максимуму, не задумываясь об опустошительных последствиях такой добычи. «Фонтанная» добыча («слишком много соломинок в чаше») портила месторождения, уменьшая извлекаемые объемы нефти. Значительное перепроизводство сырой нефти обвалило рынок и сделало бессмысленным разумное планирование, что и привело к резкому падению цен¹⁰.

По иронии судьбы, пока открытие следовало за открытием, увеличивая беспрецедентное перенасыщение, общественное мнение стало склоняться в сторону лекарства от дефицита, предложенного Генри Догерти, — к консервации и контролю над добычей. На сей раз мотивом вовсе не являлось желание предупредить неизбежный дефицит — слишком очевидно было обратное. Теперь надо было остановить разрушительные потоки добываемой «фонтанным» способом нефти, которые вызывали сильное колебание цен.

Но кто станет контролировать добычу? Будет это происходить добровольно или под правительственным контролем? Под эгидой федерального правительства или правительства штата? Даже внутри отдельных компаний шли острые дебаты. Так, крупный раскол произошел в Standard Oil Company (New Jersey): Тигл выступал за добровольный контроль, а Фариш, глава филиала Hamble, считал, что надо привлечь правительство. «Отрасль не способна помочь себе сама, — писал Фариш Тиглу в 1927 г. — Нам должно оказать помощь правительство — разрешить некоторые вещи, которые мы не имеем права делать

сегодня, и, возможно, запретить то (например, бесконтрольные выбросы газа), что мы сейчас делаем». Когда Тигл предложил, чтобы программу добровольной саморегуляции разрабатывали «практичные люди» из отрасли, Фариш резко ответил: «В отрасли сегодня нет никого достаточно разумного или достаточно знающего, чтобы разработать такой план». И добавил: «Я пришел к убеждению, что в нефтяной промышленности больше дураков, чем в любом другом бизнесе».

Мелкие независимые нефтедобытчики противились любой форме правительственного регулирования. «Никакая государственная комиссия не будет указывать мне, как вести бизнес», — под аплодисменты громко объявил группе добытчиков в Оклахоме независимый нефтяной предприниматель Том Слик. Разочаровавшись в Американском нефтяном институте, малые нефтедобывающие фирмы создали свою собственную организацию — Независимую нефтяную ассоциацию Америки, и начали кампанию в поддержку совершенно другой формы правительственного вмешательства — пошлин на импортируемую нефть. Главной задачей было ограничение ввоза венесуэльской нефти, которую импортировали крупные компании. В 1930 г. независимые компании попытались включить нефтяную пошлину в закон Смута–Хоули. Однако в итоге сей малоизвестный образец законотворчества поднял ставки пошлин почти на все, но только не на нефть. Против пошлин выступили влиятельные конгрессмены от Восточного побережья и такие организации, как Американская автомобильная ассоциация, не одобрявшие повышения цен на мазут и бензин. При этом независимые восстановили против себя потенциальных сторонников неумелым и неловким лоббированием. По словам одного из их союзников в сенате, они «весьма глупо писали телеграммы и письма». Тем временем вопрос контроля над добычей оставался нерешенным и бурно дебатировался, а нефть продолжала прибывать¹¹.

РАСТУЩЕЕ СОПЕРНИЧЕСТВО

С того момента, как на холмах Западной Пенсильвании начала свое существование нефтяная промышленность, она испытывала хронический дисбаланс спроса и предложения и реагировала на него стремлением к консолидации и интеграции отрасли с целью обеспечить поставки нефти и регулировать их объемы, получить доступ к рынкам, стабилизировать цены, сохранить и увеличить прибыль. Консолидация означала поглощение конкурентов и компаний, дополняющих производственную цепочку. Интеграция подразумевала объединение части или всех сегментов отрасли вверх и вниз по технологической цепочке — от разведки и добычи до переработки и розничной торговли. Великая Standard Oil Trust умело организовала интеграцию в обоих направлениях, и все это только для того, чтобы Верховный суд обрушился с нападками и объявил о роспуске компании. Однако нестабильная ситуация со спросом и предложением в 1920-х гг. вернула к жизни те же старые стратегии, на этот раз в отношениях между компаниями — преемницами Standard Oil, равно как и между другими компаниями, которые выросли и превратились в мощных

конкурентов. Соревнование приобрело новые масштабы. Нефтяные компании стали заниматься сбытом, продавая автомобильное топливо в розницу на фирменных заправках, выраставших, как грибы, вдоль американских дорог. Нефтяные сражения велись не только за мировые запасы и рынки, но и за рынки на магистралях Америки. И вот, стараясь привлечь покупателей и одновременно стремясь к консолидации и интеграции, нефтяная промышленность Америки начала приобретать современные, знакомые нам черты.

После роспуска материнской компании в 1911 г. Standard Oil of New Jersey осталась крупной нефтеперерабатывающей компанией фактически без собственной нефти, что делало ее крайне зависимой от других компаний, от капризов поставщиков и рынка, и потому — легко уязвимой. В рамках главной стратегической цели, каковой являлось обеспечение поставок сырой нефти для Standard Oil of New Jersey, главу компании Уолтера Тигла интересовали и местные, и зарубежные месторождения. Уже в 1919 г. Standard Oil of New Jersey приобрела контрольный пакет акций Humble Oil — ведущей нефтедобывающей компании Техаса, остро нуждавшейся в средствах. Humble быстро нашла правильное применение деньгам Standard Oil of New Jersey, и к 1921 г. стала крупнейшей добывающей компанией штата и внесла, таким образом, значительный вклад в достижение цели Тигла — обеспечение сырой нефтью. Standard of Indiana, тоже начинавшая как нефтеперерабатывающая компания, вела агрессивную политику в деле обеспечения нефтяных поставок с юго-запада и из Вайоминга, защищая от риска инвестиции в нефтепереработку. Она в свою очередь приобрела Pan American Petroleum — одну из ведущих американских компаний в Мексике. Тем временем основные нефтедобывающие компании шли вниз по технологической цепочке, чтобы закрепиться на рынках. The Ohio Oil Company (позднее переименованная в Marathon) до роспуска 1911 г. была крупнейшей добывающей компанией в Standard Oil. Теперь она стала смещать свои интересы в сторону переработки и сбыта. С 1926 по 1930 г. добыча нефти компанией почти удвоилась. В конечном счете она контролировала, среди прочего, половину необъятного месторождения Йетс в Техасе и нуждалась в прямом выходе на рынок.

Philips Petroleum Company создал Франк Филипс, бывший парикмахер, а затем торговец ценными бумагами, проявивший незаурядные способности к заключению сделок с нефтью. Вероятно, то, что он был также и банкиром, помогло ему преодолеть недоверие инвесторов и зарабатывать деньги в Нью-Йорке, Чикаго и других крупных городах. Взлеты и падения на нефтяном рынке вызывали у него отвращение, и он подумывал выйти из бизнеса, чтобы организовать банковскую сеть на Среднем Западе. Но вступление США в Первую мировую войну привело к росту цен на нефть, и он вернулся в нефтяной бизнес. В середине 1920-х гг. Филипс с братом превратили фирму в одну из основных независимых компаний уровня Gulf и Texas Company.

В ноябре 1927 г. в условиях растущего перепроизводства нефти Филипс открыл свое первое нефтеперерабатывающее предприятие на Техасском выступе и свою первую станцию обслуживания в Уичите, штат Канзас. В Уичите руководители компании в целях привлечения клиентов решили предлагать каждому талон на десять бесплатных галлонов бензина, но на

это требовалось разрешение Франка Филипса. «Ладно, давайте, — ответил Филипс. — Все равно вода дороже. Давайте им все, что хотите». Компания занялась нефтепереработкой и розничной торговлей с таким же невероятным темпом, как ранее в нефтедобыче. К 1930 г., через три года после открытия первой заправки, Филипс уже построил и приобрел в 20 штатах 6750 точек розничной продажи бензина.

Конкуренция заставила и другие компании последовать этому примеру и пробиваться из оптовых продаж в розничную торговлю путем приобретения собственных бензозаправок. Они построили предприятия для переработки сырой нефти, теперь хотели быть уверены в том, что у них будут рынки и прямой выход на покупателей. С 1926 по 1928 г. Gulf быстро развивала сеть розничной торговли в центральных штатах севера США. Две наиболее агрессивные фирмы, Texas Company и Shell, к концу 1920-х гг. торговали во всех 48 штатах. Фирмы, чьим «хлебом» всегда являлась розничная торговля, были вынуждены расширять сферу деятельности, чтобы сохранить прибыль в условиях, когда новые конкуренты вторглись на их территории¹².

Эти вторжения завершили работу, начатую Верховным судом. На протяжении десятилетия после роспуска 1911 г. тень треста Standard Oil все еще незримо витала в отрасли. Компании-наследницы все еще были связаны друг с другом контрактами, традициями, личными отношениями, давней преданностью и общими интересами, а также общими основными акционерами. Это неудивительно, если учесть исторические связи этих компаний и совместную работу плечом к плечу в годы Первой мировой. Каждая из наследовавших нефтеперерабатывающих компаний — таких как Standard Oil of New Jersey, Standard Oil of New York, Standard Oil of Indiana и Atlantic, базировалась в определенном регионе, и в течение лет десяти они в большей или меньшей степени уважали границы друг друга.

Однако в 1920-е гг. эти компании стали вторгаться на чужие территории и конкурировать между собой. Atlantic Refining посягнула на законные рынки Standard Oil of New Jersey и Standard Oil of New York — как говорилось в годовом отчете за 1924 г., «скорее для защиты, чем по желанию». Standard Oil of New Jersey и прочие компании-наследницы на Восточном побережье ввязались в острую и шумную ценовую войну с несколькими «сестрами» со Среднего Запада, среди которых была Standard Oil of Indiana. После этой «войны» Айда Тарбелл писала с удивлением: «Весьма похоже, что компания Standard Oil может раздробиться, вернее, раздробиться изнутри. С ней произошло что-то такое, чего не смог добиться великий процесс роспуска. Родительская компания устанавливает цены на нефть, а сильная молодая “родственница” с Запада отказывается им следовать — такого не случалось 40 лет». Для тех, говорила она, «кто следил за этим выдающимся концерном с самого возникновения», такой поворот событий «выглядит почти невероятным».

Хотя многие из политиков продолжали нападать на группу Standard Oil, концепция всеобщего контроля к середине 1920-х гг. все более устаревала. Было похоже, что наследницы превращались в крупные, полностью интегрированные компании и вместе с несколькими так называемыми независимыми

вроде Texas Company и Gulf стремились к господству в отрасли. Вместо одного гиганта возникло множество очень больших компаний. В ходе исследования, проведенного Федеральной торговой комиссией в 1927 г., обнаружилось, что «отдельные компании Standard контролировали 45% всей продукции нефтепереработки — по сравнению с 80% Standard Oil Company за 20 лет до этого. Родственные связи между «потомками» Standard Oil прервались. Исследование Федеральной торговой комиссии обнаружило, что «единого контроля над этими компаниями через единство интересов более не существует». Что касается неизменно острого вопроса о контроле над ценами, комиссия сильно сомневалась, что компании — преемницы Standard Oil смогли бы манипулировать ценами: «...колебания цен за длительные промежутки времени реально контролируются предложением и спросом... Не обнаружено каких-либо свидетельств наличия взаимопонимания, договоренностей или манипуляций среди крупных нефтяных компаний с целью повышения или снижения цен на нефтепродукты»¹³. «ЭТИ УБЛЮДКИ»

Дробление треста Standard Oil на множество молодых агрессивных компаний ужесточило конкуренцию. Ситуация усугублялась появлением большого числа новых фирм, связанным с открытием новых месторождений, а также экспансией в переработке нефти и торговле нефтепродуктами. Все это подстегнуло, наряду с движением в сторону интеграции, волну слияний. Рожденное когда-то Рокфеллером стремление к объединению по-прежнему существовало, но целью теперь стало не достижение абсолютного контроля — это было уже невозможно, а сохранение и укрепление позиций на рынке. Например, компания Standard of New York приобрела крупную добывающую и перерабатывающую компанию Калифорнии, а позднее осуществила слияние с Vacuum Oil Company, создав Socony-Vacuum и торговую марку Mobil. Standard Oil of California приобрела другую крупную нефтедобывающую компанию в Калифорнии.

В эти годы Shell быстро росла, в том числе и за счет агрессивной кампании приобретений других фирм. Она продолжала следовать политике привлечения инвесторов в соответствии с одним высказыванием Детердинга. «Независимо от политических расчетов в любой стране и в любое время неприятно видеть четко работающее предприятие, в котором не участвуют местные жители, — писал он в 1916 г. — Даже если бы этот концерн хорошо управлялся, даже если бы он от души соблюдал интересы людей — человеческая натура все равно сделала бы его объектом зависти». Но даже циничный Детердинг, коммерсант до мозга костей, обнаружил, что ему неприятны некоторые аспекты слияний и поглощений в Соединенных Штатах. Особенно потрясли его вложения американских банкиров. «Среди всех хватких субъектов, которых я когда-либо встречал, — писал он президенту одной из дочерних компаний Shell в Америке, — американские банкиры... абсолютно вне конкуренции».

В не меньшей степени заслуживают упоминания те слияния, которые почти состоялись. В 1924 г. Shell собиралась купить нефтедобывающую компанию Belridge, занимавшую выгодное положение на богатом месторождении под тем же названием неподалеку от Бейкерсфилда, штат Калифорния. Предполагаемая цена составляла \$8 млн, но Shell сочла ее слишком высокой и отложила сделку. В 1979 г., 55 лет спустя, Shell наконец все же решила приобрести

Belridge — за \$3,6 млрд. В начале 1920-х гг. Shell обнаружила, что попала именно в то положение «объекта зависти», о котором предостерегал Детердинг: она уже приобрела 25% акций Union Oil of California, а полный контроль над компанией означал бы для Shell очень сильные позиции в США. Однако калифорнийские акционеры Union Oil изобразили праведное возмущение и, играя на патриотических чувствах, повели кампанию против «чуждых и совершенно не известных Калифорнии сил». Им удалось втянуть в это дело сенат Соединенных Штатов, Федеральную торговую комиссию и ряд членов кабинета. Они убеждали всех, что сделка «крайне вредна для интересов» США. В конце концов Shell заставили продать ее долю в Union, хотя разочарование Shell было компенсировано 50%-ной прибылью от такого вложения сроком на два года.

Готовили слияние Texas Company и Phillips, а также Gulf и Standard Oil of Indiana. Руководители Standard Oil of New Jersey и Standard Oil of California с 1929 по 1933 г. потратили немало времени на обсуждение условий слияния. Чтобы обеспечить секретность переговоров, Уолтер Тигл приехал на одну из встреч на озеро Тахо в отдельном вагоне и под чужим именем. Но переговоры провалились. Частично в этом было виновно упрямство президента Standard Oil of California Кеннета Кингсбери и его партнеров — «Короля Рекса» и «этих ублюдков», как их звали сотрудники Standard Oil of New Jersey. Если отвлечься от личностей, наиболее важной причиной срыва сделки была система учета Standard Oil of New Jersey. К великому огорчению и досаде Уолтера Тигла, она не позволяла точно определить ни балансовую стоимость, ни реальную прибыльность компании¹⁴.

Всю отрасль на самом деле объединяло лишь одно: хотя научное осознание проблем нефтедобычи к концу 1920-х гг. и продвинулось вперед, по-прежнему наблюдалось мощнейшее противодействие прямому правительственному регулированию отрасли. Нефтяной магнат Генри Догерти, возмущенный тем, что большинство коллег отвергли его беспрестанные призывы к регулированию, предсказывал: «Нефтяная индустрия на пути к долгому периоду бедствий... Я не знаю, когда это случится, но поставлю последнюю крупницу своей репутации на то, что наступит день, когда каждый участник нефтяного бизнеса пожалеет, что мы не добились принятия федеральных законов о нефти». Споры утомили Догерти — от напряженной борьбы пострадало его собственное здоровье. Он был настолько обижен, что оставил это занятие другим. «Если кому-то досталось от нефтяной промышленности больше грязи, чем мне, я бы хотел встретиться с таким человеком, — писал он в 1929 г. — Я часто молил Бога, чтобы мне никогда не довелось участвовать в нефтяном бизнесе, но еще чаще я молил о том, чтобы мне никогда не пришлось пытаться провести в этом бизнесе реформы».

Никто не обратил особого внимания на его пророчество, сулившее трудности в будущем. В конце десятилетия новые компании-гиганты были заняты завоеванием новых позиций на рынке, а перспективы стабилизации и баланса между предложением и спросом казались радужными и без правительственного вмешательства. Но затем все рухнуло. Перегретый фондовый рынок испытал в октябре 1929 г. беспрецедентный обвал, возвестивший начало Великой

депрессии, которая обернулась для нации безработицей, нищетой, лишениями и падением спроса на нефть. Затем, осенью 1930-го, в момент, когда нация пришла к печальному выводу, что обвал фондового рынка был не просто «корректировкой», а скорее предвестником великой экономической катастрофы, случайность привела к открытию крупнейшего месторождения нефти в США, которое получило название «Черный гигант». Оно одно могло удовлетворить весьма существенную часть нефтяных потребностей Америки. И оказалось, что Генри Догерти был в конечном счете прав¹⁵.





Глава 12

БОРЬБА ЗА НОВЫЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ

Формула «нефть равняется силе» была доказана на полях сражений Первой мировой войны, и после этого глобального конфликта наступила новая эра в отношениях между нефтяными компаниями и государством. Конечно, эти отношения определялись динамикой спроса и предложения: у кого была нефть, кто нуждался в ней и сколько она стоила. Но рыночная экономика была не единственным фактором в этой формуле. Если нефть была силой, то она была также символом суверенитета, а это неизбежно приводило к противоречиям интересов нефтяных компаний и национальных интересов государств, к конфликту, которому предстояло стать неотъемлемой чертой международной политики.

ЗОЛОТАЯ ДОРОГА МЕКСИКИ

В начале XX в. разведка нефти в Западном полушарии за пределами Соединенных Штатов была сосредоточена прежде всего в Мексике. Ведущими компаниями были *Ran American Petroleum*, возглавляемая Эдвардом Доэни, который впоследствии оказался замешанным в скандале с Типот-Домом, и *Mexican Eagle* под руководством англичанина сэра Уитмена Пирсона, получившего позднее титул лорда Каудрая. Доэни, уже добившийся успеха в нефтяном бизнесе в Калифорнии, впервые приехал в Мексику в 1900 г. по приглашению Мексиканских государственных железных дорог для разведки нефтяных месторождений. В связи с постоянной нехваткой дров руководство железных дорог было весьма заинтересовано в том, чтобы нефть добывали где-нибудь рядом.

Интересы Пирсона были обширнее, он являлся самым крупным подрядчиком XIX в. Он был не только талантливым и весьма изобретательным человеком, но и смелым предпринимателем, прирожденным инженером, поскольку имел дар математика, а по характеру был основательным, твердым, дотошным и настойчивым. Пирсон, резковатый и не располагающий к себе, воплощал собою тип прирожденного начальника. Он отказался от Кембриджа и Оксфорда в пользу семейного строительного бизнеса в Йоркшире. Тяжелая и грязная работа в молодости на всю жизнь привила ему страсть к ухоженным рукам и чистым ногтям — черта, которая опосредованно характеризовала его неослабное внимание к мелочам, в том числе и в работе.

«Манера Пирсона» — его умение добиваться успеха по-крупному — вызывала восхищение окружающих. Но у него самого иллюзий не было. Он писал дочери: «Госпожа фортуна легко ускользает, а посему 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. Никакой бизнес не будет успешным, если во главе его не стоит диктатор, желательно в бархатных перчатках». Эти изречения он постоянно подтверждал собственным примером. Пирсон руководил строительством нескольких инженерных чудес конца XIX в., в том числе туннеля Блэуолл под Темзой, четырех туннелей под Ист-Ривер в Нью-Йорке, построенных для Пенсильванской железной дороги, и, наконец, портовых сооружений в Дувре. В конце концов в созданную им империю вошло многое — от *The Financial Times*, *The Economist* и Penguin Books до инвестиционного банка Lazards в Лондоне. Входила туда и сервисная нефтяная компания. Но именно Мексика принесла ему большую часть богатства.

«Манера Пирсона» была столь притягательна, что президент Порфирио Диас, диктатор Мексики, пригласил его для реализации первого из нескольких крупных проектов — Гранд-канала для системы дренажа Мехико. Потом были порт 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, включавших как причудливые произведения европейского искусства, так и 100 000 фунтов на строительство больницы, носящей его имя. Казалось, он всегда был готов пойти на уступки мексиканцам там, где американцы обычно не уступали. Его связи в Англии производили впечатление. В британском парламенте, где он несколько лет заседал, его называли «депутат от Мексики». Но своему положению в этой стране Пирсон был обязан холодному политическому расчету Диаса. Диктатору приписывают следующий афоризм: «Бедная Мексика, она так далеко от Бога и так близко к Соединенным Штатам». Диас и его политическое окружение не могли позволить американцам установить полное господство в мексиканской экономике. Вот почему у Диаса был хороший повод пригласить всемирно известного инженера из далекой страны для реализации крупных технических проектов и предоставить ему максимум возможностей для расширения деятельности в Мексике.

Во время поездки в Мексику в 1901 г. Пирсон опоздал на пересадку на поезд в городке Ларедо на границе с Техасом. Вынужденный остаться там на ночь, он узнал, что городок уже в течение трех месяцев охвачен нефтяным безумием в связи с открытием месторождения Спиндлтот. Вспомнив один из отчетов своего сотрудника о выходах нефти на поверхность в Мексике, Пирсон проанализировал все признаки наличия нефти, которые за это время смог найти вокруг Ларедо, после чего отправил своему менеджеру телеграмму с указанием срочно ехать и покупать перспективные с точки зрения нефти участки. «И убедитесь, что мы имеем дело непременно с первыми лицами», — распорядился он. Пирсон был уверен, что нефть станет хорошим топливом для новой железной дороги

Техуантепек. И все это было сделано за девять часов, во время пересадки. Нефтяное предприятие Пирсона в Мексике заработало. Он расширил территорию разведки, включив в нее Табаско, и нанял на работу не кого-нибудь, а капитана Энтони Лукаса — человека, нашедшего нефть на Спиндлтопе.

Потребовались большие расходы и глубокая самоотверженность. Однако спустя почти десятилетие компании Пирсона Mexican Eagle нечем было похвалиться. «Я ввязался в это предприятие, — писал своему сыну прозревший и расстроенный Пирсон в 1908 г., — не представляя себе многих проблем, только зная, что нефть означает богатство, и 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. Я нерасторопен и страшно боюсь двух вещей: во-первых, что потеряю авторитет и, во-вторых, что мне придется начать жизнь заново. Эти страхи порой делают меня малодушным. Я знаю, что, если мое нефтяное предприятие потерпит фиаско, у меня останется достаточно средств для спокойной жизни... Но пока не добьюсь успеха, я буду нервничать и чувствовать себя подавленным».

Наконец в 1909 г., удостоверившись в том, что его собственное знание нефтяного бизнеса поверхностно, он отказался от услуг английских консультантов-геологов — знаменитого сэра Бовертона Редвуда и его фирмы, а вместо них нанял американцев, ранее работавших в Службе геологии, геодезии и картографии США. Они на деле доказали свой профессионализм, и в 1910 г. Пирсон (теперь уже лорд Каудрай) получил наконец результаты. Первым стало уникальное месторождение «Потреро дель Льяно 4», которое давало 110 000 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 Mexican Eagle одной из крупнейших нефтяных компаний. Добыча сосредоточилась вдоль Golden Line («Золотой дороги»), неподалеку от Тампико, где скважины с дебитом от 70 000 до 100 000 баррелей в день вскоре стали обычным явлением.

Мексика быстро превратилась в крупного игрока на мировом нефтяном рынке. Качество мексиканской сырой нефти было таким, что ее в основном перерабатывали на мазут, который конкурировал с углем в промышленности, на железных дорогах и на флоте. К 1913 г. мексиканскую нефть использовали даже на российских железных дорогах. Во время Первой мировой войны Мексика стала жизненно важным поставщиком для Соединенных Штатов и к 1920 г. обеспечивала 20% потребностей Америки в нефти, а уже к 1921 г. достигла удивительных результатов: она стала второй в мире страной по объему добычи нефти — 193 млн баррелей в год¹.

Но к этому времени политическая обстановка в стране изменилась коренным образом. В 1911 г. одряхлевший президент Диас, которому был 81 год, был сметен революцией. Последовавшая за этим волна насилия существенно ослабила желание иностранцев инвестировать в мексиканскую экономику. И. Сэдлер, представитель Standard Oil of New Jersey в Мексике, был ограблен бандитами в дороге, когда вез зарплату работникам компании. Его жестоко избили и бросили умирать, но каким-то образом он выжил и добрался до лагеря.

Однако после этого случая Сэдлер никогда не брал с собой больше \$25 наличными, носил недорогие золотые часы, которые не жалко было отдать налетчикам, и приобрел стойкое отвращение к планам расширения деятельности в Мексике. Принадлежавшие Mexican Eagle лагеря нефтяников были захвачены и недолгое время удерживались восставшими, а некоторые сотрудники были убиты. В октябре 1918 г. (в месяц окончания Первой мировой войны) от имени Генри Детердинга к Каудраю обратился Галуст Гюльбенкян. Он сказал, что Royal Dutch/Shell хотела бы приобрести крупный пакет акций Mexican Eagle, взять ее под свой контроль и таким образом обеспечить лорду Каудраю полный душевный покой.

Добыча нефти в Мексике на протяжении двух десятков лет вызвала у Каудрая не только усталость, но и желание больше не рисковать. Англичанин получил достаточно. Как он объяснил представителю британского правительства, у него пропала охота «бесконечно долго в одиночку нести бремя этого огромного бизнеса». Каудрай легко принял предложение Гюльбенкяна и уступил, если не «с полным душевным покоем», то во всяком случае с облегчением и огромным увеличением личного капитала. Как оказалось, вовремя, поскольку выяснилось, что Mexican Eagle — не лучшее приобретение Shell. Почти сразу же после сделки в крупные скважины, купленные Shell, стала поступать соленая вода. Это была очень плохая новость — она означала падение объема добычи. Тот же процесс наблюдался и у других нефтяных компаний. С проблемой можно было справиться, сделав дополнительные капиталовложения, улучшив технологию добычи и организовав дополнительную нефтеразведку. Но в разгар революционных беспорядков иностранные компании не хотели увеличивать инвестиции. Действительно, их дни в Мексике были сочтены, поскольку, как стало очевидно, позиции нефтяных компаний расшатывали не столько незаконные и революционные беспорядки, сколько ожесточенная борьба между мексиканскими националистами и революционерами, с одной стороны, и иностранными инвесторами — с другой².

Конфликт положил начало серьезной и затяжной конфронтации между правительствами и нефтяными компаниями, что вскоре стало привычным явлением во всем мире. В Мексике проблема свелась к двум вопросам: соблюдению соглашений и вопросу суверенитета и собственности. Кому пойдет прибыль от нефти? Мексиканцы хотели восстановить не действовавшую на тот момент норму. До 1884 г. подземные ресурсы страны («недра») принадлежали прежде всего государству, затем — народу. Режим Порфирио Диаса отменил эту законодательную статью, передав собственность на недра фермерам, плантаторам и прочим землевладельцам. Те в свою очередь были рады иностранному капиталу, который в конечном счете стал контролировать 90% нефтяных ресурсов. Одной из основных целей революции было восстановление государственной собственности на эти ресурсы. Статья 27 Конституции Мексики, принятой в 1917 г., провозгласила и закрепила это завоевание революции, вокруг которого и завязалась борьба. Мексика вернула себе нефть, но не могла добывать и продавать ее без участия иностранного капитала, тогда как инвесторы не очень хотели рисковать и нести расходы без стабильных контрактов и прогнозируемых прибылей.

Помимо национализации недр, конфликты с нефтяными компаниями провоцировались и другими действиями сменяющих друг друга мексиканских режимов — законодательством и налоговым регулированием. Под предводительством Эдварда Дозни некоторые компании начали настраивать общественность в Вашингтоне в пользу военной интервенции, чтобы защитить жизненно важные нефтяные запасы в Мексике, находящиеся в собственности американцев. Ситуацию осложнили действия Мексики по увеличению доходов государства, чтобы расплатиться с иностранными займами. Ведущие американские банкиры ожидали исправного обслуживания мексиканских долгов, а Мексике для этого требовались доходы от нефти. Поэтому банкиры приняли сторону Мексики против американских нефтяников и их призывов к интервенции и карательным санкциям.

Конфронтация из-за нефти ухудшила отношения между Мексикой и США. Вашингтон регулярно отказывал сменяющимся мексиканским режимам в дипломатическом признании, и не раз казалось, что государства находятся на грани войны. Американцы считали, что угрозе подвергаются их коренные интересы и права, в том числе право частной собственности, нарушались контракты и договоры. Когда Вашингтон обращал свой взор на юг, на Мексику, он видел нестабильность режима, бандитизм, анархию, угрозу поставкам стратегического ресурса и неисполнение контрактов. Мексика же усматривала в Вашингтоне и американских нефтяных компаниях иностранную эксплуатацию, унижения, нарушение суверенитета, а также непомерное давление и силу «империализма янки». Нефтяные компании не чувствовали себя в безопасности и сворачивали инвестиции, прекращали деятельность и вывозили персонал. Все это быстро отразилось на объемах добычи, и Мексика вскоре перестала быть мировой величиной на нефтяном рынке³.

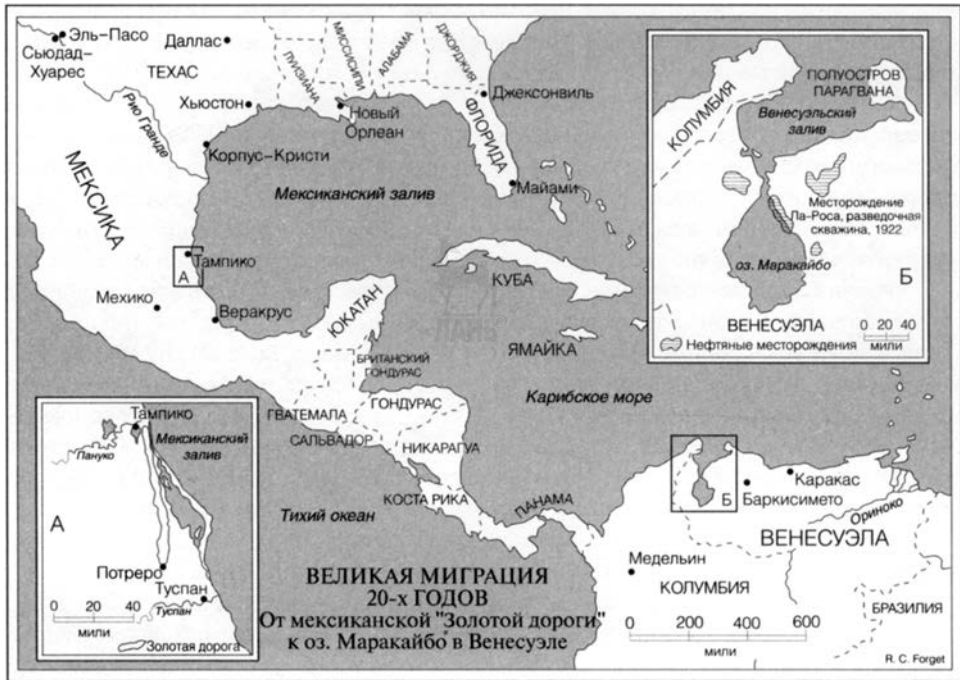
ВЕНЕСУЭЛЬСКАЯ «ГАСИЕНДА» ГЕНЕРАЛА ГОМЕСА

Прогнозы роста спроса на нефть, опасение дефицита, новая роль нефти как основы могущества наций, что было доказано войной, и, разумеется, прибыль — вот что стимулировало «борьбу за новые месторождения», как Royal Dutch/Shell назвала это в своем отчете за 1920 г. «Мы не можем проиграть борьбу за новые территории... наши геологи есть везде, где имеется хоть малейший шанс на успех», — говорилось далее. Венесуэла открывала список перспективных территорий, и не только для Royal Dutch/Shell. Изменение политической ситуации в Мексике стимулировало массовый исход бизнесменов-нефтяников в Венесуэлу. Здесь несколько веков назад первые испанские путешественники видели, как индейцы использовали выступавшую на поверхность нефть для смоления и ремонта своих каноэ. Венесуэла, в отличие от Мексики, обеспечивала лояльный политический климат, что было исключительной заслугой генерала Хуана Висенте Гомеса — жестокого, коварного и алчного диктатора, правившего Венесуэлой 27 лет только в целях своего обогащения.

Венесуэла была малонаселенной бедной сельскохозяйственной страной. С 1829 г., после освобождения страны от власти Испании, районами управляли местные каудильо. В середине 1890-х гг. из 184 членов законодательного собрания как минимум 112 назывались генералами. Придя к власти в 1908 г., Гомес занялся централизацией управления и превращением страны в личное феодальное владение, персональную «гасиенду». Полуграмотный, он правил страной с помощью своих друзей и родственников — говорили, что у него было 97 незаконных детей. Он назначил вице-президентом своего брата, который занимал этот пост до тех пор, пока не был убит сыном Гомеса. Перед Первой мировой войной Гомесу нравился охотничий костюм Тедди Рузвельта, во время войны он уже был настроен прогермански и в одежде подражал кайзеру. Вудро Вильсон называл его негодяем, и это было еще мягко по отношению к человеку, зажимавшему страну в тисках жестокости и террора. Британский посол в Каракасе был более откровенным и описывал Гомеса как «абсолютного монарха в средневековом смысле этого слова». Гомес знал, чего он хочет, а хотел он кроме абсолютной политической власти еще и огромного богатства. Его нищей стране нужны были доходы 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 необходимо обеспечить стабильные политические и налоговые условия⁴.

К 1913 г. Royal Dutch/Shell уже работала в Венесуэле в окрестностях озера Маракайбо, в 1914 г. началась добыча в небольших объемах. В 1919 г. на фоне растущего после войны интереса к Венесуэле Standard Oil Company (New Jersey) отправила туда своих разведчиков. Геолог группы решил вообще не обследовать бассейн Маракайбо. «Всякий, кто проведет здесь хотя бы несколько недель, — объяснял он, — почти наверняка заразится малярией либо получит заболевания печени и кишечника, которые очень скоро станут хроническими». Он не рекомендовал делать инвестиции в Венесуэлу, но менеджер Standard Oil of New Jersey, принимавший участие в поездке, не согласился с ним. Для него действия Royal Dutch/Shell значили куда больше, чем малярия или какие-то болезни. «Тот факт, что они вкладывают сюда миллионы, наводит на мысль, что в этой стране есть крупные запасы нефти», — указал он в своем отчете. Отказ от добычи нефти в Латинской Америке может поставить под угрозу способность Standard Oil оставаться ведущим поставщиком нефти для этого региона.

Получение концессии от генерала Гомеса оказалось не столь простой задачей, как казалось вначале. Представителю Standard Oil удалось встретиться и поговорить с генералом лично, а не через посредников. Генерал, казалось, был настроен благожелательно, и представитель компании с определенной долей уверенности подал заявку. Но в тот же день на эту же концессию подал заявку некий Хулио Мендес, оказавшийся зятем Гомеса. Он по случайному стечению обстоятельств получил концессию и сразу продал ее другой компании. В конце концов Standard Oil of New Jersey все-таки приобрела территорию приличных размеров — частично у других американских компаний, частично у Хулио Мендеса, — включавшую 4200 акров дна озера Маракайбо, что в компании сочли шуткой. Представитель Standard Oil of New Jersey даже пошутил, что они



купят судно для занятия рыболовством, 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 перемещались на каное или мулах. Не существовало точных карт, а указанные на них реки либо отсутствовали, либо входили в совершенно иные речные системы. «Нигде я не видел таких злых и крупных комаров», — вспоминал один из американских геологов. Неприятности доставляли и насекомые, откладывавшие личинки под кожу человека. Медицинской помощи не было вообще, а если была, то на низком уровне. 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 приказали вырубить все джунгли на расстоянии полета стрелы. Вплоть до 1929 г. Shell занавешивала кабины своих тракторов несколькими слоями специальной ткани, достаточно плотной, чтобы остановить индейские стрелы.

Стремление Гомеса привлечь иностранный капитал вынудило его правительство обратиться за содействием к американскому послу в Каракасе и американским нефтяным компаниям при разработке так называемого Нефтяного закона. Закон определял условия концессий, налоги, роялти, и для тех, кто сумел получить концессию, Венесуэла под управлением Гомеса обеспечивала политическую предсказуемость, административную и налоговую стабильность, что резко контрастировало с ситуацией в Мексике. Но даже в 1922 г., когда был

принят Нефтяной закон, все еще стоял вопрос, будут ли в Венесуэле вестись нефтяные разработки. Результаты разведочных работ вызвали интерес, но не более того, тогда как инвесторам требовались в основном серьезные данные. В 1922 г. несколько американских геологов, затративших четыре года на картографирование страны по заказу Shell, дали негативную оценку перспективам нефтедобычи в Венесуэле и на всем южноамериканском континенте. Они оценили увиденное здесь как «мираж». По их словам, 10 центов, затраченных на увеличение добычи в США, «более прибыльны, чем доллар, затраченный в тропиках». Они дошли до того, что стали доказывать, будто производить горючее из сланцев в США дешевле, чем добывать нефть в Венесуэле и вообще в любом месте Латинской Америки.

Их выводы оказались преждевременными. В декабре того же года из скважины «Барросо» компании Shell на месторождении Ла-Роса в бассейне Маракайбо забил фонтан дебитом около 100 000 баррелей нефти в день. Ла-Роса, казавшееся поначалу не особо перспективным, было выбрано и обустроено местным менеджером Shell Джорджем Рейнолдсом. Это был тот самый «твердый британский дуб» Рейнолдс, который за полтора десятилетия до этого успешно провел англо-персидский проект через все препятствия, а после первых открытий был отправлен в отставку и не получил ничего, кроме незначительной премии. Тогда его упорство открыло для нефтедобычи Ближний Восток, а теперь Венесуэлу⁵.

Фонтан на Ла-Роса подтвердил, что Венесуэла могла стать производителем нефти мирового значения. Открытие привело к нефтяной лихорадке. Вскоре в стране работало более 100 групп, в основном американских, а частично — английских. Среди них были как крупнейшие нефтяные компании, так и независимые нефтяники, такие как Уильям Бакли, который получил концессию на строительство нефтяного порта. Нефтяная лихорадка дала генералу Гомесу невероятную возможность обогатиться. Его близкие и друзья — «гомесисты», — не теряя времени, получали от правительства концессии, затем перепродавали их с большой прибылью иностранным компаниям, не забывая делиться лично с генералом. Позже для оформления подобных сделок генерал и его друзья создали специальную фирму под названием *Compañía a-Venezolana de Petróleo*, более известную как «фирма генерала Гомеса». Гомес и «гомесисты» подняли игры с иностранными партнерами до уровня высокого искусства. У компаний не было выбора, если они хотели участвовать в великом венесуэльском нефтяном буме 1920-х гг.

Разработки велись с головокружительной быстротой. Если в 1921 г. Венесуэла добывала только 1,4 млн баррелей нефти, то к 1929 г. ее добыча выросла до 137 млн баррелей и вывела страну на второе место в мире после США. В том году нефть обеспечила 76% экспортных поступлений Венесуэлы и половину всех государственных доходов. Страна стала крупнейшим источником нефти для Royal Dutch/Shell, а к 1932 г. — самым крупным поставщиком нефти для Британии, а уже за ней шли Персия и Соединенные Штаты. Менее чем за десятилетие Венесуэла превратилась в мощную нефтяную державу. И она победила в борьбе за иностранный капитал. Для разведки и разработки открытых месторождений требовались крупномасштабные инвестиции, поэтому,



несмотря на большое число игроков, реальное преимущество оставалось всего за несколькими компаниями. В 1920-е гг. основная часть добычи прямо или косвенно была связана всего с тремя из них — Royal Dutch/Shell, Gulf и Pan American. Последняя принадлежала Эдварду Доэни и по-прежнему оставалась одной из главных добывающих компаний в Мексике. В 1925 г. Pan American была куплена компанией Standard of Indiana.

Иностранные инвестиции, вероятно, не приобрели бы такого масштаба, если бы Гомес не обеспечил относительно благоприятный политический климат. Но как долго удержится стабильность? Представитель Lago, дочерней компании Standard of Indiana, в 1928 г. сообщил чиновнику Госдепартамента США: «Президент Гомес не вечен, и всегда существует опасность, что новое правительство, возможно более радикальное, решит конфисковать нефтеразработки и проводить политику, аналогичную Мексике». Поэтому в целях безопасности Lago построила крупный экспортный нефтеперерабатывающий завод для венесуэльской нефти не в самой Венесуэле, а на Арубе — принадлежавшем Голландии острове. Shell сделала то же самое на другом голландском острове — Кюрасао.

В отличие от Shell и других компаний Standard Oil of New Jersey, несмотря на большие расходы, результатов в нефтеразведке не достигла. Руководителя работ в Венесуэле называли в Нью-Йорке «недобывающим директором нефтедобычи». Наконец, в 1928 г., применив новую технологию на концессии, оставленной другой компанией, Standard Oil of New Jersey сделала свое первое крупное открытие. Создание технологии подводного бурения позволило открыть богатые запасы нефти под озером Маракайбо и добывать ее оттуда в огромных объемах. Шутки про рыболовный бизнес Standard Oil of New Jersey прекратились.

В 1932 г., в наиболее тяжелый момент Великой депрессии, компания Standard of Indiana была крайне обеспокоена предложением установить в США новый размер пошлины на импортируемые нефтепродукты — \$1,05 за баррель бензина, 21 цент за сырую нефть и мазут. Это фактически закрывало доступ венесуэльской нефти на рынок Соединенных Штатов. Indiana не располагала торговой системой за рубежом, куда можно было направить нефть. Она опасалась делать новые капиталовложения в разгар Великой депрессии, компанию беспокоила и возможность национализации ее мексиканских активов. Сложенные вместе, риски выглядели чудовищно. Поэтому Standard Oil of Indiana продала Standard Oil of New Jersey свои зарубежные разработки, в том числе и в Венесуэле. Standard Oil of New Jersey заплатила частично своими акциями, и таким образом Indiana на время стала крупнейшим акционером Standard Oil of New Jersey⁶.

ДУЭЛЬ С БОЛЬШЕВИКАМИ

Однако не в Западном, а в Восточном полушарии политические коллизии, связанные с нефтью, приобрели чрезвычайно напряженный характер. До войны русская нефть была одним из важнейших элементов на мировом рынке.

Но теперь она находилась в руках нового коммунистического правительства Советской России. Как оно будет играть и по каким правилам?

Royal Dutch/Shell поставила на карту больше, чем другие, поскольку приобрела перед Первой мировой войной крупные нефтяные активы Ротшильдов в России. После революции многие пытались приобрести нефтяные месторождения в России по дешевке. Говорили, что Гюльбенкян покупает собственность у русских эмигрантов по предельно низкой цене. Никогда ничего не упускавший, он скупал также произведения искусства, которые вывезли нуждавшиеся в деньгах эмигранты.

В отличие от Ротшильдов семейство Нобелей упорно держалось за свои нефтяные интересы в России, но во время революции и они бежали из страны, кто-то переодевшись крестьянами, кто-то на санях и пешком через финскую границу. Через три четверти века их династия в России прервалась. В конце концов они добрались до Парижа, где собрались в отеле Meurice и попытались найти способ спасения своей нефтяной империи.

Ответ был один — срочная распродажа. Нобели предложили Детердингу все свои активы в России. Страна была по-прежнему охвачена беспорядками и гражданской войной, и исход не был окончательно ясен. Детердинг хорошо понимал, 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. «Через шесть месяцев большевиков выкинут не только с Кавказа, — писал он Гюльбенкяну в 1920 г., — но и из 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, еще лучше, на покупке Группой опциона — «до появления устойчивой власти в какой-либо форме». Однако Нобели хотели продать все и немедленно, и в связи с отказом Детердинга переговоры закончились провалом.

Но на подходе был другой потенциальный покупатель, куда больше, откровенно говоря, привлекавший Нобелей, причем не только своими ресурсами, но и национальной принадлежностью, за которой маячила политическая поддержка американского правительства. Это была Standard Oil of New Jersey. Настал момент, когда после стольких перемен и в более сложной обстановке появилась возможность воплотить наконец в жизнь мечту об альянсе американской и русской нефти, к которому Нобели пытались сделать первые шаги еще в 1890-х гг.⁷

В свою очередь Standard Oil of New Jersey также была заинтересована в сделке. Уолтер Тигл и его коллеги слишком хорошо помнили влияние русской нефти на старый трест Standard Oil, сорвавшее 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 в один прекрасный момент вытеснить американскую нефть с рынков Европы. Для Standard Oil было

предпочтительнее самим контролировать русскую нефть, чем видеть ее в руках конкурента. «Мне кажется, что для нас нет другого пути, кроме как рискнуть и сделать вложения сейчас, — разъяснял свою точку зрения Тигл. — Если мы не сделаем этого, думаю, нам не дадут оказать какое-либо существенное влияние на ситуацию с добычей в России».

Standard Oil of New Jersey начала интенсивные переговоры, невзирая на высокую вероятность того, что Нобели пытались продать собственность, которой больше не владели. Этот риск стал реальнее в апреле 1920 г., когда большевики вновь заняли Баку и немедленно национализировали нефтяные месторождения. Британских инженеров, работавших в Баку, посадили в тюрьму, а некоторых «нобелевцев» судили как шпионов. Однако сделка была настолько привлекательной в случае падения большевиков, а убежденность в этом была столь сильна, что Standard Oil of New Jersey и Нобели продолжали переговоры. В июле 1920 г., менее чем через три месяца после национализации, сделка была заключена. Standard Oil приобрела права на половину нефтяной собственности Нобелей в России по действительно «минимальной цене сделки» — за \$6,5 млн с последующей доплатой \$7,5 млн. Взамен Standard получала контроль как минимум над третьей частью добычи нефти в России, над 40% нефтепереработки и 60% внутреннего российского нефтяного рынка. Западные нефтяники выдавали желаемое за действительное — риск был действительно очень велик и слишком очевиден. А если новый большевистский режим все-таки устоит? Национализовав месторождения, их можно разрабатывать или выставить на международный аукцион.

В последовавшей дуэли между капиталистами и коммунистами последних представлял образованный и находчивый нарком внешней торговли Леонид Красин. Стройный, с острой бородкой, изысканный и на вид рассудительный, он совсем не был похож на кровожадного фанатика, которого ожидали увидеть западные собеседники. Он нравился женщинам. «Красин выглядел как очень породистый и очень воспитанный человек, истинный аристократ по интеллекту и манерам», — 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 Siemens. В то же время Красин являлся главным технократом 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 вносило напряженность в его отношения с коллегами-революционерами. Один спор с товарищами по партии настолько измучил его, что он отказался от мяса и перешел на диету из козьего молока. Однако большевики нуждались в нем, в его организаторских способностях, поскольку он был единственным крупным бизнесменом в большевистском правительстве. После революции он занимал два поста — народного комиссара внешней торговли и транспорта — и пользовался огромным влиянием.

Standard завершала свои переговоры с Нобелями, когда Красин прибыл в Лондон для обсуждения торговых отношений по поручению правительства

большевиков. 31 мая 1920 г. он отправился на Даунинг-стрит, 10, по приглашению премьер-министра Ллойд Джорджа. Это был исторический момент — впервые советского эмиссара принимал глава правительства великой западной державы. Появление Красина вызывало у британцев смесь любопытства с антипатией. Лорд Керзон, министр иностранных дел, глядел на огонь в камине, крепко сцепив руки за спиной. Он не хотел пожимать руку Красину, но Ллойд Джордж резко одернул его: «Керзон! Будьте джентльменом!»

Через несколько месяцев, поскольку англо-советские переговоры продвигались вперед с большими трудностями, сам Ленин направил Красину в Лондон секретное послание: «Эта свинья Ллойд Джордж врет без стыда и совести. Не верь ни единому слову и будь в три раза хитрее». В ходе переговоров Красин старался заинтересовать британских бизнесменов в торговле с Россией. Но его позиция была очень слабой. Советский Союз шел к экономической катастрофе, вызванной падением промышленного производства, инфляцией, острой нехваткой капитала и повсеместным дефицитом продуктов питания, породившим голод. Россия отчаянно нуждалась в иностранном капитале для разработки, добычи и продажи своих природных богатств. С этой целью в ноябре 1920 г. Москва объявила о новой политике предоставления концессий иностранным инвесторам.

Затем, в марте 1921 г., Ленин пошел еще дальше. Он провозгласил так называемую новую экономическую политику, предусматривавшую значительное расширение советской рыночной системы, возрождение частных предприятий, а также активизацию советской внешней торговли и продажу концессий. Это не значило, что изменились убеждения Ленина, он просто реагировал на срочную и крайнюю необходимость. «Мы не можем своими силами восстановить 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 самым 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 тому, что слабые места России станут всем видны. 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 разным компаниям, в то же время с помощью слухов и намеков настраивая одну против другой.

Детердинг решил не расстраиваться из-за потери сделки с Нобелями. Он, как и Нобели, был убежден, что присутствие Standard Oil of New Jersey в России станет хорошей страховкой для всех иностранных инвесторов, в том числе и для Royal Dutch/Shell, владеющей бывшей собственностью Ротшильдов. «Нам

уже принадлежит несколько хороших мест за российским обеденным столом и значительная часть продуктов на нем, — поучал он Гюльбенкяна. — 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. То же самое относилось и к Уолтеру Тиглу⁸.

СОЗДАНИЕ ЕДИНОГО ФРОНТА

В 1922 г. Standard Oil of New Jersey, Royal Dutch/Shell и Нобели приступили к формированию так называемого «Фронта Юни». Целью было создание общего блока против советской угрозы их нефтяной собственности и торговли в России. Впоследствии к ним присоединились еще с десяток компаний. Все члены блока обязались вместе бороться с Советским Союзом и не позволить расправиться с каждым поодиночке. Они договорились добиваться компенсации за национализированную собственность и воздерживаться от односторонних сделок с русскими. Однако члены «братства торговцев нефтью» не доверяли не только Советам, но и друг другу. Поэтому, несмотря на взаимные заверения и обещания, с самого рождения «Фронт Юни» стоял на ногах весьма неустойчиво. А ловкий Леонид Красин, хорошо понимавший капиталистов и инстинкт соперничества, продолжал мастерски играть с компаниями и сталкивать их лбами.

Тем временем на многих рынках мира компании почувствовали конкуренцию со стороны дешевой русской нефти. Советская нефтяная промышленность, практически мертвая с 1920 по 1923 г., была быстро восстановлена с помощью крупномасштабного импорта западных технологий, и СССР вскоре вышел на мировой рынок в качестве экспортера. Что касается Standard Oil of New Jersey, ее руководство оказалось перед дилеммой: покупать ли им дешевую российскую нефть, невзирая на имущественные требования, или твердо придерживаться морально-этических норм бизнеса? 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 сразу же начали работать». Хайнрих Ридеман, глава Standard в Германии, имел несколько иной взгляд: 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 помогать советским идеям. Однако, если другие придут в Советский Союз раньше, какая нам польза стоять в стороне?» Действительно, другие западные компании уже стучались в дверь — некоторые тихо, а некоторые не скрываясь. Они добивались концессий по всему Советскому Союзу — от Баку до острова Сахалин. Собственность в Баку была именно тем, на что претендовали Standard Oil of New Jersey, Shell и др. Еще хуже было то, что Советы продавали нефть с этих предприятий как со своих собственных.

Существовал только один способ обыграть Советы: Standard Oil of New Jersey и Shell могли создать совместное предприятие для покупки российской нефти. Тиглу эта идея совсем не нравилась. «Знаю, что мыслю старомодно, — сказал он, — но попытка дружеского общения с человеком, который грабит ваш дом или крадет вашу собственность, никогда не казалась мне лучшей линией поведения». Тем не менее как только другие американские компании начали покупать российскую нефть и с ее помощью напрямую конкурировать с Standard Oil of New Jersey, противодействие ведению бизнеса с Россией внутри компании ослабло. В ноябре 1924 г. совместная организация по закупкам Jersey — Shell была наконец создана, и две компании начали обсуждать варианты сотрудничества с Советами. Внутренне Тигл был весьма недоволен тем, как это делалось. Они столкнулись с классической проблемой бизнеса — нехватка времени и слишком короткий день, чтобы обдумать все «всерьез и надолго». «Оглядываясь на то, что мы делали последние шесть или восемь месяцев, я нахожу, что столь важный вопрос, как ситуация с закупками в России, решался нами без должного внимания, — писал он Ридеману. — Достойно сожаления, что нам приходится делать так много и день наш так плотно расписан, что мы совершили ошибки, которых могло и не быть, если бы мы доводили вопросы до логического конца».

Сотрудничество с Royal Dutch/Shell — это одно, но сотрудничество с Советами — совсем другое. Оно оставалось для Тигла неприемлемым. В письме к Ридеману он писал: «Обеспечивать Советы рынком нефти значит не только стать скупщиком краденого, но и поощрять вора, превращая воровство в гарантированно доходное дело». Ридеман попытался успокоить взволнованного шефа. «Человек — странное создание, — отвечал он перед Рождеством 1925 г., — и, забывая про разочарования, он по-прежнему начинает каждый год с новыми надеждами. Поэтому давайте поступать так же».

Соглашение Jersey — Shell для организации совместных закупок у Советского Союза вскоре оказалось неминуемым. Было оговорено, что 5% закупочной цены пойдет на компенсации бывшим владельцам. Тем не менее и Тигл, и Детердинг продолжали скептически смотреть на всю эту затею, и когда она в начале 1927 г. провалилась, 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 вообще имел дело с этими разбойниками, единственная цель которых — разрушить всю цивилизацию и снова установить господство грубой силы».

Такие эмоции входили в деловые расчеты Детердинга. Было похоже, что после женитьбы на русской эмигрантке Лидии Павловой он стал убежденным и откровенным антикоммунистом. Детердинг даже телеграфировал Джону Рокфеллеру-младшему, убеждая компании — наследницы Standard не покупать российскую нефть. Голландец сообщал, что он «молил» Рокфеллера «во имя гуманизма». По его мнению, «всем порядочным людям» следовало воздержаться от того, чтобы «помогать Советам получать валюту». Он говорил Рокфеллеру, что это «антихристов» режим. Детердинг был уверен 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»⁹.

ЦЕНОВАЯ ВОЙНА

Невзирая на мольбы Детердинга, две компании — наследницы Standard Oil — Standard Oil of New York и Vacuum — пошли своим путем в делах с Советским Союзом. Standard of New York построила для русских керосиновый завод в Батуме, который сама же и арендовала. Обе компании заключили контракты на закупку больших объемов российского керосина — в основном для Индии и рынков Азии. Socony нуждалась в нефти из России для поставок на индийский рынок, так как Shell располагала другими источниками нефти для поставок в Индию, а Socony — нет.

Детердинг пришел в ярость. Он осудил президента Socony Мейера, назвав его человеком «без ума и чести». В 1927 г. в качестве возмездия «за предательство» он начал жестокую ценовую войну в Индии, которая вскоре перекинулась и на другие мировые рынки. Socony контратаковала, снижая цены на других рынках. Детердинг организовал целую кампанию против Standard of New York, критикуя ее в прессе за покупку «коммунистической» нефти. Поскольку различия между компаниями — наследницами треста Standard Oil были не слишком ясны — не только общественности, но и Детердингу, который был чересчур подозрителен, чтобы хоть немного в них поверить, — Standard Oil of New Jersey тоже оказалась втянутой в драку. К большому неудовольствию Уолтера Тигла, Standard Oil of New Jersey обвинили в покупке «коммунистической» нефти. Именно это и было целью Детердинга. «Мы имеем сейчас дело со столь значительными событиями, что компании Standard Oil of New Jersey придется улаживать все самой», — писал с угрозой Детердинг руководителю Standard Oil of New Jersey. Он ясно выразил надежду, что Standard Oil of New Jersey решительно поставит Socony на место. Standard Oil of New Jersey, в конце концов, крупнейшая и самая перспективная американская нефтяная компания, — говорил он, — а «младшую» компанию Standard of New York надо заставить понять, что она служанка, а не госпожа». Как и планировал Детердинг, Standard Oil of New Jersey заставили публично осуждать две другие компании за их закупки в России. Тигл нашел в этом занятии себе утешение. По его словам, «думающие люди в Европе впервые поняли, что действительно существует разница между одной компанией Standard Oil и другой».

Руководители Standard Oil of New Jersey подозревали, что Детердинг вышел из соглашения о закупках нефти у Советского Союза под давлением британского правительства. Но в самый разгар ценовой войны высокопоставленный 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 Shell и Standard Oil of New Jersey, «сэр Генри совсем потерял голову и сказал, что не позволит никому покупать советскую нефть... Это была полная глупость, так характерная для него... Очевидно, прочие покупатели не отступились бы, но его поступок был реакцией на собственное бессилие, которое и заставило сэра Генри напасть на Standard Oil of New York и сделать заявление о проведении демпинга».

Однако на обеде в Гааге, в доме одного из голландских директоров, Детердинг изложил свою версию событий. «После нескольких лет относительного

мира, — заявил он, — мы обнаружили, что нас внезапно атаковали в Бирме, куда компания Standard Oil of New York 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 Royal Dutch/Shell в отношении советской нефти ясно продемонстрирована еще раз».

Две американские компании, Vacuum и Standard of New York, не согласились с этим. Цель Детердинга, по убеждению президента Vacuum, на самом деле состояла в том, чтобы отрезать последнюю от недорогой нефти, поскольку экспортная система Vacuum прямо конкурировала с Royal Dutch/Shell, и тем самым получить «монополию на экспорт русской нефти». Когда же Standard Oil of New Jersey обвинила эти две компании в измене американским принципам, президент Vacuum 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 останется надолго без ответа.

К концу 1920-х гг. крупнейшим компаниям порядком надоел вопрос русской нефти. Попытки вернуть собственность или добиться компенсации стали казаться безнадежным делом. 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 Standard Oil of New Jersey решил занять нейтральную позицию — не добиваться контрактов с Советским Союзом и не участвовать в бойкоте. Осенью 1927 г. Ридеман подвел итоги. «Для себя, — сказал он, — я похоронил Россию».

Если и так, то труп был жив, поскольку все большие объемы советской нефти поступали на переполненный мировой рынок. Ожесточенная ценовая война, спровоцированная Детердингом в Индии и в других странах, была направлена против российской нефти, однако сказалась куда больше на тех, кто занимался нефтью в мировом масштабе¹⁰.



Глава 13

ПОТОП

Его звали Колумбус Джойнер, но впоследствии он был больше известен как «Папаша Джойнер», поскольку «породил» то, о чем пойдет рассказ. В 1930 г. ему было 70, и он ходил, наклонившись вперед, как будто высматривал что-то на тротуаре — такая походка была результатом ревматизма. Он выглядел как карикатура на классического фантазера, неудачливого, но всегда оптимистичного, красноречивого и убедительного прожектера. У него была гладкая кожа, весьма необычная для его возраста, что он объяснял пристрастием к моркови. В школе он пробыл всего семь недель, но дома, на семейной ферме в Алабаме, научился читать по Библии, а писать — по Книге Бытия. Он впитал язык эпохи короля Иакова и знал, как плести паутину искушения богатством. Когда было нужно, он мог писать нежные и цветистые письма вдовам, о которых узнавал из газетных некрологов на их умерших состоятельных мужей. Разумеется, его интересовали отнюдь не их одинокие сердца, а кошельки.

Джойнер был одним из многих искателей удачи в крупной нефтяной игре 1920-х гг. Нефтяные акции и сделки представляли собой безумный соблазн в лихорадочно-спекулятивной атмосфере десятилетия и непреодолимо влекли всех азартных людей. «Хотите вложить \$100 в нефтяную компанию и получить более \$50 000? — спрашивал один агент у выпускников Йельского университета 1923 г. — Ваш шанс — это мы, идите с нами и готовьтесь к удаче». Некоторые агенты осуществляли сделки лично, приглашая потенциальных инвесторов на месторождения, где их угощали «холодным ланчем и горячим воздухом». Другие, находившие более уместным общение по почте, рассылали письма, полные несбыточных предложений и обещаний. Взамен они получали посылки с наличными, платежными поручениями, чеками — и никаких вопросов. Один из них, доктор Фредерик Кук, который, среди прочего, заявлял, что именно он опередил адмирала Пири в открытии Северного полюса, рассылал до 300 000 писем в месяц, что принесло ему за год приблизительно \$2 млн, пока его не арестовали. В откровенной наглости мало кто мог сравниться с компанией General Lee Development. Два дельца нашли некоего Роберта А. Ли, потомка генерала Роберта Э. Ли, и уговорили его обратиться к инвесторам по всей стране: «Я поведу вас и тысячи других к финансовой независимости, а не на захват Фредриксбурга или Ченселорсвилля».

По сравнению с ними Папаша Джойнер был мелким предпринимателем. Однако у него было одно отличие — он действительно хотел рисковать и заниматься нефтью, а не просто отнимать доллары у доверчивых людей. Он набирался опыта в Далласе, разгуливая вместе с другими предпринимателями

в окрестностях отеля Adolphus — здания в стиле барокко, построенного семьей пивных магнатов Буш из Сент-Луиса. В конце концов Джойнер стал приглядываться к Восточному Техасу — засушливому, грязному, бедному холмистому краю с сосновыми лесами и песчаной почвой, сельское хозяйство которого в конце Первой мировой войны находилось в упадке. Ни один из двух главных городов округа — Овертон или Хендерсон — не мог похвастаться хотя бы единственной мощеной улицей. Для измученных заботами обитателей этой земли Папаша Джойнер заготовил великое и многообещающее будущее: якобы под их истерзанной и иссушенной землей лежит океан нефти — «бесхозное сокровище, которому могли бы позавидовать все короли мира».

Большинство геологов, знавших о его планах в Восточном Техасе, усмехались, а то и откровенно смеялись. Здесь нефти не было. Но Джойнер был убежден, что была, или позволил себя убедить «доку Ллойд», загадочному геологу-самоучке, весившему больше 300 фунтов, любителю сомбреро и сапог для верховой езды. Кое-кто говорил, что док Ллойд был и ветеринаром, другие — фармацевтом, который возил по всей стране «Великое медицинское шоу доктора Алонсо Дархэма» и продавал патентованные лекарства, изготовленные из нефти. Имя «Ллойд» не было настоящим. Почему он взял псевдоним, стало ясно позднее, когда его фотография появилась в газетах по всей стране и, по слухам, множество женщин с детьми направились в Восточный Техас, надеясь на встречу со своим пропавшим супругом.

Док Ллойд снабдил Папашу Джойнера геологической картой Восточного Техаса. Сказать, что описание было неточным, — мало: оно было совершенно неверным и, видимо, им самим придуманным. Ллойд был так называемым «трендологом», он нарисовал карту основных нефтяных месторождений США, из которой было видно, что тектонические линии пересекались в Восточном Техасе. Но Док Ллойд сделал одну выдающуюся вещь — он точно указал Джойнеру, где бурить, хотя почти все считали эту затею совершенно смехотворной.

Джойнер разослал по сохранившемуся у него списку простаков 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 Раск. Чтобы продолжать дело, он призвал на помощь весь свой недюжинный дар убеждения, в особенности женщин. «У каждой женщины есть на шее одно место, и, если к нему прикоснуться, она автоматически начинает выписывать чек, — сказал как-то старый бурильщик. — Возможно, один я на всей земле знаю, где это место». Затем с ухмылкой говорил: «Разумеется, чеки не всегда хороши». Он, конечно, хвастался: денег, которые удавалось достать, хватало ненадолго.

По большому счету, в нефтяной индустрии Папаша Джойнер был маленьким человеком — один из тысяч предпринимателей с проектами, обещаниями богатства и хорошо подвешенным языком. Три года начиная с 1927-го, пока лидеры отрасли вели свои ожесточенные споры о нехватке, избытке и регулировании добычи, Джойнер — беднейший из бедных — и его пестрая компания бурили посреди густых сосновых лесов Восточного Техаса с помощью проржавевшего оборудования, купленного из третьих рук. Они были измучены постоянными поломками оборудования и авариями и страдали от нехватки денег на

самые мелкие расходы. Частично Джойнер платил своим рабочим «правами на получение роялти» от разных участков. Когда он оставался вообще без денег, рабочие уходили 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 Техасо отпустил популярную в то время шутку: «Я выпью каждый баррель нефти, которую вы извлечете из этой дыры». Но, несмотря на постоянные неудачи, Джойнеру и его группе сторонников и рабочих удавалось сохранять веру.

Сила веры скоро себя показала. Удача стала поворачиваться к Папаше Джойнеру лицом в начале сентября 1930 г., 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 вырос лагерь, где собирались и ждали страждущие. В честь «пророка» трущобы окрестили Джойнервилем. Тысячи людей прибывали, чтобы поучаствовать в празднике. В воздухе чувствовалось предвестие какого-то религиозного события, обещанного чуда. Что-то произойдет — верили люди и хотели находиться там, где это произойдет. В годы Депрессии гамбургеры обычно стоили 16–17 центов, а в Джойнервиле — 25. Это были лишь отдаленные признаки грядущих событий.

Через месяц, в восемь вечера 3 октября 1930 г., 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 оказался-таки пророком. Один рабочий на радостях выхватил из кармана пистолет и открыл стрельбу по струям нефти. Трое быстро подскочили к нему и отобрали оружие. Одна искра могла воспламенить выходящий попутный газ, и все погибли бы от взрыва¹.

«ЧЕРНЫЙ ГИГАНТ»

«У Джойнера забил фонтан», — гласил на следующее утро заголовок *Henderson Daily News*. Первой реакцией лидеров индустрии на «золотое дно» Папашы Джойнера были скептицизм или полное недоверие. Однако их сменили восхищение и ажиотаж, когда за три следующих месяца на двух других разведочных скважинах забила нефть. В конце концов оказалось, что нефтеносный горизонт Восточного Техаса имеет 45 миль в длину, от 5 до 10 миль в ширину и общую площадь 140 000 акров. Месторождение назвали «Черный гигант». Ничего подобного ранее в Америке не находили. Последовал такой бум, что все предыдущие — в Пенсильвании на Спиндлтопе, на других месторождениях в Техасе, на Кашинге, на «Большом Семиноле» и в Оклахома-Сити, на Сигнал-Хилл в Калифорнии — выглядели по сравнению с ним генеральной репетицией. В начале 1931 г., когда вся страна была охвачена Великой депрессией, Восточный Техас ломился от изобилия и сходил с ума. Люди прибывали отовсюду, они строи-

ли палаточные городки и хибары, а этот край традиционно суровых нравов и трезвости внезапно заполнили увеселительные заведения, удовлетворявшие все виды пороков. К концу апреля 1931 г., через шесть месяцев после начала эксплуатации скважины Папаша Джойнера «Дейзи Брэдфорд № 3», район выдавал 340 000 баррелей нефти в день, и ежечасно бурились новые скважины.

Вслед за внезапным появлением столь огромных запасов случилось неизбежное — цены упали, и затем падали дальше. В 1926 г. в Техасе они снизились до \$1,85, а в 1930 г. составляли в среднем около доллара за баррель. К концу мая 1931-го цена упала до 15 центов, часть нефти продавалась по 6 центов за баррель. Бывало даже, что нефть шла по 2 цента. Но бурение продолжалась. К первой неделе июня 1931 г. была пробурена 1000 скважин, а добыча составляла 500 000 баррелей нефти в день.

Сметливые люди бросились наскоро строить десятки нефтеперерабатывающих установок малой производительности, которые называли «чайниками», выдававшими летучий «истекс-бензин»*.

Небольшие заправокные станции в свою очередь стали продавать «истекс» по бросовым ценам. При столь большом предложении всем приходилось сражаться за потребителей. Заправки, продававшие «истекс», стали предлагать каждому клиенту в качестве премии корзинку помидоров или бесплатный обед с цыпленком.

Увы, Папаша Джойнер не мог радоваться от души. Конечно, открытие на «Дейзи Брэдфорд № 3» и последующая нефтедобыча на «Черном гиганте» были великолепным утешением. Но он, мягко говоря, довольно небрежно вел дела компании и продал больше долей, чем можно было. Права на аренду некоторых участков продавались по много раз, одного из них — даже 11 раз. Юридически Джойнер был весьма уязвим, и он 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 людей в землю обетованную, видеть ее “молоко и мед”, а затем быть лишенным привилегии на вход толпой ловких юристов, сидевших в своих роскошных офисах прохлаждаясь, пока старый Папаша работал в иле, слякоти и грязных ямах, поте и крови, которые текли по его допотопным инструментам?» Было похоже, что Джойнер может потерять все. Из пяти тысяч акров арендованной земли он имел чистые права только на две.

Спасение, однако, пришло в лице человека в канотье и веревочном галстуке. Его звали Харольдсон Лафайет Хант. Джойнер всегда звал его «мальчик», но более широко он известен как «Эйч-Эл»**. «Мальчик» был разорившимся фермером-хлопководом, успевшим продемонстрировать два в общем-то связанных между собой таланта: картежника и математика, подобно Рокфеллеру и Детердингу, быстро производивших в уме сложные расчеты. Десятью годами ранее он открыл игорный дом в городке Эльдорадо, штат Арканзас. Когда ку-клукс-клан пригрозил сжечь заведение, Хант благоразумно переключился на нефть и весьма преуспел — и в Арканзасе, и в Луизиане. Как раз тогда ему

* EasTex — East Texas (англ.) — Восточный Техас. — Прим. пер.

** «Эйч-Эл» по первым буквам имени Haroldson и Lafayette. — Прим. пер.

нужны были деньги на содержание двух жен и бесконечно растущего числа отпрысков. Слухи о скважине Джойнера дошли до него прежде, чем пошла нефть. «Мальчик» приехал ознакомиться с перспективами и наладил приятельские отношения со старым измученным бурильщиком.

Хант начал действовать, когда на Джойнера после первого открытия накатилась волна проблем, но до того, когда по остальным скважинам можно было судить о реальных размерах месторождения. Заняв денег у владельца магазина мужской одежды в Эльдорадо, Хант заперся с Джойнером в номере отеля Baker и стал методично добиваться у него согласия на сделку. Джойнер не знал, что Хант раздобыл секретные отчеты о состоянии скважины «Дип Рок», которая находилась недалеко от скважины Джойнера. Таким образом, Ханту было известно не только, что первая скважина не единственная, но и то, что месторождение может оказаться очень перспективным. Хант не стал делиться новостью с Джойнером, а настаивал на том, что «Дип Рок» сухая. И только через 36 часов непрерывных переговоров Папаша Джойнер сдался. В какой-то момент между полночью и двумя часами ночи в День Благодарения, 27 ноября 1930 г., он отписал все свои права «мальчику». Хант заказал тарелку сыра и крекеров, чтобы отпраздновать сделку.

Хант удовлетворил все претензии, выставленные Джойнеру, и быстро стал крупнейшим независимым нефтедобытчиком в Восточном Техасе. Как он говорил, сделка с Джойнером обеспечила ему «быстрый старт». Он делал огромные деньги. Позднее он получил известность как защитник правых идей, сторонник товаров для здоровья и заклятый враг белой муки и белого сахара.

Всего Хант заплатил Папаше Джойнеру \$1,33 млн — \$30 000 авансом, остальное из доходов от добычи. Когда Джойнер впоследствии узнал, что Хант дал \$20 000 главному бурильщику на скважине «Дип Рок», тайно снабдившему разведчиков Ханта ценной информацией, он рассердился и выдвинул иск о мошенничестве. Хант решительно отрицал, что обманул старика. «Это не был обман», — заявил он. Джойнер внезапно передумал и забрал иск. Он потратил полученные от Ханта деньги на поиск нового «Черного гиганта», нового Восточного Техаса, а также на романы со своей секретаршей и другими молодыми женщинами. Папаша Джойнер умер на 76 году жизни, занимаясь разведкой нефти почти до самого конца, но безуспешно. Все его наследство состояло из машины и дома².

АНАРХИЯ НА НЕФТЯНОМ МЕСТОРОЖДЕНИИ

Поток нефти из Восточного Техаса вскоре обвалил цены по всей стране. Продолжение падения могло означать крах даже для крупных добывающих компаний. Предсказывали, что, как и на других крупных месторождениях, давление в подземном горизонте из-за быстрой добычи в конце концов упадет, добыча уменьшится и цены вернуться к «нормальному» уровню. Однако масштабы месторождения в Восточном Техасе были совершенно уникальными. Кто знает, когда темпы добычи на нем упадут, и кто останется в бизнесе, когда придет

этот день? Лихорадочная нефтедобыча в Восточном Техасе, а также по всей стране означала «самоубийство на почве конкуренции» для всей нефтяной отрасли.

Насущной необходимостью стала некая система контроля добычи и стабилизации цен. Нужно было обуздать добычу в Восточном Техасе, несмотря на сильное противодействие со стороны местных нефтедобытчиков и получателей роялти, а также мелких переработчиков, привыкших к дешевой нефти. Ситуацию осложняла фрагментарная структура собственности в Восточном Техасе и большое количество независимых нефтедобытчиков. Воспользовавшись неповоротливостью крупных компаний, мелкие нефтедобытчики взяли под контроль существенную часть восточнотехасского месторождения и вели добычу с невероятной быстротой. Для независимых любое ущемление свободы действий означало смертельную угрозу их относительному преимуществу перед ненавистными гигантами.

В войне между концернами и независимыми компаниями арбитром суждено было выступить, как это ни странно, Техасскому железнодорожному комитету. Его создал в 1891 г. губернатор Джим Хог с целью установления контроля популистов над железными дорогами. К началу 1930-х комитет стал представлять собой излюбленный объект политической опеки. Комитету не хватало технических знаний, поэтому ему предоставили некоторые полномочия в отношении нефти, сильно ограничив компетенцию. Его аналог — Торговый комитет в Оклахоме — был с 1915 г. уполномочен регулировать нефтедобычу в соответствии с рыночным спросом, в чем было однозначно отказано Техасскому железнодорожному комитету. Он мог лишь противодействовать «физическому» разбазариванию нефти. Но под влиянием независимых ему было запрещено специальным законом ограничивать добычу в «экономических» целях. Это означало, что у него отобрали право поддерживать равновесие на рынке, т. е. он не мог ограничивать чью-либо 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 «физического» разбазаривания. Комитет выступил с утверждением, что добыча на уровне начального дебита приведет к тому, что нефть кончится вообще. В частности, он заявил, что при низких ценах многочисленные скважины, выдававшие всего несколько баррелей в день — так называемые малодобитные скважины, — не могут быть рентабельными, и поэтому их надо закрыть. Это считалось «физическим» разбазариванием. Но федеральные суды неоднократно пресекали попытки комитета обосновывать этим ограничение добычи. Однажды комитет был обвинен в неуважении к суду. Все его усилия терпели крах, а поток нефти из Восточного Техаса непрерывно рос.

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 Shell, когда он приехал из Лондона в Соединенные Штаты весной 1931 г. Миссия Годбера частично состояла в том, чтобы удостовериться, что на американских предприятиях Shell соблюдается экономия и сокращаются затраты, чего требовал

головной офис в Европе. Годбер так обрисовал ситуацию, сложившуюся в США: офисы переполнены, автомашин в компании слишком много, и они слишком шикарные. Он мог с удовлетворением рапортовать Детердингу и другим директорам: «Мы сможем крупно сэкономить».

Во время встреч с высшим руководством основных американских компаний Годбер всякий раз отмечал растущее уныние. «Председатель Standard of Indiana, — сообщал Годбер, — очень подавлен, почти в панике и страшно нервничает». Годбер виделся и с Уолтером Тиглом из Standart Oil of New Jersey. «Даже New Jersey не имеет достаточно определенной политики, — заметил он. — Тигл настроен весьма пессимистично, чувствует, что остается только сидеть и ждать снижения цен, что нет взаимодействия с большинством других компаний. И не будет, пока они не понесут больших убытков». Годбер подвел итог: «Большая часть проблем отрасли вызвана известными причинами, на которые отдельные люди или имеют мало влияния, или вовсе его не имеют и которые не могут быть преодолены, пока в районах добычи на уровне штатов не будут приняты законы, разрешающие вмешательство и предотвращающие разбазаривание и чрезмерное бурение... Эти законы надо было принимать раньше, но этому мешает множество предрассудков, особенно в Техасе».

Тем временем добыча нефти в Техасе и в соседней Оклахоме все росла. В начале августа 1931 г., когда федеральные судьи рассматривали конституционность вводящих ограничения законов Оклахомы, губернатор Мюррей по прозвищу «Альфальфа Билл» объявил чрезвычайное положение, ввел в действие законы военного времени и приказал войскам штата взять под контроль основные нефтяные месторождения. Он объявил, что они не будут добывать нефть до тех пор, пока «цена не поднимется до одного доллара».

«Доллар за баррель» — это стало почти религией во всех нефтяных штатах.

К августу 1931 г. 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 потребности всей Америки, и цена сырой нефти упала до 13 центов за баррель. Нефть из Техаса стоила в Европе дешевле российской. Цены на нефть на выходе с буровой где-нибудь в Техасе были настолько ниже себестоимости добычи, составлявшей в среднем 80 центов за баррель, что предвещали крах большинства нефтедобывающих компаний как в Техасе, так и по всей стране. На следующий день после того, как нефтедобытчиков Восточного Техаса призвали добровольно прекратить добычу, чтобы содействовать подъему цен, уровень ее вырос. В воздухе чувствовалось напряжение, говорили, что завозят динамит, чтобы взорвать скважины и трубопроводы. Экономика Техаса, а также сам закон и порядок были на грани краха³.

Губернатор Техаса Рос Стерлинг, основатель и экс-председатель Humble Oil, колебался. Однако выхода не было, приходилось действовать. Он объявил войну за Восточный Техас. 17 августа 1931 г. 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 дожди размывали дороги, сделав их

непроходимыми для автомобилей. Был разбит лагерь, который впоследствии окрестили «Холм борьбы за ограничение добычи», и в течение нескольких дней добыча была прекращена. 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 донефтяной практике выкапывания червей». Вспомогательные предприятия тоже встали. Генерал, командовавший Национальной гвардией, запретил ношение «пляжных пижам» — «спецодежды» проституток, и их бизнес тоже начал хиреть.

Мораторий на добычу работал — цены в отрасли повышались. Техасский железнодорожный комитет продолжал отдавать указания по ограничению. Но теперь они исполнялись военными. К апрелю 1932 г. цены почти достигли магического долларового уровня — 98 центов. В течение 1932 г. Железнодорожный комитет отдал 19 указаний по ограничению добычи в Восточном Техасе, и все они были признаны судебной властью незаконными. Но рынок стоял твердо, и выросшие цены убедили наконец многих независимых и их сторонников в политических кругах в важности устанавливаемых сверху ограничений — централизованного регулирования. В ноябре губернатор Стерлинг решил предоставить комиссии особые полномочия, необходимые для борьбы с «экономическим» расточительством. Он созвал специальную сессию законодательного органа и провел законопроект, разрешающий регулирование рынка. Принятию нового закона способствовало лучшее понимание динамики добычи в Восточном Техасе. Давление при добыче создавал не газ, как во многих других местах, а вода — водонапорный режим пласта. Быстрая, хаотичная добыча повредила бы водонапорный режим пласта и преждевременно сократила бы общий объем добываемой нефти.

С принятием нового закона в Техасе регулирование рынка вступило в действие. Однако, несмотря на новые полномочия Техасского железнодорожного комитета в вопросах нефтедобычи, весна 1933 г. выдалась не лучше, а даже хуже, чем лето 1931 г. Комитет установил для Восточного Техаса слишком большую, просто никуда не годную квоту — в два раза большую, чем предлагалось в соответствии с новыми техническими данными о забойном давлении. Кроме того, сотни тысяч баррелей сверх разрешенных квот добывались нелегально. Эти излишки получили название «краденая нефть» — термин впервые возник на месторождениях Восточного Техаса. Рассказывали, что как-то холодной ночью гвардеец штата допрашивал бурильщика, заподозренного в добыче сверх разрешенного лимита. Гвардеец дрожал от холода, и сообразительный бурильщик предложил ему прислониться к цистерне с подозрительной нефтью. «Она достаточно горячая*», — сказал бурильщик, — чтобы согреть вас».

Она была достаточно горячей и для того, чтобы подогреть беспорядок в нефтяной индустрии. «Краденую нефть» везли контрабандой из Техаса в другие штаты. То же самое происходило в Оклахоме, где также ввели ограничения. В результате при допустимых объемах добычи плюс «краденая нефть» добыча в Восточном Техасе снова полностью выходила из-под контроля. Техас

* Нот (англ.) — горячая; ворованная. — Прим. пер.



Сотрапу снизила объявленные цены с 75 до 10 центов за баррель. Нефти добывали так много, а рынок был так затоварен, что некоторые продавцы «краденой нефти» не могли продать ее даже по 2 цента за баррель. Чтобы остановить поток нефти, несколько трубопроводов были таинственным образом взорваны.

Деморализованный президент Humble Уильям Фариш писал Уолтеру Тиглу, что только шок и потери от 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 Фариш, — в которой закон клыков и когтей остался единственным средством навести некий порядок». Этой точкой оказался десятицентовый, а иногда и более низкий уровень цены за баррель, и это стало пределом. Нефтяная промышленность осознавала, что отчаянно нуждается в помощи извне, правительства штата было для этого недостаточно. Чрезвычайная помощь должна была прийти из Вашингтона. Некоторые добывающие компании Техаса срочно запросили федерального надзора над техасской промышленностью в режиме чрезвычайной ситуации. В противном случае, по их словам, на очереди было не только банкротство независимых добытчиков, но и полный крах всей нефтяной отрасли.

Как раз тогда в Вашингтоне начала работать новая администрация Франклина Рузвельта. Она была активна, готова вести войну с Депрессией, настроена на возрождение экономики и была готова вникать во все. Федеральное правительство внимательно следило за тем, что делалось в Техасе. Цены на нефть были слишком низкими, и оно готово было сделать все, чтобы поднять их⁴.

РЕФОРМАТОР

Инаугурация Рузвельта состоялась 4 марта 1933 г. На непрочную в политическом смысле должность министра внутренних дел, на которой еще лежал отпечаток памяти об Альберте Фолле и скандале с «Типот-Домом», он назначил Гарольда Икеса. По свидетельству одного из членов кабинета, это был «полный белокурый джентльмен в очках». Икес был юристом из Чикаго и ключевой фигурой в политике прогрессивных республиканцев и Прогрессивистской партии. На протяжении многих лет он руководил предвыборной кампанией Теодора Рузвельта 1912 г. в Чикаго, а в 1932-м был председателем Западного комитета Национальной прогрессивной лиги за Франклина Рузвельта. В качестве поощрения за помощь в президентской кампании, когда он мобилизовал ведущих прогрессивистов для победы в ней Рузвельта, Икес захотел занять пост министра внутренних дел. Рузвельт объяснял позднее, что ему понравился внешний вид Икеса. Но, кроме того, он нуждался в прогрессивном республиканце, имевшем кредит доверия на Западе. В лице Икеса он получил человека глубоких либеральных убеждений, с устойчивыми правилами, острого в полемике, достаточно недоверчивого, сверхчувствительного к мелочам (реальным или мнимым), с глубоким осознанием собственной правоты, неукоснительной обязательности и глубокой морали.

Икес вырос в бедной семье, воспитан был суровой матерью-кальвинисткой. Мальчику не разрешали даже свистеть по воскресеньям, запрет сняли лишь тогда, когда он доказал матери, что видел священника, который поступал таким же образом. Икес прекрасно учился, поэтому в старших классах школы, когда болел учитель латыни, он вел уроки вместо него. В качестве президента класса в высшей школе он впервые отшлифовал то, что позднее превратил в искусство: неожиданное прошение об отставке по принципиальным соображениям — только для того, чтобы отставку не приняли. Его класс отставку не принимал. Десятилетия спустя не принимал ее и Франклин Рузвельт. На одно из нескольких его прошений об отставке президент ответил просто: «Вы нужны... Отставка не принята!»

Молодой поверенный, полный «неуемной энергии преобразований», Икес участвовал во множестве кампаний в Чикаго — против коррупции, монополий и социальной несправедливости, за гражданские права, женские профсоюзы и десятичасовой рабочий день. Одно время он был секретарем Лиги пассажиров для проведения кампании за улучшение работы общественного транспорта. Он превратился в умелого политического организатора, хотя вечно работал со всякими, казалось, несуразными реформаторами. Как-то он сам отпустил шутку о своей «жуткой способности выбирать неудачников». Но в конце концов в 1932 г. Икес поставил на победителя — Франклина Рузвельта. В качестве министра 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 администрации по общественным работам.

Икес очертя голову бросился в запутанные административные обязанности этих трех должностей. «Памятуя о запятнанной репутации Министерства 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 привело к еще одному “Типот-Дому”». «Выпачканный нефтью» Альберт Фолл, как охарактеризовал его Икес, в 1931 г. отправился в тюрьму, но, казалось, он никогда не уходил из памяти Икеса. После визита в 1933 г. Гарри Синклера, одного из двух «кассиров» Фолла, Икес записал в своем дневнике: «Я все думаю о возможности появления призрака Альберта Фолла с маленькой черной сумкой в одном из мрачных углов этой комнаты». Наследие «Типот-Дома» заставляло Икеса бояться коррупции и не доверять нефтяной промышленности. Он намеревался восстановить боевой дух и репутацию Министерства внутренних дел. Для того чтобы быть уверенным в невозможности новых финансовых скандалов и жульничества, он даже создал собственное подразделение для проведения расследований, которое применяло подслушивающие телефонные разговоры устройства.

Однако его полномочия почти сразу оказались под угрозой из-за скандала другого плана. Икес долго состоял в страшно неудачном браке, а вскоре по-

сле назначения увлекся женщиной намного моложе себя. Он нашел работу в ведомстве внутренних дел и для дамы, и для ее жениха. Для женщины — в Вашингтоне, для жениха — по стечению обстоятельств на Среднем Западе. Не заставили себя долго ждать анонимные письма с угрозами обнародовать обстоятельства дела, некоторые из них даже попали в газеты. Собственный отдел расследований Икеса установил, что автором писем оказался жених, что, впрочем, было неудивительно. Роман закончился к 1934 г. На следующий год жена Икеса погибла в автокатастрофе. Через три года Икес женился на даме, которая была на 40 лет моложе и относилась к нему несколько странно. 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 схожая ситуация⁵.

С момента вступления в должность на Икеса обрушились разнообразные сообщения в отношении нефтяного бизнеса, и он быстро пришел к заключению о том, что ситуация с нефтью очень напряженная. 1 мая 1933 г. он написал Рузвельту о неминуемой «сплошной деморализации» нефтяной отрасли. Признавая, что не может разобраться в жестоких распрях между крупными компаниями и независимыми нефтедобытчиками по поводу обвала цен, перепроизводства и расточительства, он заявил: «Нам известно, что нефть продается на месторождениях в Восточном Техасе по 10 центов за баррель. Нам известно, что эта ситуация не может продолжаться бесконечно, не вызывая катастрофических последствий для нефтяной отрасли 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 конкретных мер не было.

5 мая 1933 г. Икесу по пути на заседание кабинета вручили телеграмму с информацией о том, что цены в Восточном Техасе упали до 4 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 отрасли» с громадными потерями национальных запасов 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. Это была система сотрудничества бизнесменов и правительства, предназначенная стимулировать возрождение экономики, ослабить конкуренцию, улучшить положение трудящихся и, попутно, совершенствовать антитрестовские законы. Но нефтяной отраслью следовало управлять по-иному, и контроль в конечном счете перешел от Администрации национального возрождения к Министерству внутренних дел, где заправлял Гарольд Икес.

Воспитанный на прогрессивных традициях борьбы с трестами Айды Тарбелл и Теодора Рузвельта, Икес провел большую часть жизни в кампаниях против меркантильных интересов. Он, несомненно, не был замечен в теплых чувствах к бизнесу и даже находил некое мрачное удовлетворение в том, что гордый бизнесмен, чей панцирь расколола Великая депрессия, ищет помощи у федерального правительства. «Как много “великих и могучих” из мира бизнеса, — отмечал он после обеда в Торговой палате Соединенных Штатов, — приползли в Вашингтон на четвереньках, чтобы молить правительство помочь в их делах!»

Ни политика, ни опыт, ни темперамент не заставили Икеса симпатизировать нефтяному бизнесу, но именно 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 перешли из каменного века в бронзовый, железный, индустриальный, а теперь в нефтяной. Без нефти американская цивилизация в том виде, какой мы ее знаем, не могла бы существовать»⁶.

ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ЗАКОНЫ

Икес начал с цен. Он видел, что цены на нефть и другие сырьевые товары, были слишком низкими. Необходимо было поднять цены на сырье, чтобы восстановить покупательную способность всей экономики. Нефтяники, как и другие промышленники, не могли дальше продавать свою продукцию дешевле себестоимости. 10 центов за баррель — такая цена способствовала продолжению Депрессии. Для того чтобы цены росли, необходимо было контролировать добычу, а для того чтобы поставить добычу под контроль, Икес начал решительную кампанию против нефтяников, занимающихся незаконной добычей, которые, по его словам, были наделены «звериной хитростью». «Краденая нефть» текла тысячами ручейков и образовывала мощный поток — по оценкам 1933 г., до полумиллиона баррелей в день. Эту «левую» нефть тайно сливали из трубопроводов, прятали в цистернах, замаскированных сорняками, перемещали по сложно организованным сетям и потайным трубопроводам, а затем контрабандой по ночам вывозили за границы штата. Каждый нелегальный шаг сопровождался взятками и поборами. В результате образовался большой и доходный бизнес. Ситуация осложнялась тем, что любое укрепление цен только побуждало добывать больше «краденной нефти», которая заполняла рынок, и цены опять падали.

«Краденая нефть» к тому моменту представляла собой серьезную угрозу ограничению добычи, подрывая все попытки стабилизировать рынок. Чтобы регулирование работало, необходимо было укрепить систему, остановить серьезную утечку. Проблему нельзя было решить порознь на уровне Техаса, Оклахомы и 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 г., давало президенту четкие полномочия объявлять вне закона «краденую нефть» — сырье, добытое сверх

уровня, разрешенного в штате, и предотвращать торговлю ею между штатами. Самого Рузвельта ужаснуло, по его выражению, «жалкое состояние» нефтяной отрасли. 14 июля 1933 г. он подписал административное постановление, которое, как отметил Икес в своем дневнике, было призвано «остановить выход в торговлю между штатами или за рубежом любой нефти или нефтепродуктов, полученных с нарушением законов штата, в котором они произведены». Икес добавил: «В соответствии с постановлением мне предоставлены широкие полномочия не только по установлению правил, но и по их претворению в жизнь».

Икес немедленно направил федеральных следователей на восточнотехасское месторождение, чтобы проверить учетные записи на нефтеперерабатывающих заводах, проинспектировать измерительные приборы, цистерны — даже раскопать нефтепроводы для проверки точности ведения учета. Теперь для вывоза нефти из Восточного Техаса требовались федеральные «сертификаты проверки». Икес призвал арестовывать и отдавать под суд тех, кого называли продавцами «краденой нефти». Федеральные власти приняли на себя основную тяжесть работы по пресечению распространения «краденой нефти», поскольку штат Техас был настолько разорен, что не смог даже послать дополнительное количество 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 спровоцировать бунт среди нефтяников. Теперь же в истерзанной отрасли его приветствовали многие. Здравый смысл, сдерживавший отстрел оленей и дичи на охотничьих угодьях средневековой Англии, не работал в случае американской нефтяной отрасли, которая, казалось, была готова смыть саму себя бурным потоком неумеренной добычи.

Восстановления и стабилизации цен можно было добиться другим путем — фиксированными ценами, устанавливаемыми правительством. Мощную поддержку этой идее оказали некоторые промышленники, пострадавшие от обвала. «Если вы не будете регулировать цены, — заявил в 1933 г. представитель Standard of California, — 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 изъявлял большое желание заняться ценовым регулированием в нефтяной отрасли. Этого было достаточно, чтобы возбудить опасения. На самом деле введение фиксированных цен могло дать обратный эффект, серьезно стимулируя дополнительную добычу. Фиксирование цен, по сравнению с регулированием добычи, выглядело еще более сложным, более запутанным и, конечно, 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.

Новая система партнерства федерального правительства и штатов уверенно продвигалась вперед до конца 1934 г. «Похоже, мы добились серьезного прогресса в вопросе “краденой нефти” в Восточном Техасе», — информировал президента один из его помощников в декабре. Однако уже в следующем месяце — в январе 1935 г. — Верховный суд внезапно нанес новой системе удар, который мог стать смертельным. Он отменил подраздел закона о восстановлении национальной промышленности, в соответствии с которым была запрещена «краденая нефть», и спровоцировал тем самым новый кризис. В отсутствие контроля над «краденой нефтью» всю систему ожидал развал. Чтобы не допустить добытую в превышение установленных квот нефть в торговлю между штатами, быстро составили и приняли новый законодательный акт. Он стал известен как закон Коннели о «краденой нефти», в честь его сторонника сенатора от Техаса Тома Коннели. Затем, в июне 1935 г., 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 дичью в Нью-Йорке. В любом случае отмена закона связала руки Икесу в исполнении его полномочий по установлению обязательных квот для штатов.

Однако последствия были далеко не такими разрушительными, какими могли быть годом или двумя ранее. Уже были сформированы условия регулирования в нефтяной отрасли и достигнут консенсус, ибо стороны перенесли отмену закона. В рамках системы по-прежнему шло сотрудничество между федеральным правительством и штатами, и закон Коннели о «краденой нефти» предоставлял полиции значительные полномочия по борьбе с контрабандой нефти. 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 закона штаты не были обязаны выдерживать этот уровень. Действительно, чтобы показать свою независимость, Техасский железнодорожный комитет, ставший к этому времени более профессиональным и технически компетентным, изредка немного превышал квоту Техаса. Но в основном штаты принимали федеральную оценку и вводили соответствующие ограничения, хотя и не были обязаны это делать.

Разумеется, штат мог крупно превысить свою квоту. Но тем самым он обрекал себя на санкции со стороны федерального правительства и других штатов, а также мог столкнуться с опасностью подать пример перепроизводства другим штатам, результатом чего стали бы новое перепроизводство и новый обвал цен. Таким образом, каждый штат в основном принимал федеральные квоты и действовал в соответствии с ними, тем самым продолжая ограничивать свою нефтедобычу, обеспечивая свою долю в предполагаемом спросе. 10 центов за баррель были свежи в памяти как нефтедобытчиков, так и правительств штатов, зависевших от нефтяных доходов. В конце концов, могли появиться новые крупные месторождения. Один юрист-эксперт писал в 1930-е гг.: «Не надо быть пророком, чтобы чувствовать, что опыт восточнотехасского месторождения никогда не повторится»⁷.



Оформление роли штатов продолжилось принятием Нефтяного соглашения между штатами. Подготовка «этого договора», как пренебрежительно назвал его председатель Техасского железнодорожного комитета, стала причиной серьезной борьбы между Оклахомой и Техасом. Оклахома хотела создать нечто похожее на картель, который имел бы как четкие полномочия доводить до сведения нефтяных штатов оценку спроса на нефть, данную Горнорудной администрацией, так и юридическое право контролировать соблюдение квот. Техас решительно противился идее такого картеля. Он не хотел терять суверенитет. Техас победил, и Нефтяное соглашение между штатами воплотилось в более слабом варианте, чем картель. Тем не менее Нефтяное соглашение давало штатам хороший механизм обмена информацией и планами, стандартизации законодательства, координации ограничения и консервации.

Оставалось, однако, упущенным одно звено, без которого система не могла работать, — пошлина для контроля над потоком иностранной нефти. Дешевый импорт просто затопил бы американский рынок, игнорируя любые ограничения внутреннего производства и создавая второй поток «краденой нефти» за пределами системы регулирования. Несмотря на провал попытки ввести пошлину на нефть в закон Смута–Хоули 1930 г., обсуждение этого вопроса продолжалось. В 1931 г. основные компании-импортеры договорились добровольно сократить импорт, чтобы предотвратить нападки независимых, которые предпочитали жаловаться на низкие цены крупных компаний и иностранной нефти, а не ограничивать собственную нефтедобычу. Но добровольное ограничение импорта, как и следовало ожидать, провалилось.

К 1932 г. положение в отрасли и нефтедобывающих штатах стало настолько бедственным, что пошлина прошла через Конгресс и был принят соответствующий закон. На сырую нефть и мазут установили пошлину в 21 цент за баррель, а на бензин — в \$1,05. Закон получил поддержку еще по одной причине: он становился хорошим источником государственных доходов в разгар Депрессии. Введение пошлины произошло вовремя и поставило барьер на пути зарубежной нефти, что было необходимо для работы новой системы ограничения добычи. Пошлины сделали свое дело и были поддержаны «добровольным соглашением» по объемам импорта в 1933 г., заключенным между Икесом и основными компаниями-импортерами. В конце 1920-х — начале 1930-х гг. импорт нефти покрывал 9–12% потребностей страны. (Разумеется, сторонники пошлины редко вспоминали о том, что Соединенные Штаты оставались нетто-экспортером нефти, а объем экспорта в два раза превышал объем импорта.) После принятия закона импорт нефти упал до 5%.

Главной проблемой была Венесуэла, поставки из которой составляли более половины импорта сырой нефти в США; при этом в Соединенные Штаты поступало 55% всей добытой в Венесуэле сырой нефти и продуктов нефтепереработки. Промышленность этой страны, бурно развивавшаяся на протяжении 1920-х гг., испытывала спад. Корабли с нефтяниками-иностранцами и их семьями увозили их домой. Компании, работающие в Венесуэле, спешили переориентировать экспорт на европейский рынок, и страна заняла место крупнейшего поставщика Европы, обойдя США. К середине 1930-х гг. Венесуэла восстановила прежний уровень добычи, но в Америке пошлина стала защитной

дамбой, укрывшись за которой можно было последовательно вводить в действие оставшиеся части системы регулирования⁸.

СТАБИЛЬНОСТЬ

Если само появление системы регулирования было логичным, даже неизбежным, то обстоятельства ее рождения оказались неприятными и неупорядоченными, споры вокруг нее — ожесточенными, а весь процесс проходил в обстановке ненависти и отчаяния. Более того, он шел по нарастающей, шаг за шагом болезненно реагируя на разворачивающиеся события. События в Восточном Техасе и «10 центов за баррель» потрясли отрасль и все добывающие штаты, заставив их двигаться в этом направлении. Процесс облегчали новые достижения в нефтяной технологии и изучении динамики нефтедобычи, начавшиеся с середины 1920-х гг. Но для осуществления мер по ограничению нефтедобычи потребовались еще Великая депрессия и «Новый курс». Сложился необычный союз нефтяников Техаса и Оклахомы, покровительствующих политикам Остина, штат Техас, и Оклахома-Сити, Икеса и других либералов «Нового курса» в Вашингтоне. Несмотря на нелюбовь друг к другу, они все же трудились вместе, чтобы стабилизировать отрасль, подверженную подъемам и спадам в силу непредсказуемости открытий новых месторождений и традиционных способов их разработки. Ужасы 1933 г. были позади. «В настоящее время, — с гордостью писал Рузвельту в 1937 г. председатель Техасского железнодорожного комитета, — 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 очень.

Несмотря на неравномерный рост, 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 дала совершенно новый подход к добыче как в техническом, так и в законодательном и экономическом смысле. Она показала новый курс нефтяной индустрии Америки. Много позднее, действуя в гораздо больших масштабах, ее использовали для создания принудительной модели.

Основой системы были два допущения. Во-первых, спрос на нефть не определяется полностью изменением цен — нефть по 10 центов за баррель не предполагает значительного увеличения спроса по сравнению с нефтью по доллару за баррель. Спрос можно рассматривать как постоянную величину, по крайней мере во время Депрессии многие считали это разумным. Во-вторых, каждый штат имеет свою «естественную» долю рынка. Если доли существенно изменяются, то вся система оказывается под угрозой. Именно это произошло в конце 1930-х гг., когда крупные открытия в Иллинойсе вывели этот штат на четвертое место в стране. Иллинойс не входил в Нефтяное соглашение между штатами, он был новым добывающим штатом и хотел выйти на рынок. Техас и Оклахома значительно урезали свою добычу, чтобы открыть дорогу нефти из Иллинойса. Они сделали это неохотно под градом взаимных обвинений и призывов к демонтажу всей системы. Техас заявил, что может вообще отка-



заться от ограничений и действовать в одиночку. Однако система выдержала натиск новой нефти из Иллинойса.

Сами цены в рамках системы правительством не устанавливались, хотя были сторонники таких мер и в Остине, и в Вашингтоне. Введение лимитов добычи, соответствующих рыночному спросу, задавало объем нефти, который можно было продать на рынке по стабильной цене. С 1934 по 1940 г. средняя цена нефти в США колебалась между \$1 и \$1,18 за баррель. Магический призыв «доллар за баррель» воплотился в жизнь. Система работала. Потоп прекратился. Одновременно коренным образом изменились и управление, и отношения между нефтяными компаниями и правительством⁹.



Глава 14



«ДРУЗЬЯ» И ВРАГИ

Malcolm and Hillcart — так называлось агентство по недвижимости в городке Форт-Вильям, расположенном на западе Шотландии, в 75 милях к северу от Глазго. Агентство занималось сдачей поместий для охоты и рыбалки. В ожидании летнего сезона 1928 г. готовился подробный рекламный проспект для объекта под названием «Замок Экнекерри». Замок располагался на расстоянии примерно 12 миль в графстве Инвернессшир. Как и все агенты в мире, Малкольм и Хиллкарт не жалели эпитетов. «Замок расположен на прекрасном берегу реки Эркэйг и является одним из интереснейших исторических мест на Шотландском нагорье, — гласил проспект. — Окружающий пейзаж — самый неповторимый в Шотландии». Охота на площади более 50 000 акров и рыбалка были прекрасны. Охотники могли рассчитывать на 90 оленей, 160 пар шотландских куропаток и 2000 рыб. Хотя главное здание было построено в начале XIX в. «в шотландском баронском стиле», там были электричество, горячая вода и центральное отопление. В замке было девять спален плюс дополнительные комнаты с кроватями, а еще четыре спальни были пристроены к гаражу. В августе 1928 г. все это можно было снять за 3000 фунтов, правда, арендатору пришлось бы везти с собой слуг, за исключением дворецкого, обитавшего в замке.

Где найти лучшее место, чтобы провести время со старыми друзьями? Генри Детердинг снял замок на месяц. Одним из старых друзей, составивших ему компанию, был Уолтер Тигл, глава Standart Oil of New Jersey. В этом не было ничего удивительного, они много лет при случае вместе ездили на охоту. В этот раз список старых друзей был довольно длинным. В нем были имена Хайнриха Ридемана, шефа Jersey в Германии, сэра Джона Кэдмена из Англо-персидской компании, Уильяма Меллона из Gulf и, наконец, полковника Роберта Стюарта из Standard of Indiana. Их сопровождали секретари, машинистки и советники, которых поселили в тщательно охраняемом коттедже на расстоянии семи миль.

Несмотря на то, что встречу всеми силами пытались сохранить в тайне, информация все-таки просочилась. Лондонская пресса понеслась на север, но услышала только, что нефтепромышленники собрались исключительно с целью пострелять куропаток и порыбачить. Но тогда зачем такая секретность? «Чтобы не спугнуть куропаток», — предположила *Daily Express*. Больше не удалось выудить ни слова — даже у дворецкого. О чем могли говорить нефтяные мужи, бродя по окрестностям или сидя вечером за напитками? Две юные племянницы Детердинга, не интересующиеся спортом и уставшие от разговоров, «хулиганки», как называл их Тигл, лили черную патоку в постель Ридеману и завязывали узлом его пижамы. Чопорный немец был в ярости. Что касается охоты, она

была отвратительна, как говорил позднее Тигл. Но это было неважно, поскольку нефтяники собрались не ради куропаток. Они искали решение проблем перепроизводства в своей беспокойной отрасли. Они думали о большем, чем просто об очередном перемирии в нефтяных войнах. Бизнесмены размышляли об официальном договоре для Европы и Азии, который бы установил порядок, поделил рынки, стабилизировал отрасль и защитил ее прибыли. В Экнекерри проходила всемирная конференция¹.

Оставался год до краха фондового рынка 1929 г. и начала Великой депрессии и два года до открытия Папаши Джойнера в Восточном Техасе. Но нефть уже лилась потоком из Соединенных Штатов, Венесуэлы, Румынии и Советского Союза, наводняя мировой рынок, обрушивая цены и угрожая «обвальной» конкуренцией. Изобилие именно русской нефти и привело нефтепромышленников прямо в Экнекерри. Ценовая война, развязанная Детердингом против Standard Oil of New York в связи с покупкой русской нефти, охватила многие рынки по всему миру. Битва вышла из-под контроля и привела к обвалу цен, ни одна из нефтяных компаний ни на одном рынке не могла чувствовать себя уверенно.

Мероприятие в Экнекерри было велением времени. На повестке дня в Европе и Соединенных Штатах стояли рационализация промышленного производства и повышение эффективности, и за это единым фронтом выступали бизнесмены и чиновники, экономисты и публицисты. Слияния, сотрудничество, картели, торговые соглашения и ассоциации представляли собой разнообразные инструменты достижения этих целей и формировали структуру международного бизнеса в 1920-е и, в большей степени, в 1930-е гг., с наступлением Депрессии. Плодами сотрудничества должны были стать сохранение прибыли и контроль над ценами. Как во времена Джона Рокфеллера и Генри Флеглера, «необузданная конкуренция» представляла собой опасность, с ней следовало бороться. Но теперь уже не было возможности устранить коммерческое соперничество путем тотального контроля, создания единой монополии. Ни одна из фирм не была достаточно мощной, чтобы «оседлать» другие. Не позволяли это сделать и политические реалии. Таким образом, в Экнекерри нефтяники стремились скорее к соглашению, чем к завоеванию².

РУКА БРИТАНСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА

Встреча в Экнекерри касалась не только нефтяных компаний. За кулисами, 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 руководителя Англо-персидской компании. К 1928 г. Кэдмен достиг «пика» своей влияния. Он, работая на том же уровне, что и Тигл с Детердингом, пользовался беспрецедентным доверием британского правительства. Выросший в семье горных инженеров,

Кэдмен начал карьеру в качестве директора угольной шахты. У него имелись награды за спасение шахтеров во время подземных катастроф. В свое время он был профессором горного дела в Бирмингемском университете, где потряс академический истеблишмент, предложив новый курс нефтепромышленного дела. Курс оказался настолько новаторским, что оппоненты назвали его «вопиюще разрекламированным» и «тупиком с непонятным названием». К началу Первой мировой Кэдмен был одним из ведущих экспертов по нефтяным технологиям. Во время войны, будучи главой Нефтяного департамента, он обнаружил неожиданные способности и в политике, и в управлении людьми. В 1921 г. Кэдмен стал техническим советником в Англо-персидской компании, а через шесть лет, в качестве кандидата от правительства, стал председателем правления.

К этому времени нефтедобыча по всему миру быстро росла. Общий объем добычи в компании Кэдмена, от Персии до Ирака, увеличился в четыре раза. «Необходимо создавать новые рынки», — категорично заявлял Кэдмен. Перед Англо-персидской компанией стоял выбор: бороться за новые рынки, неся в одиночку бремя крупных 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 Shell на индийских рынках. Другим его партнером стала *Burmah Oil*, крупнейший акционер Англо-персидской компании после британского правительства. Следующим рынком стала Африка, где Англо-персидская компания и *Royal Dutch/Shell* договорились создать альянс, поделив рынки «50 на 50». Для реализации этого проекта Англо-персидская компания обратилась в начале 1928 г. за разрешением к своему крупнейшему акционеру — правительству Великобритании. Но оно не было готово одобрить эту сделку. Адмиралтейство выразило свое обычное беспокойство по поводу того, что Англо-персидская компания будет поглощена Shell, которая пойдет против основных принципов политики правительства. Министерства иностранных дел и финансов опасались недоброжелательности Соединенных Штатов. Их беспокоило, что предложенная комбинация могла дать повод США — «при нынешнем нездоровом состоянии американского общественного мнения» — выдвинуть обвинение в том, что две компании ведут войну против американских интересов, представляемых компанией *Standard Oil*. Обвинение это легко могло перейти и на британское правительство, поскольку оно владело большей долей Англо-персидской компании, и, в свою очередь, привести к весьма прискорбным политическим последствиям. Кроме того, возникающая при таком сценарии напряженность могла, по логике, вынудить правительство продать свою долю в Англо-персидской компании. Это стало бы катастрофой для британского военно-морского флота и не слишком приятным событием для Министерства финансов, привыкшего рассчитывать на привлекательные дивиденды компании.

И вновь главную 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 с *Standard*, кажется исключительно неподходящим для того, чтобы британское правительство было втянуто в распря». Однако

в ходе дальнейших размышлений он пришел к выводу, что объединение могло стать наилучшей политикой — притом самой дешевой. «Альтернативой предложенному рабочему соглашению может стать только борьба Англо-персидской компании за рынок в Африке», — сообщал он Комитету имперской обороны. На это потребовалось бы больше денег, а значит, Черчиллю как представителю правительства Его Величества пришлось бы обращаться к парламенту. Ему уже довелось делать это в 1914 г., когда он убедил приобрести долю в Англо-персидской компании, и не хотелось вновь проходить подобную процедуру, тем более что обсуждение грозило обернуться прямо противоположным результатом. Непосредственные интересы британского правительства в нефтяных вопросах лучше всего держать вне поля зрения парламента.

Итак, правительство поддержало усилия Кэдмена в создании «африканского альянса» с Shell. Общая позиция правительства была отражена в совместном меморандуме Казначейства и Адмиралтейства в феврале 1928 г. «Такая политика в долгосрочной перспективе будет лучше соответствовать интересам покупателя, чем ожесточенная конкуренция, — говорилось в меморандуме. — Соглашение могло бы принести дополнительные выгоды» и стать примером для «подобных альянсов в других местах». Особенно для Standard Oil of New Jersey.

Последнее положение меморандума, не говоря о принципиальном согласии на африканский альянс, отражало наиболее важные намерения правительства. Оно уполномочило Англо-персидскую компанию вести переговоры с Standard Oil и заключать аналогичные рыночные соглашения с американцами, чтобы «умерить их ревнивость и показать, что мы не настроены ссориться». 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 наносит ущерба покупателю».

Кэдмен, являясь теперь проводником политики правительства, добивался соглашения с американскими компаниями. Сразу после заключения «африканской» сделки с Shell он написал Тиглу письмо с предложением создать «небольшую “клиринговую палату” по вопросам генеральной политики» для их компаний и Royal Dutch/Shell. Все эти наработки были в числе основных причин, побудивших Детердинга пригласить Тигла, Кэдмена и прочих составить ему в августе 1928 г. компанию, немного поохотиться и порыбачить в замке Экнекери на Шотландском нагорье³.

«ПРОБЛЕМА НЕФТЯНОЙ ИНДУСТРИИ»

Результатом двухнедельных переговоров, проходивших на берегах реки Эркэйг, стал 17-страничный документ — согласованный, но не подписанный. Он назывался «Пуловая ассоциация», но стал более известен как «Экнекерри», или «Соглашение “Как есть”». В документе обобщалась «проблема нефтяной отрасли» — перепроизводство, породившее «скорее деструктивную, чем конструктивную конкуренцию, которая привела к росту эксплуатационных затрат... Признавая

это, необходимо осуществлять экономию, прекратить пустое расточительство, уменьшить дорогостоящее дублирование мощностей».

Основой документа было описание принципа «как есть»: каждой компании отводилась квота на различных рынках — процентная доля суммарных продаж, основанная на доле компании в 1928 г. 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 создании новых. Для повышения эффективности поставки предполагалось осуществлять из географически близких источников. Это позволило бы получать дополнительные прибыли, поскольку цена рассчитывалась по традиционной формуле (цена на побережье Мексиканского 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 если 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. Было ясно, что для сохранения шансов на успех соглашения его следовало привлечь в соглашение «Как есть», поскольку к 1928 г. советская компания «Российские нефтепродукты» занимала четвертое место по объему поставок в Соединенное Королевство. СССР восстановил предвоенный уровень добычи, и нефть для него стала крупнейшим источником твердой валюты. Учитывая нелюбовь Детердинга и Тигла к Советам, следовало считать отличным результатом уже то, что крупнейшие компании в феврале 1929 г. достигли с русскими взаимопонимания, гарантировав СССР долю британского рынка. После решения вопроса с Советским Союзом остался только один, но весьма важный момент этого полюбовного дележа мировых нефтяных рынков. Соглашение полностью исключало внутренний рынок США, чтобы избежать нарушения американских антитрестовских законов⁴.

Соглашение Экнекерри, достигнутое среди уединенных красот Шотландского нагорья, напоминало о событиях, происходивших на рубеже веков. Тогда Рокфеллер и Арчболд, Детердинг и Сэмюель, Нобели и Ротшильды прилагали все силы, чтобы прийти к общему согласию на мировом рынке нефти, но попытка сорвалась. И снова нефтяные компании не достигли в реализации нового соглашения большего успеха, чем сохранение тайны при проведении встречи. Хотя участники соглашения «Как есть» и были основными в отрасли, осталось достаточно игроков, которые в нем не участвовали и были готовы без малейших



колебаний пощипать рыночные доли крупных компаний. Соглашение фактически было выгодно тем, кто в него не вошел: они могли установить цену чуть ниже, чем крупные компании, и отвоевать 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 17 американских компаний сформировала Экспортную нефтяную ассоциацию, для совместного управления нефтяным экспортом и распределения между собой квоты. Участники ее действовали в соответствии с американским законом Уэбба–Померена 1918 г., разрешавшего 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% американского экспорта. К тому же 17 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 Royal Dutch/Shell, — свидетельствовали, что большая часть потенциальной мировой добычи принадлежала предприятиям, которые не контролируете 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 лишь нашими с вами усилиями». Подтверждение прогноза Кесслера не заставило себя долго ждать. Открытие месторождений и добыча в США приближали великий триумф в Восточном Техасе. Нефть шла на мировой рынок и из других источников, например из Румынии. Соглашение Экнекерри было «смыто» потоком неконтролируемой добычи, и нефтяные компании снова начали захват чужих рынков⁵.

РАЗЛАД ВНУТРИ «ЧАСТНЫХ ВЛАДЕНИЙ»

«Большая тройка» — Jersey, Shell и Англо-персидская компания — в 1930 г. попробовала заново сформировать альянс, теперь уже не в столь грандиозных масштабах. Компании провели ревизию идей соглашения «Как есть» и оформили новый Меморандум для европейских рынков. Вместо установления глобального порядка компаниям, работающим на различных рынках Европы, предстояла попытка войти в «местные соглашения» по разделу рынка с «посторонними». И снова система оказалась в основном неэффективной из-за постоянного роста объемов американской, российской и румынской нефти. Особенно Советский Союз, не задумываясь, снижал цены, когда видел возможность увеличить доходы. Ему были чужды нормальные коммерческие соображения.

Кремль требовал от российских торговых организаций любой ценой получать как можно больше иностранной валюты, чтобы платить за оборудование, необходимое для индустриализации. Несмотря на постоянные попытки достичь серьезного и продолжительного соглашения с русскими, вскоре стало ясно, что это невозможно.

К 1931 г. Jersey разочаровалась в альянсах мирового масштаба. «Ввиду краха Экспортной ассоциации необходимо расторгнуть наше соглашение “Как есть” с Royal Dutch, — сказал своим коллегам Э. Дж. Сэдлер, руководитель работ по нефтедобыче Jersey. — В настоящее время Jersey жертвует многим, защищая другие компании при неблагоприятных экономических условиях». Он предложил, чтобы Jersey оставила все усилия, направленные на сотрудничество, и вместо этого вступила в войну с группой Shell. «Сейчас наилучший момент для борьбы с Royal Dutch, поскольку они очень уязвимы на Дальнем Востоке... Мы никогда не получали доходов в этом регионе, поэтому ценовая война не будет стоить нам почти ничего». На не предвещавшей ничего хорошего встрече в марте 1932 г. Детердинг и другие высшие руководители Royal Dutch/Shell ясно обрисовали серьезность мировой ситуации перед М. Уайлом, управлявшим долей Ротшильдов в компании. «Объемы продаж рухнули, — докладывал позднее Уайл барону Ротшильду. — Цены плохи везде, и за исключением немногих мест нигде нельзя получить прибыль».

В ноябре 1932 г. сэр Джон Кэдмен обратился к Американскому нефтяному институту, посвятив свою речь преимуществу сотрудничества — «соответствующего, разумеется, законам каждой страны». Его замечания опровергали широко распространенное мнение о том, что нормы соглашения «Как есть» были секретными и не известны миру. Джон Кэдмен, председатель Англо-персидской компании, заявлял перед членами Американского нефтяного института, что «принципы “Как есть”... стали краеугольным камнем сотрудничества в международной нефтяной торговле за пределами Соединенных Штатов».

Кэдмен предостерегал присутствующих: «На улице по-прежнему льет дождь», и перед лицом катастрофы, которая надвигается в связи с Депрессией, компании не могут отказываться от попыток найти укрытие от грозы и стабилизировать отрасль. Был предложен новый вариант толкования «Как есть» — Тезисы Соглашения по дистрибуции от декабря 1932 г., которыми следует руководствоваться тем, кто формирует правила для местных картелей или местных соглашений». Вначале к Тезисам присоединились Royal Dutch/Shell, Jersey, Англо-персидская компания, Socony, Gulf, Atlantic, Texas и Sinclair. Новый порядок поддерживался 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 «неосвоенных» рынков, т. е. таких, на которых участники раньше не торговали, но хотели бы туда войти⁶.

По мере углубления Великой депрессии росли и проблемы нефтяной отрасли, и компании снова попытались усовершенствовать систему «Как есть», на этот раз предложив в 1934 г. Проект меморандума о принципах, который

предполагал более свободные соглашения о сотрудничестве. Тиски Депрессии были столь суровыми, что новый меморандум взывал к «экономии в конкурентных расходах». Экономия средств и уменьшение конкурентных различий между компаниями достигались путем сокращения расходов на рекламу. 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. Не пощадили ничего, даже количество 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 сильное подозрение, что создаются международные картели, особенно когда не скрывались дружеские отношения между нефтяными гигантами. Эти соглашения не противоречили законам разных стран вне США. Напротив, и требования времени, и давление правительственной политики, и атмосфера бизнеса ставили на 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». Но речь шла не о дружбе и не о «нефтяном братстве». Скорее это было вызвано отчаянием в условиях подавленной мировой экономики и стагнации спроса, вот что фактически свело вместе нефтяные компании. Они были непримиримыми конкурентами и никогда не забывали об этом. Совместные действия не исключали повсеместного недоверия и глубоко укоренившегося соперничества, сопровождавшихся осторожностью. Даже при обсуждении сотрудничества замышлялись новые нападения. Спустя всего несколько месяцев после Экнекерри Shell вступила на рынок Восточного побережья США и принялась очень быстро расширять свой бизнес. Jersey негодовала. Один из ее руководителей назвал действия Shell «амбициозными». Затем, в 1936 г., Генри Детердинг узнал, что Jersey обсуждает продажу всех своих мексиканских нефтеразработок Уильяму Дэвису, независимому нефтянику, имевшему вложения и в США, и в Европе. Дэвис был одним из «аутсайдеров», сильно осложнившим реализацию соглашений «Как есть». «Мы обязались вместе препятствовать деятельности Дэвиса, — рассерженно писал Детердинг в Jersey, — и, естественно, нелогично в разгар боевых действий продавать врагу необходимое снаряжение, которое поможет ему эффективнее вести войну против нас». Обсуждая в 1930 г. сотрудничество с Shell, Jersey одновременно всерьез обдумывала слияние своего зарубежного бизнеса с Socony, надеясь, что это поможет сражаться с Shell.

Конфликты возникали постоянно, причем чаще по поводу только что согласованного или согласуемого, чем по поводу прошлых договоренностей. Проект меморандума о принципах предусматривал проверку объемов торговли участ-



ников внешними аудиторами. Это вызвало возмущение руководителя Standard-Vacuum, совместного предприятия Jersey и Socony в Азии. «Я и мои коллеги единогласно выступаем против этого, — говорил он в декабре 1934 г. — Дело не только в том, что мысль о допуске внешних аудиторов к нашим бухгалтерским книгам вызывает возражения в силу очевидных причин. Видимо, соглашение “Как есть” опирается на очень слабый фундамент, если участники не верят друг другу в вопросах предоставления правдивой информации по поводу объема торговли». «Нам в любом случае следует сохранять деятельность “Как есть” в частных рамках заинтересованных организаций», — добавил он. Однако даже в этих частных рамках дела шли не так уж гладко. В декабре 1934 г. директор Shell Фредерик Годбер находился в Юго-Восточной Азии, откуда докладывал: «Объемы торговли ясно показывают, что Texas Company агрессивна безосновательно и закончит год, продав больше, чем ей положено». Он добавил, что другим компаниям придется прибегнуть к «суровым мерам» в отношении нарушителя. Несмотря на соглашения, конкурентные мотивы были сильнее.

Насколько успешным был сам процесс распределения? Результаты для Соединенного Королевства, например, оказались весьма неровными. Shell и Англо-персидская компания создали объединенную сбытовую систему Shell — Mex/VP. Соотношение продаж этой группы и филиала Jersey было относительно постоянным, несмотря на отдельные исключения. Однако соотношение суммарных долей всего рынка у двух групп постоянно колебалось, поскольку нефть поступала в Великобританию из разных мест.

Соглашения «Как есть» стали существенно более стабильными начиная с 1934 г., 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 ускорение индустриализации стимулировало внутренний спрос на нефть, уменьшив экспортные ресурсы. Большим компаниям удалось наконец наладить некоторый контроль над добычей в Румынии. Но передышка оказалась недолгой. В начале 1938 г. Jersey заявила о выходе из соглашений «Как есть». Деятельность в рамках «Как есть» пришла к концу в сентябре 1939 г., с началом Второй мировой войны⁷.

НАЦИОНАЛИЗМ

Договоренности «Как есть» складывались не на пустом месте. Они предназначались для защиты не только от избытка нефти и от Депрессии, но и от мощных политических сил в Европе и в других районах планеты. «По всему европейскому континенту политика правительств была направлена против частных иностранных нефтяных компаний, и масштаб конфронтации был беспрецедентным, — писал один историк. — Несколько странно, что между собой они обсуждали лишь оборонительные способы преодоления столь ненормальных условий торговли».

На протяжении 1930-х гг. складывались разные формы политического давления на нефтяные компании. Правительства навязывали квоты импорта,

устанавливали цены и ограничения на обмен валют. Они заставляли компании подмешивать к топливу спирт, полученный из излишков урожая, и использовать другие заменители нефти. Они облагали множеством новых налогов экспорт и импорт нефти и вмешивались в торговую деятельность, чтобы добиться их соответствия двусторонним торговым соглашениям и основным политическим целям. Они блокировали вывоз прибылей, принуждая вкладывать средства в развитие местной индустрии без достаточного экономического обоснования, и добивались ввода в строй дополнительных мощностей. В результате Депрессии велением дня в 1930 г. стали автократия и билатерализм с постоянным стремлением к ограничению деятельности крупнейших нефтяных компаний. Глава Комитета по торговле в Лондоне предупреждал о наличии «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. В одной стране за другой правительства требовали от зарубежных фирм строить местные мощности для нефтепереработки. Французское правительство законодательством 1928 г. установило для каждой компании долю на рынке. Во Франции, по словам одного из руководителей Jersey, «отказ работать в русле национальных коммерческих задач — неважно, из-за долларов или из-за принципов — неизменно порождает принятие репрессивных законов, наносивших еще больший ущерб частным интересам, чем первоначальные предложения правительства». В нацистской Германии регулирование и манипуляции разного рода усиливались по мере того, как правительство готовилось к войне. Таким образом, во второй половине 1930-х гг., когда худшие годы Депрессии остались позади, важнейшей задачей крупнейших нефтяных компаний стало обособление и защита от правительственного вмешательства. «Теперь мы сталкиваемся как с националистической политикой почти во всех странах, так и с решительно социалистическими тенденциями во многих из них, — говорил в 1935 г. Орвилл Харден, вице-президент Jersey. — Это проблемы взаимоотношений между правительством, с одной стороны, и отраслью как единым целым — с другой. Они постоянно усугубляются, и значительная часть времени посвящена усилиям по их решению».

В том 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% политики и 10% нефти». Похоже, что так было не только в Европе⁸.

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, роялти Англо-персидской компании давали две трети экспортных поступлений и были значительной частью доходов правительства. Однако из-за Депрессии

платежи Англо-персидской компании упали до самого низкого уровня после 1917 г. Испуганный и раздосадованный, шах обвинил во всем компанию и решил взять дело в свои руки. На заседании кабинета 16 ноября 1932 г., 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 крупной компании.

Заявление шаха, хотя и неожиданное, стало кульминацией четырехлетних переговоров между Персией и Англо-персидской нефтяной компанией. В 1928 г. Джон Кэдмен заметил, что «концессионеры могут считать свое будущее защищенным от волны экономического национализма только в той степени, в какой 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 г. нарушала национальный суверенитет, кроме того, Персии нужно было больше денег от концессии, намного больше. В 1929 г. Кэдмен считал, что ему удалось заключить сделку с министром двора шаха Абдулом Хусейном Тимурташем. По условиям сделки правительство Персии получало не только значительно большие отчисления, но и 25%-ный пакет акций самой компании, с правом участия в совете директоров и долей в общемировых прибылях. Однако сделка не состоялась. 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 как в характере власти в Персии — самодержавии, так и в характере человека, стоявшего на самом ее вершине. Реза-шах воспользовался положением командующего частями персидских казаков для того, чтобы сделаться единоличным вождем страны. Он был жестоким, властным, грубым и прямолинейным 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 г. Реза-шах стал военным министром, а в 1923-м — премьер-министром. Он собирался стать президентом, но затем решил иначе, и в 1925 г. короновался как Реза-шах 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 презирал своих подданных, 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 виновен во многих грехах, отменил обязательное ношение женщинами паранджи. Кроме того, он выделял деньги на государственную медицину и расширение



возможностей образования. На этом Реза-шах не остановился. Как-то раз он даже побил аятоллу, который у входа в святую гробницу 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 эту власть и влияние, причем 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 замороженных продуктов на нефтеперерабатывающем заводе в Абадане, что считалось недопустимым для мусульман.

Затем шах прогневался 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 государством. 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.

Кульминация наступила в ноябре 1932 г., когда шах в одностороннем порядке прекратил действие концессии Англо-персидской компании. Это был прямой вызов британскому правительству, военную безопасность которого Черчилль в 1914 г. связал с персидской нефтью. Великобритания не могла спокойно реагировать на 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 г., 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 очередных переговоров 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 направить самолет таким образом, чтобы во время встречи его было видно из окна шахского дворца.

Это не осталось незамеченным, и шах уступил. Запросы Персии стали скромнее. К концу апреля 1933 г. наконец было готово новое соглашение. Площадь концессии уменьшилась на три четверти. Персии гарантировали фиксированные 4 шиллинга с тонны нефти, что давало защиту от колебаний цен. Одновременно Персия получала 20% прибыли, полученной по всему миру и реально распределенной между акционерами. В дополнение гарантировалась выплата £750 000 ежегодно вне зависимости от прочей деятельности. Предполагалось заново пересчитать роялти за 1931–1932 гг. и ускорить замену иностранного

персонала местным. Окончание концессии продлевалось с 1961 до 1993 г. «Я почувствовал, что нас неплохо пощипали», — заметил позднее Кэдмен. Тем не менее основные позиции Англо-персидской компании были сохранены⁹.

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 беспощадной силы национализма, поставившего под сомнение законность их деятельности. Страной этой была Мексика, а объектом спора — пункт 4 статьи 27 Конституции 1917 г., в которой было записано, что подземные запасы, недра принадлежат не владельцу расположенной на поверхности собственности, а мексиканскому государству.

Для компаний, конечно же, это был опасный пункт. После принятия Конституции 1917 г. они неустанно боролись против проведения в жизнь статьи 27, 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 «соглашение о несогласии».

Мексиканское правительство в конце 1920-х гг. не хотело заходить слишком далеко. Оно нуждалось в компаниях, добывающих и продающих нефть. Правительство нуждалось и в иностранных инвестициях, без которых невозможно было развитие страны. Оно изобрело расплывчатую формулу, позволявшую компаниям работать, а ему сохранить лицо и одновременно претензии на владение недрами. Это временное урегулирование доставалось не слишком легко. Периоды яростной полемики перемежались жесткой риторикой.

В 1927 г. напряженность достигла 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 Кальесу достаточно близкой, и он приказал генералу Ласаро Карденасу, военному коменданту нефтяной зоны, готовить поджог месторождений на случай вторжения США.

Начиная с 1927 г. отношения как между нефтяными компаниями и мексиканским правительством, так и между двумя правительствами несколько потеплели. Однако к середине 1930-х эта новая 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 истощения имеющихся месторождений. Дошло до того, что нефть из Венесуэлы поступала на переработку на завод в Тампико в Мексике, поскольку была дешевле, чем мексиканская! Крупнейшей

иностранный нефтяной компанией в Мексике являлась Mexican Eagle — бывшая компания Каудрая, теперь частично принадлежавшая Royal Dutch/Shell и в основном находившаяся под ее управлением. Mexican Eagle обеспечивала приблизительно 65% общей добычи. Американские компании добывали еще 30%. Среди них лидировали Standard Oil of New Jersey, Sinclair, Cities Service и Gulf. Не желая рисковать и делать новые капиталовложения в условиях нестабильности, большая часть компаний просто пыталась поддерживать то, что было. В результате добыча нефти резко упала. В начале 1920-х гг. Мексика занимала второе место в мире по объему добычи, а через 10 лет добыча снизилась с 499 000 до 104 000 баррелей в день — на 80%. 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 спад на международном рынке и на неблагоприятный для иностранных инвестиций климат¹⁰.

Политическая обстановка в Мексике менялась. Вновь усилились революционные и националистические настроения, быстро набирали численность и влияние синдикалистские профсоюзы. Лицом эти перемен был генерал Ласаро Карденас, бывший военный министр, который в конце 1934 г. стал президентом. У него была внушительная внешность и, по словам британского посла, «удлиненное, неподвижное лицо и непроницаемые глаза индейца». Сын знахаря, Карденас ходил в школу только до 11 лет, однако всю жизнь жадно читал все, что попадало под руку, — от поэзии до учебников географии, но прежде всего историю Французской революции и Мексики. В возрасте 18 лет, успев поработать сборщиком налогов, типографским рабочим и тюремщиком, он примкнул к мексиканской революции. Получив признание за мужество, скромность и лидерские качества, он в 25 лет стал генералом и протееже Плутарко Кальеса, вождя революции. В 1920-е гг., когда прочие новые военные лидеры качнулись вправо, он остался левым. Будучи губернатором своего родного штата Мичоакан, он приложил много усилий к расширению образования, ликвидации крупных землевладений и передаче земли индейцам. В личной жизни он отличался трезвостью и пуританством, был ярким противником азартных игр и поборником «сухого закона».

Когда Карденаса избрали президентом, он отправил в изгнание своего старого наставника генерала Кальеса и показал тем самым свою независимость. Любитель сталкивать одну группировку с другой и этим обеспечивать свое господство, он продолжил создание системы, которая доминировала в Мексике до конца 1980-х гг. Карденас был фактически самым радикальным из мексиканских президентов. «Левацкие наклонности сделали его пугалом для капитализма, — сказал о нем британский посол в 1938 г., — но с учетом всех обстоятельств остается пожалеть, что в жизни Мексики нет больше людей его калибра». Карденас решительно продвигал земельную реформу, развивал образование и дорогостоящую программу общественных работ. Профсоюзы за время его президентства значительно усилились. Он публично отождествлял себя с массами и беспрестанно ездил по стране, часто появлялся где-нибудь внезапно, чтобы выслушать жалобы крестьян.

Для Карденаса, ярого националиста и одновременно радикала в политике, присутствие иностранной нефтяной индустрии в Мексике было источником болезненного раздражения. На посту военного коменданта нефтяного района в конце 1920-х гг. он приобрел нелюбовь к иностранным компаниям. Его возмущало их высокомерие и то, что они относились к Мексике как к «завоеванной территории», как он написал в своем дневнике в 1938 г. После вступления в должность президента его сдвиг в сторону радикализма был неизбежен. В начале 1935 г., через несколько месяцев после инаугурации Карденаса, один из сотрудников Каудрая в *Mexican Eagle* жаловался, что «политически страна стала совершенно красной». Нефтяные компании знали, как делать бизнес в Мексике до Карденаса, в мире вымогательства, коррупции и взяток, но оказались не готовы действовать в новых реалиях.

Сама *Mexican Eagle* столкнулась с противостоянием между ее местным руководством, пытавшимся приспособиться к новому духу радикализма в стране, и *Royal Dutch/Shell*, которая имела полный управленческий контроль при небольшой доле акций. Генри Детердинг, по словам местного управляющего, «не мог воспринимать власти Мехико иначе, как правительство колонии, которому просто следует посылать приказы». Управляющий попробовал «развеять иллюзии» Детердинга. Мало того что попытка закончилась неудачей — Детердинг в свою очередь обвинил его в том, что он «полубольшевик». Управляющему оставалось лишь разразиться резкой тирадой: «Чем раньше эти большие международные компании поймут, что в сегодняшнем мире если им нужна нефть, нужно платить требуемую цену, пусть и необоснованную, — тем лучше для них и для их акционеров».

Standard Oil of New Jersey тоже не спешила приспособливаться к новым политическим реалиям. Эверетт Де Гольер, выдающийся американский геолог, сохранял свои контакты в Мексике. Именно он перед Первой мировой войной сделал крупное открытие, которое «вымостило» «Золотую дорогу» и обеспечило рост мексиканской нефтяной индустрии. Теперь его беспокоила непримиримая позиция американских компаний. Он лично убеждал Юджина Холмэна, главу департамента добычи *Jersey*, «установить партнерские отношения с мексиканским правительством, которые удовлетворили бы национальные амбиции и оставили *Jersey* в таком положении, в котором она могла бы полностью окупить свои капиталовложения 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 поднимающим голову национализмом. В 1937 г. неустойчивое новое военное правительство Боливии, чтобы снискать народную поддержку, обвинило местную дочернюю компанию *Standard Oil* в неуплате налогов и конфисковало ее собственность. Акция вызвала широкое одобрение в Боливии и привлекла к себе пристальное внимание во всей Латинской Америке. Тем временем к 1937 г. вопросы заработной платы вытеснили постоянные

дебаты о налогах, арендной плате и юридическом статусе нефтяных концессий и стали главной темой споров. В мае 1937 г. профсоюз рабочих-нефтяников организовал забастовку, другие профсоюзы готовили всеобщую стачку в ее поддержку. Карденас проводил большую часть своего времени за пределами Мехико — в Юкатане, контролируя раздачу земли индейцам, и в маленьком порту Акапулько, наблюдая за строительством 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 книг всех работающих в Мексике иностранных нефтяных компаний¹¹.

Но возможностей для диалога была немного. Профессор Хесус Силва Эрцог, ключевая фигура в ревизионной комиссии, характеризовал руководителей компаний как «людей без чести, которые не привыкли говорить правду». Неприязнь была взаимной. Для британского посла Силва Эрцог был «отъявленным, хотя и искренним, коммунистом». Комиссия Силвы Эрцога заявила, что нефтяные компании получали доходы, насилая мексиканскую экономику, и ничего не вложили в экономическое развитие страны. Она не только рекомендовала значительно поднять заработную плату, что выливалось в 26 млн песо в год, но и высказалась в пользу множества других льгот: 40-часовой рабочей недели, отпуска продолжительностью до шести недель, пенсии величиной в 85% зарплаты с 50 лет. Комиссия заявила также, что весь иностранный технический персонал в течение двух лет надо заменить мексиканским.

Компании возразили, что комиссия неправильно истолковала их бухгалтерские книги и неверно определила их прибыльность. Суммарная средняя прибыль всех компаний за 1935–1937 гг., утверждали они, не превышала 23 млн песо. Что это по сравнению с 26 млн 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 Mexican Eagle 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. Карденас с самого начала стремился распространить контроль правительства на нефтяную отрасль. Но теперь ситуация касалась его личного престижа и власти. Он не мог отступить перед иностранными компаниями, но он также и не мог позволить обойти себя радикальным левым профсоюзам. Карденасу было необходимо овладеть этой взрывоопасной ситуацией, но события и обстоятельства, в свою очередь, руководили им. Однажды он жаловался другу, что находился «в руках советников и чиновников, никогда не говоривших ему всю правду и редко полностью выполнявших его распоряжения». «Только если я брался за дело сам, мне удавалось разобраться в фактах», — сказал он.

Несмотря на то что в Мексике большую часть нефти добывала британская компания Mexican Eagle, основные волнения базировались на антиамериканских настроениях, которые, похоже, объединили нацию. «Единственное, в чем, по-моему, совершенно единодушны мексиканцы всех классов, — замечал английский дипломат, — это их убеждение, что неизменным принципом американской политики является стремление препятствовать экономическому развитию и политической консолидации их страны». Дипломатическая поддержка, на которую ранее опирались американские компании, была уже в прошлом. Администрация Рузвельта придерживалась в отношении Латинской Америки политики «добраго соседа», и «Новый курс» позволял сочувственно относиться к позиции правительства Мексики. Вашингтон не хотел восстанавливать против себя Мексику тогда, когда возникло стремление организовать систему совместной обороны в этом полушарии перед лицом неотвратимости войны. Поэтому с Севера не оказывалось давления, в противовес радикальным требованиям профсоюзов.

Кризис углубился, когда мексиканский Верховный суд начал процесс против иностранных компаний. Компании, со своей стороны, согласились увеличить зарплаты вдвое, но это не удовлетворило руководство профсоюзов и мексиканское правительство. 8 марта 1938 г. 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 потребует. 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 млн песо. Но передачу управления профсоюзам они не могли допустить.

Вечером 18 марта 1938 г. Карденас собрал кабинет и сообщил, что собирается взять на себя управление нефтяной промышленностью. Он заявил, что лучше уничтожить месторождения нефти, чем позволить им быть препятствием для национального развития. В 9.45 вечера он подписал распоряжение об экспроприации, в Желтом кабинете президентского дворца сообщил по радио эту важную новость. Демонстрации в поддержку его решения продолжались на улицах Мехико в течение шести часов. Предстояла ожесточенная борьба. Для Мексики происшедшее было символическим актом сопротивления иностранному контролю, продиктованным чувством национализма и сплотившим страну. Для компаний экспроприация была абсолютно незаконным нарушением четких соглашений и официальных договоров, разрушением всего, что они создали своим капиталом и трудом¹².

Компании создали единый фронт и попытались торговаться, но 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 безопасность 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 Мексика экспортирует краденое. Наибольшие потери грозили Mexican Eagle. Мало того, что ее контролировала Royal Dutch/Shell, 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.

Аналогичный 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 «добраго соседа» в свете критики «экономических роялистов» и 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 ухудшения международной обстановки, сильнее всего беспокоившей Рузвельта, ему не хотелось обострять отношения с Мексикой или любой другой страной Западного полушария, так как последствия могли сыграть на руку странам Оси. Карденас правильно оценил соотношение сил в мировой политике.

Вашингтон наблюдал тревожные результаты эмбарго, инициированного 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. По мнению 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. Но политические проблемы рассматривались с разных точек зрения. Как отмечали Комитет по нефти и Комитет имперской обороны в мае 1938 г., проблема Великобритании состояла в следующем: всего 8 стран добывали 94% всей мировой нефти. Изоляционизм и законодательные акты о нейтралитете, принятые Конгрессом США, предположительно могли перекрыть в случае кризиса поставки американской нефти в Великобританию. Российский экспорт уже снизился, а из-за войны мог вообще прекратиться. Голландскую Ост-Индию, Румынию и Ирак в связи с их географическим положением при определенном развитии событий следовало рассматривать как сомнительные источники. Таким образом, оставались Иран, Венесуэла и Мексика. Несколькими годами ранее Англо-персидская компания почти утратила свою драгоценную иранскую концессию в столкновении с Реза-шахом.

Все это означало, что, в случае военного кризиса добыча в странах Латинской Америки будет иметь для Великобритании большое значение не только «в связи с их объемом производства, но и благодаря их удобному рас-

положению с точки зрения морских перевозок». Поэтому следовало сделать все, чтобы «гарантировать, что мексиканской политике не последуют другие латиноамериканские страны». Лондон особенно беспокоился по поводу Венесуэлы, обеспечивающей до 40% 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 значительные интересы, в отношении нефти Мексика была главнее для Великобритании, чем для США¹³.

«МЕРТВО, КАК ЮЛИЙ ЦЕЗАРЬ»

В сентябре 1939 г., когда в Европе началась война, интересы американских нефтяных компаний и правительства Соединенных Штатов разошлись еще кардинальнее, поскольку для администрации Рузвельта национальная безопасность была намного важнее, чем реституция в пользу Standard Oil of New Jersey и других компаний. Вашингтон не хотел, чтобы нацистские подводные лодки заправлялись в мексиканских портах, немецкие «геологи» и «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 убрать нефтяной вопрос с дороги как можно скорее. Кроме того, в случае вступления Америки в войну правительство США хотело иметь доступ к мексиканским нефтяным запасам, как это было во время Первой мировой войны, и его меньше всего интересовало, кто конкретно владеет этими запасами. «Основным препятствием к сотрудничеству с Мексикой являлась экспроприация, — заявил Рузвельту посол США Джозефус Дэниелс в 1941 г., — и нет смысла восстанавливать и защищать то, что “мертво, как Юлий Цезарь”».

Подобные стратегические соображения вынудили Вашингтон к осени 1941 г., незадолго до Перл-Харбора, форсировать урегулирование вопроса. Темой обсуждения стала не реституция, а компенсация. Но в каких размерах? Приводились весьма различные оценки стоимости активов компаний в Мексике — от мексиканской, составляющей \$7 млн, до называемой компаниями суммы в \$408 млн. Наиболее сложным аспектом была величина запасов нефти. Совместная комиссия, созданная двумя правительствами, получила задание разработать схему компенсации. Комиссия нашла оригинальное и творческое решение. Она просто предложила считать, что 90% запасов нефти, находившихся во владении компаний, уже было добыто 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 млн, выплатить которую следовало в течение нескольких лет.

Компании были возмущены предложенной суммой. Они доказывали, что в 1920-е гг. 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 могут и не брать компенсации. В дальнейшем им не стоит рассчитывать на помощь или поддержку Вашингтона. Позиция администрации означала, говоря прямо, «бери — или забудь», и в октябре 1943 г., через полтора года после этого предложения, американские компании ее приняли.

Однако Мексике тоже пришлось заплатить свою цену. Была создана национальная нефтяная компания *Petroleos Mexicanos*, которой принадлежала почти вся нефтяная промышленность страны. Но нефтяной бизнес более не был экспортно-ориентированным — его усилия переместились на внутренний 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, отсутствия доступа к технологиям и квалифицированного персонала. Требование огромного повышения заработной платы — «магическая цифра» 26 млн песо — было поводом для экспроприации месторождений. Но национализм неизбежно должен был уступить экономической реальности. В результате экспроприации не только обещанные выплаты были отложены на неопределенный срок, но и сами 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 Кадогена, заместителя министра иностранных дел, «дать дурной пример Ирану и Венесуэле. Разумеется, по окончании войны этот вопрос приобретет совершенно иной характер». *Mexican Eagle* и *Shell* не шли на мировую с Мексикой до 1947 г. Терпение их было вознаграждено: *Mexican Eagle* получила куда больше, чем американцы, а точнее — \$130 млн.

За спиной *Mexican Eagle* стеной стояло британское правительство. Американские компании, напротив, были уверены, что их жестоко обидела не только Мексика, но и свое собственное правительство. Но в одном английские и американские компании сходились: мексиканская экспроприация стала сильнейшим ударом для отрасли за много лет — со времен большевистской революции, а возможно, даже со времен роспуска треста *Standard Oil* в 1911 г. Что касается Мексики, «мировая» с иностранными компаниями подтвердила правильность ее курса. Национализация 1938 г. выглядела как один из величайших триумфов революции. Мексика стала полноценной хозяйкой своей промышленности, а *Petroleos Mexicanos* — одной из первых и крупнейших государственных нефтяных компаний в мире. На самом деле Мексика создала модель будущего¹⁴.



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, путешественником он стал задолго до войны. Он родился в 1874 г. на ферме в Новой Зеландии, впервые уехал из дома работать на золотом прииске в Южной Африке и затем на протяжении двух десятков лет занимался золотом и оловом, в качестве горного инженера исколесил весь мир — от Австралии и Малайи до Мексики, Уругвая, России и Нигерии. Холмс был здоровым и крепким от природы, настойчивым и упрямым. Один из конкурентов охарактеризовал его как «человека с огромным обаянием, живущего всегда в атмосфере блефа, болтовни и бойкого бахвальства». Во время Первой мировой войны Холмс был квартирмейстером в британской армии. Как раз тогда, отправившись в экспедицию по закупке говядины в Аддис-Абебу (Эфиопия), он впервые услышал от арабского торговца о выходах нефти на аравийском берегу Персидского залива. Поскольку Холмс был горным инженером, это его заинтересовало. Позднее, находясь в Басре (территория будущего Ирака), он собирал все доступные сведения о деятельности Англо-персидской нефтяной компании по ту сторону границы и о следах нефти на аравийском берегу.

После войны Холмс участвовал в создании компании Eastern and General Syndicate. В 1920 г. он основал первое предприятие синдиката — аптеку в Адене. Но сердцем Холмс был в других сферах — его жгучей страстью и навязчивой идеей стала нефть. Он был убежден, что аравийское побережье хранит баснословные залежи нефти, и с присущим ему упорством искал ее. Прирожденный предприниматель, обладающий даром убеждения, он кочевал по аравийскому берегу залива от одного обедневшего правителя к другому, плел паутину миражей, обещая богатство там, где всегда видели только бедность, и выискивал любую возможность получить еще одну концессию¹.

Холмс вел свою кампанию под внимательным, подозрительным и недовольным взором находившихся здесь британских чиновников, в функции которых входило наблюдение за взаимоотношениями местных властителей и защита интересов Его Величества в регионе. Они видели в Холмсе потенциального смутьяна, злонамеренного и способного в поисках выгоды подорвать влияние Великобритании в регионе. С точки зрения одного из чиновников, Холмс был

настоящим «пиратом в мире нефти». Авторство самой презрительной характеристики принадлежало, вероятно, другому бюрократу, который заявил, что Холмс — не «слишком подходящий субъект». Но арабы по всему побережью были иного мнения. Для них майор Холмс был «Абу аль-Нафт» — «Отец нефти».

Бросив аптеку в Адене, Холмс открыл штаб-квартиру своей нефтяной компании на маленьком острове Бахрейн у берегов Аравийского полуострова. На Бахрейн его привлекли сведения о выходах нефти. Шейха же не интересовала нефть, ему очень нужна была пресная вода, которой там не хватало. Холмс организовал бурение, нашел воду и хорошо заработал на этом. Что еще важнее, благодарный правитель, как и обещал, в 1925 г. вознаградил Холмса нефтяной концессией².

Холмсу к тому времени достались права на нефть и в других местах. В 1923 г. он получил опцион на концессию в Эль-Хасе, которая позднее стала восточной частью королевства Саудовская Аравия, а год спустя — в нейтральной зоне между Саудовской Аравией и Кувейтом, контролируемой этими двумя странами. Он также безуспешно пытался получить концессию в Кувейте. Но ему было все мало, и с Бахрейна он переключился на Багдад, пытаясь конкурировать в торгах с Turkish Petroleum Company и наживая большое количество врагов в лице некоторых правительств и компаний.

Деятельность Холмса особенно беспокоила Англо-персидскую компанию, не желавшую, чтобы кто-то еще вращался в ее «сфере влияния» и создавал проблемы, которые могли бы сказаться на работе в Персии. Компания, честно говоря, была уверена, что никакой нефти в Аравии нет. По словам Джона Кэдмена, геологические отчеты «оставляют мало места для оптимизма», а один из директоров компании в 1926 г. заявил, что Саудовская Аравия «лишена всяких признаков нефти». (Албания, добавил он, была более перспективна в отношении нефти³.)

Чтобы продвигать свои проекты на фоне подобного отношения, Холмс и его Eastern and General Syndicate наняли для исследования в Восточной Аравии известного швейцарского геолога. Но попытка эта имела плачевный результат, так как опыт профессора в геологии Альп сыграл плохую службу в пустыне. Ученый муж подготовил отчет, где утверждалось, что регион «решительно ничего не обещает в смысле добычи нефти», поэтому изыскания «следовало бы считать авантюрой». Слова из провального отчета просочились в финансовое сообщество Лондона, и синдикату стало еще труднее добывать деньги для поддержки Холмса в его охоте за концессиями и для продолжения бурения.

К 1926 г. синдикат погряз в финансовых проблемах. Холмс был вынужден выпрашивать деньги на поездки, подарки и пожертвования. Финансовые перспективы синдиката были столь мрачны, что наш герой попытался продать все свои концессии Англо-персидской компании, но получил отказ — ведь в Аравии нефти не было. 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. «Холмса не принимали в лондонском обществе, — вспоминал один английский бизнесмен. — Все шарахались от него»⁴.

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 постигли новые разочарования. Один из руководителей Standard Oil of New Jersey 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 войти в Turkish Petroleum Company.

Но наконец в одной американской компании — Gulf Oil — зажегся огонек интереса к Бахрейну. Компания занималась добычей нефти по всему миру, считая диверсификацию разработок защитой от общего дефицита или падения объемов добычи в отдельных регионах. Сразу после создания эта компания чуть не разорилась, когда на рубеже XX в. на Спиндлтопе иссякла добыча. Вместе с отчетом о следах нефти в водозаборных скважинах в Бахрейне Холмс передал Gulf образцы пород и «маслянистой субстанции», вызвавшие такой интерес, что в ноябре 1927 г. Gulf приобрела права на арабские концессии Eastern and General и согласилась работать с группой Холмса с целью закрепления концессии в Кувейте. Однако вскоре возникла проблема. В 1928 г. Gulf вошла в американскую группу Turkish Petroleum Company и, соответственно, обязалась соблюдать соглашение «Красной линии», запрещавшее работать в одиночку. Это правило распространялось на Саудовскую Аравию, равно как и на Бахрейн. Компании должны были действовать в унисон — или не действовать вовсе. Несмотря на просьбы Gulf, совет директоров ТРС не был готов принять весь «арабский» пакет Холмса. Gulf имела право заниматься Кувейтом, поскольку он лежал вне пределов «Красной линии», но ей пришлось отказаться от деятельности в Бахрейне.

Руководители Gulf представили бахрейнскую концессию вниманию Standard of California. Она, как и Gulf, активно разрабатывала зарубежные месторождения, но, несмотря на огромные расходы, не добыла на тот момент ни капли иностранной нефти. Standard of California, более известная как Socal, приобрела у Gulf права на Бахрейн. В отличие от Gulf, Socal не входила в Turkish Petroleum Company, поэтому не была связана ограничениями договора «Красной линии». Для разработки концессии Socal учредила канадский филиал — Bahrain Petroleum Company⁵.

Затем и Socal в Бахрейне, и Gulf в Кувейте столкнулись с серьезным препятствием: непримиримой позицией британского правительства по отношению к присутствию американских компаний в регионе. Перед Первой мировой войной Великобритания заключила соглашения с местными шейхами, в том числе Бахрейна и Кувейта, для предотвращения германского проникновения в район Персидского залива. Смысл соглашения состоял в том, что разработка нефти доверялась только британским концернам, а британское правительство, в свою очередь, брало на себя защиту их международных интересов. Поэтому Лондон настаивал на включении в любое концессионное соглашение и в Бахрейне, и в Кувейте пункта «британской национальной принадлежности». Этот

пункт предусматривал, что разработку нефти могут вести только британские компании. Значит, ни Gulf, ни Socal на это прав не имели.

Между Socal и Gulf, которых поддерживало американское правительство, с одной стороны, и британским правительством — с другой, состоялось несколько достаточно неприятных раундов переговоров. Для американских компаний пункт «национальной принадлежности» был не чем иным, как искусственно созданным препятствием для того, чтобы не допустить их в эмираты, расположенные вдоль залива. На деле же правительство Великобритании было измучено борьбой с американской мощью и натиском в попытке удержать жизненно важные для империи позиции⁶.

Однако в 1929 г. британское правительство пересмотрело свои взгляды и решило, что американский капитал вполне мог бы обеспечить более быструю и широкую разработку нефти в контролируемых Великобританией областях. 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. Кроме того, дипломатическое давление США усиливалось. Британское правительство готовилось отступить — во всяком случае в Бахрейне. Оно заключило сделку с Socal. Американская компания могла теперь работать с соблюдением ряда условий, призванных гарантировать позиции и политическое превосходство Великобритании. Например, все связи компании с эмиром должны были осуществляться через местного политического представителя британского правительства.

Bahrain Petroleum Company приступила к бурению более чем через год — в октябре 1931-го. А 31 мая 1932 г. в арабских странах была найдена нефть. Открытие весьма скромного по размерам месторождения в Бахрейне оказалось важнейшим событием, имевшим далеко идущие последствия. Все компании были потрясены. Целое десятилетие помешанный на аравийской нефти майор Холмс был презираемой и гонимой фигурой. Однако его предчувствия, хоть и в малой степени, получили подтверждение. А если он окажется прав и в более крупных масштабах? В конце концов, маленький остров Бахрейн лежал лишь в 20 милях от самого Аравийского полуострова, где, по всем оценкам, геология была точно такой же⁷.



ИБН САУД

В начале 1930-х гг. британский политический агент в Кувейте говорил о шейхе соседней Саудовской Аравии Ибн Сауде как о «хитром, правителе, который все знает наперед». На самом деле Ибн Сауд в эти годы не мог позволить себе заглядывать далеко вперед. Его мучила проблема сегодняшнего дня: казне нужны были деньги, и как можно скорее. Это и привело его к мысли 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 случае, если бы она действительно была обнаружена, что маловероятно. Иностранский капитал и технический персонал могли расшатать или даже разрушить традиционные ценности и отношения. Совсем другое дело — выдача

концессии на поиск нефти, особенно при предоставлении соответствующего финансового вознаграждения.

Абдул Азиз бин Абдул Рахман бин Фейсал аль-Сауду было тогда чуть за 50. Имея импозантную внешность, шесть футов три дюйма роста, широкую грудь, он был на голову выше большинства своих подданных. Вот как описывал шейха во время визита в Басру десятилетием ранее один британский чиновник: «Хотя он массивнее, чем типичный шейх кочевников, у него черты породистого араба — резко очерченный орлиный профиль, мясистые ноздри, толстые губы и длинный, узкий подбородок, подчеркнутый острой бородой. Его солдафонские манеры помогают ему управлять государством, и он весьма высоко ценится соплеменниками». Ибн Сауд пользовался своими талантами и на войне, и для управления государством. Он многого достиг в сплочении нации и создании современной Саудовской Аравии. Накопленное им впоследствии огромное богатство вызывало по меньшей мере удивление, так как в молодости вся национальная казна этого правителя поместилась бы в седельной сумке верблюда⁸.

Саудовскую династию основал в начале XVIII в. Мухаммед ибн Сауд, эмир городка Дария на Нежде (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 Саудов в союзе с ваххабитами быстро приступила к завоеваниям, которые менее чем за полвека дали им власть над большей частью Аравийского полуострова. Однако расширение Саудовского государства встревожило турок, и они нанесли арабам в 1818 г. сокрушительное поражение. Правнук Мухаммеда, Абдулла, был увезен в Константинополь, где и был обезглавлен. В дальнейшем Турки, сын Абдуллы, восстановил Саудовское королевство с центром в Эр-Рияде, но эта первая реставрация Саудитов потерпела неудачу из-за борьбы за власть между двумя внуками Турки. Какое-то время третий внук, Абдул Рахман, номинально правил Эр-Риядом под властью соперничающей династии аль-Рашидов. Но в 1891 г. 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, проведя несколько месяцев с племенем кочевников в пустыне. В конце концов династия Сабахов, правившая в Кувейте, дала им прибежище в этом маленьком городе-государстве на берегу Персидского залива.

У Абдул Рахмана в жизни было две цели: восстановить династию Саудов 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 многому его научил, в частности, вспоминал Ибн Сауд, как «учитывать наши преимущества и наши недостатки». Мальчик получил строгое религиозное воспитание, жил спартанской жизнью, с юности освоив военное искусство и умение выжить в пустыне. Вскоре ему представилась возможность применить эти умения — турки подговорили Рашидитов, традиционных врагов Саудитов, напасть на Кувейт, находившийся тогда под защитой Великобритании. В качестве отвлекающего маневра эмир

Кувейта направил двадцатилетнего Ибн Сауда, чтобы тот попытался отнять у Рашидитов Эр-Рияд. Ибн Сауд вывел небольшой отряд через пески пустыни, но его первый натиск был отбит. Со второй попытки, сочетая внезапность и силу, Ибн Сауд ночью ворвался в город и к утру убил рашидитского правителя. В январе 1902 г. отец провозгласил 21-летнего юношу правителем Неджда и имамом ваххабитов. Так началась вторая реставрация династии Саудитов.

В течение последующих лет, ведя одну военную кампанию за другой, Ибн Сауд сделался признанным правителем Центральной Аравии. В это же время он стал лидером Ихвана, или «Братства» — воинственного религиозного движения, быстрое распространение которого в Аравии обеспечило Ибн Сауду множество преданных солдат. В течение 1913–1914 гг. он взял под контроль Восточную Аравию, включая большой и густонаселенный оазис Эль-Хаса. Поскольку его 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 Эль-Хасы, упорядочив его статус и предотвращая недовольство его обитателей. Вопреки догмам ваххабизма, Ибн Сауд был разумным политиком и знал, что в его интересах не посягать на чувства шиитов. «У нас 30 000 шиитов, живущих в мире и безопасности, — сказал он однажды. — Никто никогда не тревожит их. Все, о чем мы их просим, — не перебарщивать в открытой демонстрации своих чувств в праздники».

Последние важные для империи Саудитов территории были присоединены практически сразу после Первой мировой войны. Ибн Сауд захватил северо-западную часть Аравии. Затем, в 1922 г., британский верховный комиссар, выведенный из себя междоусобицей Ибн Сауда и эмира Кувейта, взял красный карандаш и сам очертил границы их стран. 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 в обе стороны и пасти там свои стада, а управляться они должны были совместно. К декабрю 1925 г. войска 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 г., после соборной молитвы в Великой мечети Мекки, Ибн Сауд был провозглашен королем Хиджаза, а династия Саудитов стала хранительницей святынь ислама. Итак, в 45 лет Ибн Сауд оказался хозяином Аравии. В ходе четвертьвековой умелой войны и мудрой политики он установил власть Саудитов над девятьюдесятью Аравийского полуострова. Реставрация фактически свершилась⁹.

Однако тут воины Ихвана начали критиковать Ибн Сауда за отступление от принципов 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 другими иностранцами. В 1927 г. вышедшие из повиновения ваххабиты подняли восстание. Однако Сауд снова победил и в 1930 г. уничтожил движение Ихван. Теперь контроль Ибн Сауда над Аравией был полностью обеспечен. С этого момента его задачи сместились с завоеваний к тому, чтобы сберечь нацию, созданную за 30 лет. В ознаменование единства название госу-

дарства в 1932 г. было переименовано с «Королевства Хиджаза, Неджда и присоединенных областей» на существующее и поныне — Саудовская Аравия¹⁰.

Но в тот самый момент, когда казалось, что усилия Ибн Сауда увенчались победой, 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 один хадж) иссяк. Между тем паломники были основным источником доходов короля. Финансы королевства пришли в критическое состояние, счета не оплачивались, зарплаты государственных служащих задерживались на 6–8 месяцев. Возможность Ибн Сауда раздавать племенам субсидии была одним из важнейших факторов, объединявших разрозненное королевство. В государстве началось брожение. Положение усугублялось тем, что король приступил к осуществлению дорогостоящей комплексной программы, объединявшей все — от создания сети вещания до реконструкции системы водоснабжения Джидды. Где найти дополнительный источник денег? Ибн Сауд попытался собрать налоги на год вперед. Потом он послал своего сына Фейсала в Европу искать содействия или инвестиций, но безуспешно. Его финансовые проблемы продолжали множиться, и король не знал, куда обратиться за помощью¹¹.

УЧЕНИК ЧАРОДЕЯ

Возможно, в недрах королевства скрываются значительные природные ресурсы — такую идею подал королю Ибн Сауду партнер по автомобильной поездке, происходившей осенью 1930 г. Партнером этим был англичанин, бывший чиновник Индийской колониальной администрации, занимавшийся торговлей в Джидде и за несколько месяцев до того принявший ислам при покровительстве Ибн Сауда. Король лично нарек его мусульманским именем Абдулла. Настоящее имя его было Гарри Сент-Джон Бриджер Филби. Английские друзья звали его Джек. В наше время он, вероятно, больше известен как чудаковатый папаша одного из самых известных двойных агентов XX в. — Кима Филби, ставшего главой контрразведывательного антисоветского отдела в британской секретной службе и одновременно активно шпионившего в пользу Советского Союза. Видимо, он хорошо усвоил уроки своего отца, одновременно игравшего сразу множество ролей. Действительно, много лет спустя, читая мемуары Кима Филби о годах работы двойным агентом, бывший придворный переводчик Ибн Сауда с удивлением отметил, что Ким был «полной копией своего отца».

Отец, Джек Филби, был несговорчивым упрямым и вечным бунтовщиком в отношении власти и порядка. Как-то раз в Джидде он продефилировал с ватагой своих домашних бабуинов, дабы продемонстрировать, что он способен обойтись без человеческого общества. 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



выучить арабский и в дальнейшем подробно интересовался генеалогией арабских племен и их вождей. Это увлечение привело его, в свою очередь, к тому, что он на всю жизнь попал под обаяние одного из самых могущественных вождей того времени — Ибн Сауда, которого впервые встретил в 1917 г. в Эр-Рияде. Общение в течение 34 часов в личных беседах с Ибн Саудом определило дальнейшую жизнь Филби.

В 1925 г. недовольство политикой Великобритании на Ближнем Востоке вынудило Филби покинуть государственную службу. Он вернулся в Саудовскую Аравию, основал в Джидде торговую компанию и возобновил дружбу с Ибн Саудом, через некоторое время став неофициальным советником короля. Он путешествовал, охотился вместе с ним и его свитой и даже участвовал в вечерних заседаниях королевского тайного совета. Ибн Сауд проявлял к Филби особый интерес. Накануне принятия последним ислама в 1930 г. король говорил ему о том, «как было бы хорошо, если бы ты стал мусульманином и смог иметь четырех жен». Но сначала Филби пришлось пройти болезненную во взрослом возрасте процедуру обрезания. Говорили, что он не слишком религиозен и принял мусульманство, чтобы это помогло в бизнесе и облегчило передвижения по стране. Смена вероисповедания позволила ему посвятить себя одному из увлечений, заслуженно прославившему его как исследователя, картографа и хроникера Аравии. За много лет он объездил практически весь полуостров от пустыни Руб-эль-Хали на юго-востоке до северо-западной Аравии, где искал древние еврейские поселения. Признавая его заслуги, Королевское географическое общество наградило Филби медалью.

Наезжая в Англию, Филби надевал котелок, на обеды в колониях надевал белый фрак, и даже в Аравии он пил в пять часов чай и фанатично следил за результатами игр в крикет. Но это не мешало его разногласиям с Великобританией и ее политикой, которая, по его мнению, воплощала «традиционное западное господство в восточном мире». Он с гордостью вспоминал: «Несомненно, я был одним из первых сторонников освобождения Востока от всякого иностранного контроля». Разумеется, Великобритания не одобряла деятельность Филби. «Оставив правительственную службу пять лет назад, м-р Филби не упускал возможности напасть и выставить в превратном свете правительство и его политику на Ближнем Востоке, — сообщал один британский чиновник. — Его методы были столь же нечестными, сколь и жестокими. Он нарушитель порядка, и во многом благодаря его интригам Ибн Сауд, на которого он, к несчастью, имеет некоторое влияние, доставил нам столько хлопот в последние годы». Другой чиновник назвал его «архимошенником»¹².

Каковы бы ни были на самом деле границы влияния Филби, он очень хорошо понимал серьезность финансовых проблем Ибн Сауда и угрозу, которую они представляли для королевства. Во время одной автомобильной поездки 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 в пустыне 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 волновали поиски воды, чем нефти. На этот случай у Филби был Чарльз Крейн, американский водопроводный магнат и филантроп, весьма интересовавшийся арабским миром. Он мог, по словам Филби, «отдать один свой глаз 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 отправил приглашение, и 25 февраля 1931 г. Крейн прибыл в Джидду, где король встретил его большими почестями и роскошным банкетом. Для его развлечения несколько сот телохранителей короля исполнили завораживающий танец с саблями. Король подарил Крейну множество ковров, кинжалов, сабель и двух породистых арабских скакунов. Они говорили о выжженной каменистой пустыне и возможном наличии подземных рек под Недждом. Крейн рассказал, как он получил финиковые пальмы из Египта и лично организовал их выращивание 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 обнаружить признаки наличия артезианской воды в Аравийской пустыне, Твитчелл в апреле 1931 г. появился в Джидде с плохими новостями: воды не было¹³.

Через год, в марте 1932-го, 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 более 300 миль по пустыне и твердо выучил один урок: в машине, которая едет этим маршрутом, должно находиться не менее пяти пассажиров, поскольку «ее из песка можно вытолкнуть только впятером».

Два правителя поклялись друг другу в верности. Когда шейх Ахмед назвал Ибн Сауда своим «старшим братом», король разрыдался и в свою очередь произнес с пафосом: «Знамена аль-Сауда и аль-Сабаха развевались рядом и в победе, и в поражении последние триста лет. Молю и верю, что так будет и впредь».

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 «полегче с расходами», в противном случае мог наступить «крах». В частности, шейх «прямо говорил» насчет явного растраниживания денег, которое он наблюдал вокруг, — автомобилей. Конечно, король не мог обойтись без нескольких шикарных машин. Шейх Ахмед настоятельно советовал Ибн Сауду сократить автопарк на три четверти и оставить преимущественно Ford и Chevrolet. Дав этот совет, шейх

Ахмед направился обратно через пустыню на подаренном ему большом восьмицилиндровом лимузине Cadillac из коллекции короля.

Они говорили и о разведке 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-Хасе, в восточной части страны. Затем, 31 мая 1932 г., Standard Oil of California нашла нефть в Бахрейне, вследствие чего значительно выросла привлекательность Эль-Хасы. Размышления над всеми этими событиями уменьшили неприязнь Ибн Сауда к иностранным инвестициям. Хотя Твитчелл и настаивал, что он только инженер, тем не менее он согласился с королевским наказом отыскать заинтересованных лиц и капитал в Соединенных Штатах¹⁴.

ПЕРЕГОВОРЫ

За несколько месяцев до бахрейнского открытия Standard Oil of California уже присматривалась к концессии в Эль-Хасе. Обратившись в Socal, Твитчелл не только встретил теплый прием и энтузиазм, но и был нанят в качестве одного из представителей компании для ведения переговоров. В феврале 1933 г. Твитчелл возвратился в Саудовскую Аравию и привез с собой Ллойда Гамильтона, юриста Socal. Начались переговоры с министром финансов Ибн Сауда Абдуллой Сулейманом. Хитрый и искусный Сулейман был братом личного секретаря короля. Уроженец Неджда (большинство прочих высших постов занимали сирийцы, египтяне и ливийцы), он в молодости был помощником арабского торговца в Бомбее и многому научился у него. 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 стоя в тени и выжидая за кулисами, — говорил переводчик Ибн Сауда, — однако его власть и влияние были столь внушительны, что я считал его некоронованным королем Аравии».

Сулейман был, по сути дела, самым важным человеком в королевстве после членов королевской семьи. Он проворачивал невероятный объем работ, и его любимым детищем была система учета государственных финансов, которую он же и изобрел и в которой только сам и мог разобраться. Будучи скрытным и властным человеком, он лично контролировал все, следя за тем, чтобы на его территорию не вторгся ни один соперник. Располагая полномочиями решать вопросы, связанные с нефтью, Сулейман, тем не менее, писал по каждому поводу длинные сообщения королю. В переговорах с Socal 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 Гамильтон были не единственными, кто боролся за доступ к Эль-Хасе. Iraq Petroleum Company (бывшая Turkish Petroleum) направила туда своим представителем Стивена Лонгригга. Лонгригг, бывший британский

чиновник в Ираке, в сущности, представлял также интересы и Англо-персидской компании, которая из-за участия в Iraq Petroleum Company и в соглашении «Красной линии» не могла работать самостоятельно. «Персонажи таковы, — докладывал в Лондон британский посол Эндрю Райан в марте 1933 г. — Среди действующих лиц: алчный Абдулла Сулейман, считающий, что нефть в Хасе уже можно продавать; Твитчелл и Гамильтон из Standard Oil of California; Лонгриг... представляющий Iraq Petroleum Company. Однако в список действующих лиц Райан не включил ведущего актера — короля. И еще он сильно ошибся, написав, что Гарри Сент-Джон Бриджер Филби окажется «среди второстепенных персонажей». Филби не был мелким игроком¹⁵.

Во время открытия бахрейнского месторождения в мае 1932 г. Socal обратилась к Филби с тем, чтобы, по словам директора Socal, «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 Iraq Petroleum Company через ее основного учредителя — Англо-персидскую компанию, указав им на интерес Socal к Эль-Хасе. «Я никоим образом не собираюсь 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 Socal, но тайно. Одновременно он поддерживал контакты с Iraq Petroleum Company, причем столь успешно, что ее представитель Лонгриг считал его своим доверенным лицом. На самом деле и тогда, и в будущем Филби был лоялен прежде всего королю.

Филби получал удовлетворение от своего нового союза с Socal. Помогать американской компании добиваться успеха в Аравии — значит снова «дергать льва за хвост» и вредить интересам Великобритании в регионе. Соглашение с Socal 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 Socal согласилась платить Джеку Филби по тысяче долларов в месяц в течение полугода, плюс премии, если будет подписан концессионный контракт и если будет найдена нефть. Таким образом, Ким Филби смог все же продолжить свою учебу в Кембридже, где и сделал первые шаги к тому, чтобы стать советским шпионом.

В ходе переговоров было очевидно, что главной целью саудовской стороны являлось получение большой предоплаты. «Было бы неправильным с моей стороны поддерживать в вас надежду, что можно закрепить за собой концессию без значительного вознаграждения, — писал Филби в Socal. — Главное, что правительство Ибн Сауда — крупный должник и не может выполнить обязательств перед своими кредиторами. Его единственная надежда расплатиться основана на возможности заложить потенциальные ресурсы»¹⁶.

Позиции двух западных групп резко расходились. В то время как Socal была заинтересована в получении концессии, Iraq Petroleum Company, за которой стояла Англо-персидская компания, была настроена иначе. Лонгриг конфи-

денциально 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 допустить к ней конкурентов». И так, действия Iraq Petroleum Company были скорее профилактическими, нежели изыскательскими. К тому же Англо-персидская компания продолжала скептически относиться к нефтяному потенциалу Эль-Хасы и не собиралась делать в Саудовской Аравии какие-либо крупные вложения. Задача Лонгрига, как он объяснил британскому послу, состояла в том, чтобы «не купить kota в мешке, заплатив кучу денег за право добывать нефть с большими трудностями».

Несмотря на то что темп переговоров все больше обескураживал их участников, загадочный Филби блистал во множестве ролей — работал платным представителем Socal, являлся советником Саудитов, инструктировал Iraq Petroleum Company, служил доверенным лицом Лонгрига и время от времени, беседуя с различными нефтяниками, ненароком ронял ту или иную фразу короля, сказанную во время их последней поездки в Мекку. Филби занимала не только нефть: он активно добивался монополии на ввоз автомобилей для саудовского правительства и создания компании по перевозке паломников, занимался организацией радиовещания в стране¹⁷.

Socal предлагала лишь пятую часть того, что просили саудовцы. В начале апреля 1933 г. один из руководителей Socal сообщал Филби о «тупике, в который зашли переговоры»... Нефтяные ресурсы страны практически не известны, и для компании было бы верхом безрассудства тратить крупные суммы до обследования геологии региона. Компании не приходилось слишком беспокоиться по поводу Iraq Petroleum Company и Англо-персидской компании — они готовы были дать меньше, чем предлагала Socal. Филби посоветовал Лонгригу: «Можете собирать вещи, американцы предлагают намного больше вашего». Так Лонгриг и поступил, внезапно уехав и оставив поле за Socal. Филби уговаривал американцев и Сулеймана достигнуть «разрядки», означавшей предложение более значительных сумм со стороны Socal.

К маю 1933 г. окончательный проект договора о концессии между Socal и Саудовской Аравией, к удовольствию короля, был готов. После официального обсуждения на тайном совете Ибн Сауд сказал Абдулле Сулейману: «С нами Аллах! Подписывай».

Соглашение обеспечивало немедленную выплату £35 000 золотом (\$175 000) — £30 000 в качестве ссуды и £5000 авансом в счет роялти за первый год. Через 18 месяцев предполагалась выдача второй ссуды в £20 000 (\$100 000). Всю ссуду надо было возвращать только из причитавшейся правительству арендной платы. Кроме того, компания предоставляла еще одну ссуду в £100 000 золотом (\$500 000) по факту обнаружения нефти. Концессия действовала в течение 60 лет и охватывала территорию в 360 000 кв. миль. 29 мая 1933 г. договор был подписан. Ибн Сауд получил весьма крупные суммы. Король и его министр финансов настояли также на условиях, вынуждавших Socal вести работы как можно быстрее¹⁸.

Оставалась одна проблема — где взять столько золота? Поскольку Америка только что отказалась от золотого стандарта, попытки Socal получить его прямо в США были отклонены помощником секретаря казначейства Дином

Эйксоном. В конце концов лондонский офис Поручительского трастового фонда по поручению Socal получил 35 000 золотых соверенов на королевском монетном дворе. Их в семи ящиках отправили на корабле в Саудовскую Аравию. Позаботились даже о том, чтобы на монетах был отчеканен английский король, а не королева Виктория, поскольку опасались, что в условиях патриархата в Саудовской Аравии монеты с ее изображением обесценятся.

Получение концессии американской компанией неизбежно меняло картину политических интересов в регионе. Когда Филби сообщил британскому послу сэру Эндрю Райану о получении концессии Socal, тот стоял, «словно громом пораженный, и лицо его выражало одновременно гнев и разочарование». Филби получил огромное удовольствие. Конечно, проигрыш Великобритании означал выигрыш США, хотя Вашингтон осознал это не сразу. Несмотря на неоднократные протесты Socal, администрация Рузвельта отказывалась открыть дипломатическое представительство, устало повторяя, что в этом нет необходимости. Только в 1939 г. посол США в Египте был аккредитован также и в Саудовской Аравии, а в 1942 г. там открылась постоянная дипломатическая миссия с одним сотрудником.

Англо-персидская компания и Iraq Petroleum Company очень скоро поняли, что скупость им дорого обошлась. Учредители Iraq Petroleum Company, обвиняя друг друга, решили, что это больше не повторится. В 1936 г. 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 Socal трехлетней давности. Был только один минус: Iraq Petroleum Company так и не удалось найти нефть в рамках этой концессии¹⁹.

КУВЕЙТ

Саудовская Аравия была не единственной страной на Аравийском полуострове, в которой наблюдался интерес к нефти. Уже десяток лет велись вялые, то и дело прерывающиеся переговоры о концессии в соседнем Кувейте. Проведение изыскательских работ в Бахрейне огорчало кувейтского эмира шейха Ахмеда. «У меня сжималось сердце, — говорил он в 1931 г. майору Холмсу, — когда я видел нефтяные работы в Бахрейне и не видел их здесь». Жизнерадостный коренастый Ахмед, ставший эмиром Кувейта в 1921 г., гордился своей цивилизованностью на европейский лад: в середине 1930-х гг. он носил под традиционной белой рубахой до щиколоток широкие спортивные брюки и лакированные кожаные туфли. Он был поклонником британского военного флота, и стены его кабинета украшали фотографии британских офицеров и военных кораблей. Однако ему постоянно приходилось искать равновесие из-за ненадежного положения Кувейта в регионе. 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».



Подобные действия всегда были главной проблемой Кувейта — маленького государства, пытавшегося обеспечить свою независимость и свободу действий в окружении могущественных соседей. Долгое время Кувейт, благодаря своему расположению в верхней части Персидского залива, на пересечении купеческих и паломнических путей, играл важную роль в торговле. Его появление в качестве независимого образования относится к середине XVIII в., когда сюда из центральной части Аравийского полуострова пришли и осели племена бедуинов и в 1756 г. правителем был выбран шейх из семьи аль-Сабах. К XIX в. он стал центром торговли в верхней части залива. Хотя Кувейту и приходилось платить дань Османской империи, он успешно избежал прямой власти турок. В конце XIX в. Великобритания стремилась не допустить германского проникновения в регион через железную дорогу Берлин — Багдад, а Кувейт, в свою очередь, отстаивал свою независимость от Османской империи. В результате Великобритания взяла на себя ответственность за внешние связи Кувейта, установив позднее над эмиратом протекторат.

Теперь шейха Ахмеда обхаживали и Англо-персидская компания, и Gulf. Купив оформленные и спорные права у майора Холмса, Gulf работала через него и его синдикат Eastern and General (который в Министерстве иностранных дел окрестили «шакалом» Gulf). 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, которой и без того было в избытке. В руководстве Англо-персидской компании всегда витали 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? Она просто не могла стоять в стороне — было важнее не дать другим получить концессию. Основной интерес Англо-персидской компании имел оборонительный характер — помешать другой компании «зайти с фланга», 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» компаний²⁰.

Финансовые потребности подогревали интерес шейха Ахмеда к привлечению концессионеров. Как и остальные эмираты побережья Персидского залива, Кувейт испытывал суровые экономические трудности. Торговля местным жемчугом являлась главным источником доходов от экспорта. В связи с этим у шейха Ахмеда появилась веская причина для недовольства японским производителем лапши из префектуры Миэ, неким Кокити Микимото, который помешался на устрицах и жемчуге и посвятил много лет разработке технологии выращивания жемчуга искусственным путем. Усилия Микимото привели к тому, что к 1930 г. искусственный японский жемчуг заполнил мировой рынок драгоценностей, практически уничтожив спрос на натуральный жемчуг, который ныряльщики добывали 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, поэтому благословенные виды на нефть появились вовремя.

Перед маленькой страной стояли и другие экономические трудности. Великая депрессия добралась и до Аравийского полуострова, еще сильнее ударив по экономике Кувейта и других эмиратов. Дела пошли так плохо, что рабовладельцы на берегах Аравии продавали африканских рабов с убытками, чтобы не тратиться на их содержание. Вдобавок шейх Ахмед был недоволен тем, что Великобритания, по его мнению, не оказывала ему адекватной поддержки в спорах с Саудовской Аравией и Ираком. Шейх надеялся, 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 воспротивиться против себя Великобританию, от которой по-прежнему в большей степени зависела политическая и военная безопасность. Кувейт был очень маленьким государством, заливом правила Британская империя, и шейх понимал практическую значимость британского военного флота²¹.

Британское правительство, в свою очередь, 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 национальной принадлежности» в случае Бахрейна было приостановлено, Лондон продолжал настаивать на его действии в Кувейте. Это полностью перекрывало возможность участия Gulf наравне с Eastern and General Syndicate, поскольку работать разрешалось только фирмам с британским контролем. Gulf заявила протест против такой политики избирательности Госдепартаменту США, который, со своей стороны, в конце 1931 г. начал оказывать давление в этом вопросе на Великобританию.

Британское Адмиралтейство энергично настаивало на сохранении «пункта британской национальной принадлежности» 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 стать даже «вмешательство американских военных кораблей в заливе для обеспечения защиты, которую Великобритания, возможно, не сумеет предложить». Но, по словам одного чиновника, основную роль здесь играло опасение, что Великобритания «уступит влияние и главенствующее положение 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 национальной принадлежности». «Чего мы хотим меньше всего, так это нефтяной войны» с Соединенными Штатами, сказал чиновник из МИДа. Действительно, американский капитал мог бы упрочить политическую стабильность и ускорить экономическое развитие в регионе, что соответствовало интересам Великобритании. В апреле 1932 г. британское правительство отказалось от «пункта британской национальной принадлежности». В тот момент казалось, что это не вызовет серьезных последствий, следовательно, нет и реальных причин для отказа. В конце концов, Англо-пер-

сидская компания почти не интересовалась разведкой нефти в Кувейте. Сэр Джон Кэдмен, председатель компании, сообщил Министерству иностранных дел, что нефть, найденная в Кувейте, не будет интересовать Англо-персидскую нефтяную компанию. «Американцам — добро пожаловать к тому, что они смогут там найти!» — добавил он²².

Gulf и правительство Соединенных Штатов были удовлетворены решением английского кабинета об устранении «пункта британской национальной принадлежности». Но никто не ликовал так, как майор Холмс. Он считал «чудесную победу» заслугой самого популярного, по его мнению, человека в Англии — американского посла Эндрю Меллона, бывшего министра финансов США и члена семьи, контролировавшей Gulf Oil. Эндрю Меллон занял новый пост в 1932 г. 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 английскому стилю. Кроме того, он знал, как делать в Англии бизнес. Ровно тридцать лет назад он ездил туда в попытках убедить Маркуса Сэмюэля, что Shell следует позволить недавно образовавшейся Gulf Oil Company выйти из контракта на 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, Меллону удалось добиться успеха.

Но в 1932 г. над ним сгустились тучи. Пошли разговоры, что во время его пребывания на посту министра финансов США компании из обширной империи Меллонов встречали в некоторых инстанциях особое обхождение или поддержку. В Конгрессе поговаривали о необходимости дать отставку министру финансов, но Гувер внезапно откомандировал его к британскому двору. Быстрое согласие Меллона на это предложение восприняли как форму добровольной и благоразумной ссылки.

Меллон был не просто патриархом и дядей председателя Gulf Уильяма Меллона — он также финансировал Gulf и превратил ее в интегрированную нефтяную компанию. Он продолжал относиться к Gulf 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 Gulf. Когда он отправился послом в Лондон, где мог оказаться в центре борьбы за Кувейт, щепетильный заместитель госсекретаря попытался установить честные правила игры. «Всегда очень легко удариться в крайность, если избегать критики, — телеграфировал он в американское посольство в Лондоне. — Мы должны оказывать Gulf Oil Company помощь не большую и не меньшую, чем любой другой американской компании в сходных обстоятельствах». Однако сохранять баланс было весьма трудно. Даже в Госдепартаменте Gulf относили к «интересам Меллона»; Великобритания имела дело с Gulf и «нефтяной группой Меллона», что для них было одно и то же. Сам Эндрю Меллон никогда не видел разницы, называя Gulf «моя компания» (небезосновательно, поскольку Меллоны владели самым большим пакетом акций), и действовал, исходя из этой посылки²³.

Отказываясь от «пункта британской национальной принадлежности» для Кувейта, Лондон, тем не менее, заявил, что будет настаивать на возможности

просматривать все предложения и рекомендовать эмиру свой выбор. Решение вопроса этим не слишком осложнилось, поскольку Кэдмен прямо заявлял, что Англо-персидская компания не является заинтересованной стороной. Но затем, в мае 1932 г., Socal нашла нефть в Бахрейне, изменив ситуацию и перспективы всего аравийского побережья. Англо-персидская компания резко поменяла курс. 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 эмир, 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. Нефтяному департаменту предстояло рассмотреть не только предложение Gulf, но и новую заявку от Англо-персидской компании, и представить эмиру свое мнение. Но по мере того, как тянулось рассмотрение заявок в Лондоне, Холмс и Gulf (а также правительство США) стали подозревать, что задержка эта — уловка, за которой последует рекомендация Англо-персидской компании. Американское посольство следило за развитием событий, хотя госдепартаменту не хотелось создавать впечатления, что оно действует «просто для личной выгоды м-ра Меллона». Однако к осени 1932 г., когда никаких рекомендаций все еще не было, Меллон, потеряв терпение и забыв о приличиях, стал прямо пробивать вопрос через Министерство иностранных дел. В конце концов, бизнес есть бизнес. Вероятно, он почувствовал, что медлить нельзя, поскольку стало очевидно, что непопулярному Герберту Гуверу скоро придется покинуть Белый дом, после чего завершится и карьера 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 представитель Министерства иностранных дел, — также может дать некоторое объяснение неоднократно и настойчиво появлявшимся представлениям». Действительно, натиск Меллона был столь яростным, что чиновник Госдепартамента рекомендовал госсекретарю предложить Меллону «быть полегче с этим вопросом».

Наконец нефтяной департамент завершил анализ двух заявок, а британский политический представитель в Кувейте в январе 1933 г. передал его эмиру. Однако ничего этот анализ не решил, а лишь открыл новый, еще более напряженный этап соперничества между Англо-персидской компанией и Gulf, полный взаимных обвинений и угроз. Но Англо-персидская компания чувствовала, что ее хватка слабеет. Позиции в Персии — сокровищнице компании — оказались в опасности из-за одностороннего разрыва шахом концессионного договора в ноябре 1932 г.²⁴

В действительности альтернатива войне на торгах заключалась в сотрудничестве. Компании оценили решимость друг друга и стоявших за ними могущественных сил. Если Англо-персидская компания видела могущество Америки и возможности ее огромного политического влияния, то Gulf видела мощь Великобритании, надежно закрепившейся в регионе. Джон Кэдмен поднял перед



послом Меллоном вопрос о слиянии, однако не получил ясного ответа. Вскоре после того, как Меллон ушел в отставку 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 выпустать из своих рук Кувейт».

В конце марта 1933 г. 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 заранее, но и добиться обещания, что ему предоставят возможность подать заявку с лучшими условиями, нежели предложит оппонент. На встрече во дворце Дасман Кэдмен старался убедить шейха, что «полностью британская компания» лучше служила бы его целям. Шейх ответил, что ему «безразлично, кто участвует, если выплаты, обусловленные договором, произведены». Тогда англичанин положил на стол заблаговременно подготовленное предложение, извлек золотое перо и передал его эмиру, чтобы тот подписал договор. Он сказал, что удвоит сумму, «если шейх готов подписать договор немедленно». «Однако, — добавил Кэдмен, — я не могу оставить это предложение открытым». Шейх, к несчастью, выразил совершенно искренние сожаления — он обещал Холмсу, что группе Gulf предоставят возможность перебить любое предложение, которое делает Кэдмен, и, понятно, не мог взять свои слова обратно²⁵.

Кэдмен был крайне удивлен и расстроен, но абсолютно убежден, что договор заключат с Gulf. Из двух покупателей должен остаться один, в противном случае шейх сможет продолжать игру, поднимая цену. Единственный путь, которым Англо-персидская компания могла обезопасить себя от проигрыша, состоял в образовании совместного предприятия с Gulf. Последовали напряженные переговоры, и к декабрю 1933 г. компании согласовали окончательные условия. Новое совместное предприятие создавалось на равнодолевых условиях и получило название Kuwait Oil Company. По-прежнему опасаясь экспансионистской мощи американских компаний, Министерство иностранных дел настаивало, чтобы реальные операции Kuwait Oil Company находились «в британских руках». В результате в марте 1934 г. появилось новое соглашение между правительством Великобритании и Kuwait Oil Company, которое, несмотря на 50%-ный пакет Gulf, обеспечивало господство Великобритании в разработках, проводимых в стране.

Переговоры с шейхом Ахмедом о концессии для Kuwait Oil Company доверили двоим — почтенному Фрэнку Холмсу от Gulf и гораздо более молодому Арчибальду Чизхолму от Англо-персидской компании. Когда эти двое прошли через таможенную границу Ирака с Кувейтом, их ожидало письмо от политического резидента. 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 проповедь была о Заповедях блаженства, и после слов «Благословенны чистые сердцем» Холмс толкнул Чизхолма в бок. «Наконец, — прошептал грозный майор, — вы и я чистосердечны друг с другом».

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 господстве, на котором настоял Лондон. Наконец 23 декабря 1934 г. шейх Ахмед поставил свою подпись под договором, который предоставлял 75-летнюю концессию Kuwait Oil Company. Шейх получил предварительную оплату в размере £35 700 (\$179 000). До обнаружения нефти в коммерческих количествах ему причитался минимум в £7150 (\$36 000) в год. Как только нефть найдут, он должен был получать не менее £18 800 (\$94 000) в год и более в зависимости от объемов. Своим же представителем в Kuwait Oil Company шейх назначил старого друга Фрэнка Холмса, занимавшего эту должность вплоть до своей смерти в 1947 г.²⁶

«ТОЧНОЕ ПОПАДАНИЕ»?

Кувейтская концессия была подписана через полтора года после саудовской. К тому времени Standard Oil of California уже работала в Саудовской Аравии. Она образовала компанию California-Arabian Standard Oil (Casoc), головной офис которой расположился в Джидде, в высоком здании с множеством балконов и собственной электростанцией. Владельцем дома был не кто иной, как Г. Сент-Джон Б. Филби. В сентябре 1933 г. первые два американских геолога прибыли из Бахрейна в город Джубайль на другом конце страны. Чтобы меньше отличаться от местного населения, они отрастили бороды, надели арабские головные уборы и халаты. Прибыв рано утром, к вечеру они совершили первую вылазку в пустыню. Спустя несколько дней добрались до холмистой местности, которую уже наблюдали из Бахрейна, заподозрив в ней многообещающую геологическую структуру — купол Даммам. Место представляло собой выжженные солнцем песок и камень и находилось всего в 25 милях от похожей структуры в Бахрейне, где Socal нашла нефть. Геологи были убеждены, что это точное попадание. Бурить начали летом 1934 г. Все, что нужно было геологам, инженерам и строительным рабочим, приходилось доставлять от порта Сан-Педро, что возле Лос-Анджелеса. Вопреки оптимизму, купол Даммам не был «точным попаданием». Первые полдюжины скважин оказались либо сухими, либо давали небольшие количества нефти или газа, однако ничего отдаленно напоминающего промышленные объемы обнаружено не было.

В течение следующих нескольких лет там побывали другие американские геологи, они рассыпались по пустыне, передвигаясь на верблюдах в сопровождении десятка охранников и проводников. Условия были экстремальными — дневные температуры поднимались до 46 °С, ночами же становилось очень холодно. Геологи выехали из Джубайля в сентябре и не возвращались до июля. Проводники мерили расстояние не в милях или километрах, а в верблюжьих переходах. Когда они забрались глубоко в пустыню, на расстояние трех недель от Джубайля, то оказались вне досягаемости челночного снабжения и самостоятельно охотились на газелей и птиц, покупали у проезжающих бедуинов овец

по 5 риалов (приблизительно \$1,35). Однако они успешно применяли новые технологии сейсмографии и вели аэрофотосъемку с одномоторного самолета Fairchild 71 с поврежденным днищем, снимая объекты на термостойкую пленку, специально изготовленную фирмой Kodak. Самолет летал так, чтобы геологи могли зарисовывать все, что увидели на три мили в обе стороны. Признаки нефти были, но только признаки.

Руководство Socal 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 потраченные \$10 млн». Беспокоило и другое — что Socal найдет нефть в той части света, где не имеет торговой сети, причем в то время, когда нефтяные рынки, наряду со всей мировой экономикой, находятся в подавленном состоянии и страдают от избыточного предложения. Другими словами, что делать Socal, если она действительно найдет нефть в Аравийской пустыне?²⁷

СОГЛАШЕНИЕ «СИНЕЙ ЛИНИИ»

И действительно, Socal уже столкнулась с этой серьезной проблемой после успеха в Бахрейне, где существующие мощности нефтедобычи составляли 13 000 баррелей в день, а потенциальная производительность оценивалась в 30 000 баррелей в день. В первой половине 1935 г. Socal уменьшила добычу в Бахрейне до 2500 баррелей в день из-за отсутствия сбыта. Обнаружились огромные трудности в прямой продаже европейским нефтеперерабатывающим предприятиям, поскольку большинство из них не имели оборудования для работы с высокосернистой бахрейнской нефтью. Торговые сделки со Standard Oil of New Jersey, Shell и Англо-персидской компанией сорвались. Socal нужно было что-то другое, более надежное — собственное совместное предприятие.

В начале 1936 г. президент Socal К.Р. Кингсбери приехал в Нью-Йорк. Джеймс Форрестол, глава инвестиционного банка Dillon, Read свел Кингсбери, известного как «Кинг», с руководством Техасо. Форрестол обнаружил, что Техасо стояла перед проблемой, по-своему не менее серьезной, чем Socal. 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 Техасо вставала перспектива потерять либо рынки, либо деньги. Для Форрестола было очевидно, что для обеих компаний имело смысл «соединить» потенциал дешевой нефти Socal на Ближнем Востоке и систему распространения Техасо в Восточном полушарии.

Но как это сделать? Форрестол при содействии вице-президента Dillon, Read Пола Нитце выработал схему, в соответствии с которой создавалось новое крупное предприятие. Socal и Техасо объединяли все свои активы к востоку от Суэца, и каждый получал равную долю в новом предприятии. Socal вкладывала свои бахрейнскую и саудовскую концессии наряду с концессией в Ост-Индии. К совместному предприятию переходила также обширная торговая система

Техасо в Африке и Азии. Другие компании имели свою «Красную линию», а Socal и Техасо обозначили район своего объединения так называемой «Синей линией». California-Texas Company, или Caltex, 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 рынок, испытали облегчение после сделки Socal с Техасо. Продолжая жаловаться, что деятельность Socal в Бахрейне «беспокоит» и, «вероятно, придется попытаться купить их», Iraq Petroleum Company вместе с Shell и Англо-персидской компанией сообщили министерству иностранных дел, что совместное предприятие вызовет «минимальное воздействие на рынок, что к лучшему с точки зрения британских нефтяных интересов». Руководитель Jersey выразился немного иначе. Слияние «действительно явилось бы ступенью к стабилизации». Создание Caltex означало также, что теперь можно использовать любую дополнительную нефть, найденную в Саудовской Аравии, и она вовсе не обязательно обрушит цены. Что касается соседнего Кувейта, то он уже находился в надежных руках Англо-персидской компании и Gulf²⁸.

ОТКРЫТИЕ

Официально нефтеразведка в Кувейте началась в 1935 г., но только в 1936-м была проведена сейсмическая разведка. Наиболее перспективным считался район долины Бурган на юго-востоке Кувейта. Здесь 23 февраля 1938 г. и нашли, причем внезапно, очень крупное нефтяное месторождение. Чтобы оценить его размеры, нефть перелили в примыкающий песчаный бассейн, а затем подожгли. Жар от горящей нефти был столь силен, что стены бассейна превратились в стекло. Директора Англо-персидской компании и Gulf с облегчением глубоко вздохнули. Фрэнк Холмс ликовал: шейху Ахмеду во дворце Дасман больше не надо было беспокоиться по поводу экономической угрозы со стороны культивированного жемчуга²⁹.

Тем временем изыскательские работы по соседству, в Саудовской Аравии, вызывали разочарование, и совет директоров Socal все больше беспокоился. В ноябре 1937 г. менеджер зарубежной нефтедобычи Socal передал по телеграфу в Аравию распоряжение о запрете реализации любых проектов без предварительного представления подробного плана. И тут в марте 1938 г., через несколько недель после открытия в Кувейте, пришли ошеломляющие новости: на глубине 4727 футов в скважине № 7 зоны Даммам обнаружено огромное количество нефти. Наконец, почти через три года после начала бурения скважины «Даммам № 1», Ибн Сауд и Саудовская Аравия были на пути к богатству. Единство королевства не зависело теперь от числа верующих, совершавших паломничество в Мекку.

Открытие нефти в Саудовской Аравии вызвало лихорадочные попытки получить здесь концессии, причем не только со стороны Iraq Petroleum Company,

но и, что гораздо страшнее, со стороны Германии, Японии и Италии. Создавалось впечатление, что страны Оси прилагают совместные усилия к получению прав на бурение в Саудовской Аравии. Японцы открыли там дипломатическое представительство и предлагали за концессию внутри страны и в Нейтральной зоне, по выражению одного саудовского чиновника, «совершенно астрономические деньги». Японцы преподнесли Ибн Сауду в подарок классические боевые доспехи самурая, которые, правда, оказались малы внушительному по размерам монарху. Чтобы закрепиться в стране, немцы аккредитовали своего багдадского посла в Саудовской Аравии и открыли постоянную миссию, они пробивали также поставку оружия саудовцам. Тем временем и Италия продолжала кампанию давления на Саудовскую Аравию с целью получения концессии. Однако Casoc, в соответствии с секретным приложением к договору 1933 г., имела преимущественные права на саудовскую территорию, которые она успешно реализовала 31 мая 1939 г., расширив общую площадь своей эксклюзивной концессии до 440 000 квадратных миль, что равнялось приблизительно одной шестой континентальной части США. Конечно, за это приходилось платить. По мере роста финансовых потребностей саудовцев Social 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 г. стало началом новой эры. Ускорилось необходимое промышленное, административное и жилое строительство в Дахране, ставшем в конечном счете поселком для американского среднего класса, оазисом посреди пустыни. Началось строительство трубопровода, соединявшего месторождение и Рас-Таннура — точку на побережье, выбранную для морского терминала. В апреле 1939 г. огромная процессия из 400 автомобилей пересекла пустыню, доставив короля с большой свитой в Дахран, где они разместились в 350 шатрах. Поводом стало прибытие за первой нефтью в Рас-Таннуру танкера D. G. Scofield. С подобающей помпезностью сам король Ибн Сауд повернул вентиль, пустив нефть из Саудовской Аравии³⁰.

Social спешила вести поиски в обширной пустыне. Поисковая скважина глубиной 10 000 футов свидетельствовала о возможном наличии очень больших запасов нефти. В 1940 г. добыча достигла 20 000 баррелей в день. Перспективы казались все более радужными. Но тут вмешалась Вторая мировая война. В октябре 1940 г. итальянцы бомбили Дахран, хотя, очевидно, нацеливались на Бахрейн. Позднее, в январе 1941 г., в Рас-Таннуре начали строить небольшой нефтеперерабатывающий завод, который в июне того же года был остановлен. В соседнем Кувейте нефтедобыча тоже была прекращена из-за войны. В соответствии с распоряжениями правительств союзников все скважины в Кувейте залили цементом и тем самым вывели из строя, поскольку существовали опасения, что они попадут в руки немцев.

И в Саудовской Аравии нефтедобыча была в основном прекращена, а большинство американских сотрудников отправились домой. Оставшаяся команда поддерживала добычу на уровне 12 000–15 000 баррелей в день как сырье для завода в Бахрейне. Но дальнейшие работы были заморожены. Однако по мере осознания мировым сообществом нефтяного потенциала Саудовской Аравии нефтяные ресурсы страны неизбежно должны были стать объектом более хитро-

умных и интенсивных политических игр, чем могли себе представить Standard of California, король Ибн Сауд и даже Филби, впервые подавший королю мысль о подземном сокровище.

В течение 1930-х гг. 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 вопросе о разделе Палестины, но неудачно. Его антибританские настроения не утихали. Он открыто критиковал союзников, а во время поездки в Индию был арестован, выслан в Англию, где на полгода попал в тюрьму. Остаток войны он провел в написании памфлетов, стихов и книг «не для печати», занимаясь политикой второго плана. Вернувшись после войны в Саудовскую Аравию, Филби снова стал советником короля, предпринял новые изыскания, писал еще книги и прибыльно вел свой торговый бизнес в условиях послевоенного нефтяного бума. Молодая женщина, представленная ему королем, подарила уже немолодому Филби радость отцовства. Однако после смерти Ибн Сауда он взялся критиковать за мотовство его сына, нового короля Сауда. Филби изгнали из страны, но через несколько лет позволили вернуться. В 1960 г., во время поездки в Бейрут в гости к сыну Киму, он заболел и попал в больницу. Человек, чья жизнь была столь насыщенной и «масштабной», дерзкой и эпатажной, находился при смерти. Он очнулся лишь на мгновение, прошептал сыну: «Как надоело», — и скончался. На мусульманском кладбище в Ливане Ким распорядился сделать простую надпись на камне: «Величайший из исследователей Аравии».

А что же майор Фрэнк Холмс — «Абу аль-Нафт», отец нефти? Конечно, это именно он представил, задумал и реализовал все нефтяное предприятие на Аравийском полуострове. В середине 1940-х гг., когда наконец 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 специалисты-геологи постоянно и единодушно выносили вердикт: «В Аравии нефти нет»? Разумеется, сыграл свою роль и практический опыт горного инженера, но ведь даже знаток или великий специалист вполне мог ошибиться.

Холмс предложил самый простой ответ. Он прикоснулся пальцем к кончику носа: «Вот мой геолог»³¹.

Часть III



ВОЙНА и СТРАТЕГИЯ





ЯПОНИЯ: ПУТЬ К ВОЙНЕ

Поздно ночью 18 сентября 1931 г. расквартированные в Манчжурии солдаты японской Квантунской армии взорвали один из участков Южно-Манчжурской железной дороги. Последствия взрыва оказались незначительными — было повреждено около 31 дюйма (77,5 см) дороги, — так что уже через несколько минут следовавший по расписанию железнодорожный экспресс без осложнений миновал место диверсии. Но так и было задумано, поскольку железную дорогу контролировала Япония, и целью было нанести минимальный ущерб, а вину возложить на китайскую сторону. Наконец-то у японского командования появился предлог для нападения на китайскую территорию, что они незамедлительно и сделали. Так началась «манчжурская кампания», ознаменовавшая новую эпоху истории в Японии, которую впоследствии, когда все уже будет позади, назовут «Долиной тьмы».

Япония получила множество экономических и политических привилегий в Манчжурии, включая право держать там войска после победы над Китаем в 1895 г. и Россией в 1905 г. К концу 1920-х гг. в Японии значительной поддержкой пользовался политический курс, направленный на установление полного контроля над Манчжурией, этой «первой линией обороны Японии», как назвал ее один из премьер-министров страны. Манчжурия должна была поставлять сырье и предоставить жизненное пространство, столь необходимое для перенаселенных островов Японского архипелага, для обороноспособности страны. Более того, само географическое положение Манчжурии делало контроль над ней чрезвычайно важным с точки зрения безопасности Японии; японское военное руководство находилось под 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 державу¹.

«МОЖЕМ ЛИ МЫ ДОВЕРЯТЬ ЯПОНИИ?»

В 1923 г. совершенно в духе времени Франклин Рузвельт, бывший заместителем министра военно-морского флота во время Первой мировой войны, написал статью «Можем ли мы доверять Японии?» Предваряя публикацию, издатели подчеркнули, что одной из «основных обязанностей [Рузвельта] во время Первой мировой войны была подготовка войны с Японией». В статье



говорилось, что «задолго до того, как события 1914 г. привлекли всеобщее внимание, американо-японская война казалась неминуемой. Ее неизбежность считалась в порядке вещей. В современных условиях 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 утвердительно. В Японии произошли крупные перемены, она выполняла международные обязательства, а также соблюдала англо-американский послевоенный раздел сфер влияния; в бассейне Тихого океана было «достаточно, и даже с избытком, пространства для экономической деятельности как Японии, так и Америки на долгосрочную перспективу»².

И, действительно, на протяжении 1920-х гг. выводы Рузвельта подтверждались. В Японии работала парламентская система. Вашингтонская конференция 1921 г. приостановила наметившуюся было гонку морских вооружений в бассейне Тихого океана между Японией, Соединенными Штатами и Великобританией, и после этого безопасность Страны восходящего солнца стала зависеть от сотрудничества с англо-американскими вооруженными силами. Но это сотрудничество не продлилось и 10 лет. Японские военные, в особенности армейская верхушка, получили большинство в правительстве, и страна взяла курс на экспансию в Восточной Азии, стараясь не допустить западные державы к «сфере процветания в великой Восточной Азии», как она будет названа впоследствии.

Столь решительные перемены во внешней политике Японии были вызваны рядом причин. Великая депрессия в США и крах мировой торговли привели к серьезным экономическим трудностям в Японии, обострили уязвимость страны из-за недостатка сырья и ограничения доступа на международные рынки. В то же время армия и прочие высшие слои общества были охвачены чувством крайнего национализма, морального давления, высокомерия и мистической веры в превосходство японской культуры, имперских институтов и «имперского пути». Все это усиливалось подозрениями в том, что другие великие державы сознательно стремятся оттеснить Японию на второстепенные позиции и не допустить к тому, что ей по праву принадлежало в Азии. На выборах премьер-министра в феврале 1930 г. убедительную победу одержал Юкио Хамагути, выступавший за расширение договора о военно-морском сотрудничестве с Соединенными Штатами и Великобританией. Однако оппозиционные настроения несколько месяцев спустя вновь взяли верх, когда молодой человек — противник сотрудничества с США и Великобританией — совершил покушение на Хамагути на железнодорожной станции в Токио. Премьер-министр так и не оправился — он умер в 1931 г. Вместе с ним был похоронен и дух сотрудничества, а его место занял культ ультранационализма, поддерживаемый правительством, пришедшим к власти уже после покушения. В 1932 г. Япония создала марионеточное государство в Манчжурии, названное Манчжоу-Го, номинальным главой которого был провозглашен свергнутый китайский император Пу И. Когда Лига Наций осудила Японию за действия в Манчжурии, та вышла из этой международной организации, избрав собственный путь, который и привел ее в конце концов к краху³.

НОВЫЙ ПОРЯДОК В АЗИИ

В течение последующих лет, по мере того как Токио пытался обосновать свои притязания некоей «миссией» и «особыми обязательствами на Дальнем Востоке», политическая жизнь была наполнена заговорами, возникали партийные движения и секретные общества, отвергавшие либерализм, капитализм и демократию как пути, ведущего к ослаблению и упадку. Считалось, что нет ничего благороднее, чем погибнуть в бою за императора. Тем не менее определенные круги японской армии в середине 1930-х гг. 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 могли быть мобилизованы и приведены в готовность на случай начала боевых действий. Офицеры, участвовавшие в Первой мировой войне или изучавшие ее, считали причиной поражения Германии ее экономическую уязвимость — относительный недостаток сырья и неспособность противостоять морской блокаде противников. Япония, по их признанию, была еще менее обеспечена, чем Германия. Фактически она стояла перед уникальной по сути проблемой поставок. Страна была практически лишена запасов нефти. Хотя нефть тогда занимала относительно небольшое место в структуре энергетики страны, составляя около 7% общего энергопотребления, ее значение имело стратегическую важность, поскольку крупнейшими потребителями были вооруженные силы и торговый флот. К концу 1930-х гг. собственное производство Японии составило около 7% от общего потребления. Остальная часть импортировалась — 80% 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 вероятным противником в бассейне Тихого океана, где взять нефть для своих кораблей и самолетов?

Нефтяной вопрос вызвал раскол в руководстве японской армии и флота, что сыграло впоследствии решающую роль в международной политике Японии. Армия была нацелена на Манчжурию, Северный Китай, Внутреннюю Монголию и считалась с угрозой со стороны Советского Союза. Командование же флота, исходя из доктрины «хоксю нансин» («обороняться на севере, наступать на юге»), обратило свои взоры в сторону Голландской Ост-Индии, Малайи, Индокитая и множества островов в Тихом океане, с тем чтобы обеспечить империи безопасный доступ к природным ресурсам, особенно к нефти. Но обе стороны видели главную задачу в преобразовании Азии в «духе процветания и сосуществования» на основе «Имперского пути», то есть в установлении господства Японии⁴.

В начале 1930-х гг., после событий в Манчжурии, японское правительство стремилось взять нефтяную промышленность страны под свой контроль. К тому времени 60% внутреннего рынка контролировалось двумя западными компаниями — Rising Sun (японский филиал Royal Dutch/Shell) и Standard-Vacuum, известной также под названием Stanvac (совместное предприятие компаний Jersey и Standard of New York на Дальнем Востоке). Оставшаяся доля приходилась примерно на 30 японских компаний, импортировавших американскую

нефть. Заручившись поддержкой японских деловых кругов, стремившихся улучшить свое положение на рынке, военные добились принятия в 1934 г. Закона о нефтяной промышленности, предоставляющего правительству полномочия регулировать импорт, устанавливая рыночные квоты для отдельных компаний, фиксировать цены и совершать обязательные закупки. От иностранных компаний требовалось поддерживать наличие шестимесячных товарно-материальных запасов сверх общепринятого в отрасли рабочего уровня. Цель всего этого была очевидна: сосредоточить нефтеперерабатывающую промышленность в руках японцев, снизить долю иностранных компаний и готовиться к войне. Тогда же Япония установила в своей новой колонии Манчжурии нефтяную монополию, с тем чтобы выкручивать руки западным компаниям.

Иностранные компании понимали, что их стремятся вытолкнуть с рынка. Американское и британское правительства также с неодобрением отнеслись к новым ограничениям в нефтяной отрасли Японии. Нужно было реагировать. В Вашингтоне, Нью-Йорке и Лондоне поговаривали о введении эмбарго — полного или частичного — и ограничении поставок сырой нефти в Японию. В августе 1934 г. Генри Детердинг и Уолтер Тигл прибыли в Вашингтон на встречу с чиновниками Государственного департамента и руководителем нефтяной администрации Гарольдом Икесом. Нефтяные магнаты предложили «припугнуть» Японию, намекнув на возможность введения эмбарго, надеясь, что этим заставят Токио изменить свою политику. В ноябре 1934 г. британский кабинет министров поддержал мнение МИДа о том, что японской нефтяной политике «необходимо оказать как можно более жесткое сопротивление», включая правительственное одобрение эмбарго, введенного частными компаниями. Однако государственный секретарь США Корделл Халл дал понять, что его правительство не поддержит подобную акцию, и разговоры стихли. Тем временем напряжение между нефтяными компаниями и японским правительством нарастало вплоть до лета 1937 г., после чего положение Японии резко изменилось⁵.

«КАРАНТИН»

7–8 июля 1937 г. на мосту Марко Поло неподалеку от Пекина произошли две стычки между японскими и китайскими войсками. В результате роста враждебных настроений в течение следующих нескольких недель китайские националисты заняли непримиримую позицию по отношению к уступкам Японии. «Если мы позволим захватить еще хотя бы дюйм нашей территории, — заявил лидер китайских националистов Чан Кайши, — то тем самым окажемся виновными в преступлении перед нашей нацией». Японцы, в свою очередь, считали, что китайцев необходимо проучить, и армия нанесла им «решительный удар». Через месяц после первого инцидента, 14 августа, китайцы осуществили бомбардировку японской базы флота в Шанхае. Началась японо-китайская война.

Япония немедленно форсировала усилия по переводу экономики на военные рельсы и постаралась уладить отношения с иностранными нефтяными

компаниями: правительство не хотело рисковать перебоями в поставках нефти. Одновременно специальная сессия парламента, созванная для одобрения мобилизационного законодательства, приняла закон о производстве синтетического аналога нефти. Он предусматривал семилетний план развития, по которому к 1943 г. производство жидкого синтетического топлива, преимущественно из угля, должно было покрывать половину потребности в энергоносителях Японии в 1937 г. Задача не только амбициозная, но и 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 тисках изоляционизма. Прошло 14 лет с тех пор, как Франклин Рузвельт, будучи заместителем министра военно-морского флота, написал статью «Можем ли мы доверять Японии?». Теперь же президент Рузвельт был удручен политической напряженностью в стране и развитием событий на международной арене. В своей речи в октябре 1937 г. он затронул вопрос об установлении «карантина» с целью пресечения распространения «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 идею⁶.

Однако с ростом количества сообщений о зверствах японцев в отношении мирных жителей Китая настроения в Америке приобрели резко антияпонский характер. В 1938 г. после публикации во всех газетах снимков и демонстрации кинохроники с японской бомбардировкой Кантона опросы общественного мнения показали, что большинство американцев были настроены против продолжения экспорта в Японию ресурсов военного значения. Но администрация Рузвельта опасалась навредить японским умеренным кругам чересчур жесткой позицией, а также боялась отвлечь Америку от казавшейся 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 законных полномочий, Государственный департамент начал отправлять американским производителям письма с просьбой не продавать указанные товары. Вашингтон был одновременно встревожен развитием сотрудничества между Японией и Германией, подписавшими в 1936 г. антикоминтерновский пакт, направленный против Советского Союза. Но Япония не уступала германскому нажиму в отношении дальнейшего сближения, главным образом, как Токио объяснял Берлину, вследствие зависимости от поставок необходимого сырья, и в первую очередь нефти, из Соединенных Штатов и Британской империи, в связи с чем была «еще не в состоянии выступать в роли противника демократов».

В этом и состоял убийственный для Японии парадокс. Она хотела ослабить свою зависимость от Соединенных Штатов, особенно по части поставок нефти, идущей в основном на топливо для флота и ВВС. Япония опасалась, что эта зависимость нанесет сильный ущерб в случае войны. Но концепция безопасности Токио и шаги, предпринятые им для достижения независимости — жестокая

экспансия с целью создания «сферы процветания», — как раз и способствовали в свою очередь формированию условий для войны с Соединенными Штатами. К концу 1930-х гг. потребности в военных поставках в Китай фактически увеличили экономическую зависимость Японии от США. Еще более усложнило ситуацию то, что недостаток иностранной валюты серьезно затруднил расчеты за ввозимые товары. Это повлекло существенные ограничения на поставки для нужд народного хозяйства, рacionamento нефти и других видов топлива, что ослабило усилия по созданию военной экономики. Рыболовный флот, один из основных источников снабжения продовольствием Японии, получил указание отказаться от использования жидкого топлива и полагаться исключительно на силу ветра!⁷

К 1939 г. Соединенные Штаты стали открытым противником действий Японии. И все же Рузвельт и государственный секретарь Халл еще надеялись найти нечто среднее между слишком решительными контрмерами, которые могли вызвать кризис в бассейне Тихого океана, с одной стороны, и миротворческой политикой, которая только подогрела бы дальнейшую японскую агрессию, с другой стороны. Японские бомбардировки мирных китайских городов, в особенности Чунцина в мае 1939 г., потрясли и еще больше взбудоражили американское общественное мнение. Журналист *Time* Теодор Уайт назвал их «вехами в истории воздушных налетов». 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, «Япония дает летчика, а Америка предоставляет самолет, бензин, горюче-смазочные масла и бомбы для уничтожения беззащитных китайских городов». Опрос Службы Гэллага в июне 1939 г. показал, что 72% общественности выступали за эмбарго на поставки военного значения в Японию.

В самой администрации Рузвельта также шло напряженное и острое обсуждение 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, только бы не видеть унижения своей нации перед западными державами и не потерять лицо. В ходе поездки в Вашингтон осенью 1939 г. 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, то должны будем довести их до конца, что будет означать войну. Я также заявил, что если мы прекратим поставки Японии нефти и если Япония придет к выводу, что она не получит достаточного количества нефти для обеспечения своей национальной безопасности из иных коммерческих источников, то она, по всей вероятности, пошлет флот для захвата Голландской Ост-Индии». «В таком случае мы легко сможем преградить путь ее флоту», — ответил президент.

У Грю были дурные предчувствия, но он не комментировал надвигающиеся политические события осенью 1939 г. Плана введения нефтяного эмбарго не было. И Рузвельт, несмотря на свои замечания, не стремился к конфронтации. Однако вопрос о поставках нефти становился основной проблемой во взаимоотношениях двух стран⁸.

Годом раньше, в сентябре 1938 г., в Гааге два американских бизнесмена сидели у радиоприемника и хмуро слушали последние новости. Это были глава компании Stanvac — совместного юго-восточного предприятия Jersey — Джордж Уолден и президент отделения той же компании в Голландской Ост-Индии Ллойд «Шорти» Элиот. Уже разразился мюнхенский кризис, и Европа, казалось, стояла на пороге войны. Но Великобритания и Франция уступили Гитлеру в его территориальных притязаниях к Чехословакии, надеясь этим обеспечить «мир нашего времени», как назвал его премьер-министр Невилл Чемберлен. Но для Уолдена и Элиота, внимательно слушавших по радио речь, 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 Элиот: «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. Стали разрабатывать планы разрушения нефтеперерабатывающих заводов и нефтяных скважин компании Stanvac, причем открыто, с целью припугнуть японцев. К началу 1940 г. были детально разработаны планы эвакуации, а Уолден информировал руководителей местных подразделений Stanvac 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 находятся вне американской юрисдикции. «Поставки из Голландской Ост-Индии должны быть прекращены, — объявил 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 Standard Oil”»⁹.

ЯПОНСКИЕ УСПЕХИ И АМЕРИКАНСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ — ПЕРВЫЙ РАУНД

Все больше опасаясь прекращения поставок нефти и других видов сырья из Соединенных Штатов, Токио стал проводить политику, направленную на самообеспечение промышленности, и предпринимать попытки к ликвидации 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 г., когда немецкая армия прошла по Бельгии, Нидерландам и Франции, сметая все на своем пути,

положение Японии заметно упрочилось. Японские войска продолжали наступательные действия в Китае, и внезапно с крушением крупнейших, за исключением Великобритании, колониальных держав Западной Европы вся Восточная Азия оказалась действительно беззащитной перед лицом японской угрозы. Как бы усиливая эту угрозу, японцы резко потребовали значительного увеличения объемов поставок нефти из Ост-Индии, теперь подчинявшейся голландскому эмигрантскому правительству в Лондоне. Опасаясь, 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 запугает японцев.

Лето 1940 г. 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 военных поставок, 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 г. Рузвельт подписал закон о национальной обороне, спешно принятый после нацистского вторжения в Западную Европу. Раздел VI этого документа предоставлял президенту полномочия контролировать экспорт, что 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 намеченных жертв входил и премьер-министр. В июле заговор потерпел неудачу, но намерения были ясны. В том же месяце был реорганизован японский кабинет, новым премьер-министром стал принц Коноэ, военным министром — боевой генерал Хидэки Тодзио, по прозвищу «Бритва». Ранее он занимал пост начальника штаба Квантунской армии в Манчжурии, ответственной за провокацию на Южно-Манчжурской железной дороге в 1931 г.¹⁰

Во второй половине июля 1940 г. в Токио и Вашингтоне одновременно произошли события, еще больше приблизившие Японию и Соединенные Штаты к столкновению. Яблоком раздора снова стала нефть. Японцы усилили свои попытки проникнуть в Юго-Восточную Азию, что, по их мнению, должно было помочь им победить Китай. Для поддержания поставок сырья на надлежащем уровне Японии необходимо было любым путем добиться получения дополнительных объемов нефти из Голландской Ост-Индии. Кроме того, она попыталась обеспечить ввоз из Соединенных Штатов авиационного бензина

в объемах, значительно превышающих обычные, что встревожило Вашингтон. Рузвельт 19 июля 1940 г. провел встречу со своими главными советниками. Указав на карту, висевшую во всю стену, президент пояснил, что день за днем изучал ее и наконец пришел к «выводу, что единственный путь преодолеть трудности в мировом масштабе» состоит в прекращении поставок топлива странам-агрессорам, «в особенности горючего, необходимого для ведения войны». В ходе последовавшего затем обсуждения о необходимости подобного шага в отношении Европы разногласий не возникло. Однако вопрос о Японии вызвал резкую полемику, 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 флота Японии? Министр финансов Генри Моргантау и министр обороны Стимсон выступали за принятие декларации о полном эмбарго на экспорт нефти в Японию. Но Государственный департамент, все еще опасаясь разрыва с этой страной, сумел добиться того, что документ приняли в редакции, запрещающей экспорт только авиационного бензина с октановым числом 87 и выше, а также некоторых видов железной руды и стального лома. Это должно было обеспечить запасы горючего для американских ВВС, так как для самолетов США использовался лишь бензин с октановым числом 100. Но запрет не нанес вреда 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 добавления к нему небольшого количества тетраэтилсвинца. Как выяснилось, за пять месяцев после принятия в июле 1940 г. этой декларации Япония закупила в Соединенных Штатах бензина с октановым числом 86 на 550% больше, чем обычно. Против ожиданий, в силу вступило не эмбарго, а система лицензирования. Тем не менее Токио был предупрежден об ожидавшей его опасности¹¹.

Расстановка сил была теперь ясна. 26 сентября 1940 г. в ответ на японские действия в Индокитае и в преддверии заключения 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 осторожничать: до президентских выборов оставался 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, присоединилось к тем, кто выступал

против введения нефтяного эмбарго. А японцы стремились скупить все доступные им запасы нефти, а также буровое оборудование, резервуары-хранилища в разобранном виде и прочее. Британцы опасались, что, создав большие запасы этих материалов, Япония станет относительно невосприимчивой к любым экономическим санкциям, и пытались перекрыть поток нефти в Японию. Однако Рузвельт и Халл сопротивлялись этим попыткам¹².

ТИХИЕ БЕСЕДЫ

Можно ли найти такой способ урегулирования, который позволил бы избежать войны и в то же время не оставлять Азию незащищенной перед угрозой со стороны Японии? Чем можно было бы пожертвовать? Государственный секретарь Халл задавал себе этот вопрос снова и снова. В поисках ответа он начал в 1941 г. 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 Wardman Park в присутствии пары доверенных помощников.

Каждый дипломат был воплощением характерных черт своей страны. Высокий седовласый Корделл Халл за долгую жизнь прошел путь от паренька из глухого местечка в штате Теннесси до государственного деятеля. Он был судьей в федеральном окружном суде, затем добровольцем участвовал в испано-американской войне, избирался конгрессменом и сенатором. Осторожный, аккуратный, «склонный до мельчайших деталей тщательно анализировать рассматриваемые споры» и по-своему непреклонный, он, заняв пост государственного секретаря в 1933 г., посвятил себя достижению одной главной задачи: разрушению системы торговых ограничений в целях создания свободного мирового экономического порядка и укрепления мира во всем мире. И вот — все его труды пошли прахом. Но Халл не собирался сдаваться. Он был готов снова и снова терпеливо исследовать каждую трещинку в американо-японских отношениях, 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. Шести футов роста, он возвышался над своими соотечественниками. В 1932 г. от взрыва бомбы, брошенной террористом в Шанхае, он потерял глаз. Тогда же стал хромать, в его теле сидело более 100 осколков. 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 г. после прибытия японца в Вашингтон в качестве посла, Рузвельт отнесся к нему по-дружески и упорно называл его «адмиралом», а не «послом». Номуре нравились Соединенные Штаты, здесь у него было много друзей, и он не хотел войны, но, как сказал начальнику штаба ВМС США, «его уста и сердце говорили разное». Он был лишь посланником, а решения принимали другие. Несколько лет спустя, стараясь описать свои чувства в те



тревожные дни, Номура сказал: «Когда рухнет большое здание, одна колонна не может этому помешать».

Начиная с марта 1941 г. Халл и Номура провели вместе много вечеров — 40 или 50, анализируя возможные меры, которые предотвратили бы столкновение, вновь и вновь пытаясь найти точки соприкосновения, хотя внешнеполитическая ситуация совсем к тому не располагала. Во время переговоров у Халла были несомненные преимущества. 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. В начале мая немцы информировали японцев, что Соединенные Штаты расшифровали их коды. Но Токио не принял во внимание известие, 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 флотом тем, что в ходе вторжения в Ост-Индию и на Сингапур американский флот на Гавайских островах сможет нанести удар по флангу. В результате командование японского флота приступило к разработке плана дерзкой и крайне рискованной акции — внезапного нападения на Перл-Харбор¹³.

ЯМАМОТО СТАВИТ НА КАРТУ ВСЕ: «БЕЗ СОМНЕНИЯ, МНЕ СУЖДЕНО ПОГИБНУТЬ»

Еще весной 1940 г. командующий Объединенным флотом Японии адмирал Исороку Ямамото начал вчерне готовить план этой дикой, почти абсурдной авантюры. Он был самым дерзким, оригинальным и непредсказуемым из всех японских адмиралов; его уважали за храбрость и талант командира, хотя некоторых обижала его резкость. Он был невысок ростом и широк в кости; весь его внешний вид 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 г., когда японский флот одержал свою 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-Харбора. Он провел в Соединенных Штатах четыре года — в 1920-е гг. как студент Гарвардского университета, затем как военно-морской атташе в Вашингтоне. Он прочел четыре или пять биографий Авраама Линкольна, регулярно получал журнал *Life*. 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 бросать вызов самой идее войны с Соединенными Штатами. В окончательном виде, думал он, такая война в лучшем случае будет делом весьма рискованным, а скорее всего — проигрышным. Он принадлежал к тем офицерам флота, которые предпочли бы некий компромисс с Америкой и Великобританией. Он зло 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 г., — напоминают мне бесцельные действия школьника, который стремится лишь к удовлетворению своих насущных потребностей или сиюминутных прихотей». Он высмеивал ультранационалистов и шовинистов, увлеченных «кабинетными рассуждениями о войне» и мистическими фантазиями и имевших весьма смутное представление о реальных затратах и жертвах, которых требует война.

Кроме того, значительное влияние на мнение Ямамото оказал нефтяной фактор. Ямамото уделял особое внимание топливным проблемам Японии в целом и флота в частности, основательно их изучал. 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 горючее для ламп. В Америке Ямамото убедился, что промышленный мир переходит с угля на нефть и что будущее — за авиацией, даже на флоте. Остро ощущая уязвимость Японии в вопросе нефтяных поставок, 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 досаде своих сослуживцев, эксперименты некоего «ученого» по получению нефти из воды¹⁴.

Однако, какие бы сомнения адмирала ни одолевали, 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 «одним ударом», выведя Соединенные Штаты из равновесия, выбив их из строя, тем самым обезопасив себя в Юго-Восточной Азии. Отсюда внезапное нападение на Перл-Харбор. «Когда я изучал Русско-японскую войну, наиболее глубокое впечатление на меня произвела ночная атака нашего флота на Порт-Артур, в самом начале войны, — заявил он в начале 1941 г. — 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 план атаки Перл-Харбора — «в самом начале войны нанести смертельный удар флоту противника» — был разработан в конце 1940-го — начале 1941 г. 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 г., 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 это 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 воспринять всерьез подобную ерунду¹⁵.



ЭМБАРГО

С апреля по июнь 1941 г. в правительстве США продолжались жаркие споры о прекращении экспорта нефти в Японию и замораживании японских фондов в Соединенных Штатах, большинство которых использовались для закупки нефти. Державы Оси и Америка явно шли к конфронтации. 27 мая 1941 г. президент Рузвельт объявил о введении в стране «неограниченного чрезвычайного положения». Его целью, пользуясь словами одного из советников, было «нагнать 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 с Восточного побережья. Ее запасы в восточных районах Соединенных Штатов сокращались вследствие проблем с транспортировкой, и поэтому экспорт с Восточного побережья, в особенности в Японию, все больше раздражал общественное мнение. Но действие этого распоряжения не распространялось на побережье Мексиканского залива и Западное побережье. Одновременно Икес попытался добиться общего эмбарго на все экспортные поставки нефти в Японию.

Разгневанный президент отменил распоряжение Икеса, что привело к разногласиям. «Такого удобного момента для прекращения поставок нефти в Японию, как сейчас, больше не представится, — защищался Икес. — Япония настолько поглощена тем, что происходит в России и может произойти в Сибири, что неспособна на какие-либо враждебные действия в отношении Голландской Ост-Индии. Такой шаг, как введение эмбарго на экспорт нефти в Японию, будет самым популярным из всех, какие вы можете предпринять, причем в разных регионах страны».

«С меня достаточно и того, что вы сделали 23 июня, когда рекомендовали немедленное прекращение отгрузки нефти в Японию, — саркастически отвечал Рузвельт. — Дайте мне знать, если, конечно, сможете, как этот шаг повлияет на чашу весов, с помощью которых японцы будут решать, куда нанести первый удар — по России или по Голландской Ост-Индии». Заодно он преподал Икесу

небольшой урок 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 враждебным тоном писем, полученных от президента, Икес заявил о своей отставке, однако лишь с поста координатора нефтяной промышленности, но не министра внутренних дел. И 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 это жара заставила вас воспринять мой тон как недружелюбный!» Далее он пишет, что «из-за этой драки... япошки перессорились, не решаясь 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»¹⁶.

«Драка», о которой упоминает Рузвельт, была внезапным нападением Германии на Советский Союз, что активизировало обсуждение в Японии важного стратегического решения: продолжать ли экспансию в южном направлении или, воспользовавшись успехами Гитлера, напасть на Россию с востока и захватить часть 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 понимали, 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... Голландская Ост-Индия». На заседании кабинета 18 июля 1941 г. 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 Моргантау. — Что вы собираетесь предпринять на экономическом фронте против Японии в том случае, если она решится на этот шаг?»

«Если мы прекратим все поставки нефти, — ответил Рузвельт, — то тем самым вынудим японцев напасть на Голландскую Ост-Индию, а это будет означать войну на Тихом океане».

Но он не упомянул, что если бы Япония пошла на это, то поддержал бы 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 обессиленный, позвонил с курорта, чтобы присоединить свой голос к сторонникам усиления контроля над экспортом — без развязывания войны против Японии.

Великобритания выразила озабоченность тем, что тотальное эмбарго может ускорить подготовку 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 сопротивлялось только командование армии и флота, которое готовилось к операциям в Атлантике и Европе и старалось выиграть как можно больше времени для подготовки маневров.

24 июля 1941 г. по радио сообщили, что японские военные корабли вошли в бухту Камрань и что с контролируемого ими острова Хайнань на юг вышел десяток 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 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 сильно, 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 следует использовать нефть как дипломатический рычаг, а не как спусковой крючок, нажав на который можно развязать войну. Он не хотел, как заявил британскому послу, вести две войны одновременно. Программу, соответствующую президентской цели, предложил заместитель государственного секретаря Самнер Уэллес. Согласно ей поставка нефти сохранялась на уровне 1935–1936 гг., но запрещался экспорт любых ее сортов или нефтепродуктов, на основе которых может быть произведен авиационный бензин. Экспортные лицензии вводились на все виды нефти. Вечером 25 июля правительство 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 готовившееся вторжение в Южный Индокитай, сделав еще один шаг к войне.

Новая американская политика не предполагала полного прекращения поставок нефти, по крайней мере открыто, но в результате принятых 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 заморожен-

ных фондов, необходимых японцам для покупки нефти. «Политика или нет, но есть некое положение дел, — заявил Ачесон позднее. — Впредь до дальнейших распоряжений оно останется прежним». С начала августа из Соединенных Штатов в Японию нефть больше не поставлялась. Два японских танкера остались стоять в гавани Сан-Педро близи Лос-Анджелеса, дожидаясь погрузки законтрактованной нефти¹⁷.

«Мы должны действовать так же решительно, как и США», — заявил британский министр иностранных дел Энтони Иден. И британское, и голландское эмигрантское правительство совершенно запутались с американской политикой. Великобритания все же ввела замораживание и эмбарго, прекратив поставки с Борнео. Аналогичным образом поступила Голландская Ост-Индия.

К концу июля 1941 г. Япония завершила оккупацию Южного Индокитая. «Сегодня по их мрачным 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 указывать вам, господа, что, по моему мнению, необходимо безотлагательно принять какие-либо примирительные меры». Министр иностранных дел в резкой форме пресек беспокойство посла. После японской агрессии в Индокитае и последовавшим за этим замораживанием японских фондов в Америке, на практике означавшим нефтяное эмбарго, начался 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 полной конфронтации. По существу, для США, а также для Великобритании и Нидерландов это был единственный способ выразить свое отношение к японской агрессии в Юго-Восточной Азии и нацистскому вторжению в Советский Союз. Соединенные Штаты оказались перед перспективой остаться 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» их враждебными державами. Токио отказывался признать, что изрекает пророчества, которым сам же и следует. Эмбарго было результатом четырех лет японской военной агрессии в Азии. Япония сама загнала себя в угол: единственная нефть, доступ к которой у нее был, 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 обеспечить возможность продолжать войну, следовало начинать войну¹⁸.

«МЫ НЕ В СОСТОЯНИИ ВЫДЕРЖАТЬ ЭТО»

Поначалу командование японского военно-морского флота с большей осторожностью относилось к конфронтации с Соединенными Штатами, чем армейское командование. Но после объявления эмбарго положение стало

иным. Позднее один японский адмирал заявил: «При отсутствии поставок нефти линейные корабли и все прочие боевые суда были не чем иным, как пугалами». Начальник генерального штаба военно-морского флота адмирал Осама Нагано в 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, наглядно отразилось в секретных сообщениях, направленных новым японским министром иностранных дел Теидзиро 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 выдержать это, — писал он 31 июля 1941 г. — Поэтому наша империя в целях сохранения своего существования должна принять меры по обеспечению поставок сырья из южных морей. Наша империя должна немедленно разбить крепнущую цепь окружения, которая куется под руководством и при участии Англии и Соединенных Штатов, действующих, как коварный дракон, притворившийся спящим».

Совершенно иначе события виделись Корделлу Халлу. Больной, уставший Халл находился на лечении в Уайт-Салфер-Спрингсе. «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 прекращения военных действий в Европе».

В Токио посол Грю видел ситуацию очень четко. «Вырисовывается порочный круг ответных мер и ответных мер на ответные меры, — писал он в своем дневнике. — *Facilis descensus Averno est**. Трудно сказать, как предотвратить это движение по наклонной плоскости и как далеко все это пойдет, если в мире не произойдет чего-нибудь неожиданного. Очевиден вывод о неизбежности войны». К этому времени мощные экскаваторы уже рыли бомбоубежища по периметру императорского дворца в Токио¹⁹.

В последнюю минуту обе стороны предприняли дипломатические усилия по предотвращению конфронтации. Заручившись некоторой поддержкой командования военно-морского флота, премьер-министр принц Коноэ поднял вопрос о 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. 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. — Очевидно, 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, введенном Америкой против Японии, — сообщил император принцу Коноэ. — Ввиду вышеизложенного встреча с президентом должна состояться

* Легок путь в преисподнюю (лат.). — Прим. пер.

как можно быстрее». Коноэ предложил провести 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 последний шанс Коноэ в надежде избежать столкновения, они больше не доверяли японцам и не думали, 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 бы, а полученные с помощью «Мэджик» перехваты подтверждали, что японцы намерены продолжать экспансию. Поэтому он с присущим ему талантом двуличия не соглашался на проведение данной встречи, но и не отвергал ее²⁰.

«ЗАПАСЫ ИСТОЩАЮТСЯ ДЕНЬ ОТО ДНЯ»

В Токио 5–6 сентября 1941 г. на совещании у императора японские сановники официально попросили дозволения открыть военные действия, хотя все еще обсуждались возможности разрешения конфликта дипломатическим путем. И снова главной движущей силой стала проблема доступа к нефти. «На данный момент нефть является уязвимой точкой оборонной мощи империи, — указывалось в материале, подготовленном для совещания. — С течением времени наши возможности ведения войны будут уменьшаться, а наша империя станет все более беспомощной в военном отношении». Время уходит, твердили императору высокопоставленные военные. «Важнейшие стратегические 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 он завершится примерно через месяц, — резко возразил император. — Несмотря на ваши уверения, 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 обширен, — парировал император, повышая голос, — то Тихий океан бескраен». Как может генерал «быть уверен, что кампания завершится через три месяца?» Начальник штаба, опустив голову, молчал.

Начальник штаба флота адмирал Нагано выступил в защиту генерала. «Япония подобна пациенту, страдающему серьезной болезнью, — сказал он. — Необходимо быстро принять то или иное решение». Император безуспешно пытался получить ясный ответ, за какое решение проблемы выступают его советники — за дипломатическое или за военное.

На следующий день, когда встал тот же вопрос, начальники штабов армии и флота снова хранили молчание. Император выразил сожаление, что они не готовы ответить. 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 постоянные распри?

В зале воцарилась тишина — все благоговейно замерли. Затем поднялся адмирал Нагано и заявил, что к военной силе прибегнут в том случае, если с помощью иных средств эту задачу решить не удастся. Совещание закрылось «в атмосфере беспрецедентной напряженности».

С приближением зимы истекали все сроки. Если военные собираются осуществить свои операции до весны 1942 г., то им следует принять решение к началу декабря. Тем не менее принц Коноэ еще питал надежду найти мирный путь. 6 сентября после императорского совещания на заседании кабинета обсуждался вопрос, можно ли быстро и резко увеличить производство синтетической нефти. По словам Коноэ, лучше было истратить значительные суммы на эту программу, чем на войну. Но глава управления планирования сообщил, что задача слишком велика: на ее решение уйдет до четырех лет, потребуются многомиллиардные затраты, большое количество стали, труб и оборудования. Кроме того, необходимо огромное число квалифицированных инженерных кадров, а также свыше 400 000 шахтеров. Предложение Коноэ было отклонено. А в конце сентября четверо неизвестных, вооруженных кинжалами и короткими мечами, напали на автомобиль Коноэ, пытаясь его убить. Нападение отбили, но премьер-министр был страшно потрясен.

2 октября Соединенные Штаты официально отклонили предложение о встрече Коноэ с Рузвельтом. Вскоре после этого, так и не найдя мирного решения проблемы, Коноэ лишился своего поста. 18 октября его сменил Хидэки Тодзио, который всегда отвергал возможность дипломатического решения проблемы как бессмысленную и выступал против любых компромиссов с Соединенными Штатами. Посол Номура в Вашингтоне уже назвал себя «скелетом павшей лошади». Когда дипломатические усилия зашли в тупик, Рузвельт также перестал бороться с чувством неизбежности, охватившим многих в обеих столицах. Однако он просил Номура, чтобы между двумя странами не было «поставлено точки».

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 в преддверии зимы прекратили подачу топлива для отопления американского и британского посольств в Токио.

В течение октября и ноября высшее военное командование и политические лидеры Японии 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. Запасы времени сокращались тоже. «Из сохранившихся

стенограмм ясно, что фактор нефти и времени витал в зале совещания, словно демон, — написал позже один историк. — Вступление в войну считалось наиболее подходящим средством для изгнания этого демона»²¹.

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, «Бритва». «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 отношении мы испытываем некоторую тревогу. Через два года у нас не будет нефти для военных операций. Корабли встанут. Когда я думаю об усилении американской мощи в юго-западной части Тихого океана, о расширении американского флота, о продолжающемся китайском инциденте, то не вижу конца трудностям... Но сколько можно, несмотря на трудности, позволять Соединенным Штатам действовать, как им заблагорассудится? ...Я боюсь, что через два-три года, если мы будем 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 оперативное 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 острова²².

Американцы ничего не подозревали об этом специальном соединении. Министр обороны Стимсон предоставил Рузвельту разведанные, согласно которым большой экспедиционный корпус японцев отправился из Шанхая в район Юго-Восточной Азии. «Он взорвался, просто подскочил, если так можно выразиться, и сказал, что этого не ожидал, — рассказывал Стимсон, — и что это меняет дело, так как доказывает вероломство японцев, что, когда они вели переговоры о перемирии, выводе войск, они уже направляли туда свой экспедиционный корпус». Тем самым президент дал окончательный ответ на вопрос, который поставил в своей статье почти два десятилетия назад. Японии доверять нельзя. На следующий день, 27 ноября, Халл заявил

Стимсону, что прекратил переговоры с Японией. «Я умываю руки, — сказал государственный секретарь. — Теперь дело за армией и флотом». В тот же день Вашингтон дал сигнал боевой готовности всем американским кораблям в бассейне Тихого океана, в том числе и адмиралу Хазбэнду Киммелу, командующему Тихоокеанским флотом, базирующимся на Гавайских островах. Сообщение Киммелу начиналось словами: «Данная депеша должна считаться предупреждением о возможном начале войны».

До самого конца в Токио были и те, кто предвидел катастрофу. 29 ноября государственные старейшины в присутствии императора встретились с членами кабинета, чтобы ходатайствовать о поиске какого-либо дипломатического выхода из тупика как лучшей альтернативы силового решения с Америкой. В ответ премьер-министр Тодзио резко высказался в том смысле, что сохранение прерванных экономических связей означает постепенное ослабление империи. Многие японские лидеры сознавали, что длительная война больше будет благоприятствовать Соединенным Штатам, так как те обладают необходимыми ресурсами, широкими возможностями и достаточным потенциалом. Но милитаристы пребывали в таком глубоком трансе, в который сами же себя ввели, что с ходу отменяли подобные рассуждения. Война стремительно приближалась²³.

ПЕРЛ-ХАРБОР

1 декабря японское специальное оперативное соединение, все еще никем не обнаруженное, пересекло международную демаркационную линию перемены дат. «Все уже решено, — записал 2 декабря в дневнике офицер одного из японских судов, — ни здесь, ни там нет ни горя, ни радости». Токио дал указание сотрудникам своих посольств и консульств уничтожить зашифрованную 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 сгустившиеся «темные тучи». Послание было отослано только после девяти вечера. Вскоре он сказал некоторым присутствующим: «Этот сын человеческий только что направил решающее послание Сыну Божьему».

В 12.30 по вашингтонскому времени 7 декабря Рузвельт принял китайского посла. Президент сказал, что ожидал какой-нибудь «подлости» в Азии. У него предчувствие, добавил он, что японцы могут в течение 48 часов совершить нечто «мерзкое». 7 декабря в час дня по вашингтонскому времени, или 8 декабря в три часа утра по токийскому времени, когда Рузвельт все еще беседовал с китайским послом, ноту президента вручили лично императору. В центре Тихого океана было раннее утро 7 декабря, японский флот приближался к Гавайским островам. Над кораблем развевался стяг, 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 начались бомбардировки американских кораблей, стоявших в Перл-Харборе.

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 100, 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 50 лет государственной службы мне не приходилось читать документа, представлявшего собой нагромождение лжи и искажений, искажений и лжи настолько постыдных, что даже не мог себе представить, что какое-либо правительство на планете способно такое себе позволить». К чему были долгие месяцы конфиденциальных переговоров с Номурой? Халлу — провинциалу, ставшему государственным деятелем, — оба японских дипломата напомнили «пару собак, задравших овец».

Японцы не предложили никаких комментариев. Встреча завершилась, но никто не поднялся, чтобы открыть им дверь, так как теперь они были врагами. Они сами сделали это, покинув кабинет Халла, спустились в пустом лифте и вышли на улицу²⁴.

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 предупреждены задолго и находились в боевой готовности». Как могло случиться, что произошла эта катастрофа?

Конечно, американское командование ожидало японского нападения, оно было неизбежно, но только в Юго-Восточной Азии. Практически 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 г., 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 подобной 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 неправы. Но и японцы рассчитывали, что Перл-Харбор подорвет 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 можно было легко догадаться исходя из большого количества информации, поступавшей в распоряжение правительства Соединенных Штатов, в том числе и из такого ценного 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 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 детали более серьезной неудачи, связанной с нарушением процесса обмена важнейшей информацией между ключевыми фигурами американской стороны, это явилось второй по важности причиной трагедии в Перл-Харборе после нежелания поверить в то, что такое нападение вообще возможно²⁵.

ЕДИНСТВЕННАЯ ОШИБКА

Ожидание закончилось. Япония и Соединенные Штаты вступили в войну. Но Перл-Харбор не был главной целью японцев. Удар по Гавайям был частью обширной наступательной программы. Практически одновременно с атакой базы Тихоокеанского флота США японцы начали бомбардировку и блокаду Гонконга, бомбежку Сингапура, Филиппин, островов Уэйк и Гуам, высадку в Таиланде, вторжение в Малайю, подготовку к вторжению в Ост-Индию. Атака Перл-Харбора 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 — была на стороне японцев до самого последнего момента. Действительно, они добились того, на что даже не рассчитывали. Неготовность и слабость американской системы обороны в Перл-Харборе 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 к этому, возможно, самое страшное в американской истории потрясение. Американские авианосцы уцелели лишь потому, что находились в это время в море на учениях. Потери японцев составили всего 29 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 велика, что командир не стал 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 г., было то, что нападение не довели до конца. Та же ошибка повторилась в Перл-Харборе. Нефтяной фактор был одним из основных причин для начала войны. 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 нефти на Гавайях 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 Перл-Харбора, они бы вывели из строя 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 Нимиц, ставший главнокомандующим Тихоокеанского флота. — у нас здесь было 4,5 млн баррелей нефти, а резервуары можно пробить пулями калибра 0,50 (12,7 мм). Если бы японцы уничтожили эти запасы, война длилась бы на два года дольше»²⁶.



ГЕРМАНСКАЯ ФОРМУЛА ВОЙНЫ

В один из июньских дней 1932 г. к мюнхенскому отелю подъехал автомобиль с открытым верхом для двух высокопоставленных сотрудников I. G. Farben — крупнейшего синдиката германской химической промышленности. Один из них был химиком, другой — специалистом по связям с общественностью. Их доставили на квартиру Адольфа Гитлера на Принцрегентенплац. Гитлер тогда еще не был канцлером Германии, но уже стал вождем национал-социалистической партии, которая имела почти 20% мест в рейхстаге и, судя по всему, могла рассчитывать на большее после намеченных на следующий месяц выборов.

Представители I. G. Farben добивались встречи с будущим фюрером в надежде договориться о прекращении кампании против своей фирмы, развязанной нацистской прессой, которая называла I. G. Farben орудием эксплуатации со стороны «международных финансовых воротил» и «могущественного еврейства», подвергшейся нападкам за то, что некоторые руководящие посты там занимали евреи. Они даже издевательски называли компанию Isadore G. Farben. Кроме того, нацисты критиковали фирму за чрезвычайно дорогостоящий проект по переработке угля в жидкое топливо, именуемое синтетическим, а также за налоговые льготы, предоставленные правительством на время реализации данного проекта. Тут и обозначилась вторая проблема. I. G. Farben вложила в разработку синтетического топлива крупные средства, но к 1932 г. стало ясно, что проект не будет прибыльным без государственной налоговой и иной поддержки. Основным аргументом защиты было то, что производство нового горючего положит конец зависимости Германии от поставок нефти из-за рубежа и уменьшит чрезмерное давление на валютные резервы страны. Представители I. G. Farben надеялись убедить Гитлера в правильности своей точки зрения.

Гитлер опоздал на встречу, так как только что возвратился из предвыборной агитационной поездки. Вначале он намеревался уделить посетителям полчаса, но беседа настолько увлекла его, что продлилась два с половиной часа. Захваченный собственным воображением, Гитлер в основном говорил сам, высокопарно вещая о планах автомобилизации Германии и строительстве новых автомобильных дорог. Но он задавал и множество вопросов о различных технических проблемах создания синтетического топлива и в результате заверил гостей, что проект такого рода наилучшим образом соответствует его планам в отношении новой Германии. «Сегодня, — заявил он, — экономика Германии, стремящейся к политической независимости, невозможна без нефти. Поэтому

автомобильное 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 травлю I. G. Farben в средствах массовой информации и обеспечить налоговые льготы в случае, если нацисты придут к власти. Со своей стороны I. G. Farben обещала дать нацистам то, что они просили: пожертвования на избирательную кампанию. Когда представители I. G. Farben отчитывались о своих переговорах с Гитлером, председатель правления компании произнес: «Да, этот человек кажется более разумным, чем я думал»¹.

У Гитлера были все основания казаться разумным. Он сразу понял, что производство синтетического топлива будет иметь неоспоримое значение при решении задач, стоящих перед возрожденной и мощной Германией. Он признавал, что одна из самых серьезных проблем — зависимость Германии от импорта сырья, в особенности нефти. Добыча нефти внутри страны была ничтожной, а объем импорта, соответственно, высоким, причем большая часть нефти поступала из Западного полушария.

Стремительным экономическим ростом за последние 50 лет Германия во многом была обязана собственным богатейшим запасам угля. В конце 1930-х гг. уголь обеспечивал около половины общего энергопотребления Соединенных Штатов, но для Германии его доля составляла 90%, а нефти — всего лишь 5. Но уже в 1932 г. Гитлер, строя планы на будущее, отводил нефти существенную роль. Став канцлером Германии в январе 1933 г. и добившись в течение полутора лет полной власти, он, не трата времени даром, организовал кампанию по автомобилизации, которую назвал «поворотным пунктом в истории автомобильного транспорта Германии». Сеть автобанов, автострад без скоростных ограничений должна была покрыть страну, а в 1934 г. начались работы по созданию автомобиля нового типа. Он получил название Volkswagen, т. е. «народный автомобиль».

Это были лишь фрагменты грандиозного плана, согласно которому вся Европа должна была подчиниться Третьему рейху и ему лично. В этих целях он незамедлительно приступил к регламентации хозяйственной деятельности, подчинению деловых кругов интересам государства и созданию нацистской военной машины, включая производство бомбардировщиков и истребителей, танков и грузовых автомобилей. Для всей этой техники требовалось горючее, в частности нефть. И синтетическое топливо, над которым работали в I. G. Farben, приобретало решающее значение².

ХИМИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Исследовательские 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 г. германскому химику Фридриху Бергиусу впервые удалось получить из угля жидкость в ходе процесса, получившего название «гидрогенизация». Уголь в присутствии катализатора при высокой температуре вступал во взаимо-

действие с большим количеством водорода в условиях высокого давления. Конечным продуктом было высококачественное жидкое топливо. В середине 1920-х гг. В Германии была разработана еще одна похожая технология — процесс Фишера–Тропша. В этом случае уголь под воздействием пара разлагался на водород и оксид углерода, которые, в свою очередь, вступали в реакцию друг с другом, в результате чего получалась синтетическое топливо. 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, I. G. Farben, которая приобрела патент на изобретение Бергиуса, обладала значительно большим политическим весом, чем спонсоры Фишера–Тропша.

I. G. Farben заинтересовалась проблемой синтетического топлива в 1920-е гг. под влиянием прогноза о том, что мировые запасы нефти будут неминуемо исчерпаны, в связи с чем был дан толчок более интенсивной разведке нефти по всему миру. Немецкое правительство предоставило фирме поддержку, поскольку растущий спрос на импортную нефть вызывал отток жизненно необходимых валютных средств, резервы которых были и без того скудны. Опытный завод открыли на базе предприятий концерна в городе Лойне, а производство началось в 1927 г. Тогда же I. G. Farben занималась поисками потенциальных партнеров в других странах. После того как переговоры с ведущей британской компанией по производству химикатов зашли в тупик, был найден более выгодный потенциальный партнер — Standard Oil of New Jersey³.

В это время в Standard полным ходом шел процесс стратегической перестройки — из занимавшейся только нефтепереработкой, она превращалась в интегрированную компанию, имеющую собственную нефтедобычу не только в Соединенных Штатах, но и за рубежом. Она занималась также исследованиями в области альтернативных источников жидкого топлива; еще в 1921 г. компания приобрела 22 000 акров земли в штате Колорадо в надежде найти удачный с коммерческой точки зрения способ получения жидкого топлива из сланцев. Но результаты разочаровали: на получение одного барреля синтетического топлива уходила тонна породы, что было совершенно неприемлемо с точки зрения экономики.

Глава исследовательского отдела Фрэнк Хауэрд посетил завод в Лойне в 1926 г. Предприятие произвело на него настолько сильное впечатление, что он немедленно отправил телеграмму президенту Standard Уолтеру Тиглу, который находился тогда в Париже. «То, что я увидел и услышал сегодня, убедило меня, что это наиболее важный вопрос со времен принятия решения о роспуске Standard, — сообщил Хауэрд. — Это означает абсолютную независимость Европы от поставок бензина». Обеспокоенный возможностью лишиться европейских рынков из-за синтетического топлива Тигл поспешил в Лойну. Исследовательские и промышленные комплексы потрясли его. «Я не представлял себе, что означает слово “исследования”, пока не увидел это своими глазами, — сказал он позднее. — То, чем мы занимались, — детские игрушки по сравнению с увиденным».

Тигл, Хауэрд и другие высокопоставленные сотрудники Standard собрались на срочное совещание в гостиничном номере в Гейдельберге, расположенном

в 10 милях от заводов I. G. Farben в Лойне. Они пришли к заключению, что процесс гидрогенизации, видимо, является «наиболее важным техническим открытием в химической промышленности на настоящий момент». Здесь, в лабораториях I. G. Farben, рождалась прямая угроза интересам компании Standard. «Хотя гидрогенизация угля, возможно, никогда не составит экономической конкуренции нефти, — заявил Хауэрд, — тем не менее “националистический фактор” может привести к тому, что на основе этой технологии может быть создано автономное промышленное производство во многих странах, которые согласятся за него платить». Рынки закроются для импорта сырой нефти и продуктов ее переработки; в этой ситуации Standard не может позволить себе остаться в стороне.

По этим причинам с I. G. Farben было заключено соглашение о строительстве завода по гидрогенизации в Луизиане. Но к этому времени нехватка нефти в мире уступила месту избытку, и интересы американской компании изменились. Процесс гидрогенизации можно было использовать также для увеличения выхода бензина из сырой нефти. Таким образом, на новом заводе в Луизиане должны были проводиться эксперименты по внедрению технологии, но не с углем, а с нефтью. Нужно было выжать из каждого барреля как можно больше бензина.

В 1929 г. компании заключили более широкое соглашение. Standard приобрела патент на гидрогенизацию за пределами Германии. В обмен на это I. G. Farben получила 2% акций Standard — 546 000 акций на общую сумму \$35 млн. Они также договорились не вмешиваться в основную деятельность друг друга. По словам представителя Standard, «I. G. не будет вмешиваться в нефтяной бизнес, а мы не будем вмешиваться в химический». Следующий шаг был сделан в 1930 г. при создании совместной компании для использования достижений в «нефтехимической» области. В общем, Standard получала большой объем новейшей технической информации⁴.

В 1931 г. германская наука, и авторы гидрогенизации в частности, удостоились высочайшей чести: изобретатель метода Бергиус и председатель правления I. G. Farben Карл Бош поделили Нобелевскую премию в области химии. Однако, несмотря на то что предприятие в Лойне производило 2000 баррелей топлива в день, оно едва сводило концы с концами. Исследовательские работы оказались значительно сложнее и дороже, чем предполагалось. В то же время после открытия нефтяного месторождения в Восточном Техасе избыток нефти на мировом рынке вызвал перепроизводство в мировом масштабе. Последовавшее резкое падение мировых цен сделало производство синтетической нефти в Лойне абсолютно нерентабельным, и в I. G. Farben опасались, что этот проект уже никогда не принесет прибыли. Стоимость производства литра «лойнабензина», как называли топливо, в 10 раз превышала цену галлона бензина, который закачивали в танкер, отправлявшийся из Мексиканского залива в Германию. Некоторые руководители I. G. Farben считали, что от проекта надо отказаться. Единственная причина, по которой этого не следовало делать, считали другие, заключалась в том, что остановка предприятия обошлась 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, предшественника Гитлера, оказалось недостаточно. Пришедшие к власти нацисты были готовы пойти значительно дальше и гарантировать I. G. Farben цены и рынки сбыта — если компания пообещает существенно увеличить производство синтетического топлива. Но даже этого оказалось мало, так как технология гидрогенизации еще не была достаточно отработана. Она нуждалась в дальнейшем развитии и дополнительном политическом покровительстве властей Третьего рейха. I. G. Farben 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 планируемых боевых действий⁵.

ПРИГОТОВЛЕНИЯ К ВОЙНЕ

Два события наглядно показали Гитлеру и его окружению опасность зависимости от поставок нефти из-за рубежа и необходимость увеличения собственных запасов топлива. Первое произошло в октябре 1935 г. Италия вторглась в Эфиопию, (в то время называвшуюся Абиссинией), которая имела спорные границы с прилегающими итальянскими колониями. Итальянский диктатор Бенито Муссолини мечтал о создании великой империи, соответствующей его амбициям преемника славы Древнего Рима, и он напал на Эфиопию. Лига Наций тотчас осудила агрессию, ввела экономические санкции и рассматривала вопрос о введении полного эмбарго на ввоз нефти в Италию. Администрация Рузвельта дала понять, что, хотя Соединенные Штаты и не являются членом Лиги, они, тем не менее, готовы поддержать такое эмбарго. Муссолини отдавал себе отчет, что прекращение поставок нефти парализует итальянскую военную машину. Покуда его армия продвигалась вперед, используя ядовитые газы против несчастных эфиопов, он использовал все доступные средства, чтобы запугать Лигу. Санкции, по его мнению, могли рассматриваться как объявление войны. Основным сторонником введения нефтяного эмбарго был британский представитель в Лиге Энтони Иден, который развеял все сомнения. Муссолини, говорил дипломат, не станет совершать «безумных 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 г. войска Муссолини наконец оккупировали Эфиопию, и король Италии добавил к своим титулам еще один — «Император Эфиопии», а от идеи санкций ничего не осталось. Действенность нефтяного эмбарго так и не выяснили, потому что так и не применили. Сам Муссолини 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, что стало бы для меня катастрофой!» Гитлер воспринял этот урок чрезвычайно серьезно.

Второе событие произошло ближе к дому. Нацистский режим осуществлял меры по «выдавливанию» Standard Oil, Shell и других иностранных компаний с внутреннего рынка. Было кое-что и похуже — ненавистные большевики также владели сетью бензоколонок, через которые реализовывали нефтепродукты в Германии. Нацистское правительство надавило на одного из германских бытовиков, с тем чтобы он выкупил советскую сеть бензоколонок, что тот и сделал в 1935 г. Была поставлена задача разорить «осиное гнездо». Еще какое-то время, хотя и без особого успеха, Советский Союз продолжал продавать нефть через свою сбытовую систему. Но затем, в феврале 1936 г., поставки внезапно прекратились. Это объяснялось трудностями с «иностранными платежами». Они так и не возобновились, что также послужило Гитлеру предупреждением об опасной зависимости.

Тогда же, в середине февраля 1936 г., когда Лига все еще обсуждала нефтяные санкции, в Берлине начала работу ежегодная автомобильная выставка, которую открыл сам Гитлер. по словам *New York Times*, фюрер «имеет самый большой годовой километраж среди всех глав государств и правителей». Пользуясь случаем, Гитлер объявил, что Германия «добилась эффективного решения проблемы создания синтетического бензина». 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 г. он, нарушив международные договоренности, бесцеремонно провел ремилитаризацию Рейнской области у границы с Францией. Гитлер впервые продемонстрировал свою силу на международной арене, пойдя, как 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 раз⁶.

В конце 1936 г. Гитлер предпринял решающие шаги по милитаризации германского государства с тем, чтобы в 1940 г. оно было готово к войне. Он объявил о начале выполнения четырехлетнего плана, нацеленного, среди прочего, на снижение 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 нее зависит исход грядущих битв», и добавил, что «затраты на получение сырья не имеют значения».

Согласно утвержденному плану производительность индустрии синтетического топлива предполагалось увеличить почти в шесть раз. Программа получила существенную финансовую поддержку, было выделено большое количество стали и рабочей силы на строительство занимавших огромные площади промышленных сооружений. Каждый завод представлял собой колоссальное, раскинувшееся на много акров предприятие, которое зависело от крупных индустриальных компаний, находящихся под контролем нацистского государства. Лидером была I. G. Farben, использовавшая нацистскую идеоло-

гию в собственных целях. К 1937–1938 гг. она была уже не самостоятельной компанией, а скорее промышленным органом 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 Standard Oil, был отстранен, а большинство не принадлежавших к нацистской партии членов совета поспешили в нее вступить.

Несмотря на то, что грандиозный четырехлетний план оказался невыполним в полном объеме, немцы сумели создать крупную индустрию производства нового горючего. К 1 сентября 1939 г., когда Германия напала на Польшу, начав тем самым Вторую мировую войну, 14 гидрогенизационных заводов уже вышли на запланированную производственную мощность и строилось еще шесть. К 1940 г. производство синтетического топлива резко возросло, достигнув 72 000 баррелей в день, что составляло 46% общего потребления нефти. Около 95% от всего объема авиационного бензина Германии было получено с помощью технологии гидрогенизации, т. е. «процесса Бергиуса». Без синтетического топлива самолеты люфтваффе не смогли бы подняться в воздух.

Наряду с мощью своей военной машины и постоянным ростом производства синтетического топлива Гитлер никогда не забывал о природной нефти. Это помогло ему сформулировать основной стратегический подход к ведению войны, базирующийся на понятии блицкрига, т. е. «молниеносной войны» — стремительных быстрых ударов мощными механизированными группировками, которые привели бы к решающей победе до того, как возникнут проблемы со снабжением топливом. На начальном этапе эта стратегия работала удивительно удачно не только в Польше, но и весной 1940 г., когда войска Гитлера захватили Норвегию, Бельгию, Нидерланды и Францию с поразительной 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 подчинить Британские острова путем массированных воздушных бомбардировок окончились неудачей, осенью 1940 г. 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 рассчитывал на легкую победу⁷.

РУССКАЯ КАМПАНИЯ: «МОИ ГЕНЕРАЛЫ НИЧЕГО НЕ ЗНАЮТ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКИХ АСПЕКТАХ ВОЙНЫ»

Решение Германии начать войну с Советским Союзом было принято под воздействием различных факторов: глубокая ненависть Гитлера к большевизму (искоренение которого составляло «цель его жизни»); его личная ненависть к Сталину; презрение к славянам, которых он считал «червяками»; стремление

к полному господству на Евразийском материке и жажда славы. Кроме того, на востоке он видел «либенсраум» («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 г., 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 г., когда война была ею очевидно проиграна. Среди прочего был еще и вопрос о нефти.

С самого начала среди основных целей гитлеровской стратегии в русской кампании был захват Баку и других кавказских нефтяных месторождений. «В области экономики, — написал один историк, — у Гитлера была одна навязчивая идея — нефть». Для него это был жизненно важный продукт индустриального века для обеспечения экономической мощи. Если к Германской империи присоединить кавказскую нефть и черноземные районы 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 империи, стремлением, которое также подтверждалось уверенностью, что такая сырьевая база сделает страну непобедимой. Германский министр вооружений и военной промышленности Альберт Шпеер сообщил на допросе в мае 1945 г., что «потребность в нефти, несомненно, была основным мотивом» при принятии решения о вторжении в Россию⁸.

Гитлер считал советскую военную мощь источником постоянной угрозы румынским нефтяным месторождениям в Плоешти — самым крупным в Европе за пределами 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% от общего импорта в 1940 г. Поставки нефти из Советского Союза возобновились после подписания пакта Молотова–Риббентропа в 1939 г., и в 1940 г. они составили треть германского импорта нефти, что дало повод одному высокопоставленному нацисту назвать их «существенной поддержкой германской военной экономики». В июне 1940 г. Советский Союз захватил значительную часть северо-восточной Румынии, оправдывая свои действия условиями пакта Молотова–Риббентропа. 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 России гарантировало и более ценную добычу: нефтяные ресурсы Майкопа, Грозного и, конечно, Баку. В поддержку своих планов Гитлер выдвинул собственные абсурдные расчеты, согласно которым число жертв с германской стороны в войне с Россией не превысит числа рабочих, занятых в производстве синтетического топлива. Поэтому не было причин не начинать вторжение.

В декабре 1940 г. Гитлер издал директиву № 21 — план «Барбаросса», в которой приказано было готовиться к вторжению в Советский Союз. Немцы позабо-

тились, чтобы никоим образом не выдать своих планов русскому другу, и даже начали несвойственную им тщательно разработанную игру по дезинформации Сталина о возможности 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, перебежав на советскую сторону, чтобы сообщить о готовящемся нападении. Сталин посчитал его диверсантом и приказал расстрелять перебежчика⁹.

Ранним утром 22 июня 1941 г. 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 3 млн человек, имевшая 600 000 транспортных средств, а также 625 000 лошадей, нанесла удар широким фронтом. Германское нападение застало Советский Союз совершенно неподготовленным и вызвало у Сталина нервный срыв, длившийся 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 6–8, самое большее 10 недель.

Хвастливое заявление Гитлера, что «мы ударим в дверь, и весь дом рассыплется», нашло многочисленные подтверждения в первые недели кампании. Вначале немцы продвигались вперед даже быстрее, чем сами ожидали, тесня дезорганизованные советские войска. Казалось, что победа уже близка, оставалась лишь очистка. Но вскоре появились первые признаки того, что немцы выдыхаются и что серьезно недооценили свои запасы, включая топливо. На плохих русских дорогах и пересеченной местности транспортные средства потребляли значительно — иногда вдвое — больше горючего, чем надо. Тяжелую технику, которая увязала на не имевших специального покрытия дорогах и не могла двигаться дальше, приходилось заменять русскими телегами на конной тяге. Но предупреждения о грозящем топливном голоде игнорировались в эйфории первых побед¹⁰.

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 отрезать поставки 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». Опьяненный успехом, фюрер уже вслух мечтал о широком автобане от Тронхейма в Норвегии до Крыма, который станет германской Ривьерой. Он еще говорил: «Волга станет нашей Миссисипи».

Позднее Гитлер передумал и решил ударить по Москве. Но время было упущено. В результате немцы добрались до пригородов советской столицы, откуда до Кремля оставалось около 20 миль, лишь в конце осени 1941 г. Там они



и увязли в грязи и снегу накануне быстро приближающейся зимы. Недостаток нефти и других необходимых ресурсов сделал свое дело. «Все наши людские и материальные ресурсы исчерпаны», — заявил 27 ноября главный квартирмейстер. 5–6 декабря генерал Георгий Жуков начал первое успешное советское контрнаступление, которое остановило врага и сковало его на всю зиму.

Не смогли германские войска прорваться и на Кавказ. Первоначальные планы завершить кампанию за 6–8, от силы 10 недель обернулись многими месяцами, а затем были и вовсе остановлены наступившей зимой. Они значительно недооценили расстояния, через которые должны были протянуться линии снабжения; в не меньшей степени недооценили и советские людские резервы — способность советских солдат и мирного населения переносить трудности и лишения. Цифры потерь были чудовищны: от 6 до 8 млн советских солдат погибли или попали в плен в течение первого года войны, а 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 отборные сибирские дивизии на германский фронт¹¹.

ОПЕРАЦИЯ «БЛАУ»

В начале 1942 г. 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 в Индию. Эксперты-экономисты говорили Гитлеру, что Германия не сможет продолжать войну, не получив доступа к российской нефти, и фюрер был с ними вполне согласен. В то же время он хотел нанести удар в сердце российской военной экономики. Лишенная нефти, необходимой для армии и сельского хозяйства, Россия не сможет выстоять в войне. Гитлер считал, что Советский Союз израсходует на защиту месторождений нефти свои последние людские ресурсы, после чего трофей достанется ему. Германия создала специальную бригаду по техническому обслуживанию нефтепромыслов численностью 15 000 человек. Ее задачей было восстановление и эксплуатация русской нефтяной промышленности. Единственное, что оставалось сделать Германии на пути к русской нефти, это захватить ее.

К концу июля 1942 г., когда Ростов был взят, а нефтепровод с Кавказа перерезан, казалось, что германская армия на верном пути. 9 августа она достигла Майкопа, самого западного из кавказских нефтяных центров, производительность которого даже в обычных условиях не превышала десятой части бакинских месторождений. Более того, перед отступлением из Майкопа русские основательно разрушили нефтепромыслы со всеми запасами и оборудованием, вплоть до инструментов в ремонтных мастерских, так что к январю 1943 г. немцы смогли кое-как добывать там не более 70 баррелей в день.

Тем не менее они продолжали продвигаться дальше, находясь теперь уже в тысячах миль от родины и от центров снабжения. В середине августа германские альпинисты установили флаг со свастики на вершине горы Эльбрус,

самой высокой точке Кавказа и всей Европы. Но германская военная машина застопорилась, так и не достигнув своих целей. Ее армия была блокирована на горных перевалах, а продвижение прекратилось из-за недостатка топлива. Чтобы вести войну в России, немецким войскам требовались огромные запасы горючего, но точки снабжения остались далеко позади, и войска потеряли преимущество в скорости и внезапности. Горькая ирония заключалась в том, что немцы, приближаясь к нефти, испытывали все больший ее недостаток¹².

Они захватили русские топливные запасы, так же как захватили французские, но на сей раз это им не помогло. Русские танки заправлялись дизельным топливом, которое не годилось для германских, работавших на бензине. Иногда немецким танковым дивизиям на Кавказе приходилось простаивать по несколько дней в ожидании поставок горючего. Грузовики, перевозившие топливо, также не поспевали, потому что у них, в свою очередь, оно было на исходе. Наконец в отчаянии немцы попытались использовать для перевозок топлива верблюдов. К ноябрю 1942 г. 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, символическое для обеих сторон, определило его судьбу. Он стал ареной решительной гигантской битвы зимой 1942–1943 гг. Снова и снова у немцев были перебои в поставках, в том числе не хватало 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».

Более чем через полтора года невероятных усилий, огромных людских потерь и материальных ресурсов наступил перелом в войне, и немцам пришлось перейти к обороне. В ходе ночного телефонного разговора с Гитлером фельдмаршал Эрих фон Манштейн умолял фюрера передать ему командование германскими войсками на Кавказе и оказать помощь 6-й армии, застрявшей под Сталинградом. Гитлер отказал. «Это вопрос захвата Баку, фельдмаршал, — отвечал диктатор. — Если мы не получим бакинскую нефть, война проиграна». Затем Гитлер перешел к рассуждениям о важности нефти для ведения войны. Он вновь и вновь повторялся, но остановиться не мог. Сколько горючего требуется самолету. Сколько горючего требуется танку. И без конца твердил: «Если я не смогу предоставить топливо для ваших операций, фельдмаршал, вы не сможете ничего сделать».

Манштейн пытался остановить поток красноречия и доказать, что войска необходимы для неотложной 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, мой фюрер!» — только и смог сказать Манштейн.

РОММЕЛЬ И РЕВАНШ КВАРТИРМЕЙСТЕРА

Не только в Сталинграде на рубеже 1942–1943 гг. события разворачивались не в пользу Германии. Немецкие войска также отступали в бесплодных песчаных и каменистых пустынях Северной Африки, на границе 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 подразделения — африканского танкового корпуса, создателем которых явился Роммель. Это был выдающийся практик танковой войны и мобильных боевых действий, изобретательный и склонный к нестандартным 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 г. он назначил автора, не состоявшего в нацистской партии, командиром батальона его личной охраны. В 1940 г. Роммель командовал танковой дивизией, которая с невероятной скоростью прошла с боями через всю Францию. Этот победный поход более напоминал веселую детскую забаву, чем настоящую войну. «Мы никогда не думали, что война на Западе может быть такой», — писал он своей жене. Кампания, добавил он беззаботно, «превратилась в молниеносную экскурсию по Франции».

В феврале 1941 г. Роммеля направили в Северную Африку для оказания помощи итальянской армии, терпевшей поражения в боях с британскими войсками. Эта война превратилась для него теперь в экскурсию по Северной Африке — зона боевых действий была протяженностью в глубину материка 70 миль, а длиной 1000 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 сделал саркастичный выговор одному из своих подчиненных, который остановил победоносное наступление по настоянию квартирмейстера. «У квартирмейстеров вошло в привычку жаловаться на любую трудность, вместо того, чтобы проявлять сноровку и продолжать работу, — писал он. — Когда после большой победы, приведшей к разгрому противника, преследование отменяется по совету квартирмейстера, то история почти всегда расценит такое решение как неверное и укажет на упущенные возможности». Генерал не собирался ничем себя связывать.

В Северной Африке Роммель поначалу добился блистательных побед над британскими войсками — часто малыми ресурсами, используя захваченные у противника запасы. В какой-то момент британские и американские трофеи составляли 85% находившихся в его распоряжении транспортных средств. Он обладал большим талантом по части импровизации, и не только в тактических

вопросах. В начале кампании Роммель отдал приказ изготовить в мастерских Триполи большое количество макетов танков, которые затем устанавливались на автомобили Volkswagen с целью обмануть британцев относительно численности немецких дивизий и напугать их. Но с одним он не смог ничего поделать. Мобильный характер военных действий диктует необходимость достаточных запасов топлива, поставки которых должны поспевать за быстрыми передвижениями войск, подчас по сильно растянутым линиям коммуникаций. Доставка горючего оказалась одной из постоянных сложностей Роммеля, временами даже, по его словам, величайшей. В июне 1941 г. он писал: «К сожалению, наши запасы горючего были почти исчерпаны, и мы с опасением ждали атаки британцев, зная, что наши передвижения будут определяться в первую очередь показаниями датчика расхода горючего, а не тактической необходимостью»¹⁴.

Но после форсированных поставок топлива для его войск в конце 1941 — начале 1942 г. Роммель возобновил наступательные действия и в мае 1942 г. развернул решительное наступление на британцев. Оно развивалось 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 коммуникаций и по совету квартирмейстера, Роммель перешел границу и продвигался до тех пор, пока в конце июня наступление не было остановлено возле 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 для наступления 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 одурманен 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 Мальта, служивший базой для нападений на конвои стран 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 африканским корпусом, — 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 г. он сообщил жене, что собирается провести с ней отпуск в Италии. «Готовь паспорта!» — писал он.

По другую сторону фронта, в Каире, царила паника. Британцы жгли документы, сотрудники многочисленных союзнических учреждений набивались в товарные вагоны и в спешке эвакуировались, а каирские купцы меняли в своих витринах портреты Черчилля и Рузвельта на Гитлера и Муссолини. Но ни в конце июня, ни в июле 1942 г. британцы так и не сдались, а Роммелю не хватало бензина, чтобы усилить нажим. Обе измученные армии продолжали сражение, вошедшее в историю под названием «первая битва под Эль-Аламейном», до полного истощения сил. Там, в пустыне, они перешли к позиционным действиям¹⁵.

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, «ученика чародея» по саудовской нефти, 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 от укуса насекомого у него, казалось, не осталось никаких душевных привязанностей и очень мало прочих ценностей. «Все, что я имел, было разрушено вражеской бомбардировкой Портсмута в январе 1941 г., — написал он позднее о своем внезапном решении принять командование британской 8-й армией в Египте. — Тогда же мне представилась возможность посчитаться с немцами». Некоторые считали его чудачком, даже параноиком. В своем первом обращении к группе офицеров армии на хребте Рувейсат около Эль-Аламейна он счел нужным заявить: «Уверяю вас, что я полностью вмещаю. Я знаю, что некоторые считают меня немного не в своем уме, я рассматриваю это скорее как комплимент».

Несмотря на свою чудачковатость, Монтгомери был выдающимся стратегом, отличавшимся аналитическим складом ума, методичностью и дотошностью. Он иногда проводил несколько часов в день в одиночестве — в своем собственном «интеллектуальном оазисе», как он называл такое состояние, — обдумывая проблемы в поисках их решения и вынашивая планы. Чтобы понять ход мыслей Роммеля, Монтгомери повесил в автофургоне, где жил, его портрет. Он понимал, что в лице немецкого генерала бросил вызов легенде о Роммеле, вселяющей страх и трепет в 8-ю армию. Цель была ясна — сделать то, что, по мнению многих, было невозможно: поменяться ролями с мастером мобильной войны и нанести окончательное поражение. Потому что, говорил Монтгомери, «Роммель прежде никогда не был бит, хотя ему часто приходилось бегать за горючим». Позднее его будут критиковать за чрезмерную осторожность в проведении боевых операций. Но, как заметил 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 Sherman, действовала бы с максимальной эффективностью, как единое целое, чему способствовали находившиеся рядом

базы снабжения, в то время как коммуникации Роммеля были растянуты, а следовательно, сильно уязвимы. Однако к концу августа 1942 г. снабжение войск Роммеля улучшилось. Продолжит ли он наступление?

Роммель тоже находился в нерешительности. Он отчетливо сознавал опасность нехватки топлива со всеми вытекающими из этого ограничениями; кроме того, сам страдал заболеванием кишечника в тяжелой форме и полностью был истощен, в связи с чем просил предоставить ему отпуск для лечения. Однако он все-таки хотел продолжить наступление на Каир, понимая, что времени осталось мало, но боевой дух африканского корпуса поможет одержать победу вне зависимости от того, достаточны запасы или нет, и отдал приказ о наступлении. Операция в окрестностях Эль-Аламейна получила название «битва под Алам-Хальфой».

Вновь и вновь в ходе этой недельной битвы Роммель отмечал, как мешает действиям африканского корпуса 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 все еще не прибыл в Африку». Он так и не прибыл. 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 из-за наводнения. Войска Роммеля не в состоянии были миновать позиции британской артиллерии, удачно расположенные с тактической точки зрения. К 7 сентября 1942 г. битва под Алам-Хальфой завершилась. Последнее наступление Роммеля захлебнулось, и легенда о его непобедимости была развеяна¹⁶.

В последующие недели Роммель умолял штаб-квартиру Гитлера об увеличении поставок горючего, необходимого на 2000 миль хода, любой ценой. 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 просил увеличить поставки, а вместо этого получил маршалский жезл лично из рук фюрера и щедрые обещания, которые так и не были исполнены.

23 октября, после многих недель тщательной подготовки и переоснащения, мощным артиллерийским ударом Монтгомери начал контрнаступление, которое вошло в историю как «вторая битва под Эль-Аламейном». Немцы были в шоке. В первый же день генерал Георг Штумме, сменивший Роммеля, попал 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 затяжным.

Немцы возлагали надежды на самолеты и суда, а те методично уничтожались британским флотом и авиацией. Когда Роммелю доложили, что четыре танкера, перевозившие так необходимый немцам бензин, потоплены в гавани Тобрука, считавшейся безопасной, он пролежал всю ночь с открытыми глазами, не в силах заснуть. «Атакуя наш транспорт с нефтью, — писал генерал, —

британцы били по той части нашей машины, от которой зависит нормальное функционирование в целом».

В течение следующих недель единственное, что Роммель смог делать, это отступать. Временами ему казалось, что можно развернуться и нанести своим преследователям разрушительные удары, но на это не было горючего. В докладах Гитлеру он настойчиво называл ситуацию с топливом катастрофической. Но призрак еще большей катастрофы возник, когда войска союзников высадились в Марокко и Алжире — на пути его отступления. Дни его детища, африканского корпуса, были сочтены. В сочельник 1942 г. Роммель присутствовал на праздновании Рождества в роте охраны своего штаба. Днем из своего автомобиля он подстрелил 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 войск Роммеля очутились на пятачке земли, зажатом между наступавшим противником как с запада, так и с востока. Легенда померкла, и в марте 1943 г. генерал, которого Гитлер считал пораженцем, был отстранен от командования африканским корпусом. В мае последние остатки германских и итальянских войск в Северной Африке капитулировали¹⁷.

Но Роммеля снова призвали на службу фюреру сначала в Италии, затем во Франции. Он 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 отрицательная реакция серьезно отразилась бы на моральном состоянии войск. В октябре 1944 г. к нему домой прибыли два генерала СС с ультиматумом: или он покончит с собой, и его смерть будет выдана за естественную, или всей его семье грозит опасность. Роммель, сжимая маршалский жезл, сел вместе с обоими эсэсовцами в автомобиль. Вскоре машина выехала на лесную поляну, окруженную гестаповцами. Обреченному генералу вручили пилюлю с ядом, чтобы потом смерть объяснить кровоизлиянием в мозг. Были организованы государственные похороны, Гитлер прислал соболезнование. Сердце Роммеля, говорилось в официальной речи на погребении, «принадлежало фюреру».

В бумагах Роммеля, собранных после его смерти, была найдена выстраданная эпитафия запасам горючего, столь необходимого для ведения мобильной войны. «Битвы ведутся и выигрываются квартирмейстерами еще до того, как начинается стрельба», — писал он, вспоминая Эль-Аламейн, хотя за несколько лет до этого 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 отсту-

пала под натиском войск Монтгомери: «Нехватка горючего! Этого достаточно, чтобы вызвать слезы»¹⁸.

АВТАРКИЯ И КАТАСТРОФА

К середине 1943 г. 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, в которых главная роль отводилась синтетическому топливу. Эти усилия продемонстрировали как технические высоты гитлеровского Рейха, так и его полное моральное банкротство.

Нацистский режим с опозданием приступил к реорганизации своей экономики с целью увеличения объема выпуска синтетического топлива и других важных для подготовки к затяжной войне материалов. Ответственным за это был Альберт Шпеер, личный архитектор и один из любимцев Гитлера, отличавшийся крайним честолюбием. За десятилетие до того он обратил на себя внимание Гитлера планами оформления съезда нацистской партии в Нюрнберге в 1933 г., которые включали грандиозную панораму флагов, орлов высотой в сотню футов и множество огней. Будучи неудавшимся художником, Гитлер увлекся планами и неординарностью личности Шпеера и назначил его заведующим всеми памятниками рейха, а также дал персональное поручение построить новое здание рейхсканцелярии и руководить восстановлением Берлина. К 1942 г. Шпеер стал министром вооружения и военной промышленности, а в начале 1943 г., когда уже были ясны масштабы неудач в России и Северной Африке, круг обязанностей значительно расширился: ему предоставили почти неограниченные полномочия по руководству всей германской экономикой.

Архитектор, руководивший сооружением монументов вечной славы «тысячелетнего рейха», сумел доказать, что успешно справляется и с такими важнейшими, требовавшими срочного решения проблемами, как мобилизация промышленности. Шпеер встряхнул германскую экономику и заставил ее работать по-новому. За два с половиной года, прошедших после его 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 время, когда союзники осуществляли широкомасштабные, но в основном безуспешные, авиабомбардировки авиационных предприятий, железнодорожных узлов и заводов по изготовлению шарикоподшипников на территории Германии. Производительность германской промышленности продолжала расти; самый высокий за всю войну уровень был зарегистрирован в июне 1944 г. Огромный разрушительный потенциал, которым, как считалось, обладали стратегические бомбардировки, оставался нереализованным. «Запасы нефти, которые были самым слабым местом Германии, — писал британский военный историк Бейзил Лиддел Харт, — остались почти нетронутыми». 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, и возможность их разрушения ставила под угрозу функционирование всей германской военной экономики.

Производственные показатели в индустрии синтетического топлива росли так же быстро, как и вся военная экономика. К 1942 г. в этой отрасли был зарегистрирован значительный рост по сравнению с 1930-ми гг. — 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 г. производство синтетического топлива почти удвоилось — с 72 000 до 124 000 баррелей в день. Заводы этого профиля представляли важнейшее звено в системе обеспечения горючим; за первый квартал 1944 г. они обеспечили 57% общего объема и 92% поставок авиационного бензина. За второй квартал 1944 г. цифры в пересчете на годовые показатели возросли еще больше. За всю Вторую мировую войну индустрия синтетического топлива обеспечила половину общего объема производства горючего в Германии¹⁹.

Этого не удалось бы добиться без колоссальных усилий и мобилизации всех обычных средств и методов нацистской военной экономики, включая и рабский труд. Гитлер перевоплотил бытовой антисемитизм своей венской молодости в чудовищную и дьявольскую идеологию, оправдывавшую уничтожение и ограбление евреев. Концентрационные лагеря представляли собой механизмы реализации «окончательного решения», принятого всего за два часа на так называемой конференции в Ванзее в январе 1942 г. Но до реализации «окончательного решения» евреи, признанные годными, — вместе со славянами и другими заключенными, — направлялись на работу во имя рейха, который уже вынес им смертный приговор. Таким образом, заключенные концентрационных лагерей непрерывным потоком поступали на принадлежавшие I. G. Farben гидрогенизационные заводы, а также предприятия по производству синтетического каучука. Кстати, компания имела свои заводы синтетического топлива и каучука, находившиеся в непосредственной близости от концентрационного лагеря Аушвиц* в Польше — крупнейшей из нацистских фабрик смерти. Свыше 2 млн людей были умерщвлены газом, который производился на одном из дочерних предприятий I. G. Farben, руководство которого считало, что с учетом богатых запасов угля и рабочей силы заводы в Аушвице были «очень выгодно расположены». Директором завода синтетического топлива стал тот самый химик, который представлял компанию на встрече с Гитлером в Мюнхене в июне 1932 г.

Именно там применялся так называемый «свободный» труд, равно как и рабский. Химическая компания платила в день за каждого взрослого рабочего-заключенного 3 или 4 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.

* Аушвиц — у нас известен под названием Освенцим. — *Прим. ред.*

Через несколько месяцев они либо умирали от невыносимых условий, либо их умерщвляли в концентрационных лагерях. На смену привозили других, прибывших в лагерь очередным поездом в вагонах для перевозки скота.

I. G. Farben приспосабливалась к особенностям сотрудничества с СС. Однажды ее руководство высказало просьбу, чтобы конвоиры прекратили жестоко избивать заключенных на глазах «свободных» поляков и немцев. «Чрезвычайно неприятные сцены» оказывали «деморализующее воздействие... Поэтому мы просили воздержаться от сцен избиения на работе и перенести их в концентрационный лагерь». 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».

Корпорация была недовольна качеством труда заключенных из Аушвица; ежедневные четырехмильные марши только в одну сторону истощали их, что, в свою очередь, часто вызывало болезни. Для предотвращения этого компания построила свой собственный «филиал» — концентрационный лагерь Моновиц по той же схеме, что и главный лагерь. Сохранившиеся архивные данные свидетельствуют: через ворота I. G. Farben в Аушвице прошло 300 000 заключенных. Заводы здесь были настолько крупными, что использовали больше электроэнергии, чем весь Берлин.

Молодой итальянец по имени Примо Леви, заключенный № 174517, выжил только благодаря тому, что вспомнил достаточно много из органической химии, которую изучал в Турине, что позволило ему устроиться на работу в лабораторию. «Эта гора железа, бетона, грязи и дыма была антиэстетична, — сказал он об индустриальном комплексе I. G. Farben. — На его территории не было живой травинки, почва пропитана ядовитыми остатками угля и бензина, а единственными живыми существами казались машины и рабы, причем первые выглядели более живыми, чем последние». Моновиц был фабрикой смерти. Но это также был и бизнес, заработать пытались все, вплоть до служащих лагеря, которые продавали на близлежащем рынке одежду и обувь тех, кто умер и кого раздели донага перед отправкой в крематории соседних лагерей. Зловонный дым крематориев Аушвица и Биркенау пронизывал воздух Моновица. Для Леви это был «мир смерти и призраков. Последние следы цивилизации исчезли».

К 1944 г., по некоторым оценкам, треть общего количества рабочих, занятых в германской промышленности синтетического топлива на всей территории рейха, составляли заключенные. I. G. Farben тесно сотрудничала с СС в Аушвице. И, естественно, обе стороны дружески общались между собой. Однажды перед Рождеством руководящие сотрудники заводов I. G. Farben 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 I. G. Farben был «объявлен самым лучшим охотником», на счету у него оказались одна лиса и 10 зайцев. «Все отлично провели время, — говорилось в отчете об охоте. — Это наилучший результат во всем районе за текущий год, и он может быть превзойден лишь на охоте, которую в ближайшем будущем собираются устроить сотрудники концентрационного лагеря»²⁰.

«ОСНОВНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ»

После бессистемных и неэффективных бомбардировок Германии генерал Карл Спаатс, командующий стратегическими воздушными силами США в Европе, решил, что необходимы перемены. 5 марта 1944 г. он предложил генералу Дуайту Эйзенхауэру, руководившему подготовкой к высадке в Нормандии, в качестве приоритетной цели предприятия по производству синтетического топлива. Он обещал, что в течение шести месяцев производство данного сырья сократится наполовину. Упомянул также и о дополнительной выгоде: эти заводы имеют для Германии столь важное значение, что налеты вспугнут люфтваффе и приведут к отзыву множества самолетов из Франции, где намечалось вторжение союзников.

Британцы возражали против плана Спаатса, настаивая на бомбардировках железных дорог Франции. Но в конце концов Спаатс получил молчаливое согласие Эйзенхауэра на бомбардировки заводов синтетического топлива. 12 мая 1944 г. авиационное крыло численностью 935 бомбардировщиков в сопровождении истребителей совершило налет на ряд предприятий, в том числе на гигантский завод I. G. Farben в Лойне. Как только Альберт Шпеер узнал о случившемся, он поспешил на место происшедшего. «Я никогда не забуду 12 мая, — писал он позднее. — В этот день результат войны технологий был предрешен». После налета разбитые, искореженные трубопроводы, которые он увидел, обходя завод, убедили его в том, что «преследовавшие нас более двух лет ночные кошмары» превратились в реальность. Спустя неделю Шпеер вылетел для личного доклада фюреру. «Враг нанес удар в одно из самых уязвимых мест, — сказал он Гитлеру. — Если они продолжают в том же духе, скоро у нас не будет никакой сколько-нибудь серьезной топливной промышленности. Единственная надежда на то, что в штабе авиации противника такие же беспоточи, как и в нашем!»²¹

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, тем самым значительно пополнив свои собственные. Это несколько смягчило удар. Лихорадочная активность на поврежденных 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 плацдармы на побережье Нормандии. Теперь задача уничтожения германской системы снабжения приобрела более важное, чем когда-либо, значение, и 8 июня генерал Спаатс издал официальную директиву — «главная цель стратегических воздушных сил Соединенных Штатов в настоящее время — пресечь поставки горючего вооруженным силам противника». Последовали регулярные налеты авиации на заводы, производящие синтетическое топливо.

В ответ Шпеер дал указание о скорейшем восстановлении этих заводов и прочих объектов топливной промышленности или, по возможности, их рас-

средоточении на нескольких небольших, но хорошо защищенных и замаскированных участках — в развалинах разрушенных заводов, каменоломнях, подземельях. Даже пивоваренные заводы были переоборудованы под производство горючего. На 1944 г. был запланирован значительный рост производства синтетического топлива, но теперь оборудование и комплектующие приходилось разбирать и использовать для ремонта существующих предприятий. Этим занималось более 350 000 рабочих, многие из них были заключенными. Сначала заводы восстанавливались быстро, но, поскольку налеты авиации не прекращались, они все чаще выходили из строя и становились все более уязвимыми, все труднее было их вновь восстанавливать. Производство начало резко снижаться. Перед первыми налетами в мае 1944 г. производство синтетического топлива путем гидрогенизации составляло в среднем 92 000 баррелей в день, в сентябре оно упало до 5000 баррелей в день. Производство авиационного бензина в этом месяце составило всего 3000 баррелей в день — только 6% от средней производительности за первые четыре месяца 1944 г. Тем временем русские захватили нефтеразработки Плоешти, лишив Гитлера основного источника 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 г. Но не было топлива даже для того, чтобы поднять машины в воздух для тренировочных полетов. 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 разрушительные налеты союзников повторялись, что еще больше снижало поставки авиационного бензина для люфтваффе. Летная подготовка пилотов сократилась до одного часа в неделю. «Фактически это был смертельный удар! — уже по окончании войны заявил генерал Адольф Галланд, командующий германской истребительной авиацией. — Начиная с сентября нехватка горючего стала катастрофической. Поэтому воздушные операции оказались практически невозможными».

Осенью 1944 г. 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 шесть-девять месяцев... до этого он вел себя абсурдно». Наконец бомбардировки промышленных объектов парализовали значительную часть германской военной машины. Но война еще не была завершена²².

АРДЕННСКАЯ ОПЕРАЦИЯ: КРУПНЕЙШАЯ БЕНЗОКОЛОНКА ЕВРОПЫ



К осени 1944 г. 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. Рейх не мог быть побежден. 16 декабря он начал крупное контрнаступление в холмистом и густом Арденнском лесу на востоке Бельгии и Люксембурга. Вошедшее в историю под названием «битва за выступ», это сражение было последним крупным германским ударом, 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, раздробить 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. Им удалось захватить неподготовленных союзников врасплох, вызвать панику в их рядах и прорвать фронт.

Немцы использовали фактор внезапности, но они предприняли наступление, не обладая необходимыми для этого ресурсами, а фактическая численность солдат была значительно ниже, чем предполагалось. Не было возможности доставить на линию фронта резервы, которые решили бы 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 так нужны».

В ходе блицкрига 1940 г., проходившего в тех же местах, недостаток 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, хотя они были совсем рядом. В районе вокруг Ставло в восточной Бельгии находились крупнейшие склады горючего союзников и крупнейшая в Европе топливозаправочная станция. Здесь союзники хранили 2,5 млн галлонов для своих войск, а также 2 млн карт автодорог Европы, вдоль которых были установлены сотни тысяч канистр емкостью пять галлонов. Транспортные средства союзников останавливались, заправлялись горючим без ограничений и продолжали путь.

Утром 17 декабря, на второй день наступления, танковая часть под командованием некоего жестокого полковника по имени Йоахим Пайпер захватила небольшое хранилище горючего. Пайпер сначала заставил 50 пленных американских солдат заправить его технику, а затем хладнокровно расстрелял их. Множество американских пленных были убиты в ходе так называемой «бойни в Мальмеди». Вечером того же дня силы под командованием Пайпера расположились на расстоянии примерно 1000 футов от границы хранилища Ставло, где горючего было в 50 раз больше, чем удалось захватить утром. Оборона союзников была слаба и неорганизована. Часть Пайпера двинулась в северном направлении через мост на реке Анслев по направлению на Ставло. В отчаянной попытке предпринять что-либо маленькая группа защитников хранилища вылила содержимое канистр в ров и подожгла, соорудив огненную стену. Пайпер тщательно изучил свою карту, но она устарела, на ней не было точно отмечено ни местоположение, ни объем хранилища. Полковник не по-

дозревал, что добыча находилась у него почти в руках. Вместо того чтобы послать солдат сквозь узкую стену огня, он приказал повернуть назад через мост и идти на запад. По иронии судьбы, у Пайпера скоро кончилось горючее, его танки расходовали по галлону на полмили. Попытки сброса топлива с воздуха не увенчались успехом, и его часть оказалась в плену.

Маневр Пайпера был лишь одним из маленьких эпизодов битвы, но он имел важные последствия. Объем хранилища горючего в Стабло был эквивалентен объему, израсходованному за первые десять дней немецкого наступления в Арденнах; его захват дал бы немцам достаточное количество топлива, для того чтобы продвинуться до Антверпена и Ла-Манша, в то время как союзники в панике беспорядочно отступали. Но и без того немецкое продвижение было окончательно остановлено только на Рождество 1944 г., спустя 10 дней после его начала²³.

«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 г. производство авиационного бензина в Германии составило только 1000 тонн — полпроцента от уровня первых четырех месяцев 1944 г. Но надежды на победу еще оставались. Окружение Гитлера, по воспоминаниям Шпеера, «молча слушало, как он в давно безнадежной ситуации продолжал бросать в бой несуществующие дивизии или отдавал приказы войсковым частям, снабжение которых осуществлялось самолетами, не имевшими возможности взлетать из-за отсутствия топлива».

В то время как на западном и восточном фронтах продолжались кровопролитные 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 бредовых видений, за которые по меньшей мере 35 млн людей заплатили своими жизнями. Он слушал пластинку с оперой Вагнера «Сумерки богов» и в ожидании какого-то волшебного избавления жадно читал гороскопы, предвещавшие внезапное изменение к лучшему в его судьбе. Только когда русские солдаты находились почти над его бункером, на ступенях разрушенной рейхсканцелярии, Гитлер покончил жизнь самоубийством, предварительно оставив распоряжение опустить его тело в бензин и сжечь, 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 жестокостью, была очевидна уже давно. Во время 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 недели до окончательного крушения.

Шпеер увидел 150 грузовиков германской армии. Каждый из них тянула четверка запряженных быков. Это был единственный способ, которым грузовики могли двигаться. Горючего не было²⁴.



Глава 18

АХИЛЛЕСОВА ПЯТА ЯПОНИИ



В первую неделю декабря 1941 г. эскадра военно-морских сил США находилась с визитом вежливости в большой красивой гавани Баликпапана в Ост-Индии. В этой, тогда еще забытой Богом точке планеты Маркус Сэмюель на рубеже веков дал распоряжение своему племяннику построить на отвоеванной у джунглей территории нефтеперерабатывающий завод. За четыре прошедших десятилетия казавшаяся глупой и безрассудной мечта Сэмюеля воплотилась в крупнейший центр по переработке добытой на острове нефти, ставший не только одним из самых ярких бриллиантов в короне Royal Dutch/Shell Group, но и важной вехой 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, прихватив с собой ящики со спиртным, уже направлялись туда, когда внезапно появился старший офицер и приказал им немедленно отбыть на корабль. Сразу же начались погрузка и заправка, а к полуночи американские корабли уже покидали гавань. Так английские и голландские сотрудники нефтеперерабатывающего завода в Баликпапане узнали о нападении на Перл-Харбор. Война, которую они ждали и к которой готовились, началась.

Когда годом ранее в Баликпапан прибыл менеджер компании Shell Х. К. Янсен, то обнаружил, что уже построены бомбоубежища и подготовлены планы эвакуации. В течение нескольких месяцев после внезапного отплытия американских моряков вход в гавань был заминирован, а 120 человек прошли обучение подрывному делу. Все понимали, что Баликпапан с его нефтяными месторождениями был одной из основных целей, ради которых японцы вступили в войну. Задача руководства нефтепромыслов была не допустить, чтобы эта добыча попала в руки противника.

Сразу после нападения на Перл-Харбор жены и дети работников нефтепромыслов в течение нескольких дней были эвакуированы из Баликпапана. Янсен и сослуживцы-холостяки по ночам собирались в саду. Сидя в ротанговых креслах и глядя в темные очертания нефтеперерабатывающего завода и в колышущийся за ним океан — луна не появлялась 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 нефтепродуктов, которые, как они надеялись, пойдут на военные нужды союзников.

В середине января 1942 г. с приближением японцев рабочие отдаленных нефтепромыслов начали разрушать скважины, как это делалось повсюду в Ост-Индии. Они извлекали насосно-компрессорные трубы, резали их на куски и сбрасывали обратно в скважину вместе с насосами, тягами, болтами, гайками и бурами, которые оказывались под рукой. Затем туда закладывали тротилловые шашки и взрывали. Начали со скважин с наименьшим дебитом, но в конце концов были уничтожены все.

Настала очередь и нефтеперерабатывающего комплекса в Баликпапане. Сначала запустили ректификационные установки и бойлеры, давая им выкипеть досуха, а затем стали ждать полного разрушения. Никто не знал, сколько времени это займет. Через 30 часов развалился первый аппарат, 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 пленных голландцев ультиматум: немедленная сдача, в противном случае все будут заколоты штыками. Офицер, прикомандированный к нефтеперегонному заводу, отдал приказ уничтожить все, что осталось.

Сначала разрушили минный склад; взрывной волной выбило все оконные стекла в округе. Затем настала очередь причалов, которые уже были обильно политы бензином или смесью керосина и смазочных масел. К полудню причалы были охвачены пламенем. 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 сотрясало от взрывов, следовавших один за другим. Огонь охватил опреснительные установки, завод по изготовлению жестяной тары, сооружения нефтеперегонного завода, электростанцию и другие здания; языки пламени достигали высоты 150 футов. Покрытые потом и копотью люди сновали среди огня. Наконец дело дошло до резервуаров, где хранилась нефть. К каждому было прикреплено по 15 тротилловых шашек. Тут выяснилось, что некоторые шашки отсырели во влажном климате и не воспламенялись. Группа добровольцев пыталась взорвать их выстрелами из ружей, но тщетно. Оставалось открыть клапаны, но вспомнили, что ключи от них остались в уже уничтоженном здании управления.

Наконец резервуары верхнего уровня удалось открыть, и нефть хлынула на нижний уровень. Для взрыва четырех или пяти резервуаров решили применить 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 последовали страшный взрыв и сильная ударная волна. Когда горящее море нефти растеклось вниз по холму к другим резервуарам, вся зона хранилищ превратилась в ад.

Больше делать было нечего. Люди ринулись с холма к радиостанции; местные охранники в полном обмундировании отдали им честь. Нефтяники, мучимые жаждой, смертельно уставшие, загрузились в лодки, именуемые «проа».

Море вокруг приобрело красный оттенок — в воде отражались огромные столбы пламени, раздавались взрывы. Теперь, по плану, наступил следующий этап — бегство, 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. Они хорошо справились со своим делом: результаты четырех десятилетий промышленного строительства были уничтожены менее чем за один день. В конце концов прибыли в эвакуационный лагерь, расположенный глубоко в джунглях, на берегу маленького притока реки Рико. Долго-долго они пытались услышать гул самолета, который должен был забрать их, но тот так и не прилетел.

На следующий день вечером Янсен и его маленькая группа отправились вниз по притоку до его впадения в Рико. Они провели ночь в лодке в ожидании помощи, напрягая слух, чтобы уловить звук приближающегося самолета или лодки, и опасаясь, что это могут оказаться и японцы. Один из уснувших свалился за борт; его втащили в лодку, создавая шум, чтобы отпугнуть крокодилов. А от москитов можно было спастись единственным способом — курить трубки и сигареты. Янсену эти часы казались бесконечными. Наступил рассвет, а они все еще надеялись и ждали.

Примерно в час дня самолет-амфибия появился в небе и сел на реку. Пилот собирался забрать раненого в другом месте и обещал вернуться. Он сдержал свое слово, забрав 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, что едва можно было двигаться. Самолет поднялся, в салон пошел свежий воздух и некоторые тут же упали 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 лететь назад». На берегу бухты Баликпапан оставалось 75 человек, ожидавших спасения. Но было поздно: японцы высадились на ее южной стороне. Через несколько часов после полуночи 24 января четыре американских эскадренных миноносца, шедших с потушенными огнями, наткнулись на десяток 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 бракованных торпед 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 Манильской бухте в 1898 г.

Ночной бой не помешал японцам высадиться в Баликпапане. У оставшихся сотрудников нефтеперерабатывающего комплекса не было иного выбора, как

уйти в джунгли. Они разбились на маленькие группки и предприняли отчаянную попытку эвакуироваться этим путем, что оказалось ужасным испытанием. Пробирались через дебри пешком и на лодках проа, страдая от голода, усталости, малярии, дизентерии, преследуемые страхом. Группы становились все меньше и меньше, оставляя позади 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 и избежали расстрела или смерти в японских тюрьмах¹.

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 г. японцы установили полный контроль над Ост-Индией. В результате в течение трех месяцев Япония получила в свое распоряжение все богатейшие природные ресурсы Юго-Восточной Азии, в первую очередь нефть, из-за которой 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 эйфория, военные успехи породили такой бешеный ажиотаж на фондовом рынке в первой половине 1942 г., что правительству пришлось вмешаться, чтобы снизить накал страстей. Кое-кто считал, что страна испытывает «опьянение победой». Но только немногие предупреждали о неизбежном похмелье.

По силе чувств восторг японцев мог быть сравним лишь с потрясением и отчаянием американцев. На Рождество 1941 г. 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. Переpravляясь в док через гавань на пароме, он видел маленькие лодки с людьми, которые разыскивали тела погибших; спустя две с половиной недели после нападения они все еще плавали на поверхности. Эта зловещая картина на Гавайях была частичкой тех безрадостных перспектив, что стояли перед Соединенными Штатами, — война в обоих полушариях, конфликт по истине глобального масштаба. Перл-Харбор стал, вероятно, 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 командовать в Тихом океане — армия или флот? Оба штаба не хотели подчинять свой личный состав офицеру другого вида вооруженных сил. Бюрократическое соперничество дополнялось личными соперничеством и враждой. В результате было учреждено два командования и два театра боевых действий. Контраст между верховным командованием армии и флота был огромен. Генерал Дуглас Макартур, несмотря на проницательность и талант

стратега, отличался эгоизмом, чванством и высокомерием. На одном заседании во время войны Франклин Рузвельт после трехчасовой беседы с Макартуром сказал одному из своих помощников: «Дайте мне таблетку аспирина... Нет, лучше дайте мне еще одну, чтобы принять утром. За всю жизнь никто не говорил со мной так, как Макартур». Адмирал Честер Нимиц был человеком непритязательным, очень сдержанным. В ожидании информации об исходе сражения он обычно упражнялся в стрельбе из пистолета в своем тире. «Не в его духе было произносить громкие фразы или давать яркие интервью», — заметил один корреспондент.

Однако разделение командования не только продемонстрировало различие в стилях военного руководства, оно привело также к ожесточенным и ненужным сражениям за скудные ресурсы и, что еще хуже, к никуда не годной координации основных военных операций в обширных зонах боевых действий. Расстояния, которые требовалось преодолеть американским войскам, чтобы достичь островов Японского архипелага, были просто огромны. Ни одна война еще не велась столь масштабно. У Америки было большое преимущество в ресурсах. Но как обеспечить снабжение американских войск? И как отобрать у японцев те богатые ресурсы, которыми они уже завладели? Ответы на эти два вопроса помогли бы сформулировать стратегию и определить ход 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 штаба флота, 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 блокировать необходимую Японии «нефтяную магистраль»².

«ВРЕМЯ ВЗРОСЛЫХ»

В то время как американцы были заняты запоздалой в условиях уже начавшегося конфликта мобилизацией, японцы, упиваясь своими победами, планировали следующие шаги. 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 г. адмирал Исороку Ямамото, главный стратег нападения на Перл-Харбор, писал своей любимой гейше: «То, что именуется “первым этапом операций”, было на самом деле детское время, которое заканчивается; теперь же наступает время взрослых, поэтому, пожалуй, мне бы лучше выйти из дремы и встряхнуться».

Ямамото, как и другие представители японского военно-морского командования, по-прежнему уповал на «решающую битву», которая разом выведет бы противника из войны. По многолетнему опыту работы в Соединенных Штатах Ямамото понимал, что необходима быстрая победа. Японцы знали возможности

огромных нефтяных и прочих ресурсов Америки. И так, они 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, поскольку тогда японцы смогут дать решающее сражение и завершить начатое в Перл-Харборе уничтожение флота США на Тихом океане.

Мидуэйское сражение в начале июня 1942 г. действительно стало решающим, но результат его оказался не таким, как ожидали японцы. Оно произошло в то самое «взрослое время», которого 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 редко), военно-морской флот США нанес крупное поражение японцам, отправив на дно четыре авианосца императорского флота, потеряв при этом лишь один.

Мидуэй действительно стал поворотным пунктом в войне на Тихом океане, положив конец японскому наступлению. После этого соотношение сил изменилось, и мощь американских людских и материальных ресурсов и техники, организационных способностей и просто решимости победить битва за битвой стала 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. Миф о непобедимости японской армии рухнул. Но это был один небольшой, хоть и дорогостоящий, этап долгой борьбы с целью истощить ресурсы или сломить врага³.

Первоначальные попытки не допустить японцев до нефтяных предприятий в Ост-Индии не создали им серьезных трудностей. Японцы предвидели разрушение объектов, но они оказались не столь значительными и не столь повсеместными, за исключением произведенных компанией Shell в Баликпапане и компанией Stanvac на Суматре. Японцы немедленно приступили к восстановлению нефтяной промышленности Ост-Индии. Туда были брошены группы буровиков и специалистов по нефтепереработке, а также оборудование. Вскоре около 4000 рабочих-нефтяников, что составляло 70% 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 г. составило 65,1 млн баррелей. В 1942 г. японцы смогли добыть лишь 25,9 млн баррелей, но в 1943 г. они добились получения 49,6 млн баррелей, что составило 75% от уровня 1940 г. За первые три месяца 1943 г. объем импорта нефти в Японию составил 80% от объема за тот же период 1941 г., непосредственно перед введением американцами, британцами и голландцами нефтяного эмбарго. Не было нехватки нефти и в Южной зоне. Теперь японский флот мог при желании заправляться на месте.

Кроме того, японцы воспользовались результатами работ, проведенных компанией Caltex, созданной как совместное предприятие Standard of California

и Техасо в Восточном полушарии. Непосредственно перед войной Caltex разведала в центральной Суматре очень перспективный участок, так называемую структуру Минас, и уже установила там буровую вышку и все необходимое оборудование. Японцы взяли освоение его в свои руки и, воспользовавшись буровой Caltex, пробурили опытную скважину. Они наткнулись на гигантское месторождение, крупнейшее на территории от Калифорнии до Ближнего Востока. Результаты работ в Южной зоне были настолько успешными, что в 1943 г. премьер Тодзио объявил, что нефтяная проблема, ставшая катализатором японской агрессии, решена. Но Тодзио поторопился⁴.

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 использованы в экономике Японских островов. Это обеспечит, как они надеялись, бóльшую степень независимости, необходимую, чтобы построить и удержать «Тихоокеанскую стену». Тогда японцы смогут помериться 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 армии противника, но также, безусловно, от собственной системы морских транспортных перевозок. Как полагали разработчики стратегии, Япония вступила в войну, обладая запасами нефти примерно на два года. По окончании этого срока пришлось бы обращаться за нефтью в Ост-Индию. 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 японских кораблей 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 боев под водой. Однако подводные лодки США были лучшими в этой войне, а после оснащения усовершенствованными торпедами стали тем смертоносным оружием, которое способствовало ограничению, а затем и полному прекращению судоходства по жизненно важным маршрутам между Южной зоной и Японскими островами. Длительное противостояние получило известность как битва с «мару» — термин, обозначающий у японцев торговые суда. Лишь в конце 1943 г. они стали уделять серьезное внимание защите судов от подводных лодок, организовали систему конвоирования. Однако эти меры были недостаточны и непоследовательны. «Когда мы запросили поддержку с воздуха, — жаловался командир одного из конвоев, — появились только американские самолеты». Потери японского судоходства продолжали расти⁵.

Кроме того, с появлением конвоя возникли проблемы, которые были только на руку союзникам. Руководство движением конвоя требовало создания системы радиосвязи, в том числе и сообщения точных координат «местонахождения в полдень». Американцы перехватывали и расшифровывали японские коды, получая чрезвычайно важную информацию для подводных лодок. Общие итоги этого были опустошительными. Из общего судового состава около 86% японского торгового флота было потоплено, а еще 9% получили настолько серьезные повреждения, что вышли из строя до конца войны. Менее 2% личного состава американского военно-морского флота — экипажи подводных лодок — обеспечили 55% потерь противника. На счету подводных лодок других стран-союзников — еще 5%. Позднее группа японских экономистов назвала эту кампанию — фактически все более сжимающееся кольцо блокады и войну на истребление — «смертельным ударом по военной экономике Японии».

Среди излюбленных целей подводных лодок были танкеры, перевозившие нефть. Число танкеров, потопленных американцами, быстро росло начиная с 1943 г., и к 1944 г. оно значительно превышало количество вновь построенных. Объем импорта нефти в Японию достиг пикового значения в первом квартале 1943 г., а год спустя составлял менее половины от этой величины. К первому кварталу 1945 г. импорт полностью прекратился. «К концу войны ситуация была такова, — говорил один японский капитан, — что мы были совершенно уверены — танкер будет потоплен вскоре после того, как 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, которые потом ставились на палубу сухогрузов или большие резиновые мешки вместимостью от 300 до 500 баррелей, а потом тянули их на буксире в Японию. Но несмотря на остроумное решение, эта 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. Отчаявшись, японцы даже пытались наладить перевозку на собственных подводных лодках, а также вынуждали германские подлодки 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 г. составило лишь 257 000 баррелей — всего 4% от объема 1940 г. Имевшие оборонное значение автомобили 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 г. японцы предприняли амбициозную попытку приступить к производству синтетического топлива. В месяцы, непосредственно предшествовавшие Перл-Харбору, кое-кто в Токио поддерживал идею использования синтети-

ческого топлива вместо того, чтобы ввязываться в войну. Но реальные усилия в этой области в военное время так ни к чему и не привели вследствие нехватки стали и оборудования, а также бесконечных проблем технического, общепромышленного и кадрового характера. В 1943 г. производство синтетического топлива в Японии составило всего 1 млн баррелей, т. е. только 8% от намеченного на тот год, и его производство никогда не обеспечивало более 5% общей потребности в топливе. Кроме того, более половины мощностей находилось в Манчжурии и оказалось бесполезным в конце 1944-го — начале 1945 г. из-за блокады. Производство синтетического топлива обернулось неудачей, причем очень дорогостоящей из-за бессмысленной растраты ресурсов, задействования рабочей силы и руководящих кадров, масштабы которой, по одной из оценок, были таковы: «Индустрия синтетического горючего в Японии с точки зрения использованных материалов и рабочей силы, а также мизерного количества готового продукта во время войны была скорее пассивом, чем активом»⁶.

«НЕТ 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 г. во время битвы за Мидуэй, в ходе которой, по словам одного адмирала, «мы израсходовали очень много топлива, больше, чем полагали необходимым; результат почувствовался сразу же». После победы в мидуэйском сражении союзники перешли к наступлению, перепрыгивая с острова на остров в направлении запада на море и на суше, все ближе и ближе к Японии — Тарава и Макин, острова Гилберта, Квайлейн и Энвевоток на Маршалловых островах, Сайпан и Гуам, Марианские острова. Для обеих сторон каждый ярд стоил сотен человеческих жизней. Но американцы создали ударную силу, включающую самолеты-амфибии и авианосный флот, на строительство которых были брошены значительные промышленные мощности. Японцы ничего не могли противопоставить этим грандиозным ресурсам. Американцы даже отомстили за Перл-Харбор в апреле 1943 г., когда из расшифрованных японских сообщений удалось узнать, что адмирал Ямамото, создатель плана того губительного нападения, собирается в поездку на остров Бугенвиль недалеко от Новой Гвинеи, поэтому американские истребители, ожидавшие в засаде, сбили самолет адмирала, который и догорел в джунглях.

Подводная война продолжалась, но только в первые месяцы 1944 г. императорский военно-морской флот начал «чрезвычайно остро», по словам одного адмирала, ощущать нехватку топлива. Постепенное истощение нефтяных запасов стало оказывать влияние и на принятие стратегических решений, причем во все более серьезных масштабах. При проведении операции на Марианских островах в июне 1944 г. японский линейный флот не принял участия в битве именно по этой причине. Более того, авианосцы шли на американцев не с фланга, а в лоб, чтобы сэкономить топливо. «На обход потребовалось бы слишком много топлива», — позднее сказал японский командующий. Но и лобовая атака стала слишком дорогостоящей, так как в результате сражения, которое потом

получило название «Большой Марианской охоты на индеек», японцы потеряли 273 самолета, а американцы всего 29. Это означало прорыв американцами японской внутренней линии обороны.

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, такая перемещение была невозможна. Таким образом часть флота, включая авианосцы, базировалась в Японии, где ожидала прибытия новых самолетов и пилотов, расходуя последние запасы топлива. Тяжелые линейные корабли находились недалеко от Сингапура, вблизи от запасов в Ост-Индии, но после каждого боя они по месяцу не могли заправиться, чтобы подготовиться к следующему сражению. Главным следствием нехватки топлива стала разбросанность военно-морских сил, в то время как японцам для отражения наступления союзников как никогда был необходим объединенный флот.

Действия японской военной авиации тоже серьезно ограничивались нехваткой топлива. Подготовка летчиков в 1944 г. была сведена к 30 часам, что составляло половину нормы. С ухудшением положения с топливом в 1945 г. полностью прекратилась штурманская подготовка; летчики просто летели к цели за ведущим. Было очевидно, что вернуться смогут немногие. Авиационный бензин изготовлялся из единственного доступного сырья — скипидара, который смешивался со все увеличивающимся количеством спирта. Сочетание низкокачественного топлива с плохой подготовкой летного состава и недостаточными испытаниями самолетов было губительным. Японцы на одной лишь операции по переброске сил потеряли до 40% самолетов.

На многих японских судах стали использовать сырую нефть с Борнео, которая, как давным-давно заявлял Маркус Сэмюэль, действительно была хорошим топливом. Однако она легко воспламенялась, что создавало угрозу пожара. Японцам даже пришлось вернуться к прежним видам топлива и перевести часть кораблей на уголь. Строящиеся суда перед спуском на воду переделывались на угольные. Это обеспечивало относительную экономию ресурсов, но означало проигрыш в скорости и маневренности⁷.

В октябре 1944 г. обострившаяся нефтяная проблема все-таки заставила командование императорского флота бросить все свои силы на битву в заливе Лейт на Филиппинах. К этому времени петля затянулась уже очень туго. С захватом Гуама в августе 1944 г. Японские острова оказались в зоне досягаемости новых американских бомбардировщиков В-29. 15 сентября генерал Макартур высадился на Моротае, Молуккские острова, т. е. всего в трех сотнях миль от Филиппин, и, глядя в их сторону, произнес: «Меня там ждут». Японцам ничего не оставалось, кроме как бросить все силы на защиту Филиппин, расположенных на полпути между Японией и завоеванными ею территориями в Юго-Восточной Азии, т. е. на расстоянии, допускавшем авиационные удары по Японским островам. Начальник главного штаба императорского флота адмирал Соэму Тоёда отдал приказ о начале операции, ставшей крупнейшей в истории морских битв. «Проиграв филиппинскую операцию, — скажет

он позднее, — и даже сохранив при этом флот, мы бы лишились судоходного маршрута на юг, который все равно был полностью перерезан, и поэтому флоту нигде было заправиться топливом, а оставаясь в южных водах, он не смог бы получать боеприпасы и вооружение. Не было смысла сохранять его за счет потери Филиппин. Вот почему я отдал этот приказ».

Но и в битве за Филиппины нехватка топлива снова и снова ставила японцев в невыгодное положение. Поскольку флот базировался в разных местах, ему пришлось прежде всего сосредоточить силы на решающих направлениях. Два японских линейных корабля так и не смогли принять участия в этом крупном сражении — им не хватило топлива. Они дошли до Сингапура, заправились там и снова ушли домой. Некоторые корабли шли слишком медленно, экономия горючего, и опоздали на несколько часов, что оказалось критическим. 25 октября 1944 г. 2-й флот под командованием адмирала Такео Куриты занял исходную позицию у входа в пролив Лейт, чтобы уничтожить слабо вооруженные силы генерала Макарттура. Но всего в 40 милях от берега, где высадились американцы, Курита внезапно повернул и ушел обратно. После войны одного японского адмирала спросили, почему. «Из-за нехватки топлива», — ответил он.

Трехдневная битва в проливе Лейт закончилась сокрушительным поражением японцев. Их потери составили три линкора, все четыре авианосца, 10 крейсеров и 13 эсминцев. В отчаянии японцы впервые открыто использовали новое оружие — самолеты, управлявшиеся летчиками-самоубийцами — «камикадзе», что в переводе означает «божественный ветер». Так называли тайфун, который в XIII в. разметал огромный флот хана Хубилая, готовившийся высадиться в Японии. Считается, что летчики-камикадзе, направлявшие свои самолеты на палубы американских судов, наиболее ярко воплощали в себе японский дух и служили для всех соотечественников примером самопожертвования. Но помимо этого, они решали важную практическую задачу нехватки горючего, самолетов и обученных пилотов. Японцы скрупулезно подсчитали, что, если обычно для потопления американского авианосца или линкора требуется восемь бомбардировщиков и 16 истребителей, то этой же цели можно достигнуть с помощью лишь 1–3 самолетов с летчиками-самоубийцами. Была гарантия того, что летчик нанесет больший ущерб, что в некоторой степени деморализует врага, не приемлющего такого самопожертвования, а поскольку машинам не надо было возвращаться, их заправляли горючим лишь наполовину⁸.

КОНЕЦ ИМПЕРАТОРСКОГО ФЛОТА

Японцы едва ли были в состоянии прервать растущие поставки топлива и других ресурсов для американских сил в Тихом океане независимо от расстояния до конечного пункта. Американцы создали большие плавучие базы, включающие баржи с топливом, ремонтные суда, буксиры и плавдоки, спасательные суда, лихтеры и транспорты с запасами. Это дало военно-морским силам США возможность без проблем перемещаться по просторам Тихого океана. Специальные топливозаправочные караваны из двух-трех гигантских танкеров и конвоя из эскадренных миноносцев прибывали в назначенные районы, где

заправлялись американские суда. Когда во второй половине 1944 г. Гуам стал главной базой американских бомбардировщиков, нацеленных на Японию, туда ежедневно доставлялось по 120 000 баррелей авиационного бензина, а вся военная авиация Японии на всех фронтах потребляла тогда лишь 21 000 баррелей в день, т. е. только одну шестую того, что доставлялось на Гуам.

Японцев теснили почти на всех направлениях. К началу 1945 г. американцы захватили Манилу, а также Иводзиму, хотя и очень дорогой ценой — потеряв убитыми 6800 солдат и еще 20 000 ранеными, японцы потеряли только убитыми 21 000, а остров, на котором они погибли, был 4,5 мили в длину и 2,5 мили в ширину. В Южной Азии британцы начали решительное наступление в Бирме. Японцы оставили Баликпапан и еще один крупный нефтяной порт в Ост-Индии, и большинство их нефтеперерабатывающих предприятий простаивали без нефти. В марте 1945 г. последний конвой с танкерами вышел из Сингапура. Они так и не пришли в Японию.

В Японии нефть фактически исчезла из хозяйственного обихода — и не только она. 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 ванне». Тепло получали за счет сжигания древесного мусора, собранного на улицах. Многие стали отапливать жилье книгами, полагая, что они все равно сгорят при бомбежках. Распределение топлива на холодный зимний сезон 1944–1945 гг. не начиналось до 21 мая 1945 г., тогда большинство жителей научились готовить пищу на кострах из обугленных досок, собранных на городских развалинах, и из того, что уцелело после налетов авиации. Потребление пищи было сведено до 1800 калорий в день, что существенно ниже минимальной дневной нормы в 2160 калорий⁹.

Ситуация с топливом стала настолько тяжелой для военных, что командование флота решилось на отчаянную меру — использовать в качестве своего рода камикадзе крупнейший в мире линейный корабль Yamato — 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, требовавшие больших запасов топлива, стали почти невозможны, — сказал адмирал Тоёда. — Даже для того, чтобы собрать эскадру, требовалось 2500 тонн топлива, а его еще надо было добыть. Но мы считали, что если не было шансов на успех, то ничего не выиграем, оставив эти корабли на рейде в японских водах; но более того, не направить эти корабли на выполнение подобной операции, даже если не было и половины шансов на успех, значило поступить вопреки традициям японского флота. Настолько острой была ситуация с топливом».

Эта операция была явным самоубийством: топлива на борту Yamato 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. В полдень 7 апреля три сотни американских самолетов вынырнули из сплошной низкой облачности и начали барражировать, и уже во второй половине дня Yamato и большинство других судов были потоплены.

Для многих гибель Yamato, который был уничтожен еще до того, как сумел выполнить самоубийственную акцию, означала конец Императорского флота. Японский флот, гордившийся своим господством во всей западной части Тихого океана, был теперь изгнан даже из собственных прибрежных вод¹⁰.

БОРЬБА ДО КОНЦА?

Положение Японии 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 решается на проведение фантастической кампании по сбору корней сосны. Руководствуясь лозунгом «две сотни сосновых корней — час полета», население по всей территории Японских островов начало их дружно выкапывать. Даже детей отправляли на поиски в сельскую местность. Для получения заменителя сырой нефти сосновые корни нужно было нагревать в течение 12 часов. Было задействовано 34 000 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 12 000 баррелей в день потребовалось бы 1,25 млн человеко-дней. Усилия были колоссальны, а результаты — минимальны.

Но некоторые изменения 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 г. объем производства топлива из корней сосны достиг 70 000 баррелей в месяц, но трудности очистки так и не были преодолены. В действительности, к моменту окончания войны из «сосновой» нефти удалось получить только 3000 баррелей бензина, причем не было никаких свидетельств, что этот бензин годился для самолетов.

Дни Японии были сочтены. От беспрестанных американских бомбардировок города превратились в руины, возможности военных по организации какого-либо контрнаступления практически были равны нулю. «Бритва» — Хидэки Тодзио — был вынужден покинуть пост премьер-министра в июле 1944 г., и весной 1945-го к власти пришло другое правительство, некоторые члены которого были заинтересованы в поиске иного выхода из войны вместо тотального уничтожения. «Все пришло в полный упадок, — заявил один из министров. — Куда ни посмотри, везде тупик». Новое правительство возглавил восьмидесятилетний адмирал в отставке Кантаро Судзуки, пользовавшийся уважением и считавшийся деятелем относительно умеренной ориентации. Взаимные уловки между теми, кто хотел продолжать войну, и теми, кто хотел найти из нее выход, стали еще нагляднее. Последние были, однако, осторожны и уклончивы, смертельно боясь переворота и покушений на свою жизнь¹¹.

5 апреля 1945 г. Советский Союз аннулировал пакт о нейтралитете с Японией, который должен был действовать до апреля 1946 г. В ответ на это высшим офицерам японского флота пришла в голову идея, не менее фантастическая, чем кампания по сбору сосновых корней. Они предложили 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 окончания сражений в Европе. Более того, Сталин предложил им гораздо более привлекательный обмен, чем обмен сырьем. Диктатор получил большие территориальные уступки: Курильские острова, восстановление русского господства в Манчжурии и возвращение южной части острова Сахалин. Этим он компенсировал поражение, которое царская Россия потерпела в войне с Японией в 1905 г. 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 г. Содержавшиеся в них данные рисовали картину почти полной остановки военной экономики как следствие налетов американской авиации и отсутствия топлива. Конкретные цифры подтвердили кризисное положение, в котором оказалась Япония. По состоянию на апрель 1937 г. запасы топлива составляли 29,6 млн баррелей, а в июле 1945 г. — всего 0,8 млн баррелей, в силу чего флот не мог вести боевые действия. Для выполнения каких-либо практических задач нефти не было. Для некоторых членов японского правительства «полная безнадежность нашего положения» была очевидной. Но 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 последнего¹².

Как явная демонстрация этого лозунга было яростное и фанатичное сопротивление японцев американскому вторжению на Окинаву в апреле 1945 г. Оно продолжалось до 21 июня 1945 г. На эту операцию пришлось 35% потерь американцев убитыми и ранеными. Предполагая, что аналогичное соотношение сохранится при вторжении на Японские острова, американское командование оценивало возможные собственные потери в ходе первого этапа вторжения минимум в 268 000 убитыми и ранеными. Всего же, по их оценкам, потери американских военнослужащих могли достичь 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 новое оружие, которое, хотя и не прошло боевых испытаний, должно было вскоре поступить на вооружение США, — атомную бомбу. Американскому руководству было очевидно, что военный потенциал Японии разрушался, но оно не находило никаких доказательств падения боевого духа. И действительно,

казалось, что нация острова готова к кровопролитной битве, даже школьники делали копья из 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 ухудшавшееся положение, отношение японского правительства к капитуляции оставалось двусмысленным, неясным и неопределенным: внутри него не было единодушия, а партия войны все еще имела решающий голос. Токио презрительно отверг Потсдамскую декларацию союзников, которая давала ему шанс выйти из войны на разумных условиях, включая сохранение императорской власти. Многие японские лидеры не желали принимать меры, которые вели к уменьшению страданий народа, немало вынесшего во имя «красивой» националистической идеологии и беспощадного милитаризма. В политике Токио союзники видели мало поводов для оптимизма и много решимости бороться до конца¹³.

Первая атомная бомба была сброшена на Хиросиму 6 августа 1945 г. 8 августа Советский Союз объявил войну Японии и направил свои войска в Манчжурию — 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 выходом считалось самоубийство. 13 августа, спустя четыре дня после взрыва бомбы в Нагасаки, вице-адмирал Такидзиро Ониси, отец-идеолог камикадзе, все еще добивался, чтобы правительство отвергло капитуляцию. Японский народ, заявил он, будет бороться до конца, и 20 миллионов пожертвуют жизнью в борьбе 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. Ее собирались передать по радио на следующий день, но вечером накануне взбунтовавшиеся солдаты, убив командира армии, ворвались в императорский дворец с тем, чтобы ликвидировать запись, предотвратив ее передачу, а также убить премьера Судзуки. Их нападение было отбито. В положенный час японцы, многие впервые, слышали из радиоприемников слабый, звучащий то громче, то тише из-за перебоев с электричеством голос своего императора, призывавшего к капитуляции. Война в Тихом океане была окончена.

Тем не менее не все услышали 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. Уже после капитуляции было найдено в общей сложности 316 000 баррелей нефти, предназначенной исключительно для атак летчиков-самоубийц, а также хранилища горючего, полученного из сосновых корней. Его проверили на американских военных джипах. Оно оказалось негодным и быстро засоряло двигатели¹⁴.

«СКОРАЯ ПОМОЩЬ»

И после оккупации нехватка топлива в Японии продолжала ощущаться. 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 ими воспользоваться. Генерал немедленно пересел в импровизированный автомобильный кортеж, впереди которого ехала красная пожарная машина. Пунктом назначения был линейный корабль *Missouri*, стоявший в гавани Иокогамы, на котором три дня спустя две страны подписали документы о капитуляции. По пути кортежа выстроились спиной к проезжавшему Макартуру японские солдаты — знак почтения, оказываемый только императору. Хотя расстояние составляло всего 20 миль, кортежу, чтобы его преодолеть, потребовалось два часа; даже самые лучшие автомобили, какие могли предоставить японцы, использовали в качестве горючего не бензин, которого и не было, а древесный уголь. Двигатели часто глохли.

Двенадцать дней спустя, 11 сентября 1945 г., к скромному одноэтажному дому, расположенному рядом с тщательно обработанными полями, подъехала группа американских чиновников из Токио. Дом принадлежал генералу Хидэки 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 себе чуть ниже сердца раны.

За четыре года до этих событий, в 1941 г., 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 это оказалась огромной. В целом количество жертв в ходе войны на Тихом океане составило свыше 20 млн, из них 2,5 млн — японцы. Теперь же, в 1945 г., 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 ему оказали помощь. На следующий год его судили как военного преступника и, признав виновным, позднее казнили¹⁵.



Глава 19

ВОЙНА СОЮЗНИКОВ



Уинстон Черчилль провел 1930-е гг. вдали от центра политической жизни, его предостережения о намерениях и возможностях нацистов всерьез не воспринимались. Но в сентябре 1939 г. в возрасте 66 лет он был внезапно приглашен на тот же пост, который занимал более четверти века назад, в конце Первой мировой войны — первого лорда Адмиралтейства. Однако теперь подготовка к войне уже не была его задачей. Готовиться было поздно. Война уже шла несколько дней — ее развязала Германия, напав на Польшу 1 сентября 1939 г. Почти полгода боевые действия велись довольно вяло — до весны 1940 г., когда Гитлер отправил свою армию в опустошительный поход по Западной Европе. Пацифисты потерпели крах, и Черчилль стал премьер-министром Великобритании.

Будущее виделось в мрачном свете. Норвегия и Дания находились в руках немцев, Франция была на грани капитуляции (это произошло месяцем позже), оставалась Великобритания, которой и пришлось принять на себя основную тяжесть войны. Никто так не подходил для руководства страной в «самый тяжелый час», как Черчилль. Никто лучше него не осознавал решающей роли нефти, в первую очередь для спасения Британии, а во вторую — для ведения затяжной войны.

Задолго до начала военных действий британское правительство произвело серьезную ревизию положения с нефтью в свете казавшегося неизбежным конфликта с Германией. В конце 1937 г. специальный комитет изучал возможность организации производства синтетического топлива, т. е. получения «нефти из угля», аналогично германскому. Ведь страна имела очень богатые запасы угля на своей территории, в то время как почти вся нефть была импортной. Но стратегия синтетического топлива была отвергнута — оно было бы слишком дорогим, а Британия имела доступ к крупным запасам нефти по всему миру, и здесь же находились штаб-квартиры двух крупнейших международных компаний — Shell и Англо-иранской нефтяной компании. Было очевидно, что, несмотря на кажущиеся преимущества, синтетическое топливо не гарантировало независимости. Система снабжения, основанная на ввозе обычной нефти большим количеством судов через разные морские порты, была менее уязвимой для вражеской авиации, чем несколько крупных заводов, которые легко обнаружить и уничтожить.

Готовясь к войне, британское правительство предполагало очень тесное и имеющее четкие границы сотрудничество с нефтяными компаниями, чего в Соединенных Штатах ждать не приходилось. В Соединенном Королевстве

85% переработки и сбыта нефти находилось в руках всего трех компаний — Shell, Англо-иранской нефтяной компании и британского филиала Jersey. Во время мюнхенского кризиса в 1938 г. 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 проблему другого рода — судьбу группы Royal Dutch/Shell. Беспокойство и озабоченность испытывало и само руководство компании. Существовал риск, что группа может перейти под контроль нацистов. Причиной был Генри Детердинг, фактический хозяин компании. Он находился «у руля» с 1920-х гг. «Слово сэра Генри — закон, — заметил один британский чиновник в 1927 г. — он может принять важное решение, даже не поставив в известность совет директоров Shell». Но к 1930-м гг. его влияние стало ослабевать, и Детердинг стал помехой для руководства и источником раздражения для британского правительства. Его поведение становилось все более сумасбродным, а решения, продиктованные манией величия, — непродуманными.

В середине 1930-х гг., на восьмом десятке, у Детердинга появились два безрассудных увлечения. Первым была его секретарша, молодая немка, вторым — Адольф Гитлер. Целеустремленный голландец Детердинг, перебравшийся в Британию в начале века, расположения которого искали адмирал Фишер и Уинстон Черчилль, тот, кто во время Первой мировой войны был надежным и преданным союзником, — теперь, на старости лет, упивался идеологией нацизма. «Его ненависть к Советам, восхищение Гитлером и навязчивая идея англо-германской дружбы в пику Советам, разумеется, хорошо известны», — вздыхал один чиновник Министерства иностранных дел. В 1935 г. Детердинг по собственной инициативе начал переговоры с германским правительством о поставке группой Shell годового запаса нефти в кредит — фактически 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 вовремя соответствующие меры». Как заметил один чиновник, «Детердинг стареет, но он человек с твердыми убеждениями, и я боюсь, мы не сможем препятствовать его общению 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 в отставку в конце 1936 г., Детердинг полностью отдался радостям жизни. Он развелся со второй женой, женился на немке-секретарше и переехал в свое поместье в Германии. Он призывал другие европейские государства сотрудничать с нацистами, чтобы остановить большевистские орды, и встречался с представителями нацистской верхушки. В 1937 г. премьер-министр Нидерландов, бывший коллега Детердинга по Royal Dutch, заявил, что «не может понять, как человек, который сделал себе имя и капитал в Англии и получил определенную помощь от страны, принявшей его, может вдруг эми-

грировать в Германию и посвятить себя повышению уровня благосостояния этой страны». Его действия, добавил премьер-министр пренебрежительно, «инфантильны и не оставляют никаких сомнений в состоянии его психического здоровья». Неудивительно, что в последние годы жизни репутация «международного нефтяного короля» была основательно подорвана.

Детердинг умер в Германии в начале 1939 г. за шесть месяцев до начала войны. Странные и тревожные слухи немедленно достигли Лондона: нацисты не только устроили ему пышные похороны, но и попытались воспользоваться его смертью, чтобы получить контроль над группой Royal Dutch/Shell. Это, конечно, стало бы катастрофой для Великобритании, так как в ходе Первой мировой войны компания была фактически ее главным поставщиком нефти. В случае перехода группы под контроль нацистов вся британская система нефтеобеспечения оказалась бы под угрозой. Но обнаружилось, что привилегированные акции, которые и обеспечивали контроль, могли принадлежать только директорам. После кончины Детердинга эти акции были перераспределены между другими директорами. В лучшем случае немцы могли заполучить лишь небольшую долю обыкновенных акций, которые не решали ничего ни до, ни после начала войны¹.

С началом войны британские нефтяные компании, включая Shell, объединили свою сбытовую деятельность в рамках Нефтяного управления, то есть фактически создали национальную монополию. Это было сделано быстро и без возражений. Нефтяные качалки перекрашивались в темно-зеленый цвет, а нефтепродукты продавались под единой маркой Pool. Руководители промышленных предприятий по-прежнему вели дела, но под контролем государства. Британская нефтяная война велась отныне из Shell-Mex House, что на улице Стрэнд в Лондоне, рядом с отелем Savoy (собственно штаб-квартира Shell 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 учитывать, что Германия, подписавшая новый пакт с Советским Союзом, получит доступ к 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 млн за то, чтобы она разрушила свои нефтепромыслы, тем самым не допустив использования 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 бомбардировщиками союзников, но значительно позднее.

В самой Великобритании практические вопросы поставок приходилось решать быстро. Нормирование было введено почти сразу же. «Базовую норму» для автомобилистов установили сначала на уровне 1800 миль в год. Постепенно, по мере увеличения военных нужд и сокращения запасов, она уменьшалась,

а затем и вовсе была отменена. Власти предпочитали, чтобы семейные автомобили стояли в гаражах, а не разъезжали по дорогам. В результате возник ажиотажный спрос на велосипеды.

А что делать с нефтяными запасами в случае вторжения в Великобританию? Ведь 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 успеха или поражения в броске через Ла-Манш. Поэтому в Shell-Mex House разработали план немедленного уничтожения британских запасов в случае вторжения. Не были забыты даже бензоколонки — они стали бы чрезвычайно удобны для наступающих немцев. По этой причине около 17 000 торговых точек по продаже бензина в восточной и юго-восточной Англии были вскоре закрыты, а продажа и поставки сконцентрировались на 2000 заправокных станций, которые были лучше защищены или их можно было поджечь при попытке захвата врагом².

НЕФТЯНОЙ ЦАРЬ: МОБИЛИЗАЦИЯ АМЕРИКАНСКИХ РЕСУРСОВ

Основной заботой британцев было обеспечение поставок для ведения войны. Начало военных действий означало резкий рост потребления нефти в Британии, а единственным потенциальным поставщиком оставались Соединенные Штаты, на долю которых приходилось почти две трети мировой добычи. Для правительственных чиновников из Белого дома и нефтепромышленников из Shell-Mex House первостепенную важность имели два вопроса: возможны ли поставки нефти из США и будет ли Великобритания, и без того испытывавшая недостаток американской валюты, в состоянии платить за них? Ответы на оба вопроса зависели от Вашингтона.

В декабре 1940 г. после благополучного переизбрания на третий срок президент Франклин Рузвельт объявил Соединенные Штаты «оплотом демократии». В марте 1941 г. была установлена система ленд-лиза, решившая проблему оплаты — как говорил Рузвельт, «этого старого, глупого, дурацкого значка 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 г., когда нефтяные запасы Соединенного Королевства начали резко сокращаться, 50 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 г. были сделаны важные шаги по координации американской и британской систем снабжения, а Соединенные Штаты взяли на себя ответственность за снабжение топливом Великобритании, ведущей войну в одиночку. На самом деле



в США было перепроизводство нефти в объеме около 1 млн баррелей в день. Это было эквивалентно примерно 30% от среднего ежедневного объема добычи в том году, составлявшего 3,7 млн баррелей. Дополнительные мощности, полученные в результате введения в 1930-е гг. системы ограничения добычи на уровне федерального правительства и администрации штатов, обеспечили страну неопределимым стратегическим запасом. Без этого ход Второй мировой войны, скорее всего, был бы иным.

В мае 1941 г., на следующий день после введения Рузвельтом «неограниченного чрезвычайного положения» — хотя Соединенные Штаты еще не находились в состоянии войны, — он назначил министра внутренних дел Гарольда Икеса координатором 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 было изменить характер взаимоотношений администрации Рузвельта с нефтяной промышленностью. В 1933 г. в рамках политики «Нового курса» индустрии, тонувшей в потоке нефти из Восточного Техаса, была оказана помощь. Но в конце 1930-х гг. «монополия» все больше критиковали, и в 1940 г. Министерство юстиции возбудило антитрестовское дело против Американского нефтяного института и 22 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, «старый доктор “Новый курс” был вынужден пригласить своего партнера — доктора “Выиграть-Войну”». И то, что доктор «Новый курс» считал неприемлемым и вредным в нефтяном бизнесе — его размеры и масштабы, скоординированные действия, самодостаточность, способность мобилизовать капиталы и технологии, — было именно тем, что доктор «Выиграть-Войну» прописывал как крайне необходимое лекарство для мобилизации в условиях войны³.

Икесу также пришлось взять на себя инициативу по переориентации отрасли, способной справиться с избытками, с целью достижения максимальной производительности и предотвращения дефицита, причем на фоне явного скептицизма по поводу того, что дефицит в принципе возможен. 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, переориентированную на военные нужды и находящуюся под управлением правительства. Подобную операцию в Великобритании провели быстро и эффективно, и даже нормирование было встречено просто ропотом. В Америке все было по-иному.

У Гарольда Икеса был огромный минус: его ненавидели в нефтяной отрасли. Хотя он и пришел на помощь в 1933 г., но позднее был настроен критически, выступал за усиление регулирующей роли 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 г. после того, как Верховный суд признал недействительным закон о восстановлении национальной промышленности, в соответствии с которым действовал Икес, Министерство юстиции предъявило этим компаниям обвинение в неправомерном объединении. Икес помалкивал, что именно он был инициатором этого плана, и обрадовался, когда узнал, что не может быть вызван в суд 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 сотрудничества с этим деятелем. После назначения Икеса на должность координатора нефтяной промышленности *Oil Weekly* поспешил опубликовать специальное приложение, в котором содержались предостережения о «враждебном руководстве и вероятной мести со стороны человека, не обладающего ни должной квалификацией, ни даже проблесками способностей, необходимых для подобной должности». Икес же доказал обратное. С самого начала он продемонстрировал желание тесного и делового сотрудничества с представителями отрасли. Своим заместителем он выбрал одного из опытных бизнесменов, Ральфа Дейвиса, специалиста по маркетингу из компании *Standard of California*. После этого «нефтяному царю» удалось преодолеть враждебность и добиться эффективного сотрудничества в деле мобилизации этой ключевой отрасли⁴.

ИСПЫТАНИЕ МОРЕМ: БИТВА ЗА АТЛАНТИКУ

Самым уязвимым звеном в цепочке снабжения, соединявшей Америку с осажденной Великобританией, были просторы Атлантики, которые приходилось пересекать танкерам и сухогрузам. Океан предоставлял немцам большие возможности по нанесению ущерба военному потенциалу британских, а позднее и американских сил в Северной Африке и Европе, а также русской военной машине, для которой американская нефть вскоре стала жизненно необходимой. «Чем безжалостнее экономическая война, — 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 г. подводные лодки, применявшие тактику «волчьих стай», расширили сферу своей активности. Их излюбленными целями стали нефтяные танкеры.

Успехи этих атак наводили ужас на британцев и тех немногих американцев, которым британцы показывали графики зависимости постоянно увеличивающегося количества затопленных судов и погибших грузов от сокращавшихся запасов Соединенного Королевства и растущих потребностей войны. Результаты подводных боев, представленные в сжатом виде Черчиллю, расстроили его безумно: «С какой бы радостью я променял эту бесформенную, неподдающуюся измерению опасность, выраженную в виде диаграмм, кривых

и статистических данных, на полномасштабное вторжение». В марте 1941 г. он назвал нападения на танкеры «самой черной тучей на нашем горизонте». У него не было сомнений в том, 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 г. о положении с нефтью в Англии. Запасов бензина оставалось на пять недель, а топлива для британского военно-морского флота — на два месяца. Минимальным с точки зрения безопасности считался запас на семь месяцев. Икес понимал, что нужно сделать все возможное 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 «Я потребляю на треть меньше бензина». Он просил, чтобы станции технического обслуживания закрывались в 7 часов вечера и не открывались до 7 утра, а также пытался восстановить вводившиеся во время Первой мировой войны «воскресенья без бензина». Икес даже пытался ввести в Министерстве внутренних дел в качестве примера для остальной страны систему использования одного автомобиля несколькими чиновниками. (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» заставил компании уменьшить объемы поставок на бензоколонки на 10–15%⁵.

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 резервов. 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, так как они создали неудобства для рыбалки и летнего отдыха граждан. Основные печатные издания назвали сложившуюся ситуацию «ложным дефицитом», а американские автомобилисты взбунтовались против введения пусть добровольного, но все-таки ограничения на поездки.

В целях противодействия подводным лодкам Соединенные Штаты усилили патрулирование Атлантики, а также организовали базы на острове Нью-

фаундленд, 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 сокращение спроса, ленд-лиз и передача 50 танкеров — помогло ослабить давление на Великобританию, по крайней мере временно. Но опасность была гораздо большей, чем все представляли, за исключением горстки посвященных. «Только благодаря минимальным остаткам нефти, — гласит официальная история британской разведки, — подводная война не сыграла решающую роль в 1941 г.».

К осени того же года положение со снабжением на Восточном побережье США значительно улучшилось, и Великобритания, в которой ситуация с топливом временно выправилась, вернула переданные ей танкеры. Это, казалось, подтверждало, что никаких трудностей и не было, поэтому Икеса осмелили как в печати, так и в конгрессе. Специальный комитет конгресса по расследованию заявил, что нехватка топлива была выдумана министром. Это было не чем иным, сообщал комитет, как «дефицитом избытка».

На бензоколонках теперь вывешивались объявления, сообщавшие, что у них нет недостатка в горючем, и призывавшие автомобилистов «заправляться до краев», что водители и спешили делать. 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 угрозу». А ведь такие шаги всегда чреваты осложнениями для политика, добавил он в заключение. После этого Икес принял решение никогда не заходить слишком далеко, если дело касается нефти.

Однако проблема снова возникла, как только Германия 11 декабря 1941 г., через четыре дня после Перл-Харбора, 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 г. Икес предупредил президента, что если танкеры в Атлантике будут топить по-прежнему, то возникнут перебои с поставками, особенно на северо-востоке. Но, памятуя о критике, обрушившейся на него за кампанию экономии, он решительно отказался принимать какие-либо меры профилактического характера. «Помня 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 собираюсь бороться с этим путем введения нормирования. Перебои же как таковые можно будет приписать хоть Господу Богу, а я буду пожинать плоды признательности за непредусмотрительность»⁶.

В целом число потопленных за первые три месяца 1942 г. танкеров почти в четыре раза превышало число вновь построенных. Казалось, что подводные лодки противника безнаказанно действуют вдоль всего побережья. Когда одна из них, потопив восемь судов, возвращалась из американских вод, ее капитан

с ликованием записал в бортовом журнале: «Жаль, что прошлой ночью была лишь одна наша подводная лодка, а не 20. Я уверен, что всем бы нашлось достаточно целей».

Печальный список потопленных кораблей увеличивался. «Ситуация отчаянная», — писал Икес Рузвельту в конце апреля 1942 г. однако поначалу американская реакция на нападения германских субмарин была довольно вялой. 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 противолодочной обороны и не были к ней готовы. Даже прибрежные американские города облегчали немцам задачу потопления грузовых судов — ярко освещенные по ночам, они создавали прекрасный фон, на котором четко выделялись силуэты танкеров. Особенно отличился Майами — шесть миль его береговой полосы освещались неоновыми фонарями. Владельцы отелей и торговая палата настаивали на том, что огни гасить нельзя — продолжался туристический сезон. Кое-где на побережье, например в Атлантик-Сити, собравшиеся на берегу толпы могли наблюдать, как темный горизонт со стороны океана вдруг ярко вспыхивал огнем. Еще один танкер потоплен.

В конце концов были приняты некоторые меры предосторожности. На Восточном побережье наружное освещение отключалось, а патрули следили за тем, чтобы и комнатное освещение выключалось, или как минимум на окнах задергивались занавески⁷.

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 оптимального 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 непрерывная перекачка нефти по трубам со скоростью 5 миль в час гораздо безопаснее транспортировки морем и гораздо дешевле перевозки по железной дороге в цистернах. Первоначально осенью 1941 г. этот проект был отвергнут на том основании, что для его реализации потребуется слишком много стали. Идея строительства трубопровода, получившего название «Большой дюйм», была спешно реанимирована после Перл-Харбора и гибели танкеров в американских водах.

Наконец в августе 1942 г. началось строительство, результатом которого стало одно из выдающихся достижений Второй мировой войны. Ничего подобного еще никогда не делалось. На сооружение протянувшегося через полстраны трубопровода с пропускной способностью, в пять раз превышавшей обычную, были мобилизованы такие отрасли, как транспортировка нефтепродуктов и строительная индустрия. К концу 1943 г. по «Большому дюйму», 1254 мили длиной, перекачивалась половина всей сырой нефти, направляемой на Восточное побережье. А с апреля 1943 по март 1944 г. был построен «Малый дюйм» протяженностью 1475 миль, предназначенный для перекачки бензина и других нефтепродуктов с юго-запада на Восточное побережье. В начале 1942 г. лишь 4% от общих поставок нефти было доставлено трубопроводом; к концу 1944 г.,

после окончания строительства и пуска в эксплуатацию «Большого дюйма» и «Малого дюйма», по ним транспортировалось 42% всей нефти⁸.

Однако весной 1942 г., еще до начала строительства «Большого дюйма», все принимаемые против германских подводных лодок меры не обеспечивали достаточной безопасности. Более того, союзники столкнулись с очень решительным и коварным противником в лице хладнокровного адмирала Карла Деница, командующего германским подводным флотом. Для него все средства были хороши. «Никого не спасайте и не берите на борт», — приказывал он, мечтая о том, чтобы «суммарный уничтоженный тоннаж превосходил общий, введенный в строй взамен потопленного во всех странах — противниках Германии вместе взятых». У немцев в тот период было два очень важных преимущества. Во-первых, они сменили свои коды, и поэтому британцы не могли больше расшифровывать 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 дефицита поставок нефти из Западного полушария в Великобританию.

Битва за Атлантику вступила в еще более тяжелую фазу во второй половине 1942 г. На вооружение германского флота стали поступать усовершенствованные подводные лодки больших размеров, со значительно возросшими параметрами дальности и глубины погружения, более эффективной системой связи, а также доступом ко многим кодовым 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 росли. Месяц за месяцем положение с поставками в Британию ухудшалось. Соединенные Штаты лишились в 1942 г. 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 нефти⁹.

В середине декабря Черчиллю доложили, что топлива для кораблей осталось только на два месяца, за исключением резерва на случай крайней необходимости. «Это совсем плохо», — 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 г. 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 20 дней марта 1943 г.».

Но в последней декаде марта чаша весов резко склонилась в другую сторону, и как раз вовремя. Во-первых, произошел перелом в борьбе шифровальных служб — после кропотливой работы союзникам удалось раскрыть новые коды германских подводных лодок и успешно защитить свои. Во-вторых, англичане и американцы ввели в состав конвоев свежие скоординированные силы, включавшие группы поддержки для борьбы с подводными лодками. Союзники разработали более совершенные радиолокационные системы, а также построили 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 г. немцы потеряли 30% 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 приказ подлодкам 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 новшеств, усилий разведывательных служб, организационных мероприятий и новой тактики — все это в конце концов обеспечило бесперебойный 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 45 месяцев смертельной войны «битва за Атлантику», наконец, завершилась¹⁰.

БОРЬБА НА ВНУТРЕННЕМ ФРОНТЕ

Пока шла борьба за безопасность морской транспортировки 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 руководителя Администрации нефтяной промышленности в военное время. Оставаясь при этом министром внутренних дел, «старый скряга» сосредоточил в своих руках неограниченную власть. Однако она была далека от абсолютной. В различных областях нефтяной промышленности распоряжалось в общей сложности около 40 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 лимиты стали и других материалов, с Администрацией ценообразования, которая отвечала за цены, с Администрацией судоходства в военное время, которая отвечала за танкеры. Икес постоянно обращался к Рузвельту с просьбой «заткнуть рот» конкурирующим «царькам» и поддержать его авторитет.

Кроме того, возможности Икеса ограничивало нежелание американских военных подробно сообщать АНПВВ о своих потенциальных потребностях. Британцы, наблюдавшие эту возню, 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 вцепляются друг другу в волосы. Здесь нет единства, и 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 судебным преследованием крупных компаний за нарушение антимонопольного законодательства, усиленно сопротивлялось предоставлению указанного освобождения, но Белый дом оказывал на него давление до тех пор, пока наконец прощение и понимание не снизили на их «юридические души». 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 также комплектовавшихся специалистами и менеджерами нефтяных компаний. Таким образом, была создана двухуровневая система коммуникации, через которую осуществлялись руководство и контроль над деятельностью нефтяной промышленности¹¹.

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 г. запасов топлива в Нью-Йорке оставалось только на два дня, — перебоев 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 слаженно работала система.

Основным фактором успеха было, конечно, наличие сырой нефти. Соединенные Штаты вступили в войну при значительном объеме перепроизводства, но 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 тем более 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, чтобы заставить нефтепромышленников внедрять усовершенствованные методы добычи. Вела борьбу за то, чтобы геологоразведчики могли вычитать из налогооблагаемой базы 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. В этом АНПВВ добилась небольших успехов, ей удалось повысить стоимость тяжелой калифорнийской нефти, которая шла на нужды военно-морских сил США на Тихом океане, и нефти, добываемой из малодебитных скважин. А на главное требование — увеличить на 35 центов цены на всю нефть сверх официального потолка в \$1,9 — Администрация ценообразования, опасаясь инфляции, ответила Икесу отказом. Как и ожидалось, эта ценовая война вызвала глубокое неудовольствие в отрасли, и один видный руководитель нефтяной промышленности назвал Администрацию ценообразования «кучкой коммунистов».

Несмотря на трудности военных лет, общий рост добычи нефти в Америке был очень высок: с 3,7 млн баррелей в день в 1940 г. до 4,7 млн баррелей в день в 1945 г. — рост на 30%. С учетом дополнительной добычи, оцениваемой в 1 млн баррелей, в 1940 г. оказалось, что Соединенные Штаты в сущности использовали все свои резервы. Причина заключалась в следующем: когда рабочие нефтепромыслов полностью открывали клапаны скважин, получалось так, 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-го и августом 1945 г. потребление нефти Соединенными Штатами и их союзниками составило почти 7 млрд баррелей, из которых 6 млрд были добыты в США. Добыча нефти в годы войны составила более четверти всей нефтедобычи США со времен полковника Дрейка и до 1941 г. Но если бы запросы союзников увеличились, это ощутило сказало бы на имеющихся ресурсах¹².

НОРМИРОВАНИЕ — ЧЕРЕЗ «ЧЕРНЫЙ ХОД»

Другой составляющей нефтяного уравнения в Соединенных Штатах было потребление, вокруг которого и разыгрались самые крупные политические баталии. Предпринимались серьезные усилия, чтобы перевести промышленность на уголь взамен нефти. Домовладельцев, которые отапливали свои дома нефтепродуктами, просили поддерживать температуру в дневное время не выше 18 °С, а в ночное — 12. Президент Рузвельт лично проявлял большую заинтересованность в отношении неиспользованных запасов природного газа Америки. «Я бы хотел, чтобы кто-нибудь из ваших подчиненных занялся возможностями использования природного газа, — писал он Икесу в 1942 г. — Мне доложили, что

на западе и юго-западе есть месторождения, где нефти практически нет, но под землей остаются огромные запасы природного газа, которые не добываются только потому, что оттуда слишком далеко тянуть трубопроводы до крупных городов». В центре споров оставался бензин. Находились люди, старавшиеся из всех сил помочь государству, уменьшив потребление бензина. Показателен альтруизм смелой женщины по имени Би Кайл, которая работала в парке аттракционов «Палисейдс» в штате Нью-Джерси. В 1942 г. 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 «вразрез с оборонными нуждами» и не отложить ли 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 уменьшить потребление 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 бензин был неотъемлемой частью жизни, и мало кто проявлял готовность расстаться с ним добровольно. Весной 1942 г. был сделан первый шаг по введению ограничений: было полностью запрещено использовать бензин на автогонках. В мае на Восточном побережье установили нормирование — вначале путем введения специальных карточек, которые пробивались на станции обслуживания, затем последовали купоны. Но какая бы система ни вводилась, это сразу же вызывало громкий протест в обществе. Губернатор Флориды позвонил Икесе и умолял отложить введение нормирования 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 нормирование на всей территории страны — на широких просторах Запада было не так много альтернатив автомобильным перевозкам¹³.

В конце концов способ введения нормирования 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%, а реализация программы производства синтетического каучука в то время только началась. В результате США оказались в тисках «резинового голода». За счет нормирования бензина и, как следствие, сокращения автомобильного движения уменьшался спрос гражданского населения на шины, что, в свою очередь, высвободило 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 нормирования, 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 Бернارد Барух.

Для подобной миссии нельзя было выбрать более подходящую кандидатуру. В Вашингтоне Бернард Барух считался серьезным бизнесменом. Он пользовался огромным уважением, миллионер с Уолл-стрит в годы Первой мировой войны отвечал за мобилизацию промышленности, а теперь выполнял функции советника президентов, одновременно оставаясь полуофициальным старейшим государственным деятелем общенационального масштаба. «Публичное уважение было повсеместным, — вспоминал главный контролер цен Джон Кеннет Гэлбрейт, которому по долгу службы нередко приходилось вступать в конфликт 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 политическими задачами. Он заверил своих ученых коллег по комитету, 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. — Как-нибудь вечером я устрою им ужин». Многие ключевые фигуры конгресса были не просто его друзьями, но и регулярными получателями значительных сумм на ведение избирательных кампаний. И они полностью доверяли его интуиции. Эта стратегия принесла успех. В сентябре 1942 г. комитет Баруха решительно рекомендовал введение нормирования бензина по всей стране в целях экономии резины. Но фактически план не вступал в действие до выборов в конгресс 1942 г. Случилось так, что 100 конгрессменов, представлявших Запад, выразили протест против новой системы. Вероятно, их не пригласили на ужин¹⁴.

Нормирование сопровождалось и введением других мер, в том числе ограничением скорости движения до 35 миль в час. Когда в январе 1943 г. было запрещено «вождение автомобиля без необходимости», протесты стали громче. Но так как никто не смог дать точного определения, что значит «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, чья поездка за рулем автомобиля считалась необходимой. Больше всех повезло тем, кому досталась буква «X», — врачам, священникам, отдельным ремонтным службам и правительственным чиновникам. Они имели неограниченное право на покупку бензина. Некоторое чувство стыда должны были испытывать те, кто попал в категории, считавшиеся менее важными. Категория «А», «основная», которую получило большинство, 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 г. пассажирский автомобиль в среднем тратил топлива на 30% меньше, чем в 1941 г. Икес был прав: американцы, сопротивлявшиеся

добровольной экономии, приняли принудительное нормирование бензина вместе с ограничениями на сахар, масло и мясо. Все-таки «война есть война»¹⁵.

Организация добычи и потребления горючего в США была частью более крупной международной системы, наскоро созданной и управляемой Соединенными Штатами и Великобританией. В рамках этой системы сырая нефть с юго-запада перерабатывалась и транспортировалась на северо-восток морским путем или в железнодорожных цистернах, а позднее по трубопроводу. Далее она перевозилась через Атлантику, а затем доставлялась в зависимости от места назначения в хранилища военно-воздушных баз в Великобритании, разливалась в канистры объемом пять 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 через ряд соглашений. Они руководствовались принципом, в соответствии с которым на каждом театре военных действий только одна из сторон должна 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 г. за снабжение топливом всех союзных войск отвечали Соединенные Штаты.

Проблемы координации во Второй мировой войне были огромны. Запасы приходилось распределять в условиях острого соперничества за приоритет в обслуживании основных театров военных действий: Европы, Северной Африки, Тихоокеанского бассейна. Более того, всегда стоял вопрос наличия транспортных средств и горючего, постоянно происходила дорого обходившаяся путаница: либо танкер приходил в порт, где не было горючего, либо горючее находилось в порту, напрасно ожидая танкера. Однако, несмотря на все трудности и противоречия, созданная система работала очень хорошо¹⁶.

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 недопониманием основных отличий Первой мировой войны от Второй — позиционной от маневренной. (В самые тяжелые дни Сталин предложил на банкете в честь Черчиля следующий тост: «Эта война — война моторов и горючего. Я пью за американскую автомобильную промышленность и американскую нефтяную промышленность».) Поэтому на фронтах Второй мировой войны американские войска в Европе потребляли в 100 раз больше бензина, чем в начале века. Обычной американской дивизии тогда требовалось 4000 лошадиных сил, а теперь — 187 000.

По-настоящему командование армией осознало значение нефтяного фактора только в 1942 г. при планировании высадки в Северной Африке. В результате



была создана централизованная организация, занимавшаяся снабжением. Около половины общего объема грузов, отправленных из Соединенных Штатов, составляла нефть. В квартирмейстерской службе подсчитали, что, когда американский солдат отправляется на войну за рубеж, на каждого приходится 67 фунтов различного снаряжения, половину которого составляют нефтепродукты.

Новая армейская организация по снабжению нефтепродуктами занималась внедрением новшеств, облегчавших их поступление и использование. Она также приступила к стандартизации нефтепродуктов. 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 Shell, который позволял осуществлять эффективную транспортировку нефтепродуктов на фронт без использования грузовиков. Но одним из самых важных нововведений было изменение объема канистры. Армейское командование обнаружило, что используемая 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 PLUTO*, которую собирались проложить по дну Ла-Манша от английского берега до французского. С ее помощью предполагалось удовлетворить половину всех потребностей в топливе после высадки союзников в Западной Европе. Трубопровод был построен, но серьезные технические проблемы возникли с монтажом. В результате в самые критические месяцы после высадки по трубопроводу вместо потока горючего шла струйка. В среднем, начиная со «дня Д» с июня по октябрь 1944 г. пропускная способность PLUTO составила лишь 150 баррелей в день, т. е. около 1% потребностей союзников в Западной Европе¹⁷.

Пожалуй, наиболее сложной с технической точки зрения задачей за все время союзнической помощи было снабжение авиационным бензином с октановым числом 100. Созданное в первой половине 1930-х гг. в лабораториях компании Shell в Нидерландах и Соединенных Штатах, топливо позволяло добиваться улучшения технических характеристик самолета — большей скорости и мощности, сокращения времени взлета, увеличения дальности полета, повышения маневренности, чего не обеспечивали обычные для того времени бензины с октановым числом 75 и 87. Испытания показали увеличение мощности на 15–30% по сравнению с обычным горючим, а также значительную экономию топлива, что позволяло увеличить радиус действия дальней авиации. Но в предвоенные годы отсутствовал сколько-нибудь серьезный рынок

* PLUTO (англ.) — аббревиатура от Pipeline Under the Ocean — трубопровод по дну океана. — Прим. пер.



сбыта этого очень дорогого топлива, а при его отсутствии лишь некоторые компании, в частности Shell и Jersey, готовы были рискнуть вложить капиталы в его разработку и производство, поэтому весь производимый Shell 100-октановый бензин шел в хранилища.

Вспыхнувшая война внезапно породила такой рынок — и очень важный. Преимущества 100-октанового бензина подтвердились в ходе битвы за Британию в 1940 г., когда самолеты Spitfire, летавшие на этом горючем, показали лучшие характеристики, чем Messerschmitt-109, заправлявшиеся 87-октановым бензином. Кое-кто приписывал даже британскую победу в этой битве не на жизнь, а на смерть 100-октановому бензину. Однако требовались специальные дорогостоящие нефтеперерабатывающие мощности, чтобы увеличить его количество. Однажды установленные плановые показатели вновь и вновь повышались. Для контроля распределения ограниченных запасов 100-октанового бензина между различными военными потребителями были созданы два специальных комитета — в Лондоне и в Вашингтоне. Несмотря на постоянный дефицит, иногда распределительным органам приходилось «раскошелиться». В период усиления подводной войны они отправляли к месту назначения по три транспорта в надежде, что хоть один из них дойдет до получателя.

Почти все потребности союзников в 100-октановом топливе приходилось удовлетворять за счет американского производства — около 90% в 1944 г. Но объем производства не мог угнаться за спросом. «Ситуация будет непрерывно ухудшаться, — в отчаянии писал Икесу заместитель военного министра Роберт Паттерсон в апреле 1943 г. — Я не вижу никаких иных средств, помимо самых жестких мер». Американцы приступили к осуществлению строительной-технической программы, которая стала одной из самых крупных и сложных из всех, выполненных за время войны. К счастью, в конце 1930-х гг. уже разрабатывалась новая технология переработки — каталитический крекинг, которым занимались француз Эжен Удри и компания Sun Oil. Каталитический крекинг, представляющий собой значительный шаг вперед по сравнению с технологией термического крекинга, разработанной Уильямом Бертоном тремя десятилетиями ранее, значительно облегчил производство 100-октанового бензина в больших количествах. Без этой технологии Соединенные Штаты не могли бы даже мечтать о том, чтобы удовлетворить спрос на авиационное топливо. Но когда США вступили в войну, его разработка только начиналась, и казалось, что до массового производства дело так и не дойдет. Требования были огромны — колонны для нефтепереработки должны были иметь высоту 15-этажного 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 первоначального проекта и испытаний до выхода на заданную мощность.

Были построены десятки заводов и специальных цехов, а многие уже существовавшие были переориентированы на получение 100-октанового топлива. АНПВВ и нефтяная промышленность вели постоянную борьбу с конкурирующими ведомствами за сталь и другие материалы, необходимые для нужд строительства, плановые показатели которого постоянно повышались, так как требовалось все больше и больше топлива. Для решения этой задачи все

заводы по производству авиационного горючего должны были объединиться и образовать как бы один гигантский концерн. Его отдельные составные части были разбросаны по стране и входили в состав разных компаний для того, чтобы максимально увеличить производительность, или, пользуясь словами ведомства Икеса, «получить как можно большее число баррелей конечного продукта». В технологический процесс постоянно вносились усовершенствования, что способствовало улучшению характеристик самого топлива. В результате самолеты союзников превосходили в мощности технику противника, а тяжелые бомбардировщики могли уменьшить разбег при взлете.

Время от времени казалось, что запас 100-октанового топлива у союзников на исходе, но рост производства чудесным образом поспевал за ростом потребностей. В 1945 г. спрос в семь раз превышал объем, запланированный в начале войны.

Однако и такие требования удовлетворялись. На тот период объем производства 100-октанового топлива составил 514 000 баррелей в день по сравнению с 40 000 баррелей в день в 1940 г. Как сказал один генерал, правительство и нефтяная промышленность «вынули их из шляпы»¹⁸.

«НЕПРОСТИТЕЛЬНАЯ ОШИБКА»

«Вооруженные силы никогда не испытывали нехватки нефти нужных сортов в нужных количествах в нужном месте, — с гордостью сообщалось в послевоенном отчете управления снабжения нефтепродуктами армии и флота. — Ни одна операция не была отложена или задержана из-за нехватки нефтепродуктов». Несмотря на то, что все вышесказанное по большей части соответствует действительности, было исключение — единственный достойный сожаления эпизод, когда система снабжения не выполнила своих задач.

Весной 1944 г. 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 г. 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, при нехватке 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 на конной тяге, берегите бензин для боевых действий». 25 июля 1944 г. армии союзников все же прорвали германское кольцо, а дезорганизованные и испытывавшие нехватку во всем 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 травмы головы, полученной 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 г. 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 признал Паттона «выдающимся военачальником, умеющим использовать быстро меняющуюся ситуацию». Однако в частных беседах, подчеркивая его значительные способности в области оперативного искусства, Эйзенхауэр утверждал, что у Паттона все же 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 словах, — прямо предупредил он, — и я уже начал сомневаться в вашей рассудительности, так необходимой человеку, занимающему высокий военный пост».

Но, 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». Пока он «будет находиться в подчинении у человека здравомыслящего и достаточно разумного, чтобы использовать хорошие качества Паттона, кроме его страсти к показухе, 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, существует вероятность возникновения такой ситуации, когда этот, по общему признанию, неуравновешенный, но настоящий боец, может быть брошен в прорыв». Иначе говоря, он был нужен на случай, если придется спасать положение¹⁹.

Очевидно, сама личность Паттона, 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

устраивал непосредственных начальников, то у подчиненных ему солдат он вызывал горячую преданность. Он понимал, как важно создать о себе легенду — будь то два револьвера (один — с перламутровой рукояткой), которые он постоянно носил по бокам, или прозвище «Свирепый Паттон», которым он наградил самого себя, когда в 1930-е гг. безуспешно пытался добиться поста начальника военного училища в Уэст-Пойнте. За грубой внешностью и железной самодисциплиной скрывался человек, написавший две книги стихов.

Паттон был таким же мастером мобильной войны, как и Роммель, и его раздражало долгое ожидание славы. «Я должен вступить в бой и добиться впечатляющего успеха, если мне вообще это удастся», — говорил он. И ему это удалось, чем он подтвердил уверенность Эйзенхауэра в своих особых талантах. С неизменными револьверами, Паттон руководил стремительным наступлением в Нормандии, за месяц очистил от противника огромную территорию — почти пять 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 всевозможные нестандартные способы пополнения запасов горючего, которого становилось все меньше по мере удлинения линий коммуникаций 3-й армии. Некоторые подчиненные Паттона представлялись военнотружущими других армий, лишь бы получить топливо; другие захватывали поезда и автомобильные конвои или реквизировали бензин у водителей грузовиков, подвозивших снаряжение и горючее на обратную дорогу. Был случай, когда Паттон даже послал разведывательный самолет в тыл врага, чтобы определить местонахождение запасов с целью их дальнейшего захвата.

Однако к концу августа 1944 г. нехватка топлива стала очень серьезно сдерживать продвижение союзников. Во Франции не было дефицита в прямом смысле этого слова, просто запасы находились в Нормандии, далеко за линией фронта, а доставка их представляла собой трудную задачу. Пользуясь языком снабженцев, союзники всего за 21 день прошли расстояние в «260 плановых дней материально-технического снабжения». Наиболее эффективны были бы перевозки по железной дороге, но не было подходящих линий. Бесконечные конвои грузовиков с горючим, передвигающиеся 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 г. 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 угодно». На следующий день он отметил в своем дневнике: «Я обнаружил, что по неизвестной причине мы не получили нашу долю бензина — не хватает 140 000 галлонов. Может, это попытка остановить меня, как в теннисе, ударом слева, что сомнительно»²⁰.

Другим соединениям также недоставало 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 по побережью 21-й британской группы армий, которой командовал генерал Монтгомери. Тот ли это момент, задавался вопросом 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 важный порт, наиболее подходящий для приема грузов, чтобы тем самым не дать растянуть линии коммуникаций? Был еще и третий вариант, на котором настаивал сам Монтгомери, — создать могучий ударный кулак в 40 дивизий под его командованием, который прорвался бы в Рурский бассейн и, разрезав Германию на части, окончательно разгромил противника.

Пока Эйзенхауэр мучительно решал, какой вариант выбрать, Паттон горел нетерпением продолжить наступление. «В настоящее время у нас есть шанс выиграть войну, но он может больше не представиться, — писал он в своем дневнике. — Если мне разрешат продолжить наступление... мы окажемся в Германии через 10 дней... Это совершенно очевидно, но я боюсь, что 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, т. е. шли на поддержку Монтгомери.

Паттон, у которого остался запас бензина только 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 400 000 галлонов бензина, и я доставлю тебя в Германию за два дня»²¹.

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 прославиться. Он едва сдерживал гнев и разочарование. «Никто, кроме меня, не понимает страшной цены этой непростительной ошибки, — записал он в своем дневнике. — Мы не получили бензина, потому что большая часть его была передана 1-й армии, чтобы угодить 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 бы мог 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 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: несколько дней дали немцам фору и позволили 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 самого желанного для него мгновения славы на поле битвы. В декабре 1945 г., спустя несколько 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 США²².

Упустили ли союзники возможность быстрого завершения войны? Этот вопрос был предметом дискуссий сразу после войны и позднее. Из общего числа потерь, которые понесли союзники при освобождении Западной Европы, а они составили около миллиона человек, три четверти приходится на период после сентябрьской остановки продвижения войск Паттона. За последние восемь месяцев войны в германских концентрационных лагерях и от последствий боев 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, принятое в условиях дефицита времени и 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 перебой со снабжением, а 3-я армия, вырвавшись далеко вперед, подверглась бы чрезмерной опасности. Уже поступали сообщения о концентрации немецких войск на фланге армии Паттона. В своих 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 г. нам было известно, что Германия еще располагала достаточными резервами на своей территории, — писал он. — Любая мысль о прорыве небольшими силами через Рейн и продолжении наступления в сердце Германии была чистой утопией». Даже если бы прорыв и удался, ударная группировка

таяла бы 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 г.: «Попытка подобного рода была бы на руку противнику», а в результате союзники потерпели бы «неизбежное поражение»²³.

Другие авторы, тщательно исследовавшие имевшиеся данные, пришли к иному заключению: ошибкой было разделение сил, надо было сконцентрировать все силы союзников под командованием Монтомгери 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 г. Лиддел Харт изложил свое суждение о стратегии Паттона. Он согласился с военачальником; в те дни, в конце августа 1944 г., 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 его стихотворения, — вполне мог вызвать расчленение и поражение оборонявшихся немецких армий. «Наилучший шанс быстрого окончания войны, — делал вывод Лиддел Харт, — был, возможно, потерян, когда в последнюю неделю августа прекратились поступления бензина для танков Паттона, а они оказались на 100 миль ближе к Рейну с его мостами, чем британцы»²⁴.

Часть IV

УГЛЕВОДОРОДНЫЙ ВЕК



Глава 20



НОВЫЙ ЦЕНТР ТЯЖЕСТИ

На корпоративном сленге этот период называют «временем ста». Это были военные годы, когда число американских нефтяников в Саудовской Аравии сократилось примерно до 100 человек. Они были практически отрезаны от всего мира, и добыча саудовской нефти под грохот канонады была забыта. В конце 1943 г. к сотне присоединился еще один человек — Эверетт Ли Де Гольер, чей приезд свидетельствовал о том, что о Саудовской Аравии не забыли те, кто думал о будущем, о послевоенном времени.

Де Гольер в большей степени, чем кто-либо, был олицетворением американской нефтяной индустрии и ее широкомасштабного развития в первой половине XX в. Самый известный в то время геолог, предприниматель, изобретатель, ученый, он оставил след почти во всех областях нефтепромышленности. Родившийся в хижине в Канзасе и выросший в Оклахоме, Де Гольер поступил на отделение геологии в Университете Оклахомы, чтобы не учить латынь, и таким образом случайно выбрал свой жизненный путь. Еще в студенческие годы, взяв академический отпуск, он отправился в Мексику, где в 1910 г. открыл легендарную скважину «Портреро дель Льяно». Она давала 110 000 баррелей в день, чем положила начало «Золотой дороге» и «золотому веку» мексиканской нефти. Это была самая большая скважина в мире, и она явилась основой как благосостояния Каудрая и Пирсона, так и недостижимой репутации Де Гольера.

Это было только начало. Де Гольер активнее всех внедрял геофизику в разведку нефтяных месторождений. Разработчик сейсмографа, одного из важнейших изобретений в истории нефтяной промышленности, он так отстаивал его применение, что его называли «помешанным на динамите». Главный геолог компании Standard Oil of New Jersey восторженно говорил, что «интерес к поискам нефти проявляется у Де Гольера днем и ночью». Действуя от имени Каудрая, Де Гольер создал процветающую независимую нефтяную компанию Amerada. Его пыталась переманить Standard Oil of New Jersey, но он занялся бизнесом самостоятельно и в конце 1930-х гг. основал компанию DeGolyer and McNaughton, которая стала ведущей мировой консалтинговой фирмой в области нефтеразработок. Это тоже было новацией, потому что отвечало потребностям в независимой оценке объемов нефтяных запасов, на основе чего строилась финансовая политика банков и других инвесторов.

К 45 годам Де Гольер стал миллионером с годовым доходом в \$2 млн. В конце концов ему надоело делать деньги, и он позволил себе отказываться от возможных заработков. На самом деле интересы Де Гольера не ограничивались только нефтью и деньгами. Он был основателем Texas Instruments, увлекался историей острого перца «чили», собрал необыкновенную библиотеку. Он спас от банкротства журнал *Saturday Review of Literature*, став председателем совета директоров, хотя никогда особенно не интересовался вопросами литературы¹.

В течение многих лет этот толстенький, энергичный крепыш с львиной головой был известной и уважаемой фигурой в высших эшелонах нефтяной промышленности, где его слово имело большой вес. И конечно, как человек, добившийся всего сам, Де Гольер был не нужен «Новому курсу». Но когда разразилась война, его вызвали в Вашингтон и назначили одним из первых заместителей Гарольда Икеса в Администрации нефтяной промышленности в военное время. Он приехал, хотя и неохотно. В его обязанности входило содействие в организации и рационализации нефтедобычи по всей территории Соединенных Штатов. Однако в 1943 г. он получил специальное задание за границей: оценить нефтяной потенциал Саудовской Аравии и других стран Персидского залива, что было предметом острых обсуждений.

Тремя годами ранее, в 1940-м, Де Гольер выступил в Техасе с речью о ближневосточной нефти. «В истории нефтяной промышленности еще не разрабатывалось такого количества крупных месторождений на такой обширной территории, — сказал он. — Я спешу выдать свой прогноз в отношении этого региона — в ближайшие годы он станет ключевым нефтяным регионом мира». Теперь, в 1943 г., у него появилась возможность проверить себя. 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 для кое-кого в Америке, но сейчас все это 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 остальные члены миссии на военных самолетах проследовали через страны Карибского бассейна в Бразилию, затем в Африку, а оттуда в Персидский залив. Посетив месторождения Ирака, Ирана, Кувейта, Бахрейна и, наконец, Саудовской Аравии, они познакомились с уже открытыми месторождениями, а также перспективными структурами. На одном из привалов Де Гольер писал жене: «За всю поездку мы не видели ничего, кроме голой земли... Техас — сад по сравнению с теми местами, где мы побывали».

Де Гольер совершенствовал навыки поедания блюда из овечьих глаз, которым его церемонно угощали местные жители. По пути он обнаружил множество любопытных достопримечательностей. Но его интересовало не это, а геологические признаки месторождений, которые его опытный глаз улавливал в пустыне, наметки, выуженные из географических карт, данные о скважинах,

* Линдберг Чарльз Август (1902–1974) — летчик, совершивший одиночный перелет из Нью-Йорка в Париж в 1927 г. — *Прим. ред.*

сейсмические исследования. В Саудовской Аравии уже были разведаны три структуры с запасами, оцененными в 750 млн баррелей. Но выявление подобных структур 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. Его переполняла гордость от того, что он исследует нечто грандиозное, не имеющее прецедента в истории нефтяной индустрии. Даже он, на чьем счету была скважина производительностью 110 000 баррелей в день, за полвека своей деятельности никогда не встречался с подобными масштабами².

Вернувшись в начале 1944 г. в Вашингтон, Де Гольер доложил, что разведанные и потенциальные ресурсы Ирана, Ирака, Саудовской Аравии, Кувейта, Бахрейна и Катара достигают 25 млрд баррелей. На Саудовскую Аравию приходится 20% — около 5 млрд баррелей. Работая для правительства Соединенных Штатов, он действовал столь же осторожно, как и при оценке ресурсов для какого-нибудь банка. На самом деле он предполагал, что запасы нефти намного больше. И действительно, оценка по результатам его поездки звучала неправдоподобно — до 300 млрд баррелей в регионе плюс 100 млрд баррелей в Саудовской Аравии. Один из членов миссии сказал чиновникам государственного департамента: «Нефть этого региона — величайшая добыча за всю историю».

Но еще важнее, чем точные цифры, было общее заключение Де Гольера о значении этих огромных ресурсов. «Мировой центр нефтедобычи постепенно смещается из Мексиканского залива и Карибского бассейна на Ближний Восток, в район Персидского залива, — сказал он, — и, вероятно, сместится туда окончательно». Это мнение человека, глубоко уходящего корнями в американскую промышленность, стало своего рода эпитафией по случаю снижения роли Америки в добыче нефти, конца ее владычества. Соединенные Штаты поставили 90% нефти, использованной союзниками во Второй мировой войне, и это было максимум для роли мирового поставщика. Их дни как экспортера нефти были сочтены. Но все же слова Де Гольера оказались не просто эпитафией. Они были предвидением коренной переориентации в нефтяной промышленности, которая окажет глубокое влияние на ход мировой политики³.

«У СОЮЗНИКОВ ЕСТЬ ДЕНЬГИ»

Британское правительство давно принимало активное участие в политической жизни, добывая нефть на Ближнем Востоке, в то время как Соединенные Штаты не придавали особого значения этому региону. Столь осторожный подход был связан с тем, что, несмотря на предпринятые усилия, объем добычи нефти на Ближнем Востоке по-прежнему оставался небольшим. В 1940 г. регион, включающий Иран, Ирак и весь Аравийский полуостров, давал менее 5% мировой нефти, а Соединенные Штаты — 63%.

Однако даже тогда находились люди, понимавшие, что «центр тяжести» смещается. Весной 1941 г. Джеймс Терри Дьюс, вице-президент Casoc (California-Arabian Standard Oil), писал Де Гольеру, что он «все больше и больше внимания

уделяет Персидскому заливу» и что «месторождения, находящиеся в этом районе, сильно отличаются от американских, даже восточнотехасских. Количество нефти невероятно, и мне частенько приходится, протерев глаза, говорить: “Такого зверя не бывает”».

Но в то время страны Оси вели наступление в России и Северной Африке, и угроза для Ближнего Востока оставалась. Вследствие этого постоянно сокращающееся число американцев, те самые «сто», занимались главным образом не разработкой месторождений, а проблемой защиты скважин (заливая их цементом) в случае бомбежки или уничтожения их в случае наступления немецкой армии. По той же причине и в Кувейте, и в Ираке скважины глушились, и это делалось по согласованию с британскими и американскими военными и политическими властями.

Тем не менее отношение Америки к Саудовской Аравии и Ближнему Востоку менялось. Толчок к этому, как и 10 лет назад, в начале 1930-х гг., дало резкое снижение числа паломников в Мекку и очередной финансовый кризис в Саудовской Аравии. На этот раз не экономический спад, а война явилась причиной сокращения потока паломников. Положение усугубилось засухой и, как следствие, неурожаем. Традиционные отрасли промышленности, такие как изготовление холодного оружия и кожевенное дело, не могли компенсировать потери. К 1941 г. Ибн Сауд снова столкнулся с финансовым кризисом. Королю пришлось открыто посмотреть в лицо жестокой реальности. В разговоре с одним американцем в 1942 г. он объяснял: «У арабов есть религия, а у союзников — деньги»⁴.

Таким образом, Ибн Сауд был вновь вынужден обратиться за помощью к англичанам, в зоне политического влияния которых он действовал, и к компании Casoc, а также к двум ее «американским родителям» — Standard of California и Техасо. Нефтяные компании не хотели больше давать займы под еще не добытую нефть, особенно когда сама нефтедобыча почти прекратилась, но им также не хотелось 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 г., — что я надеюсь, они позаботятся о короле Саудовской Аравии. Это для нас далековато».

Британия действительно пришла на помощь, предоставив помимо всего прочего около \$2 млн только что отчеканенными монетами, и английские субсидии должны были значительно возрасти. Но 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 не напрямую⁵.

«У НАС КОНЧАЕТСЯ НЕФТЬ!»

Вступление Америки в войну повлекло за собой в 1942 и 1943 гг. переоценку значения Ближнего Востока, основанную на новом подходе Вашингтона, не всегда разделявшемся, однако, нефтяными компаниями. Нефть была признана основным стратегическим продуктом во время войны и определяющим для национальной мощи и международного влияния в мирное время. Если и существовал хоть один ресурс, на основе которого формировалась военная стратегия стран Оси, то это была нефть. И победить их можно было только тем же оружием, т. е. нефтью. Поскольку Соединенные Штаты почти единолично снабжали нефтью союзные войска, добывая ее в невиданных до сих пор количествах, то возникли опасения дефицита. Это был очередной период пессимизма по поводу положения Америки с сырьем, подобный тому, что случился в конце Первой мировой войны. Но шла война, и выход нужно было искать немедленно. Что означала бы для безопасности Америки и ее будущего широкомасштабная длительная нехватка нефти?

Конец 20-х — начало 30-х гг. XX в. ознаменовались в США открытием множества месторождений в придачу к ранее найденным. Но с середины 1930-х гг., несмотря на то что уже существующие месторождения «были пересмотрены и дополнены», произошел резкий спад в разведке новых. Распространилось мнение, что новых открытий в будущем станет значительно меньше, а разведка станет труднее и дороже. Стремительное сокращение числа новых месторождений ошеломило и испугало тех, кто отвечал за топливо в мировой войне. «Начинает действовать закон убывающей доходности, — сказал директор управления ресурсов Администрации нефтяной промышленности в военное время в 1943 г. — Поскольку новые нефтяные месторождения не появляются, а число их ограничено, то рано или поздно запасы истощатся». Для Соединенных Штатов, добавил он, «дни процветания за счет открытия нефтяных месторождений уже принадлежат истории»⁶.

Министр внутренних дел Гарольд Икес разделял эту точку зрения. Название опубликованной им в декабре 1943 г. статьи ни у кого не оставило в этом сомнения — «У нас кончается нефть!». В ней «старый скряга» серьезно предупредил, 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 выводы могли привести только к одному. Хотя нефть пока еще отгружалась из американских портов на все фронты, Соединенным Штатам была уготована участь импортера — трансформация исторического масштаба с серьезными последствиями для безопасности государства. Пессимизм военного времени в отношении американских нефтяных ресурсов породил концепцию, получившую название «теория консервации». Она состояла в следующем. Соединенным Штатам, а именно правительству, необходимо взять под контроль и разрабатывать «экстерриториальные» (зарубежные) нефтяные запасы, чтобы снизить добычу собственного сырья, законсервировать внутренние ресурсы для будущего, гарантируя тем самым безопасность Америки.

Даже республиканцы, поборники частного предпринимательства, призывали правительство к прямому участию в иностранных концессиях. Как утверждал известный республиканский сенатор Генри Кабот Лодж, «история не дает нам убедительных примеров, что именно интересы частного предпринимательства адекватны защите национальных интересов». А где же можно было найти эти зарубежные ресурсы? Ответ был только один. «Во всех анализах сложившейся ситуации, — говорил Герберт Фейс, советник по экономическим вопросам государственного департамента, — карандаш удивительным образом останавливается в одной и той же точке, на одном и том же месте — Ближний Восток»⁷.

Таким образом, американские политики пусть с опозданием, но пришли к пониманию того, чем давно уже руководствовалась Великобритания в своей нефтяной политике после Первой мировой войны: центральной роли Ближнего Востока. И здесь доверительные отношения времен военного сотрудничества союзников, естественно, сменились взаимными подозрениями. Британцы опасались, что американцы попытаются выжить их с Ближнего Востока и лишить даже тех нефтяных ресурсов, которые изначально находились под британским контролем. Имперская стратегия Великобритании считала регион центром своих интересов и рассматривала его как ключевой для контроля над Индией. Ибн Сауд, будучи хранителем святых мест ислама, был чрезвычайно важной персоной для Великобритании, ведь число мусульман в Индии было больше, чем в любой другой стране мира. Ибн Сауд мог бы стать и основным фактором в решении палестинского вопроса. Переданная под мандат Великобритании Палестина являлась ареной яростной борьбы арабов и евреев.

На протяжении всей войны американские нефтяные компании и правительственные чиновники были серьезно озабочены предположением, что Великобритания строит козни, чтобы опередить Соединенные Штаты на подступах к ближневосточной нефти и вытеснить американские компании в первую очередь из Саудовской Аравии. Когда англичане послали в Саудовскую Аравию отряд по борьбе с саранчой, в компании Сасос были абсолютно уверены, что это только прикрытие для геологической разведки. Общее беспокойство выразил заместитель министра военно-морского флота Уильям Булит, который предупредил, что Лондон интригует против американских компаний, чтобы захватить их концессии и добиться передачи англичанам.

На самом деле американцы сильно преувеличивали планы Великобритании в отношении Саудовской Аравии и возможность их осуществления. Едва ли англичане могли вытеснить американцев, от которых так сильно зависели; напротив, они как раз хотели большего участия американцев на Ближнем Востоке и по финансовым причинам, и по причинам безопасности, а кроме того, они искали пути сокращения своих субсидий Ибн Сауду. Что же могли сделать крайне обеспокоенные американцы? Существовало три варианта. Во-первых, можно было стать непосредственным владельцем ближневосточной нефти по примеру Англо-персидской нефтяной компании. Во-вторых, можно было провести переговоры и заключить с Великобританией некое соглашение. В-третьих, можно было все отдать в частные руки. Но в середине войны в состоянии неопределенности даже «частные руки» боялись остаться без государственной поддержки, и это снова привело их в Вашингтон⁸.

ПОЛИТИКА «УКРЕПЛЕНИЯ»

Socal и Техасо, партнеры по Casoc, были единственными частными компаниями, занимавшимися арабской нефтью. Они опасались того, что англичане установят контроль над финансами короля Ибн Сауда с целью прочно завладеть саудовской нефтью, а Socal и Техасо указать на дверь. Был и другой повод для волнений. Socal и Техасо взяли на себя финансовые обязательства и сделали крупные капиталовложения в саудовскую нефть, но требовались дополнительные инвестиции. Им было известно, что здесь находятся гигантские запасы, но Саудовской Аравии как объединенному государству было только 20 лет. Переживет ли королевство Ибн Сауда и нефтяная концессия самого короля?

Несколько лучше было бы сдерживать британцев, укреплять свою концессию и страховать все эти необыкновенно ценные активы от политических рисков, оказывая помощь правительству Саудовской Аравии и допуская даже прямое участие правительства США. Одно дело не считаться с частными компаниями — ведь несколькими годами ранее мексиканское правительство безнаказанно национализировало концессии компаний, — и совсем другое дело выступить против ведущей мировой державы. Прямое участие американского правительства в делах Саудовской Аравии получило название политики «укрепления».

В середине февраля 1943 г. президенты компаний Socal, Техасо и Casoc прибыли в Вашингтон, чтобы обратиться с просьбой в Государственный департамент. Они просили об оказании финансовой помощи со стороны правительства для сдерживания Великобритании и обеспечения «сохранения там после войны чисто американского предпринимательства». Если Вашингтон выделит помощь, они, в свою очередь, предоставят правительству США особые права или квоты на саудовскую нефть.

Во время обеда 16 февраля Гарольд Икес, сторонник правительственного участия, сумел заинтересовать президента Рузвельта вопросом о Саудовской Аравии. Это, «пожалуй, самое крупное и богатое нефтяное месторождение во всем мире», сказал министр внутренних дел. Англичане пытаются «всеми силами добраться до него» за счет Casoc, 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 г., через два дня после его обеда с Икесом и через полтора года после 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 нефтепродуктам представило свои прогнозы на 1944 г., согласно которым надвигалась опасность серьезной нехватки нефти, что угрожало военным операциям. Обеспокоенность военных и дала сильный дополнительный импульс к сближению с Саудовской Аравией⁹.

Финансовая помощь дружественному, хотя и не демократическому правительству, даже замаскированная ленд-лизом, — одно, а попытка завладеть ресурсами иностранного государства, — совсем другое. Но именно последнее и произошло. Частично задача решалась с помощью Petroleum Reserves Corporation, новой правительственной структуры, созданной изобретательным Икесом для приобретения в собственность иностранных нефтяных ресурсов.

В этом его твердо поддерживали армия и флот. Только Государственный департамент держался в тени. Было опасно, как говорил Рузвельту госсекретарь Халл, давать повод для «новых серьезных споров». Секретарь напомнил президенту: «На проходивших конференциях по итогам прошлой войны можно было задохнуться от запаха нефти».

Целью Petroleum Reserves Corporation была Саудовская Аравия. В июне 1943 г. в Белом доме Икес встретился с военным министром Генри Стимсоном, министром военно-морских сил Фрэнком Ноксом и Джеймсом Бернсом, руководившим военной мобилизацией. Они «с тревогой рассмотрели проблемы быстро сокращающихся внутренних резервов» и согласились, что правительству необходимо «принять долевое участие в исключительно важных нефтяных месторождениях Саудовской Аравии». В июле Рузвельт подтвердил это беспрецедентное решение на встрече в Белом доме. «Переговоры были оживленными, короткими и далеко не всеобъемлющими, — сказал один из участников. — Мальчишеская нотка удовольствия сквозила в словах и движении головы президента, как обычно, когда речь заходила о ближневосточных странах». Но был еще один принципиальный вопрос. Какую часть Casoc или концессии следовало приобрести? Одним росчерком пера, сделавшим честь самому Джону Рокфеллеру, было решено, что правительственная доля должна быть никак не менее 100%!

В августе 1943 г. ничего не подозревающие президенты Техасо и Socal Роджерс и Кольер вошли в кабинет Икеса в Министерстве внутренних дел. Они думали, что будут обсуждать объем помощи в обмен на дополнительную квоту на саудовскую нефть, но Икес выдвинул свой вариант: правительство покупает Casoc у Техасо и Socal. Икес заметил не без удовлетворения, что от такого предложения у них «буквально перехватило дыхание». Принадлежащая правительству нефтяная компания, действующая за рубежом, — это совершенно новая, неординарная линия в политике США, которая изменит и положение двух заинтересованных частных компаний. Роджерс, представлявший Техасо, и Кольер, представлявший Socal, только и могли сказать, что предложение было для них «настоящим шоком». Компаниям нужна была помощь, а не поглощение. Как заметил один из участников дискуссии, «отправившись ловить треску, они поймали кита»¹⁰.

После дополнительных переговоров Икес уменьшил долю со 100 до 51% по образцу долевого участия британского правительства в Англо-иранской нефтяной компании. Даже название предлагалось дать по той же модели — Американско-арабская нефтяная компания. Но было мнение, что оно, особенно порядок слов, может не понравиться Ибн Сауду, целью которого было сохранять долю иностранного участия в своем королевстве на минимальном уровне*.

Продолжая переговоры с двумя компаниями, Икес одновременно прощупывал возможности совершения подобной сделки с Gulf в Кувейте, но в результате заключил сделку с Socal и Техасо. Правительство США приобрело

* В 1944 г. Casoc, California-Arabian Standard Oil Company, которой совместно владели Standard of California и Техасо, поменяла свое название, и порядок слов стал другим — Arabian-American Oil Company, более известная как Aramco. — *Прим. ред.*

треть компании Casoc за \$40 млн; средства должны были пойти на финансирование нового нефтеперерабатывающего завода в Рас-Таннуре. В дальнейшем правительство получало право покупки 51% продукции Casoc в мирное время и 100% в военное.

Таким образом, Соединенные Штаты были готовы вступить в нефтяной бизнес. Или так казалось. Но тут другие представители нефтяной отрасли возмутились, разразившись справедливым и бурным негодованием. Ни одна из частных компаний не хотела участия правительства в нефтяном бизнесе. Это был серьезный конкурент, предпочтение могло быть отдано не собственной, а иностранной нефти, что могло стать первым шагом к федеральному контролю над нефтяной отраслью или даже к ее национализации. Не только независимые компании, но и Standard of New Jersey и Socony-Vacuum (Mobil) выступили против; они сами проявляли интерес к саудовской нефти и не хотели, чтобы их опередили.

Икес в тот период вел активную работу по мобилизации нефтяной индустрии в рамках участия Америки в войне и не мог себе позволить свести на нет усилия из-за борьбы за Casoc. В конце 1943 г. он резко отступил и отказался от своего плана, обвиняя Техасо и Socal в алчности и несговорчивости. Так был положен конец попытке Соединенных Штатов получить иностранную нефть в прямую собственность¹¹.

Но Икеса уже нельзя было остановить. В начале 1944 г. он разработал другой план — вовлечь правительство США в строительство нефтепроводов за рубежом. Икес достиг принципиальной договоренности с Socal, Техасо и Gulf о том, что правительство США через Petroleum Reserves Corporation выделит около \$120 млн на строительство нефтепровода для саудовской и кувейтской нефти через пустыню к Средиземному морю для дальнейшей транспортировки танкерами в Европу. Сделкой предусматривалось, что эти компании зарезервируют для военных нужд Америки 1 млрд баррелей нефти, которую можно будет купить на 25% ниже рыночной стоимости.

Но и против этого нового плана в конце зимы — начале весны 1944 г. выступили многие. Конгрессмены уже призывали к ликвидации Petroleum Reserves Corporation, другие нефтяные компании приводила в негодование сама мысль о том, что, как сказал Герберт Фейс, они «подвергнутся неравной конкуренции». Независимые компании осуждали план как «угрозу национальной безопасности» и «шаг к фашизму». Он будет способствовать ожесточению конкуренции на мировом рынке нефти, подрывая цены на внутреннем рынке и разрушая национальную индустрию, — так считала Независимая нефтяная ассоциация Америки. Либералы выступали против этого проекта, потому что он благоприятствовал непомерному разрастанию бизнеса и монополизации промышленности. 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 военной важности», после высадки союзных войск в Европе в преддверии конца войны больше об этом не вспоминал. Образовалась мощная коалиция противников и оппонентов. Несмотря на гнев «старого скряги» и его очередную угрозу подать в отставку, правительственный проект строительства нефтепровода сначала замяли, а потом и вовсе о нем забыли¹².

«СПОР ИЗ-ЗА НЕФТИ»

Таким образом, правительству США не удалось заняться нефтью в Саудовской Аравии. Осталось рассмотреть еще один путь — сотрудничество с Великобританией в управлении мировым нефтяным рынком. Оба правительства стали обмениваться мнениями о возможном соглашении. В то время как многие скважины в районе Персидского залива были зацементированы, чтобы не попали в руки немцев, те, кто знал о потенциале региона, забеспокоились о судьбе рынка в свете послевоенного развития добычи. Поток дешевой нефти из Персидского залива после войны мог бы оказать такое же дестабилизирующее влияние, как нефть из Восточного Техаса в начале 1930-х гг. Наряду с этим многие в Соединенных Штатах опасались истощения американских ресурсов и хотели сократить потребление собственной нефти. В их понимании главным для Соединенных Штатов было снять предвоенные ограничения и обеспечить максимальные объемы добычи на Ближнем Востоке, в частности в Саудовской Аравии. Должно было произойти коренное изменение в системе поставок, и Европа преимущественно снабжалась бы с Ближнего Востока, а не из Западного полушария и не из США, чьи ресурсы можно было сохранить для собственного потребления и обеспечения безопасности.

Англичане, со своей стороны, были глубоко обеспокоены возможностью дезорганизации, которая возникнет из-за неупорядоченной добычи на Ближнем Востоке. Они опасались конкурентной борьбы в нефтедобыче среди концессионеров, стремящихся удовлетворить растущие аппетиты на доходы в ближневосточных странах-производителях. Если нефтяной вопрос не решить до окончания войны, то после нее наступит разрушительное перепроизводство, которое из-за обвала цен лишит правительства нефтедобывающих стран доходов от лицензионных платежей и в конечном счете станет угрожать стабильности концессий. Более того, хотя многие американцы думали иначе, англичане продолжали поддерживать американское участие в нефтяном развитии Ближнего Востока. Такое участие, среди прочего, как говорили британские начальники штабов, увеличит «шансы на получение американской помощи» для обороны региона, особенно против «русского давления». Далее британские военачальники добавляли, что «американские ресурсы — это источник самых надежных военных поставок, поэтому в наших интересах предпринять любые шаги, которые могут содействовать их консервации». Но как убедить американцев, что совместный контроль, а не автономные разработки будет служить наилучшим образом интересам обеих стран?¹³

Англичане прилагали все усилия, чтобы начать переговоры с Соединенными Штатами о ближневосточной нефти. В апреле 1943 г. Бэйзил Джексон, представитель Англо-персидской компании в Нью-Йорке, встретился с Джеймсом Терри Дьюсом, временно покинувшим пост руководителя Casoc, чтобы возглавить иностранный отдел в Администрации нефтяной промышленности в военное время. «Впервые в истории такие огромные количества нефти угрожают мировым рынкам, — предупредил Джексон. — Компании сами не в состоянии прийти к соглашению о будущем ближневосточной нефти». Американские компании были ограничены антитрестовским законом Шермана. После войны

будет слишком поздно что-либо делать, а без такого соглашения предстоит «жестокая конкурентная схватка».

Дьюс согласился. Оба признали наличие фундаментальной проблемы, решение которой определит 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 — подкрепляемое замаскированными или прямыми угрозами — на компании, чтобы те наращивали производство и тем самым увеличивали поступления от лицензионных платежей. Некая общая система квот сможет компенсировать это давление.

Отчет о взглядах 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, почему мы не можем достичь взаимопонимания с англичанами в отношении нефти». Однако взаимные подозрения были столь велики, что двое союзников и их правительства не могли сразу прийти даже к соглашению о том, как вести переговоры. Газетный магнат лорд Бивербрук, тогдашний лорд-хранитель печати, сказал Черчиллю, что следует саботировать любые попытки созвать конференцию по проблеме ближневосточной нефти. «После войны нефть останется нашим единственным достоянием. Мы должны отказаться от раздела последних ресурсов с американцами».

Но другие члены британского правительства настаивали на попытках разработать план вместе с американцами. 18 февраля 1944 г. британский посол в Вашингтоне лорд Галифакс почти два часа спорил с заместителем государственного секретаря Самнером Уэллесом о нефти и ее будущем. Позже Галифакс в телеграмме, отправленной в Лондон, сообщил, что «отношение американцев к нам шокирует». Галифакс был так расстроен переговорами в Государственном департаменте, что немедленно потребовал личной встречи с президентом. Рузвельт принял его в тот же вечер в Белом доме. Их беседа сосредоточилась на Ближнем Востоке. Пытаясь смягчить раздражение и неудовольствие Галифакса, Рузвельт показал послу схему раздела Ближнего Востока. «Персидская нефть ваша, — сказал он послу. — Нефть Ирака и Кувейта мы поделим. Что касается нефти Саудовской Аравии, то она наша»¹⁴.

Предложения Рузвельта было недостаточно для снятия напряжения. События предыдущих недель привели к обмену резкими посланиями между президентом США и премьер-министром Британии. 20 февраля 1944 г., всего через час после ознакомления с отчетом Галифакса о его встречах, Черчилль написал Рузвельту, что с «растущим опасением» следит за телеграммами о нефти. «Стычка из-за нефти будет плохой прелюдией к беспрецедентному совместному предприятию и нашим жертвам, — заявил он. — в определенных кругах есть опасение, что Соединенные Штаты стремятся отнять наши нефтяные активы на Ближнем Востоке, от которых зависит и снабжение нашего военно-морского флота». «Откровенно говоря, — писал он, — создается впечатление, что нас выгоняют».

Рузвельт ядовито ответил, что, в свою очередь, получает сообщения о том, как Великобритания «присматривается» и пытается «влезть» в концессии амери-



канских компаний в Саудовской Аравии. В ответ на другую резкую телеграмму от Черчиля Рузвельт добавил: «Пожалуйста, примите мои заверения, что мы не засматриваемся на ваши нефтяные месторождения в Ираке или Иране». В ответ Черчилль телеграфировал: «Позвольте мне ответить тем же и заявить официально, что мы и не думали соваться в ваши интересы или собственность в Саудовской Аравии». Но, хотя Британия не ищет территориальных выгод, «она не отдаст того, что принадлежит ей по праву, по крайней мере пока Ваш покорный слуга отвечает за ведение ее дел».

Колкости были свидетельством значимости, которая отводилась нефти в мировой политике. Но эти двое наконец прекратили споры, в результате чего весной 1944 г. в Вашингтоне начались переговоры. Тема предстоящего обсуждения была выражена во время первой встречи во вступительном слове советника по нефти Государственного департамента. Основной целью переговоров, сказал он, «является не нормирование недостающего, а упорядоченная разработка и упорядоченное распределение излишков». 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 нефть¹⁵.

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 г. «Думаю, война опять началась, — комментируя прибытие Бивербрука, писал Эверетту Ли Де Гольеру Джеймс Терри Дьюс, который к этому времени вернулся в Агамсо. — Лев не уляжется рядом с ягненком, разве только замаскировавшись под бараньи отбивные».

В Вашингтоне Бивербрук откровенно выдвинул одно сложное обстоятельство, на котором никто не хотел заострять внимания. В Лондоне в частной беседе он описал потенциальное соглашение как «чудовищный картель», руководить которым будут американцы, защищая 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 “как есть”», в духе Экнекерри и последующих ограничительных соглашений между компаниями в конце 20-х — начале 30-х гг. XX в.

Американские участники переговоров не замедлили с возражением. «Обсуждаемое нефтяное соглашение сформулировано на основе, не имеющей ничего общего с термином “картель”, — обиженно заметил один из американских участников. — Это межправительственное товарное соглашение, основанное на широких принципах упорядоченного развития и рациональной технологии. Оно направлено на обеспечение достаточных объемов нефти в соответствии с рыночным спросом».

Было не ясно, готов ли Бивербрук изменить свое мнение. Но через несколько дней англо-американское нефтяное соглашение было подготовлено и 8 августа

1944 г. 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 «имеющиеся ресурсы, рациональная технология, соответствующие экономические параметры, интересы производящих и потребляющих стран, а также направленность на полное удовлетворение растущего спроса». Комитет будет готовить доклады для обоих правительств о мерах содействия развитию мировой нефтяной промышленности. Правительства, в свою очередь, «будут стараться реализовывать такие рекомендации и при необходимости обеспечивать соответствие деятельности своих резидентов этим рекомендациям»¹⁶.

Независимо от того, как расценивали англо-американское нефтяное соглашение — как «товарное» с целью стабилизации важной отрасли промышленности или как контролируемый правительством картель, — фактически оно было связано с регулированием рынка по образцу конца 1920-х — начала 1930-х гг., с соглашением «Как есть» в Экнекерри и с Техаским железнодорожным комитетом. У него была та же основополагающая цель: сбалансировать спрос и предложение, справиться с излишками, упорядочить и стабилизировать пересыщенный рынок. Соглашение вполне устраивало администрацию Рузвельта и англичан, но на него немедленно и яростно набросились независимые американские нефтяные компании 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 уж это соглашение они буквально возненавидели, опасаясь, что оно будет способствовать переносу международных ограничений на нефтедобычу в стране. Одно дело, когда уровень производства устанавливает Техаский 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 американскими нефтяными компаниями в большей степени обуславливалось мрачной перспективой вытеснения их с рынков Европы под давлением дешевой ближневосточной нефти и опасением, что эта нефть хлынет и в США, сбивая цены на внутреннем рынке. Они боялись также, что транснациональные корпорации будут использовать соглашение для установления полного контроля над мировыми ресурсами и рынками, а затем для окончательного вытеснения независимых из бизнеса¹⁷.

Крупные компании реагировали аналогично, но по другой причине. Они опасались юридической ответственности за нарушение антитрестовского закона — фиксирования цен и регулирования производства, — если будут сотрудничать с Международным нефтяным комитетом. Ведь когда они занялись стабилизацией рынков в конце 1930-х гг., приводя свою деятельность, как они думали, в соответствие с желанием правительства и давлением Гарольда Икеса, Министерство юстиции обвинило их в нарушении антитрестовского законодательства. 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 крупные компании не желали испытывать судьбу и, прежде чем действовать, хотели получить защиту от преследований.

Весь нефтяной бизнес, несмотря на расхождения между крупными компаниями и независимыми, казалось, ополчился против соглашения. «Нефтяная промышленность набросилась на него без каких-либо причин, — жаловался Икес 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 провал. В январе 1945 г. администрация Рузвельта отозвала его для решения антитрестовских и других проблем. Вскоре все попытки пересмотреть документ были временно приостановлены, потому что Рузвельт в сопровождении советников отправился в советский Крым, в Ялту, для встречи с Иосифом Сталиным и Уинстоном Черчиллем, целью которой было заложить основу послевоенного международного порядка и определить сферы влияния в послевоенном мире¹⁸.

«БРАТЪЯ-БЛИЗНЕЦЫ»

Проблемы ближневосточной нефти коснулись и этой поездки. В середине февраля, после Ялтинской конференции «священная корова» — президентский самолет — доставил Рузвельта и его советников из Советского Союза в Египет, где они посетили американский военный корабль *Quincy*, стоявший на рейде в Большом Горьком озере в Суэцком канале. Другой американский военный корабль, *Mirphy*, с почетным гостем Ибн Саудом на борту пришвартовался к первому.

Для короля Саудовской Аравии это был, пожалуй, второй выезд за пределы королевства с того памятного дня 45 лет назад, когда он из кувейтской ссылки предпринял поход на Эр-Рияд — первый шаг к реставрации династии. Он поднялся на борт *Mirphy* несколькими днями ранее в Джидде в сопровождении 48 человек. Сначала планировалось, что они возьмут с собой сотню живых овец, но, посоветовавшись, сократили их до семи ввиду шестидневного запаса провизии на американском корабле, в том числе мороженого мяса. Ибн Сауд отказался от предложенной ему капитанской каюты и спал на палубе в импровизированном шатре, разбитом на баке и убранном восточными коврами, где находилось даже одно из личных кресел короля.

Когда Ибн Сауд перебрался на президентский корабль, заядлый курильщик Рузвельт из уважения к религиозным убеждениям короля в его присутствии не курил. Но когда Рузвельта в коляске повезли на обед в отдельном лифте, президент нажал на красную кнопку аварийной остановки и, пока не выкурил две сигареты, не двинулся на встречу с королем. В общей сложности они провели вместе более пяти весьма насыщенных часов. Рузвельта интересовали историческая родина евреев в Палестине, нефть и послевоенное устройство на Ближнем Востоке. Со своей стороны, Ибн Сауд хотел обеспечить продолжение американского присутствия в Саудовской Аравии после войны в качестве противовеса британскому влиянию, которое он считал постоянной угрозой

своему правлению. В ответ на призыв Рузвельта вернуть евреям историческую родину ярый антисемит Ибн Сауд предложил, чтобы пережившим войну перемещенным евреям выделили территорию для создания государства в Германии.

Рузвельт и Ибн Сауд были довольны друг другом. Король заявил даже, что они с Рузвельтом как братья-близнецы. Они были почти одного возраста, оба несли ответственность за благосостояние своих народов, любили фермерство, 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 ходите на собственных ногах, а меня всюду возят в инвалидной коляске», — сказал Рузвельт.

«Нет, мой друг, вы куда счастливее, — отвечал король. — Ваша коляска привезет вас, куда бы вы ни пожелали, и вы знаете, что доберетесь туда. Мои ноги не столь надежны и становятся слабее с каждым днем».

«Если вам так понравилась эта коляска, — отреагировал Рузвельт, — я подарю вам точно такую же, у меня на 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 была мала для такого крупного человека, как он¹⁹.

Удивительно, но в официальный отчет о встрече не было внесено обсуждение вопроса о нефти. Один из членов делегации сообщил впоследствии, что президент и король долго обсуждали этот вопрос. Как бы там ни было, оба знали, что это центральный вопрос в зарождающихся отношениях двух стран. Зарубежный обозреватель *New York Times* Сульцбергер попал в точку. Сразу 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 державу». 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 императором Хайле Селассие. Как сообщает один источник, Черчилль «направлял своим дипломатам в этом регионе такие угрозы, что раскалялись телеграфные провода, пока те не договорились о его встречах с теми же монархами, с которыми виделся Франклин Делано Рузвельт». Черчилль ринулся на Ближний Восток и через три дня после Рузвельта прибыл в египетскую пустыню, для встречи с Ибн Саудом в одном из отелей в оазисе.

Опять встал вопрос о курении, на этот раз осложненный вопросом о выпивке. 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 религия вынуждает его делать подобные заявления, 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».

Упорное 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 £100. А Ибн Сауд, в свою очередь, одарил его и Энтони Идена саблями с рукоятками, украшенными бриллиантами, халатами и другими вещами, включая драгоценности на сумму около £3000 «для ваших женщин», как выразился Ибн Сауд. Смущенный неравенством подарков, Черчилль тут же заявил, что духи — это «только символ», и пообещал Ибн Сауду «самый прекрасный в мире автомобиль». Черчилль понимал, что не имеет права делать такие подарки, но выхода не было. Rolls-Roys был доставлен королю и обошелся британской казне более чем в £6000. В конце концов все драгоценности были проданы, что держалось в секрете, дабы не обидеть Ибн Сауда²⁰.

«ЧТО НАМ ТЕПЕРЬ ДЕЛАТЬ?»

Когда Рузвельт вернулся из длительного путешествия, то обнаружил, что его советники продолжают сражаться по поводу нефтяного соглашения и связанной с ним антитрестовской проблемой. Гарольд Икес предложил организовать встречу президента с новым государственным секретарем Эдвардом Стетиниусом, но президент очень устал от поездки и собирался отдохнуть. «Я буду рад провести предложенную Гарольдом встречу, как только возвращусь из Уорм-Спрингса, — сказал он Стетиниусу 27 марта 1945 г. — Напомните о ней, пожалуйста».

Такая возможность Стетиниусу так и не представилась — Рузвельт умер в Уорм-Спрингсе 12 апреля 1945 г.

При новом президенте Гарри Трумэне предпринимались попытки пересмотреть нефтяное соглашение, чтобы сделать его наиболее благоприятным для страны. Икес, к тому времени главный его гарант, провел повторные переговоры с британцами в Лондоне в сентябре 1945 г., где были сглажены все острые углы предыдущего соглашения. Примерно тогда же Международному нефтяному комитету, который в 1944 г. вносил предложения о распределении квот по всему миру, было успешно отказано в вопросе влияния на добычу в США — довольно большое упущение для мирового нефтяного соглашения, так как в то время Америка обеспечивала две трети всего мирового производства. Но это было лучшим, что можно было сделать. «Провести более полное соглашение через конгресс США невозможно, — сказал своему министру финансов британский министр топлива и энергетики. — По большому счету, лучше принять такое, чем вообще отказаться».

Тем временем в Америке улучшались настроения по поводу оценки нефтяных ресурсов. Во время сенатских слушаний 1945 г. Дж. Эдгар Пью, вице-президент Sun Oil и председатель комитета по нефтяным резервам Американского нефтяного института, жестко раскритиковал представления о перспективе нехватки нефти, считая ее психологическим, а не геологическим фактором. Выражая традиционное презрение семьи Пью к пророчествам об истощении

природных ресурсов, он заверил сенаторов, что национальная добыча обеспечит американские потребности на два или более десятилетия. «В этом я уверен так же, как и в том, что солнце завтра взойдет и закатится, — сказал он. — Я — оптимист».

После победы над Германией и Японией в 1945 г. не было острой необходимости в американских нефтяных ресурсах, таким образом, исчез еще один стимул к поиску соглашений с Британией. Затем в феврале 1946 г. англо-американское нефтяное соглашение натолкнулось на новую проблему. Его главный гарант Гарольд Икес крупно повздорил с Гарри Трумэном по поводу предполагаемого назначения на должность заместителя министра военно-морских сил Эдвина Поли, калифорнийского нефтяного магната. Икес, как он неоднократно проделывал при Рузвельте, подал прошение об отставке в виде длинного прощального послания — более шести машинописных страниц. «Это было письмо человека, который уверен, что может добиться своего угрозой», — сказал позже Трумэн.

Но Икес совершил ошибку: Трумэн — не Рузвельт. Он принял отставку без лишних слов, с готовностью и радостью. Икес попросил шесть недель для завершения 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 отошел от государственных дел и начал карьеру газетного обозревателя²¹.

Было ли вообще какое-нибудь будущее у англо-американского нефтяного соглашения без его приверженца Гарольда Икеса? Поддержка соглашению вдруг пришла с неожиданной стороны: от министра военно-морских сил Джеймса Форрестола. Стремительный, амбициозный консерватор, бывший банкир из Dillon, Read, Форрестол одним из первых среди ведущих политиков пришел к выводу, что Соединенные Штаты должны готовиться к долговременной конфронтации с Советским Союзом. Нефть занимала центральное место в стратегии Форрестола, направленной на обеспечение безопасности в послевоенном мире. «В военно-морских силах, — говорил он, — недопустим оптимизм в оценке имеющихся в наличии ресурсов. Самые крупные нефтяные резервы Соединенных Штатов находятся в районе Персидского залива». «Престиж, а отсюда и влияние Соединенных Штатов частично связаны с тем, насколько эта страна богата нефтяными ресурсами, как зарубежными, так и внутренними, — заявил он. — Активное приобретение этих ресурсов крайне необходимо». Государственный департамент должен разработать программу замены американской нефти ближневосточной, прибавил он, и использовать свои службы с тем, чтобы они «способствовали расширению нефтяных владений Соединенных Штатов за рубежом, а также защищать те, которые уже существуют в районе Персидского залива».

В Потсдаме, во время заключительной конференции союзных держав, Форрестол прочел целую лекцию новому государственному секретарю Джеймсу Бернсу о том «первостепенном значении», которое имеет Саудовская Аравия. Теперь же, в начале 1946 г., непосредственно после скандальной отставки

Гарольда Икеса, он считал очень 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 Бернсу. — Я думаю, он прав в отношении ограниченности американских нефтяных ресурсов. На мое мнение повлиял инженер Э. Л. Де Гольер, с которым я сотрудничал в частном бизнесе». Форрестол также добавил: «В третьей мировой войне, если она случится, у нас может не оказаться доступа к ближневосточной нефти. Но если мы будем использовать ее сейчас, то это предотвратит истощение наших собственных ресурсов, а оно может быть серьезным в ближайшие 15 лет»²².

Но Форрестол оказался в меньшинстве. В правительстве поддержка соглашения ослабевала. В дни ухода «старого скряги» один из чиновников Государственного департамента Клер Уилкокк написал памятную записку с заголовком «Нефть: что нам теперь делать?». Представив длинный список убийственных возражений против соглашения, Уилкокк заявил, что «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 ясен. У соглашения не было политической поддержки. Даже школьных учителей Техаса призвали выступить против. Говорили, что импортируемая нефть разрушит техасскую экономику. Ребенка следовало задушить. События и столкновения интересов обогнали политический процесс, и англо-американское нефтяное соглашение очень быстро потеряло свое значение и устарело. В 1947 г. администрация Трумэна окончательно отказалась от него. Ребенок умер.

Но когда это соглашение, последняя из крупных инициатив военного времени, сошло со сцены, на передний план стали выходить другие факторы. Каковы бы ни были споры о ресурсах и количестве открытых месторождений, Соединенные Штаты начинали понимать, что не могут обеспечить нужды только собственной нефтью. Они вот-вот станут импортером нефти, и зависимость от зарубежных источников в будущем значительно возрастет. Одним словом, даже и вне перспектив глобальной войны процесс «укрепления» должен идти. И американским, и европейским интересам, как общественным, так и частным, лучше всего служило быстрое освоение нефтеносных регионов на Ближнем Востоке.

Что касается нефтяных компаний, то им трудно было справляться со спросом, конкуренцией и потребностью стран-производителей в доходах. Налицо было все то, что пытались предотвратить участники переговоров военного времени. В послевоенные годы в экономике по-прежнему царили конкуренция, хаос и нестабильность, а беспрецедентные, хотя и спорные возможности, которые сулило англо-американское нефтяное соглашение, сошли на нет. По словам одного из представителей Англо-иранской компании, нефтяным компаниям нужно было спастись как на Ближнем Востоке, так и во всем послевоенном мире²³.

Глава 21

ПОСЛЕВОЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ПОРЯДОК

Нормирование горючего в Соединенных Штатах было отменено в августе 1945 г. 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 заправиться!» Началась настоящая лихорадка: водители выкидывали свои карточки, выезжали на улицы и шоссе. Америка вновь влюбилась в автомобиль, и теперь у потребителей были средства продолжать роман. В 1945 г. эксплуатировались 26 млн автомобилей, к 1950 г. — 40 млн. Фактически никто в нефтяной промышленности не был готов к сумасшедшему спросу на все нефтепродукты. Продажа бензина в Соединенных Штатах в 1950 г. была на 42% выше, чем в 1945-м, а потребление нефти как энергоносителя к 1950 г. превысило потребление угля.

В то время как спрос взлетел сверх всяких ожиданий, пессимистические предсказания о послевоенном состоянии нефтяных ресурсов были опровергнуты действительностью. Цены после отмены ограничений оказались мощным стимулом для нефтеразведки. Началась добыча в новых районах Соединенных Штатов и Канады, где в 1947 г. компания Imperial, филиал Jersey, нашла нефть около Эдмонта в провинции Альберта, дав толчок первому после войны нефтяному буму. Несмотря на увеличивающийся спрос и рост производства, разведанные запасы нефти Соединенных Штатов в 1950 г. были на 21% выше, чем в 1946-м. Как бы то ни было, нефть в недрах Соединенных Штатов еще не перевелась.

Тем не менее в 1947–1948 гг. наблюдался дефицит доступной нефти. Цены на сырую нефть быстро росли, и в 1948 г. превысили уровень 1945 г. более чем в два раза. Политики объявили, что страна находится в энергетическом кризисе. Крупные нефтяные компании обвинялись в преднамеренном завышении цен, появились подозрения в жульничестве и преступном сговоре в нефтяной промышленности, результатом чего стали более чем 20 расследований в конгрессе.

Но причины нехватки были вполне очевидны. Потребление росло с непредвиденной скоростью — «поразительно», по словам компании Shell. Чтобы приспособиться к послевоенной ситуации, требовались время, деньги и материалы для переоборудования нефтеперерабатывающих заводов, выпускающих продукты, необходимые гражданскому потребителю, такие как бензин и мазут для отопления домов, вместо использовавшегося 100-октанового авиационного топлива для боевых самолетов. Кроме того, во всем мире ощущалась нехват-

ка стали, а это замедляло реконструкцию нефтеперерабатывающих заводов, строительство танкеров и нефтепроводов, в результате чего транспортировка стала «узким местом». Нехватка танкеров обострилась в начале 1948 г., когда несколько судов раскололись в море, и береговая охрана приказала поставить в доки 288 танкеров для срочного укрепления корпуса. Для нефтяных компаний это было время мощного давления на розницу, и они стали главными сторонниками ограничения. Standard of Indiana призвала автомобилистов уменьшить количество поездок, избегать прогазовки двигателя и следить, чтобы шины были хорошо накачаны — для уменьшения потребления горючего. Полезные советы по экономии горючего рекламировались Sun в ее популярных ежедневных радиопередачах¹. Нехватка нефти привела и к увеличению объема импорта. До 1947 г. американский экспорт нефти преобладал над импортом. Но теперь баланс изменился, и в 1948 г. впервые импорт сырой нефти и нефтепродуктов превысил экспорт. Соединенные Штаты перестали играть историческую роль поставщика нефти для всего мира. Теперь Америка попала в зависимость от других стран, и все чаще американцы стали употреблять новое злое выражение — «иностранный нефть».

ВЕЛИКИЕ НЕФТЯНЫЕ СДЕЛКИ: ARAMCO И «АРАБСКИЙ РИСК»

Такие перемены заставили взглянуть под другим углом на сложный вопрос энергетической безопасности. Уроки Второй мировой войны, растущее экономическое значение нефти и привлекательность ресурсов Ближнего Востока — все это, в контексте углубляющейся холодной войны с Советским Союзом, способствовало пониманию важности доступа к нефти как главного элемента американской, британской и всей западноевропейской безопасности. Нефть становилась той точкой, в которой сходились международная политика, внешнеэкономические интересы, национальная безопасность и корпоративные интересы. Ближний Восток был ее фокусом. Компании быстро наращивали там добычу и заключали новые соглашения, чтобы упрочить свое положение.

Разработка нефтяных месторождений в Саудовской Аравии находилась в руках Aramco (Arabian-American Oil Company) — совместного предприятия Socal и Техасо. Компания Aramco испытывала серьезные затруднения, причиной которых было само богатство, масштабы саудовских нефтяных месторождений, подразумевавшие громадную потребность в капитале и рынках. Из двух компаний в совместном предприятии Socal оказалась более уязвима. Техасо была самым серьезным предприятием, создание которого было связано с открытием месторождения на Спиндлтопе в 1901 г. Она спонсировала радиотрансляции «Метрополитен-Опера» на всю Америку, а работник станции обслуживания Техасо, «человек со звездой», был одним из самых популярных персонажей тогдашней американской рекламы. Socal 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 результаты этих

усилий были незначительны: два небольших месторождения в Ост-Индии и Бахрейне, а также солидный потенциал в Саудовской Аравии.

Арабская концессия была такой добычей, на которую калифорнийская компания и не смела надеяться. Компания получила великолепную возможность, но, как считал председатель совета директоров Socal Гарри Кольер, это означало также серьезный экономический и политический риск. К 1946 г. инвестиции Standard of California в концессию Aramco уже составили \$80 млн, и было необходимо вложить еще десятки миллионов. Для выхода на европейские рынки Socal и Техасо решили проложить трубопровод через пустыню от Персидского залива до Средиземного моря. По существу, это был тот же самый проект, к финансированию которого подталкивал правительство США Гарольд Икес, но теперь сами компании собирались выложить \$100 млн, чтобы оплатить проект. Перед Socal стояла еще более сложная проблема. Как продавать нефть, когда она придет в Европу? Кольер знал, что покупка или строительство нефтеперерабатывающего производства и создание системы сбыта солидного объема в Европе будет очень дорогостоящим предприятием и втянет Socal и Техасо в смертельную схватку с прочно обосновавшимися там конкурентами. Риск возрастал из-за нестабильных политических условий. 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 Socal не было другого выбора, кроме наращивания объемов добычи по мере того, как саудовское правительство, осознав размеры ресурсов, будет требовать увеличения добычи нефти и получения доходов, пропорциональных ее масштабу. Концессия всегда будет находиться в опасности, если Aramco не сможет удовлетворить ожидания и потребности Ибн Сауда и королевской семьи. Это был вопрос первостепенной важности для Socal, и это означало, что Aramco так или иначе должна направлять значительную часть нефти в Европу. Но прежде трансаравийский трубопровод (Tapline) должен будет пересечь несколько политических новообразований, которые только начали свой путь к государственности. В Палестине вскоре могло быть основано еврейское государство, вероятно, при поддержке американцев, а Ибн Сауд был одним из самых видных и решительных противников этого. В регионе грозила разразиться война. В первые годы холодной войны была опасность и советского вторжения.

Оставался вопрос о самом короле, опять та же проблема заставила председателей совета директоров Socal и Техасо устремиться в Вашингтон, как и в 1943 г. Ибн Сауду было далеко за 60. Он ослеп на один глаз, здоровье ухудшалось. Когда-то его энергия и целеустремленность создали и укрепили государство. Но что случится, когда эта энергия иссякнет? Из его 45 сыновей остались живы 37, но чем они были, фактором стабильности или беспорядка? И на какую поддержку со стороны американского правительства могла рассчитывать Socal в случае проблем политического характера? При сложении всех факторов риска становилось очевидно, что Socal придется проводить собственную политику «укрепления» и обеспечивать рынки другим путем. Ответ на многие проблемы Aramco лежал в расширении совместного предприятия, распределе-

нии риска и вовлечении других нефтяных компаний, чье присутствие добавит политической стабильности и тем самым привлечет капиталы, международную экспертизу и, главное, рынки. Существенным был еще один аспект — Ибн Сауд настаивал, чтобы Aramco на 100% оставалась американской, поэтому годились только две компании: Standard Oil of New Jersey и Socony-Vacuum. Гвин Фоллис, занимавшийся вопросами Socal, вспоминал, что эти компании «в Восточном полушарии могли предложить те рынки, о которых мы даже не смели думать».

Логика более широкого участия на протяжении некоторого времени оставалась очевидной, и не только для Кольера и прочих нефтяников. Некоторые члены Госдепартамента и представители военно-морских сил США поощряли Aramco в попытках привлечь дополнительных партнеров, у которых «будут рынки, соответствующие размерам концессии», что поможет тем самым сохранить ее. В компании Socal были поражены «удивительным энтузиазмом, с которым Государственный департамент принял наше сообщение, что эта сделка рассматривается». Независимо от того, действительно ли Вашингтон выступал в роли свахи или нет, было ясно, что расширение участия в дальнейшем будет основополагающей целью американской стратегии. Ее смысл сводился к тому, чтобы увеличить добычу на Ближнем Востоке, сохранив таким образом ресурсы Западного полушария, и повысить доходы Ибн Сауда, обеспечив таким образом сохранение концессии в руках американцев. Как сказал об этом в 1945 г. министр военно-морских сил Джеймс Форрестол, ему «было безразлично, какая именно американская компания или компании разрабатывают арабские месторождения», лишь бы они были американскими. Весной 1946 г. Socal начала переговоры с Standard Oil of New Jersey.

Сказать, что Jersey с готовностью откликнулась, было бы приуменьшением. Ведь перед компанией стояла проблема нехватки нефти, и Европа была ее самым уязвимым рынком. Как Jersey получить необходимую ей нефть? Несмотря на «Бурю и натиск», сопровождавшие основание Iraq Petroleum Company в 1920-е гг., в 1946 г. доля Jersey в иракской добыче составляла совершенно незначительные 9300 баррелей в день. Одновременно из Кувейта предполагалось поступление большого количества нефти, что усиливало позицию конкурентов, и Jersey очень боялась, что Socal и Техасо самостоятельно проберутся на европейский рынок, бросив вызов торговой системе Jersey, имея неограниченное количество дешевой арабской нефти. Инициатива Socal давала Jersey возможность, от которой ни в коем случае нельзя было отказываться.

Пока две стороны договаривались о цене, Гарри Кольер, председатель совета директоров Socal, столкнулся с проблемой в лице своих собственных служащих, которые восстали против самой мысли о приглашении Jersey в Aramco. Инициатором выступления был производственный отдел Socal в Сан-Франциско, который отвечал за превращение голой пустыни в сад и не хотел отдавать бразды правления более крупным и сильным партнерам. На протяжении 13 лет держатели акций не получали дивидендов от инвестиций в Аравию, и только сейчас, в 1946 г., концессия начала становиться прибыльной. Зачем отдавать ее Jersey? Еще более горячими противниками оказались нефтяники, возглавляемые Джеймсом Макферсоном, инженером Socal, ответственным в Aramco за работу на нефтяных месторождениях в Саудовской Аравии. Он доказывал,

что концессия является «золотым дном». Макферсон намеревался превратить Агамсо в крупную независимую силу в мире нефти. Он указывал на глобус и говорил своим служащим: «Это наш нефтяной рынок». Он утверждал, что Агамсо уготовано стать «самой великой нефтяной компанией в мире». Но теперь, ядовито заявил он, Агамсо и Socal должны превратиться в придаток производственного отдела Jersey.

Гарри Кольер, напротив, считал, что Агамсо сможет продавать так много дополнительной нефти, получив доступ к системе Jersey, что в конечном счете у Socal будет гораздо больше «золота», чем если бы она продолжала действовать только совместно с Техасо. Более того, сделка позволит Socal компенсировать все свои прямые инвестиции. Кольер был боссом, человеком сильной воли, его не просто так называли «страшным магнатом». Он считал, что союз с Jersey был более безопасным курсом, поэтому Jersey следовало сделать предложение. В результате Агамсо не суждено было стать самой большой нефтяной компанией в мире. Спор был завершён².

СТИРАЯ «КРАСНУЮ ЛИНИЮ»

Одновременно с обсуждением вхождения Jersey в Агамсо она вела отдельные переговоры с Socony о возможности своего участия. Но и у Jersey, и у Socony имелись два серьезных препятствия для вступления в Агамсо: их участие в Iraq Petroleum Company и Галуст Гюльбенкян. В 1920-е гг. компании потратили шесть лет и тысячи часов, безуспешно пытаясь прийти к совместному соглашению об Iraq Petroleum Company. Одним из его ключевых положений было знаменитое соглашение о «Красной линии», которое определяло, что участники ИРС не могут действовать самостоятельно внутри границы, которую Галуст Гюльбенкян начертил на карте в 1928 г. Саудовская Аравия, несомненно, была внутри «Красной линии», и «самоограничительная» 10-я статья соглашения об ИРС запрещала Jersey и Socony вступать в Агамсо без Shell, Англо-иранской компании, Французской нефтяной компании (CFP) и самого мистера Гюльбенкяна.

Jersey и Socony уже давно хотели выйти из соглашения о «Красной линии». Как выяснилось, оно принесло им не так уж много — быть в смиренной рубашке в самом изобильном нефтяном бассейне мира ради каких-то 11,875% на каждого в предприятии, которое они не контролировали. Правительство Соединенных Штатов помогло им вступить в дело в 1920-е гг., но теперь было абсолютно ясно, что Вашингтон не собирается помочь им выйти из него в 1940-е гг.

Тогда Jersey и Socony сами нашли способ выпутаться. Один из администраторов Socony назвал его «бомбой». Средство было названо доктриной «последующей незаконности». В начале Второй мировой войны британское правительство взяло под контроль акции ИРС, принадлежащие CFP, а Гюльбенкян 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 CFP как компания, и Гюльбенкян постоянно жили на территории под нацистским

контролем, а следовательно, рассматривались как «недружественные иностранцы». В соответствии с доктриной «последующей незаконности» все соглашение об ИПС, таким образом, перестало иметь юридическую силу.

В конце войны акции ИПС вернулись и к CFP, и к Гюльбенкяну. Но в конце 1946 г. Jersey и Socony ухватились за концепцию «последующей незаконности» с энергией, которую можно расценить как чрезмерный энтузиазм. На их взгляд, все соглашение об ИПС было недействительным и следовало начать переговоры по новому соглашению. Представители Jersey и Socony поспешили в Лондон, чтобы встретиться с европейскими членами ИПС и сообщить им свою новость: старое соглашение аннулировано — и «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 четверых участников в необходимости нового соглашения: Англо-иранскую компанию, Shell, CFP и фирму Participation and Investment, которая была не чем иным, как холдинговой компанией их старого противника — Галуста Гюльбенкяна³.

Англо-иранская компания и Shell отметили, 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. Iraq Petroleum Company и соглашение о «Красной линии» являлись для них единственным ключом к нефти Ближнего Востока. Они зависели от этого санкционированного правительством капиталовложения и не хотели уступать того, за что столь упорно боролось французское правительство. Энергетическое положение Франции к тому времени осложнилось. Говорили, что генерал Шарль де Голль, возглавлявший французское правительство, взорвался, когда ему доложили, какие малые объемы нефти на самом деле добывала CFP, хотя знал, что не может спорить с геологией или, как выразился один из его советников, «сердиться на Бога».

Что касается Галуста Гюльбенкяна, то на попытку Jersey и Socony выйти из соглашения он ответил быстро и дерзко: «Мы не согласны». Iraq Petroleum Company и ее предшественница Turkish Petroleum Company были делом всей его жизни, памятником, который он воздвиг себе сам. Он начал ваять его 40 лет назад и не собирался позволить кому-либо запросто его разрушить. В 1946 г. Гюльбенкян находился в своей резиденции в Лиссабоне, переехав туда из Виши в середине войны. Теперь, не желая выезжать из Португалии, он через своих адвокатов и агентов делал все возможное, чтобы противостоять попыткам аннулировать соглашение о «Красной линии». Американские участники переговоров принадлежали новому поколению и, лишённые опыта «бесконечного раздражения» Уолтера Тигла, отвергли угрозы Гюльбенкяна. «У нас нет причин покупать подпись Гюльбенкяна», — оптимистически заявил Гарольд Шитс, председатель совета директоров Socony. Уверенные в законности своих позиций, они решили идти вперед и заключить сделку с Техасо и Socal — двумя компаниями, участвующими в Aramco.

Опасность судебного процесса из-за IPC и соглашения о «Красной линии», тем не менее не была единственным препятствием, которое предстояло преодолеть Jersey и Socony. Не противоречит ли американскому антитрестовскому законодательству новая комбинация в Agamco, состоящая из четырех частей? Эта обеспокоенность заставила адвокатов раскопать декрет о роспуске компаний 1911 г. Три из четырех будущих участников расширенного совместного предприятия были сформированы в свое время на руинах 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 напряжения». В конце концов, Agamco не собиралась заниматься нефтяным бизнесом в Соединенных Штатах. Главный юрисконсульт Socony выразил сомнение, что семи компаниям позволят иметь такой обширный 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».

И лучшим выходом было продолжать игру. К декабрю 1946 г. четыре компании в принципе согласились расширить Agamco. После незамедлительного протеста со стороны одного из представителей Гюльбенкяна руководитель высшего звена Socony в Лондоне пытался ободрить председателя совета директоров в Нью-Йорке: «Я не сомневаюсь, что Participation and Investment и французы поднимут шум по этому поводу, но думаю, что у них хватит благоразумия не выносить сор из избы»⁴.

Французы не отличались особой деликатностью. В январе 1947 г. они приняли контратаку. Их посол в Вашингтоне выразил Государственному департаменту резкий протест. Французские власти начали чинить препятствия коммерческой деятельности Jersey. А в Лондоне адвокаты CFP затеяли судебный процесс по обвинению в нарушении контракта, требуя, чтобы акции, которые Jersey и Socony приобретут в Agamco, находились в доверительном фонде для всех членов IPC.

Неловкость ситуации в отношении Франции, ключевого союзника в Западной Европе, вместе с растущими антитрестовскими настроениями побудила Госдепартамент выдвинуть альтернативу планируемой сделке, которая удовлетворила бы французов и контролировала рост подозрительных соглашений между гигантскими нефтяными компаниями. Консультациями по нефтяным вопросам в Государственном департаменте занимался Пол Нитце, глава отдела по международной торговой политике. Нитце предложил Jersey продать свои акции IPC Socony, а затем самостоятельно войти в Agamco. Таким образом, получались две отдельные группы без перекрестного членства. Французы тогда не смогли бы выдвинуть обвинение, что их права по соглашению о «Красной линии» нарушены, утверждал Нитце. Такая сделка, продолжал он, «положит конец тенденции увеличения количества договоров о перекрестных долях среди международных нефтяных компаний» и «замедлит растущую консолидацию интересов за пределами Соединенных Штатов двух самых больших нефтяных

компаний — Jersey и Socony. Компании ответили, что этот «план нереален», и заместитель государственного секретаря Дин Эйксон отверг идею Нитце⁵.

Но пока ничего не было сказано Ибн Саудом. С ним тоже следовало проконсультироваться. Руководители Agamco поехали в Эр-Рияд для встречи с королем. Они объяснили ему, что «брак» четырех компаний был «естественным» и будет означать увеличение лицензионных выплат королевству. Но короля интересовал только один пункт, на котором он настаивал: Ибн Сауд хотел убедиться, что ни Jersey, ни Socony не «контролировались Великобританией». Твердо убедившись в американской принадлежности двух новых компаний, король наконец одобрил предложение.

Ну а если французы выиграют судебный процесс? Они смогут настаивать на участии в Agamco. Но точно так же могла поступить и Англо-иранская компания. Король абсолютно ясно дал понять, что он не потерпит такого расклада. Соглашение необходимо было переделать таким образом, чтобы избежать этой опасности. Окончательное соглашение было воплощением политической гибкости на тот случай, если американские компании проигрывают дело в суде. Jersey и Socony гарантировали заем в \$102 млн, которые можно было превратить в обыкновенные акции на сумму \$102 млн, как только для этого будет создана надежная законодательная база. Тем временем Jersey и Socony могут немедленно начинать добычу нефти как потенциальные владельцы. Кроме того, Jersey и Socony становились партнерами по Tapline. Socal и Техасо будут также обладать первоочередным правом на платежи за каждый баррель, добытый на протяжении определенного количества лет. Таким образом, в целом Socal и Техасо получали около \$470 млн в течение нескольких лет за продажу 40% Agamco, вернув все свои начальные инвестиции, и даже кое-что сверх того. Как позже отметил Гвин Фолис из Socal, условия продажи Jersey и Socony «сняли с наших плеч обузу — огромные инвестиции», необходимые для Tapline.

Первоначально Jersey и Socony планировали разделить 40% поровну. Но президент Socony, жалуясь на то, что поставки ближневосточной нефти «не могут считаться абсолютно надежными», и беспокоясь за состояние рынков, настаивал, что компания «должна вложить больше денег в Венесуэлу». После некоторых размышлений в Socony решили, что им не нужно так много нефти и что меньшая доля будет тоже хороша. В результате Jersey получила 30%, встав на один уровень с Socal и Техасо, а Socony приобрела только 10%. Пройдет немного времени, и Socony пожалеет о своей скупости.

Компании опасались, что в последнюю минуту что-нибудь произойдет. Анти-трестовские вопросы продолжали волновать руководителей компаний до тех пор, пока они не получили поддержку министра юстиции США. «На данный момент, — сказал министр юстиции, — я не вижу юридических препятствий для совершения сделки. Она идет на пользу стране». Но вскоре, как подтверждение самых худших опасений Гарри Кольера, на передний план вышли вопросы политической нестабильности 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 г.

директора Socony обсудили «проблемы, влияющие на ситуацию на Ближнем Востоке». Но оптимизм победил, и они одобрили сделку. На следующий день, 12 марта 1947 г., официальные лица четырех американских компаний встретились и подписали документы, благодаря которым историческое соглашение вступило в силу. Концессия в Саудовской Аравии наконец «укрепилась».

12 марта стало историческим днем и по другой причине. В этот день президент Гарри Трумэн выступил на объединенном заседании конгресса с так называемой «решительной речью», предложив особую помощь Греции и Турции, чтобы дать им возможность противостоять коммунистическому давлению. Речь, ставшая точкой отсчета холодной войны, продекларировала основные положения доктрины Трумэна, как ее впоследствии назвали, и открыла новую эру в послевоенной американской политике. Хотя это и было совпадением, но «доктрина Трумэна» и скрепление печатью участия четырех гигантов американской нефтяной индустрии в разработке природных богатств Саудовской Аравии гарантировали внушительное американское присутствие и безопасность интересов в огромном районе, простирающемся от Средиземного моря до Персидского залива⁶.

ОПЯТЬ ГЮЛЬБЕНКЯН

Судебный процесс, затеянный CFP, все еще тянулся. Но у Франции и Соединенных Штатов на повестке дня стояло слишком много политических проблем, и к маю 1947 г. было выработано соглашение, улучшающее положение французов в Iraq Petroleum Company. В обмен на это, конечно, CFP ответит свой иск.

С Гюльбенкяном, как обычно, ничего не вышло. Расположившись в номере на первом этаже старинного лиссабонского отеля Aviz, Гюльбенкян продолжал придерживаться своих сверхэкономных привычек. Он больше не содержал шофера и автомобиль, потому что дешевле было нанимать водителя для ежедневных прогулок, и каждый раз внимательно проверял показания спидометра, дабы убедиться, что не платит за поездки кого-то другого. «Гюльбенкяна 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: «Представления Гюльбенкяна о его собственной финансовой честности принимают необычные формы, когда дело доходит до выплаты налогов, уклонение от которых является одним из его главных занятий». Он уклонялся от подоходных налогов во Франции и Португалии, оставаясь в составе иранской дипломатической миссии. Чтобы избежать налога на недвижимость, он превратил небольшую часть своего огромного особняка в Париже в картинную галерею. А когда продал отель Ritz в Париже, то включил в условия сделки постоянно зарезервированный для себя шикарный номер, который давал ему возможность заявлять, что «находится проездом» в Париже, избавляясь таким манером от обложения налогами во Франции.

И борьбу за соглашение о «Красной линии» Гюльбенкян вел с такой же раздражающей придирчивостью к мелочам и нежеланием идти на компромиссы,

а также с неспособностью сосредоточиться. Хотя французы отозвали свой иск, Гюльбенкян был готов, если необходимо, размахивать на публике грязным бельем сколько угодно — до последней тряпочки. Он направил иск в суд Великобритании. Jersey и Socony ответили встречными исками.

Судебное дело получило широкую огласку, что помогло Гюльбенкяну в его контрвыпадах против Jersey и Socony. В конце концов не он, а американские компании должны были беспокоиться и о Министерстве юстиции, и об общественном мнении. Однако была негативная сторона известности, которая определенно ему претила. Будучи маленького роста, он велел построить специальное возвышение в ресторане отеля Aviz, чтобы во время обеда наблюдать за происходящим вокруг. По мере роста внимания общественности к судебному делу господин Гюльбенкян в отеле Aviz стал одной из «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 и следующее поколение нефтяников и адвокатов убедилось, насколько невыносимо иметь дело с Галустом Гюльбенкяном. «Основным правилом моего отца было не отказываться ни от одного требования, — говорил его сын Нубар, — но, обладая даром ведения переговоров, он выдвигал требования постепенно и, достигнув положительного решения по одному вопросу, выставлял следующее, затем еще одно, добиваясь таким образом, чего хотел, или по крайней мере большего, чем если бы выдвигал их все одновременно».

Переговоры осложнялись обычной подозрительностью Гюльбенкяна, которая постепенно превращалась в манию. Гюльбенкян сам не являлся на встречи. На заседаниях присутствовали четыре его представителя, каждый был обязан предоставить письменный доклад, не контактируя с другими представителями — им даже не разрешалось разговаривать между собой. Поэтому кроме анализа сказанного оппонентами он мог проверить и перепроверить каждого из своих собственных участников переговоров.

Чего, в сущности, добивался Гюльбенкян? Некоторые подозревали, что в действительности он намеревался получить долю в Aramco. Но это было невозможно. Ибн Сауд никогда не позволил бы такого. Гюльбенкян предложил незамысловатое объяснение своей цели директору Socony: он просто перестал бы уважать себя, если бы не «вытянул из сделки все возможное». Другими словами, он хотел получить все, что удастся. Какому-нибудь другому американцу, не нефтянику, а тому, кто разделяет его любовь к искусству, Гюльбенкян мог бы сказать больше. Он сделал так много денег, что увеличение их количества не имело особого значения. Он представлял себя, как высказал это Уолтеру Тиглу пару десятков лет назад, архитектором, даже художником, создающим прекрасные структуры, приводящим к равновесию и гармонии интересы и экономические силы. Вот что доставляло ему радость. Его коллекция произведений искусства явилась самой большой из собранных 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 жизни была Iraq Petroleum Company. По архитектуре, безупречной взвешенности она была для него столь же идеальной, как «Афинская школа» Рафаэля. И если

бы он был Рафаэлем, объяснил Гюльбенкян, то считал бы руководителей Jersey и Socony подобными Джироламо Дженге — третьесортному, посредственному, неразборчивому подражателю художникам Ренессанса⁷.

Под давлением малоприятных доводов, которые вскоре могли бы звучать в зале суда в Лондоне, соглашение с Гюльбенкяном стало обретать очертания; и целый «караван», как его назвали, нефтяников и их адвокатов перебрался в Лиссабон. Наконец в начале ноября 1948 г., в воскресенье накануне начала судебных слушаний, было подготовлено новое соглашение. Нубар, послушный и внимательный сын, заказал отдельный номер в отеле Aviz, где в 19.00 должно было состояться подписание, а затем праздничный ужин.

Без пяти семь Гюльбенкян заявил, что есть еще один пункт, который не был затронут в новом соглашении. Все оцепенели. Директорам в Лондон были отправлены телеграммы, и все ждали ответов. Оглушительная тишина охватила отель Aviz. Однако поскольку еда была заказана и могла остыть, то Нубар Гюльбенкян пригласил «караван» к столу. В результате ужин получился похожим на похороны, 12 мужчин выпили только одну бутылку шампанского. Праздновать было нечего.

Около полуночи из Лондона пришли телеграммы. Было получено согласие на последнее требование Гюльбенкяна. Соглашения были перепечатаны, Гюльбенкян подписал их в полвторого ночи, и они были посланы специальным самолетом в Лондон. Соответствующим инстанциям сообщили, что судебное разбирательство, назначенное на этот день, следует прекратить, а измученная группа в Лиссабоне наконец перебралась в ночное кафе, чтобы отпраздновать событие бутербродами и дешевым вином.

Так шли переговоры по групповому соглашению ноября 1948 г., которое внесло изменения в учредительные документы Iraq Petroleum Company. В придачу к увеличению общего объема добычи и другим плюсам Гюльбенкян получал дополнительные отчисления от нефти. Он уже не был «Мистер Пять процентов», он стал более внушительной фигурой. Соглашения сами по себе были «образцом запутанности». 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 Гюльбенкяна, «никто никогда не сможет оспорить в суде эти документы, потому что никто не сможет понять их».

Как только гранитная непробиваемость Галуста Гюльбенкяна была преодолена и новое групповое соглашение об Iraq Petroleum Company было подписано, соглашение о «Красной линии» прекратило свое существование, и юридическое препятствие к участию Jersey и Socony в Aramco было устранено. Это была продолжительная и тяжелая борьба, в результате которой две компании завоевали право доступа к природным ресурсам 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 г., через два с половиной года после первого обсуждения сделки, займы Jersey и Socony можно было считать выплатами и объединение в рамках Aramco могло наконец завершиться. Новая корпорация, в большей степени соответствующая масштабам саудовских ресурсов, стала реальностью. С заключением сделки

Aramco стала собственностью Jersey и Socony, как и Socal с Техасо. И она была на 100% американской компанией.

Со своей стороны Гюльбенкяну еще раз удалось сохранить свое творение — Iraq Petroleum Company, а также статус в борьбе с объединенными силами международных нефтяных компаний. Его последний выход на сцену позволил заработать сотни миллионов долларов. Гюльбенкян прожил еще шесть лет в Лиссабоне в бесконечных спорах с партнерами по IPC, по многу раз переписывая завещание. Когда семь лет спустя, в 1955 г., он умер в возрасте 85 лет, то оставил три бессмертных «предмета»: огромное состояние, великолепную коллекцию произведений искусства и самое главное — бесконечные судебные тяжбы вокруг завещания и условий владения его состоянием⁸.

КУВЕЙТ

Другая американская компания, Gulf Oil, испытывала большие затруднения на Ближнем Востоке. Являясь наполовину владельцем Kuwait Oil Company, Gulf в некоторой степени была ограничена в конкуренции со своим партнером, Англо-иранской компанией, особенно в Индии и на Ближнем Востоке. Где Gulf могла сбывать свою нефть? Она располагала небольшой системой сбыта в Европе, совершенно недостаточной для быстро растущего потока нефти, который ожидался из Кувейта. Gulf нуждалась в рынках сбыта, в первую очередь в Европе. Поэтому полковник Дрейк, президент компании, занялся их поиском. Лучшее решение проблемы вскоре нашлось — группа Royal Dutch/Shell. Она владела одной из двух крупнейших сбытовых систем в Восточном полушарии, особенно в Европе, но в отличие от конкурентов у нее был очень ограниченный доступ к ближневосточной нефти. Как Дрейк объяснил Государственному департаменту, сделка «между Gulf, у которой много сырой нефти и мало рынков сбыта, и Shell, у которой много рынков сбыта и мало сырой нефти», — это как раз то, что надо.

Компании разработали уникальное соглашение по купле-продаже; это была теневая интеграция, позволявшая кувейтской нефти Gulf плавно перетекать в нефтеперерабатывающую и сбытовую систему Shell по долгосрочному контракту — изначально это было соглашение сроком на 10 лет, которое позже было продлено еще на 13 лет. Общий объем поставляемой нефти в период действия контракта оценивался в четверть всех разведанных Gulf в Кувейте запасов. В свою очередь, Gulf обеспечивала Shell 30% ее потребностей в Восточном полушарии. Никто не был настолько глуп, чтобы установить фиксированные цены на такой продолжительный и неопределенный период времени. Поэтому компании подошли к решению вопроса по-новаторски, и оно стало известно как «ценообразование методом “нетбэк”». По условиям контракта прибыль делилась пополам. Она определялась как «конечная цена продажи» за минусом всех затрат. Графики и расчетные формулы, по которым определялась конечная прибыль, были настолько сложными, что занимали более половины 170 печатных страниц контракта.

По правде говоря, у Gulf не было иной альтернативы, кроме Shell. Объемы добычи в Кувейте росли очень быстро, на чем эмир упорно настаивал, особен-

но когда видел кривые графиков производства соседних стран. Однако немногие сбытовые системы могли пропустить через себя такое количество нефти. Shell была практически единственной. Более того, в сделке имелся аспект, который, несомненно, вызвал бы одобрение Государственного департамента. Как выразился полковник Дрейк, такая сделка была единственным вариантом, при котором Gulf могла оставить за собой половину доли в кувейтской нефти — «в полном владении американцев». Короче говоря, вначале в Агапсо, а теперь и в соглашении Gulf-Shell американские нефтяные интересы на Ближнем Востоке были защищены. Что касается Shell, сделка давала ей право рассчитывать на значительную часть общего объема добычи нефти в Кувейте и на то, что она станет больше чем просто долгосрочным покупателем. Как выразилось британское министерство иностранных дел, Shell, «с точки зрения правительства Его Величества», «по своим целям и задачам является партнером в концессии»⁹.

ИРАН

Третья из великих послевоенных сделок включала Иран. В ходе начальных переговоров в Лондоне по аннулированию соглашения о «Красной линии» в конце лета — начале осени 1946 г. представители Jersey и Socony в частном порядке подняли вопрос о возможности долговременного контракта на поставку иранской сырой нефти перед сэром Уильямом Фрейзером, председателем совета директоров Англо-иранской компании. «Вилли» был отзывчив. Как и у Gulf, у Англо-иранской компании не было необходимых средств, чтобы самостоятельно и быстро построить крупную нефтеперерабатывающую и сбытовую систему в Европе, и она боялась, что будет вынесена из Европы изобилием дешевой нефти Агапсо.

Однако политические соображения давали Англо-иранской нефтяной компании основание завязать долговременные отношения с американскими компаниями, таким образом обеспечив «укрепление» собственной позиции. Дело в том, что Иран находился под постоянным 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 выводил их до весны 1946 г. и сделал это только под сильным нажимом Соединенных Штатов и Великобритании. Фактически события, ставшие известными как иранский кризис 1946 г., были первой конфронтацией в рамках холодной войны между Западом и Востоком.

В начале апреля 1946 г., когда Советы наконец начали выводить свои войска, американский посол в Москве поздно вечером отправился в Кремль на личную встречу со Сталиным. «Чего хочет Советский Союз и как далеко Россия собирается зайти?» — спросил посол.

«Намного дальше мы не пойдем», — был не вполне утешительный ответ советского диктатора, который стал расписывать усилия Советов по расширению влияния в Иране как шаг по защите собственных нефтяных позиций. «Нефтяные месторождения в Баку являются нашим основным источником снабжения, — сказал он, — они находятся рядом с иранской границей и очень

уязвимы». Сталин, ставший профессиональным революционером в Баку за четыре десятилетия до этого, добавил, что «саботажники, даже человек с коробкой спичек, могут нанести нам серьезный ущерб. Мы не собираемся подвергать риску наше снабжение нефтью».

Сталин действительно интересовался иранской нефтью. Объемы добычи нефти в Советском Союзе в 1945 г. составляли только 60% от уровня 1941 г. Во время войны страна использовала для замены все что можно — от нефтяного импорта из Соединенных Штатов до работающих на древесном угле грузовиков. Вскоре после войны Сталин беседовал со своим министром нефтяной промышленности Николаем Байбаковым (который впоследствии в течение 20 лет отвечал за советскую экономику, пока Михаил Горбачев не снял его в 1985 г.). Как всегда неправильно произнося его фамилию, Сталин спросил, что Советский Союз собирается предпринять для нормализации положения с нефтью. Нефтяные месторождения страны серьезно пострадали и были истощены, их перспективы выглядели малоутешительно. Как можно перестроить экономику без нефти? Надо удвоить усилия, сказал диктатор.

В этих целях Советский Союз потребовал создать совместную нефтеразведочную компанию в Иране. Таким образом, нефть, конечно, была одной, но отнюдь не единственной целью Советов в Иране и не самой важной. В 1940 г., в контексте германо-советского пакта, министр иностранных дел СССР Вячеслав Молотов провозгласил, что «регион к югу от Батуми и Баку до Персидского залива признается центральной сферой устремлений Советского Союза». У этого региона было название — Иран. Сталин стремился расширить свое присутствие в соседних странах и укрепить советскую власть и влияние максимально. В попытках проникнуть в Иран и к Персидскому заливу он также преследовал традиционную цель российской внешней политики, которой было уже почти полтора века. Преследование той же цели в начале века побудило британское правительство поддержать в 1901 г. первую иранскую концессию Уильяма Нокса д'Арси, чтобы остановить продвижение России.

После того как Сталин вывел свои войска из северного Ирана в 1946 г., Советский Союз не оставлял попыток добиться привилегированного положения в регионе и стремился к созданию совместной советско-иранской нефтяной компании. В то время возглавляемая коммунистами партия Тууде проводила массовые демонстрации и оказывала политическое давление для усиления влияния на центральное правительство. Принимаемые с этой целью меры включали всеобщую забастовку и демонстрации на англо-иранском нефтеперерабатывающем комплексе в Абадане, во время которых было убито несколько человек. Ситуация в Иране была нестабильной, 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. Из-за нестабильности в стране и с учетом того, что было поставлено на карту, имело смысл привлечь некоторые крупные американские компании к непосредственному

участию в добыче иранской нефти. Таким образом, в основе сделки между Англо-иранской и двумя американскими компаниями, Jersey и Socony, лежали политические, а также экономические реалии. В сентябре 1947 г. три компании подписали контракт сроком на 20 лет¹⁰.

С завершением трех великих сделок — Agamco, Gulf-Shell и долгосрочного иранского контракта — механизмы, капитал и системы сбыта были подготовлены к передаче огромного количества ближневосточной нефти на европейский рынок. В послевоенном мире нефтяной «центр тяжести» — не только нефтяных компаний, но и всех стран Запада — действительно смещался на Ближний Восток. Последствия этого имели огромное значение для всех заинтересованных сторон.

ЕВРОПЕЙСКИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КРИЗИС

Растущие объемы ближневосточной нефти были решающими для послевоенного восстановления разоренной Европы. Разруха и беспорядок были повсюду. Германия, мастерская Европы, почти бездействовала. По всему континенту ощущалась нехватка продуктов питания и сырья, торговые связи и организации не существовали, буйствовала инфляция, в остром дефиците были американские доллары, необходимые для приобретения насущных импортных товаров. К 1946 г. Европа была уже охвачена серьезным энергетическим кризисом — сказалась нешуточная нехватка угля. К тому же самая длинная и холодная зима столетия привела к тому, что положение дошло до критической планки. В Англии Темза замерзла до Виндзора. По всей Британии угля было настолько мало, что приходилось закрывать электростанции, а подача электроэнергии на промышленные цели либо сильно сократилась, либо прекратилась вообще. Безработица выросла в шесть раз, а промышленное производство на три недели практически остановилось — этого не добились даже немецкие бомбежки.

Неожиданный перебой с энергией открыл глаза на степень обнищания Великобритании в результате войны. Ее имперская роль оказалась неподъемным грузом. В течение нескольких суровых и морозных недель февраля 1947-го лейбористское правительство Клементы Эттли передало проблему Палестины в ведение ООН и объявило, что предоставит независимость Индии. А 21 февраля оно сообщило Соединенным Штатам, что больше не может позволить себе поддерживать греческую экономику, и попросило Соединенные Штаты взять это на себя, что подразумевало и более широкую ответственность на Ближнем и Среднем Востоке. Тем не менее ситуация ухудшалась. Экономический спад по всей Европе, вызванный непогодой и энергетическим кризисом зимы 1947 г., обострив дефицит американских долларов, ограничил возможности Европы импортировать жизненно необходимые товары и парализовал ее экономику¹¹.

Первый шаг к предотвращению всеобщего краха был предпринят в июне 1947 г. в Гарвард-Ярде, в Кембридже, штат Массачусетс. Там в Гарвардский день присуждения ученых степеней государственный секретарь Соединенных Штатов Джордж Маршалл представил концепцию широкомасштабной про-

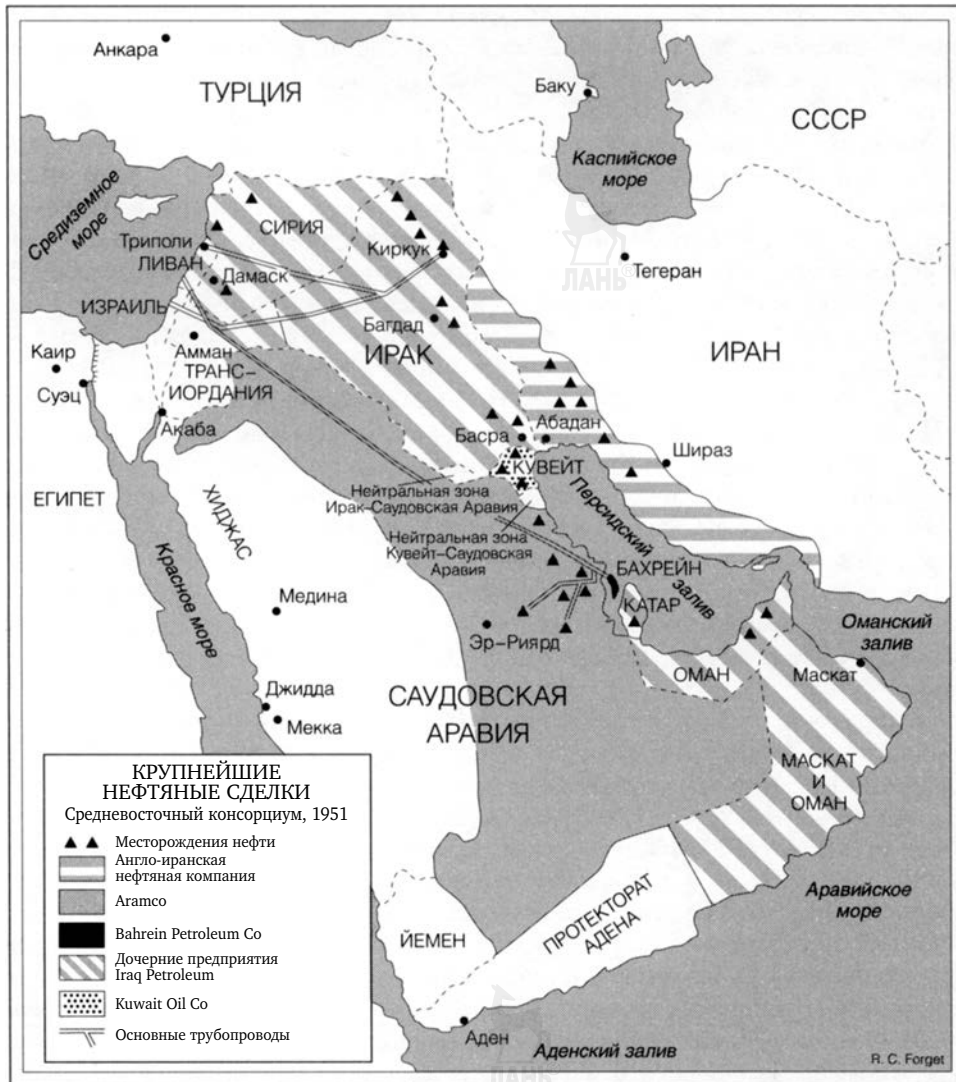
граммы иностранной помощи для возрождения и перестройки экономики Западной Европы, которая заполнит брешь, созданную дефицитом долларов. В дополнение программа восстановления Европы, или, как ее вскоре стали называть, «план Маршалла», стала центральным элементом сдерживания советской мощи.

Среди первоочередных проблем, требующих разрешения, был европейский энергетический кризис. Добыча угля была недостаточной, производительность низкой, рабочая сила дезорганизована. 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, а кроме того, была единственным источником горючего для самолетов, автомобилей и грузовиков. «Без нефти план Маршалла не может действовать», — говорилось в одном из отчетов американского правительства того времени.

Ответственные за программу восстановления Европы в Париже не очень волновались о физическом наличии нефти. Они просто рассчитывали, что есть компании, которые обеспечат поставки. Нефть тем не менее следовало импортировать, и это было не только частью решения, но и частью проблемы. Примерно половина европейской нефти поступала от американских компаний, значит, за нее нужно платить в долларах. Для большинства европейских стран нефть была самой большой статьёй расходов в их долларовом бюджете. По оценкам, в 1948 г. более 20% помощи по плану Маршалла в последующие четыре года предстояло потратить на импорт нефти и нефтяного оборудования¹².

Цена стала самым спорным вопросом. Европейцы специально обсуждали проблему утечки долларов из-за покупки нефти, когда в 1948 г. быстро растущие цены достигли максимального уровня послевоенных лет. «Какая жалость, — говорил британский министр иностранных дел Эрнест Бевин американскому послу, — американцы голосуют за выделение денег Европе, а рост цен на нефть в значительной мере 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 поставлено 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 счете после долгих дебатов цены на ближневосточную нефть стали снижаться, опустившись ниже объявленной цены США на побережье Мексиканского залива. Это означало конец ценового соглашения, заключенного двумя десятилетиями раньше в замке Экнекерри. Исчезли последние остатки довоенной системы «Как есть»¹³.

Однако, несмотря на все противоречия, основополагающим было то, что план Маршалла сделал возможным преобразования в Европе, имевшие далекоидущие последствия — переход от экономики, основанной на угле, к экономике, основанной на нефти. Дефицит угля, сопровождаемый борьбой рабочих и забастовками в угольной промышленности, дал мощный толчок этому изменению. «Неприятно, но государству необходимо импортировать больше



нефти», — говорил Маршаллу британский министр финансов Хью Дальтон. Государственная политика также поощряла переход электростанций и промышленности с угля на жидкое топливо. 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 воочию убедились в разнице между углем, где аварии и катастрофы были ежедневной пищей для прессы, и нефтью, чья доставка и сбыт осуществлялись эффективно и без особых затруднений.

Там, где это было возможно, нефтяные компании захватывали новые рынки, как в промышленности, так и в быту, в связи с чем происходило революционное

обновление систем центрального отопления. По словам одного из менеджеров Shell, «англичане стали осознать, что нет смысла мерзнуть и отказываться от тех удобств, которые есть у их американских и канадских родственников». Хотя экономика Европы продолжала в основном использовать уголь, нефть приобретала все большее значение, чему способствовал рост энергетических потребностей. Туда и направлялась только что добытая в больших объемах нефть с Ближнего Востока. В 1946 г. 77% европейских нефтяных поставок шло из Западного полушария; к 1951 г. произошло кардинальное изменение — 80% поставок осуществлялось с Ближнего Востока. Координация европейских потребностей и разработки ближневосточной нефтедобычи выливалась в мощное своевременное объединение¹⁴.

ИДЕТ ЛИ НЕФТЬ НА РЫНОК?

Оставалась еще одна проблема — доставка на рынок этих быстро растущих объемов нефти. Агамсо и ее материнские компании, теперь их было четыре, продолжали бороться за строительство нефтепровода Tarline, который позволял доставлять нефть Саудовской Аравии к Средиземноморью. Но на пути реализации этого проекта стояло несколько существенных препятствий. Сталь, которая была в дефиците, оставалась под контролем правительства США, а на трубы для этого гигантского предприятия требовалась большая часть всего производства стали в Соединенных Штатах. Независимые нефтяники и их союзники в конгрессе пытались заблокировать выделение лимитов на сталь в надежде предотвратить наращивание огромных объемов дешевой зарубежной нефти, которая, как они опасались, хлынет и на американский рынок. Однако в администрации Трумэна существовала серьезная поддержка Tarline главным образом потому, что снабжение нефтью с Ближнего Востока является 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, по которым должен был пройти нефтепровод, в особенности Сирии, все они требовали огромной платы за транзит. Тогда же раздел Палестины и основание государства Израиль осложнили отношения американцев с арабскими странами. Но возникновение еврейского государства и последовавшее признание его американцами угрожали не только строительству трубопровода. Ибн Сауд, как и все арабские лидеры, был твердым и откровенным противником сионизма и Израиля. Он говорил, что евреи были врагами арабов с VII в. Американская поддержка еврейского государства, сказал он Трумэну, будет смертельным ударом по американским интересам в арабском мире, и, если еврейское государство возникнет, арабы «будут держать его в осаде до тех пор, пока оно не умрет от голода». Когда Ибн Сауд в 1947 г. нанес визит в управление Агамсо 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 сказал

один британский представитель, «козырную карту», он мог наказать Соединенные Штаты, отозвав концессию Агапсо. 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 г. специальный комитет ООН 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 захлестнул террор. В 1948 г. Великобритания, не найдя выхода, сложила свой мандат и отозвала армию и администрацию, породив в Палестине анархию. 14 мая 1948 г. 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 статуса государства Джеймс Терри Дьюс из Агапсо передал государственному секретарю Маршаллу слова Ибн Сауда, что «при определенных обстоятельствах король будет вынужден применить санкции против американских нефтяных концессий... не по своей воле, а поскольку давление арабского общественного мнения на него так велико, что он больше не сможет ему противостоять». Спешно проведенное исследование Государственного департамента показало, что, несмотря на крупные ресурсы, Ближний Восток, исключая Иран, обеспечивает лишь 6% нефтяных поставок в свободный мир, а такое сокращение потребления нефти «может быть достигнуто без больших лишений для любой группы потребителей»¹⁵.

Ибн Сауд, несомненно, мог отозвать концессию, но с риском для себя. Агапсо была единственным источником его богатства, а тесные отношения с Соединенными Штатами являлись основной гарантией территориального единства и независимости Саудовской Аравии. Всегда подозрительно относящийся к англичанам, король опасался, что Лондон, как после Первой мировой войны, может поддержать новую коалицию сторонников хашимитов, которых Ибн Сауд изгнал из Мекки два десятка лет тому назад, дав им возможность снова захватить западную часть страны. Его опасения укрепились, 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 очень опасны в условиях советского давления на севере региона и усиления коммунистической активности в самом арабском мире.

На самом деле в конце 1948-го и в 1949 г. перед лицом опасности со стороны хашимитов и коммунистов Ибн Сауд давил на американцев и даже англичан с целью заключения 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 сохраняет формальную враждебность к сионизму». Ибн Сауд понимал, что надо делать различие между Агапсо —

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 эффективнее помогать соседним арабским государствам противостоять еврейским притязаниям».

Таким образом, даже когда арабы и евреи вели войну в Палестине, в Саудовской Аравии продолжались лихорадочная разработка нефтяных месторождений и строительство Tarline, которое завершилось в сентябре 1950 г. Еще два месяца потребовалось, чтобы заполнить трубы, и в ноябре нефть начала поступать в Сидон в Ливане, на нефтяной терминал на Средиземном море, где ее грузили в танкеры для преодоления последнего отрезка пути в Европу. 1040 миль трубопровода заменили 7200 миль морского пути из Персидского залива через Суэцкий канал. Годовая пропускная способность равнялась количеству нефти, которое смогли бы перевезти непрерывно курсирующие от Персидского залива через Суэцкий канал до Средиземного моря 60 танкеров. Транспортируемая по трубопроводу нефть будет топливом для возрождения Европы¹⁶.

БОЛЬШЕ НЕ «ДАЛЕКОВАТА»: НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ НАДЕЖНОСТИ

Некоторое совпадение политических и экономических интересов в конце 1940-х гг. сформировало новую стратегическую цель как для британского, так и для американского правительства. Великобритания, хотя и покинула дальние уголки империи, 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 обеспечения военной безопасности к ним требовался постоянный доступ, а дивиденды от Англо-иранской нефтяной компании были основной статьей доходов казначейства. «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.

Если для Великобритании сфера сузилась, то перспективы и обязательства Соединенных Штатов необычайно расширились. Больше никогда американский президент не скажет, как сказал Франклин Рузвельт в 1941 г., что Саудовская Аравия «далековата от нас». Соединенные Штаты становились обществом, все в большей степени зависящим от нефти, а внутреннее производство уже не могло обеспечить его потребностей. Только что завершившаяся мировая война показала, насколько важной и определяющей 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 символов власти от Великобритании к Соединенным Штатам, которые теперь становились самой сильной державой мира.

Советский экспансионизм — существующий и потенциальный — вывел Ближний Восток на передний план. Для Соединенных Штатов нефтяные ресурсы региона сами по себе представляли не менее насыщенный интерес, чем независимость Западной Европы, и нефтяные месторождения Ближнего Востока следовало защитить и удержать на западной стороне железного занавеса для обеспечения экономического выживания всего свободного мира. Военные стратеги сомневались в возможности фактической защиты нефтяных месторождений в случае длительной «горячей войны» и в равной степени думали как об их разрушении, так и о защите. Но в холодной войне эта нефть имела огромную ценность, поэтому следовало сделать все возможное, чтобы не лишиться ее.

Саудовская Аравия стала основным центром американской политики. Как выразился один из американских чиновников в 1948 г., ее ресурсы «были, вероятно, ценнейшим экономическим приобретением в мире в области иностранных инвестиций». И здесь Соединенные Штаты и Саудовская Аравия установили новый уникальный тип взаимоотношений. В октябре 1950 г. президент Гарри Трумэн написал письмо королю Ибн Сауду: «Я хочу напомнить 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 угроза Соединенным Штатам». Это было очень похоже на гарантию.

Складывающиеся по-особому отношения были результатом переплетения общественных и частных, коммерческих и стратегических интересов. Они осуществлялись как на государственном уровне, так и через Агапсо, которая стала механизмом не только нефтеразработок, но и всеобщего развития Саудовской Аравии — хотя и в изоляции от широких кругов арабского общества, но всегда в рамках, очерченных саудовским государством. Это был невероятный союз — бедуинов и тexasских нефтяников, традиционной исламской автократии и современного американского капитализма. Однако этому союзу было суждено выжить¹⁷.

КОНЕЦ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ

Раз уж ближневосточную нефть было сложно защитить в случае войны — по словам председателя комитета начальников штабов Соединенных Штатов, она «легко уязвима при вражеском вторжении», — то как можно обеспечить максимальную надежность снабжения нефтью в будущем конфликте? Это стало основной темой обсуждений и в Вашингтоне, и в самой нефтяной промышленности. Некоторые высказывались за увеличение импорта нефти в мирное время, чтобы сохранить национальные ресурсы для военного. Такой призыв звучал в книге «Национальная политика для нефтяной промышленности», написанной Юджином Ростом, профессором юридического факультета Йельского университета. Новое федеральное агентство — Совет национальной

безопасности по ресурсам — выдвинуло подобные аргументы в своем политическом обзоре в 1948 г.: импорт большого количества ближневосточной нефти позволит сократить ежедневную добычу нефти в Западном полушарии на миллион баррелей в день, таким образом, будут созданы военные запасы в недрах — «идеальном месте для хранения нефти».

Многие отстаивали идею, что Соединенные Штаты должны сделать то, что делала Германия во время войны, — наладить производство синтетического топлива в качестве горючего не только из угля, но и из сланцев 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 революции в химии, — утверждала *New York Times* в 1948 г., — в последующие 10 лет мы увидим формирование 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 11 центов за галлон, тогда как оптовая цена бензина была 20 центов за галлон!

Более реалистичным и широко распространенным мнением в нефтяной промышленности было то, что синтетическое горючее — в лучшем случае далекая перспектива. Однако в конце 1947 г. холодная война усилилась, Министерство внутренних дел призывало к новому Манхэттенскому проекту — гигантская программа стоимостью \$10 млрд позволит через 4–5 лет производить 2 млн баррелей синтетического горючего в день. В итоге администрация Трумэна выделила на эти исследования всего \$85 млн. С течением времени расчетная цена становилась все выше и выше, пока в 1951 г. не было установлено, что цена бензина из угля будет в три с половиной раза выше розничной цены обычного бензина. В конце концов именно доступ к дешевой иностранной нефти сделал производство синтетического топлива ненужным. Импортируемая нефть погубила синтетическое топливо. И оно будет находиться в небытии еще три десятилетия, пока его не станут спешно реанимировать в ответ на прекращение потока импортируемой нефти¹⁸.

Сразу после войны развитие технологий открыло внутри страны новые возможности для разведки и разработок. Бурение на большие глубины увеличивало добычу. Более революционным шагом стали нефтеразработки на шельфе. Еще в середине 90-х гг. XIX в. бурили скважины за пирсами Санта-Барбары, но их производительность была не более 1–2 баррелей в день. В первые десятилетия XX в. скважины бурились с закрепленных платформ на озерах в Луизиане и Венесуэле. В 1930-е гг. бурили на мелководье у побережья Техаса и Луизианы, хотя и с незначительным успехом. От скважин до берега можно было дойти вброд. Совсем другое дело было отправиться в глубокие воды Мексиканского залива. Это потребовало создания новой отрасли промышленности. Kerr-McGee, независимая компания из Оклахомы, вступила в игру. И это была большая игра. Тогда еще не существовало технологий и ноу-хау для строительства платформ, доставки их на место, бурения океанского дна и даже для обеспечения эксплуатации. Более того, практически отсутствовали даже зачаточные знания по таким важным вопросам, как погода (включая ураганы), приливы и течения.

Размеры компании не позволяли руководству Kerr-McGee считать, что у них есть особые шансы 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 попросту считали, что нефтедобыча в море невозможна. Kerr-McGee совершила переворот в этих представлениях, когда ясным воскресным октябрьским утром 1947 г. в квадрате 32 в десяти с половиной милях от берега Луизианы буровые вышки добрались до нефти.

Скважина в квадрате 32 была историческим событием, и другие компании последовали за Kerr-McGee. Однако развертывание морской разведки тормозилось из-за высокой стоимости. Морская скважина могла обойтись в пять раз дороже, чем скважина такой же глубины на побережье. Разработка замедлялась 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 был решен вплоть до 1953 г.¹⁹

В условиях, когда синтетическое топливо было очень дорогим, а добыча на шельфе только начиналась, была ли какая-либо другая альтернатива импортируемой нефти? Была. Ответ был виден ночью вдоль бесконечных автомагистралей Техаса в ярких факелах, поднимавшихся с равнин. Это был сжигаемый природный газ, считавшийся бесполезными отходами нефтедобычи, поскольку больше с ним ничего нельзя было сделать. Природный газ был сиротой нефтяной промышленности. Использовалась самая малая его часть, в основном на юго-западе. Оказалось, что в стране имеются огромные запасы газа, которые вполне могут заменить нефть или уголь для отопления 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 находились как огромные массы населения, так и главные отрасли промышленности страны? Это означало строительство трубопроводов большой протяженности, в полстраны, а для индустрии того времени трубопровод в 150 миль считался очень длинным. Но коммерческие доводы, вкупе с озабоченностью национальной безопасностью и зависимостью от зарубежной нефти, сделали свое дело. В заключении, которое одобрил министр обороны Форрестол, парламентский комитет по вооруженным силам заявил, что увеличение потребления природного газа было «легкодоступным, самым быстрым и дешевым методом снижения внутреннего потребления нефти», и поэтому необходимо, чтобы сталь «поставлялась для газопроводов прежде любых других предложенных проектов».

В 1947 г. как «Большой Дюйм», так и «Маленький Дюйм» — трубопроводы, построенные спешно в военное время для транспортировки нефти с юго-запада на северо-восток, — были проданы Texas Eastern Transmission Company и превращены в газопроводы. В том же году в проекте, поддерживаемом Pacific Lighting, компанией — учредителем Southern California Gas, Лос-Анджелес был связан трубой большого диаметра с газовыми месторождениями Нью-Мексико

и Западного Техаса. Сам трубопровод, которым владела El Paso Natural Gas, был назван «Самым Большим Дюймом». К 1950 г. транспортировка природного газа между штатами достигла 2,5 трлн кубических футов, превысив почти в два с половиной раза уровень 1946 г. Без природного газа американская потребность в нефти была бы выше на 700 000 баррелей в день.

К тому времени был установлен новый нефтяной порядок, центром стал Ближний Восток, где лихорадочно работали нефтяные компании для удовлетворения быстрорастущего спроса на рынках — потребление нефти в Соединенных Штатах в 1950 г. подскочило на 12% по сравнению с 1949 г. Нефть оказалась основным топливом не только в Соединенных Штатах, но и в Западной Европе, а позднее и в Японии, обеспечивая энергией невиданный экономический рост на протяжении двух десятилетий. Сложившийся в соответствии с послевоенными экономическими и политическими реалиями новый нефтяной порядок имел громадный успех, временами даже чрезмерный. К 1950 г. стало ясно, что проблема, стоявшая перед промышленностью, коренным образом отличалась от той, что возникла сразу после окончания войны. Напротив, как описывали ситуацию эксперты Jersey в июле того же года, «очевидно, в будущем ближневосточное сырье, доступное Jersey, в значительной степени может превысить потребности». Что было верно для Jersey, то было верно и для других крупных компаний. Предсказание Jersey лишь в общих чертах коснулось тех гигантских излишков, с которыми промышленности придется иметь дело в предстоящие годы. И как раз тогда, когда новый нефтяной порядок начал приносить изрядную прибыль, разгорелись ожесточенные битвы за раздел этой прибыли²⁰.



Глава 22



ПЯТЬДЕСЯТ НА ПЯТЬДЕСЯТ: НОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ О НЕФТИ

В 1950 г. в Лондоне велись переговоры между представителями Министерства финансов США и британскими должностными лицами. В ходе переговоров американцы отметили некоторые тенденции нефтяной политики Саудовской Аравии, влияние которых обязательно скажется на всем Ближнем Востоке. «Правительство Саудовской Аравии недавно предъявило удивительные требования к Агамсо, — признался один из американских чиновников. — Они затрагивают все возможные аспекты, которые только могло придумать правительство-концессионер». Однако в той или иной форме все требования сводились к одному — Саудовская Аравия желала больше денег от концессии. Намного больше.

Подобные претензии были присущи не только Саудовской Аравии. В конце 1940-х — начале 1950-х гг. нефтяные компании и правительства постоянно сражались за финансовые условия, на которых базировался послевоенный нефтяной порядок. Центральным вопросом было распределение ренты, «этого неудобного, но важного условия экономики природных ресурсов». Характер борьбы варьировал от страны к стране, но главная цель инициаторов была всюду одна и та же — перераспределить доходы самих нефтяных компаний и их налоговых отчислений в казначейства стран-потребителей в пользу стран — экспортеров нефти. 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, равно как и прочие наследовавшие им властелины, были последователями Давида Рикардо, фантастически удачливого биржевого брокера, жившего в конце XVIII — начале XIX в. в Англии. (Помимо прочего он неплохо нажил в результате победы Веллингтона при Ватерлоо.) Еврей



по национальности, Рикардо стал квакером, а затем членом Палаты общин и одним из отцов-основателей современной политэкономии. Он и Томас Мальтус, друг и интеллектуальный соперник Рикардо, положили начало поколению последователей Адама Смита.

Рикардо разработал концепцию, которой предстояло стать основой борьбы национальных государств и нефтяных компаний. Это было понятие «ренты», отличающееся от понятия обычной прибыли. Он основывал свою теорию на выращивании зерновых, но она применима 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 плодороднее, получает не только прибыль, но еще кое-что — ренту. Его вознаграждение — рента — формируется за счет качественных особенностей его участка, а не как результат мастерства или усердной работы, она удивительным образом извлекается из щедрого дара природы.

Нефть — один из даров природы. Ее геологическое наличие не имеет никакого отношения ни к характеру, ни к деятельности людей, которым довелось жить на земле, ни к политическому режиму в том регионе, где она обнаружена. Этот дар порождает ренту, которую можно определить как разницу между рыночными ценами, с одной стороны, и затратами на производство — с другой, включая дополнительные расходы на транспорт, переработку и сбыт нефти и прибыль на капитал. Например, в конце 1940-х гг. нефть продавалась по \$2,5 за баррель. Какой-нибудь седовласый оператор истощенной скважины получит не более 10% 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 \$2,5 за баррель). Разница составит приличную сумму — \$1,65 на баррель ближневосточной нефти. Это и будет рента. Умножьте ее на объем производства, и деньги потекут рекой. И кто — страна-производитель, фирма или страна-потребитель, взимающая налоги, — какую долю ренты получит? По этому основополагающему вопросу согласия не было.

У всех были законные требования. Страна-производитель обладает правом собственности на нефть в своих недрах. Однако у нефти нет стоимости, пока иностранная компания не рискнет своим капиталом и не задействует свой опыт, чтобы произвести разведку, добыть и продать нефть. В сущности, страна-производитель — это землевладелец, а добывающая компания — всего лишь арендатор, который платит установленную арендную плату. Но если арендатор рискнул, приложил усилие и сделал открытие, в результате чего значительно возросла цена собственности землевладельца, должен ли он платить прежнюю арендную плату, 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 той, что необходима для продолжения добычи, и хочет иметь часть ренты. Если он получает какую-то часть, то хочет еще больше»¹.

Борьба вокруг ренты в послевоенные годы не ограничивалась только экономикой. Это была и политическая борьба. Для землевладельцев — стран-производителей — эта борьба была тесно сплетена с темами 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 высокомерные, надменные, заносчивые «хозяева». На них смотрели как на откровенное воплощение колониализма. Этим не исчерпывались их грехи, они к тому же выкачивали «невосполнимое наследие» и богатства землевладельца и будущих поколений. Нефтяные компании, естественно, видели все это в другом свете. Они рисковали и держали обещания, вложив свой капитал и усилия именно сюда, и после трудных переговоров подписали контракты, дающие им определенные права. Они создали стоимость там, где ее не было. Они должны получить компенсацию за риск и сухие скважины. Они считали, что их обманывают жадные, ненасытные, двуличные местные власти. Они вовсе не думали, что «эксплуатируют», а жалобно восклицали: «Нас ограбили».

У этой борьбы была и политическая подоплека. Для стран-потребителей промышленно развитого мира доступ к нефти был стратегической целью. Ведь это была не только жизненная необходимость и не только фактор, определяющий возможности роста, но и центральный, ключевой элемент национальной стратегии, и к тому же значительный источник прямых доходов от акцизов, а также от налогов со всей экономики, снабжаемой топливом. Для страны-производителя нефть означала власть, влияние, значение и статус — все, чего раньше не доставало. Таким образом, это была борьба, в которой деньги выступали символом власти и национальной гордости. Именно это делало борьбу такой жесткой. Первая линия фронта в этом эпохальном состязании пролегла в Венесуэле.

РИТУАЛЬНОЕ ОЧИЩЕНИЕ ВЕНЕСУЭЛЫ

Деспотичный режим диктатора Венесуэлы генерала Гомеса пал в 1935 г. с его смертью. Гомес оставил после себя разруху; он считал всю Венесуэлу своей собственностью, личной гасиендой, где все делалось для его обогащения. Большая часть населения оставалась бедняками, в то время как национальная нефтяная промышленность поднялась на небывалый уровень и судьба всей экономики страны зависела от нее. Гомес оставил после себя также широкий круг оппозиции. Военные терпели унижения от Гомеса, им мало платили, они занимали низкое общественное положение, им приходилось пасти многочисленные стада, принадлежавшие лично Гомесу. Не менее важным было создание демократической левой оппозиции, ядром которой стало «Поколение 28». В 1928 г. студенты Центрального университета в Каракасе восстали против Гомеса. Они, конечно, потерпели поражение, их лидеров либо посадили в тюрьму, где заковали в кандалы весом в 60 фунтов, либо отправили в ссылку и на принудительные работы по строительству дорог в джунглях во внутрен-

них районах страны, где климат был просто убийственный. Многие члены «Поколения 28» стали жертвами террора Гомеса. Те, кто выжил, составили ядро реформаторов, либералов и социалистов, вернувшихся в политическую жизнь Венесуэлы после смерти диктатора. Когда же они окончательно пришли во власть, то именно представители «Поколения 28» сформировали основу для новых отношений между нефтяными компаниями и странами-производителями, между арендатором и землевладельцем во всем мире, а также разработали методику перераспределения ренты.

В условиях, когда от нефти зависело наличие денежных средств — а в конце 1930-х гг. она давала более 90% экспортных доходов, — новое руководство страны приступило к реформированию 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 бремя затянувшейся борьбы с Мексикой из-за национализации нефтяной отрасли, чтобы быть заинтересованным в сохранении доступа к ресурсам Венесуэлы, которая была основным источником нефти за пределами Соединенных Штатов и одним из наиболее надежных. Таким образом, американское правительство пошло на прямое вмешательство, чтобы избежать новой Мексики и обезопасить в разгар войны стратегически важный источник нефти. Компании, со своей стороны, тоже не хотели национализации. Standard Oil of New Jersey и Shell были главными добывающими компаниями в Венесуэле. Они понимали, что сидят на одних из самых крупных мировых месторождений нефти, и не могли позволить себе их потерять. Венесуэла была главным источником дешевой нефти, и дочерняя фирма Jersey, Creole, давала половину общемировой продукции компании и обеспечивала половину ее доходов².

Однако в Jersey не было единства мнений, что делать со стремлением венесуэльского правительства к перераспределению ренты. Традиционалисты, кое-кто из них 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 время 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 Jersey стала мишенью острых политических нападок в Вашингтоне в связи с ее довоенными отношениями с I. G. Farben и новой антитрестовской кампании со стороны Министерства юстиции. В результате этого Jersey изменила свое отношение к политике публичности 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, Jersey не сможет рассчитывать на помощь из Вашингтона.

Jersey не могла рисковать своим положением в Венесуэле. Уоллес Пратт победил. Jersey назначила нового главного управляющего в Венесуэле — Артура Праудфита, который сочувственно относился к социальной политике страны и отличался умением уловить изменения на политической сцене Венесуэлы. Как и другие нефтяники, Праудфит в 1920-х гг. перебрался из Мексики в Венесуэлу, он хорошо помнил катастрофу, причиной которой были противоречия между правительством и компаниями, ожесточенную борьбу рабочих на нефтеразработках и был намерен извлечь урок из мексиканского опыта.

Главные игроки — правительства Венесуэлы и США, компании Jersey и Shell — хотели проработать все детали. 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 помочь Венесуэле заключить выгодную сделку с компаниями. Уэллес также оказал давление на британское правительство, чтобы заручиться поддержкой Royal Dutch/Shell. С помощью консультантов составили соглашение, основанное на новом принципе «50 на 50». Это стало вехой в истории нефтяной промышленности. Согласно этой концепции разные налоги и арендная плата за право разработки недр будут увеличены и доходы правительства станут примерно соответствовать извлекаемой компаниями чистой 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 Jersey 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». Они утверждали, что в таком виде закон на практике приведет к гораздо меньшей, чем 50%, доле Венесуэлы, требовали компенсаций за прошлую прибыль компаний. «Всеобщее очищение венесуэльской нефтяной отрасли, ее ритуальное очищение, будет 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 этой партии, конгресс Венесуэлы принял новый закон о нефти в марте 1943 г., сохранив соглашение.

Крупные компании были готовы к существованию в новых условиях. «Деньги — вот что им нужно, — кратко заявил директор Shell 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 те ни поступали». В отличие от крупных, некоторые более мелкие компании, работающие в Венесуэле, возмутились. Уильям Бакли, президент Panterес Oil Company, телеграфировал государственному секретарю, расценивая новый закон как «обременительный» и заявляя, что он был принят только «под давлением правительства Венесуэлы и Государ-

ственного департамента». Закон вынуждает, добавлял он, предпринять «новые шаги по ограничению прав собственности американских нефтяных компаний». Телеграмме Бакли не придали значения.

Через два года, в 1945-м, временное правительство Венесуэлы пало в результате переворота, предпринятого молодыми военными в союзе с «Демократическим действием». Ромуло Бетанкур стал первым президентом новой хунты. Он был форвардом в университетской футбольной команде, до того — лидером «Поколения 28», впоследствии был 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 г. в конгрессе. Теперь он жаловался, что обещанные «50 на 50» в действительности оказались «60 на 40» в пользу компаний. Перес Альфонсо ввел серьезные новшества в налоговое законодательство, рассчитанные на получение реальных 50%. Jersey приняла изменения. Ее управляющий в Венесуэле Артур Праудфит сообщил в Государственный департамент, что «нельзя было выдвинуть никакого разумного довода против изменений в структуре подоходного налога». Таким образом, произошло кардинальное перераспределение ренты между Венесуэлой и нефтяными компаниями по закону о нефти 1943 г. и благодаря поправкам, внесенным Пересом Альфонсо. В результате этих изменений и быстрого расширения производства государственные доходы в 1948 г. выросли в шесть раз по сравнению с 1942 г.

Перес Альфонсо решил предпринять еще один беспрецедентный шаг, чтобы извлекать доход на каждом этапе технологических процессов в нефтяной промышленности. Венесуэла должна, говорил он, «пожинать плоды с прибылей от транспортировки, переработки и продажи нефти». В этих целях он потребовал, чтобы часть причитающейся Венесуэле арендной платы вносилась не деньгами, а нефтью. Затем он продавал эту нефть на мировом рынке. Как сказал президент Бетанкур, «табу» было нарушено. Венесуэла стала известна на мировом рынке как страна, где можно купить нефть напрямую. Завеса таинственности над торговлей нефтью, которой англосаксы прикрывали свою монополию прав и секретов, была сдернута навсегда.

В отличие от Мексики более крупные нефтяные компании не только приспособились к перераспределению ренты, но и поддерживали нормальные рабочие отношения с «Демократическим действием» в течение всего его правления. В Creole появилось много местных работников, через несколько лет 90% всех работающих составили венесуэльцы. Артур Праудфит даже лоббировал интересы правительства Венесуэлы в государственном департаменте США, а журнал *Fortune* называл Creole, «пожалуй, наиболее важным аванпостом американского капитала и ноу-хау за рубежом».

Бетанкур мог назвать транснациональные компании «империалистическими спрутами», но он и его коллеги были прагматиками и понимали, что компании им нужны, с ними можно работать. Нефть давала 60% государственных доходов, она была основой экономики. «Было бы самоубийством национализировать декретом эту отрасль», — говорил впоследствии Бетанкур. Национальные интересы можно отстаивать и без национализации. Бетанкур с гордостью отмечал, что за счет налоговых реформ в середине 1940-х гг. правительство

Венесуэлы за каждый баррель нефти получало на 7% больше, чем мексиканское правительство от ее национализированной промышленности. К тому же объем производства в Венесуэле в шесть раз превышал мексиканский.

При Бетанкуре в Венесуэле неизменно соблюдался принцип «50 на 50». Но шло время. На выборах в декабре 1947 г. 70% голосов было избрано новое правительство партии «Демократическое действие». Менее чем через год, в ноябре 1948 г., оно было свергнуто членами той же самой военной хунты, которая помогла им прийти к власти в 1945 г.

Некоторые нефтедобытчики шумно приветствовали переворот 1948 г. Уильям Бакли был доволен, так как, по его словам, Бетанкур и его соратники по «Демократическому действию» «использовали значительные долларовые ресурсы страны для содействия интересам коммунистической России в Западном полушарии, они заставили американцев оплачивать эту антиамериканскую кампанию». Однако крупные корпорации Соединенных Штатов видели ситуацию по-иному.

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 — International Basic Economy Corporation, которое финансировало бы проекты развития и новые предприятия в Венесуэле. Американец своим значительным состоянием был обязан нефти. Речь шла о недавно ушедшем в отставку координаторе межамериканских отношений в государственном департаменте — Нельсоне Рокфеллере, внуке Джона³.

НЕЙТРАЛЬНАЯ ЗОНА

Еще один беспрецедентный шаг к переосмыслению отношений между землевладельцем и арендатором был сделан в отдаленном уголке, у которого было сразу два хозяина. Нейтральная зона занимала около 2000 квадратных километров бесплодной пустыни и была образована британцами в 1922 г. в ходе демаркации границы между Кувейтом и Саудовской Аравией. Чтобы дать приют бедуинам, которые кочевали между Кувейтом и Саудовской Аравией и понятия не имели о «гражданстве», было решено, что обе страны разделят власть над этой зоной. Если и бывает система, несущая в себе зародыш саморазрушения, то таковой была Нейтральная зона, в которой способ раздела прав на нефть, как эрозия, в итоге разрушил послевоенный нефтяной порядок.

В конце войны правительство США, особенно Государственный департамент, активно поддерживало многие нововведения, связанные с нефтью на Ближнем Востоке, но его постоянно терзало одно: тесные связи между крупными нефтяными компаниями, появившиеся после «великих нефтяных сделок». Правительство волновало, как это отразится на конкуренции и рынке, а еще больше его волновало, как воспримет общество доминирующую роль такой небольшой группы компаний, а также поддержку, которую им оказывает



правительство США. Это напоминало картель, что лило воду на мельницу националистов и коммунистов в самом регионе и за его пределами. 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.

Для предотвращения такой ситуации Вашингтон стал проводить совершенно недвусмысленную политику поощрения участия «новых компаний» в развитии нефтяного бизнеса на Ближнем Востоке, чтобы уравновесить долю крупных компаний. 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, чему придавалось все большее значение. Считалось также, что чем больше разрабатывается месторождений на Ближнем Востоке, тем ниже цены для потребителей. Но ведь существует так много способов делить ренту, а цели обеспечения более низких цен для потребителей и более высоких доходов стран-производителей были явно несовместимыми.

В 1947 г. 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 это слишком рискованным делом. 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 Standard of California, бывший заместитель Гарольда Икеса в Администрации нефтяной промышленности в военное время, бывший руководитель департамента нефти и газа в Министерстве внутренних дел, а на тот момент — частное лицо. В 1947 г. Дэвис для участия в аукционе по продаже концессии Кувейта в Нейтральной зоне организовал консорциум, включавший такие известные независимые компании, как Phillips, Ashland и Sinclair, и назвал его Aminoil. Можно ли было придумать лучшее название? Aminoil расшифровывался как American Independent Oil Company. Дэвис предупреждал своих партнеров, что борьба будет жестокой, они вступают в «большую игру» и конкуренция с крупными компаниями будет суровой.

Но у Aminoil было уникальное преимущество — право доступа, полученное благодаря Джиму Бруксу, техасскому сварщику на нефтеразработках. Возвращаясь из Саудовской Аравии, он остановился в отеле Shepherds в Каире. По чистой случайности там же остановился секретарь эмира Кувейта, которому дали поручение найти человека, связанного с техасскими нефтяными компаниями, но не крупными, чтобы привлечь новых участников в аукцион. Ковбойская шляпа сварщика давала повод для разговора, и вскоре Брукс оказался гостем двorca «Дасман» в Эль-Кувейте, где оставил по себе добрую память, починив

водопроводную систему этого вечно нуждавшегося в воде дворца так, что потребление воды снизилось на 90%. Когда сварщик вернулся в Штаты, слухи о его новой дружбе уже ходили в нефтяных кругах, хотя и не считались особо достоверными. Но благодаря своим ценным связям он стал членом команды Aminoil на переговорах, и это дало положительный результат. Aminoil выиграл опцион на концессию в Нейтральной зоне, заплатив потрясшую всех сумму в \$7,5 млн сразу, \$625 000 ежегодной ренты, т. е. 15% прибыли, и подарив эмиру Кувейта яхту стоимостью \$1 млн. С этим было улажено, но оставались еще права Саудовской Аравии в Нейтральной зоне. Их тоже нужно было захватить⁴.

«ЛУЧШАЯ ГОСТИНИЦА В ГОРОДЕ»

Если одной из целей политики США являлось повышение благосостояния путем давления на холдинги, то тот факт, что саудовской концессией в Нейтральной зоне завладела независимая американская компания, произвел совершенно противоположный эффект. За восемь лет после получения концессии некий нефтяник по имени Жак Пол Гетти, или Джей Пол Гетти, как он себя называл, стал самым богатым человеком в Америке. С первых дней в бизнесе самодовольный, тщеславный и ненадежный Гетти был одержим стремлением делать деньги, что вполне соответствовало его удивительному таланту их делать. «В городе всегда есть самая лучшая гостиница, и в этой самой лучшей гостинице есть самый лучший номер, и там всегда кто-то живет, — говорил он, — и есть самая плохая гостиница и самый плохой номер в самой плохой гостинице, и в нем тоже всегда кто-то живет». Было ясно, что Гетти намеревался занять самый лучший номер.

Гетти постоянно искал побед, власти над людьми и, добившись всего, предавал тех, кто от него зависел или кто ему доверился. Может быть, так только казалось. Ему так же, как и Гюльбенкяну, нельзя было доверять. «Вас почти всегда подводит мелкая сошка, — объяснял он, — с этим можно было бы примириться в 80% случаев, если бы не те 20, когда происходит нечто невероятное». Две вещи Гетти не выносил: проигрывать и делиться властью. Он просто был обязан всегда быть у руля. «У меня прекрасная история деловых отношений с Джейм Поллом 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 вы докажете, что ваше решение в 10 раз лучше, он не уступит из принципа». Гетти был азартный игрок, но, идя на большой риск, он не терял осторожности, оставался консервативным 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 с 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 завершил карьеру нефтяным миллионером. Сын начал создавать собственный нефтяной бизнес рядом с отцовским во время Первой мировой войны. Для отца данное слово было законом. Сын, напротив, был замечен в «плутовстве», и так в этом преуспел, что превратил его в своего рода искусство. Он радовался своим

успехам, и не только в бизнесе. Боксер Джек Дэмпси, который однажды провел с ним тренировочный бой, говорил, что «Гетти хорошо сложен, задирист по натуре и быстр. Я никогда не встречал кого-либо с такой волей и умением концентрироваться. У него этого чересчур много. Вот в чем секрет».

В молодости Гетти вел жизнь, полную 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 не так заметно, что у него два-три романа одновременно. Однако его единственной настоящей любовью была жена российского консула в Малой Азии, француженка, с которой у него случился страстный роман в Константинополе в 1913 г. Прощаясь с ней в Стамбуле, он рассчитывал, что это ненадолго, но вскоре навсегда потерял ее след, затерявшийся где-то на дорогах войны и революции. Даже через 60 лет, когда он обсуждал свои браки, словно 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 как минимум семь книг, включая пособие, как стать богатым (для *Playboy*), историю нефтяного бизнеса, книгу о коллекционировании предметов искусства и труд с названием «Европа в XVIII веке». Он добился больших успехов как коллекционер произведений искусства, собрав одну из самых больших коллекций в мире. Его увлечения, особенно женщины, нередко мелькали в заголовках газет, втягивая его в судебные разбирательства, но никогда ни одно из них не мешало главному: целеустремленно делать деньги на нефти. «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 идефикс, — говорил один из его партнеров. — он был одержим приобретательством. Если он считал, что какая-то вещь ценная, то покупал ее и уже никогда не продавал». Охотясь за ценностями, он без колебаний шел против течения. В 1920-е гг. Гетти решил, что добывать нефть самому дешевле, чем переплачивать за акции других нефтяных компаний. После краха фондовой биржи в 1929 г. он сменил курс; он увидел, что акции нефтяных компаний продаются значительно дешевле стоимости, и принялся искать нефть на фондовой бирже, в результате чего вступил в длительную и напряженную борьбу за Tidewater Oil Company со Standard of New Jersey в качестве главного противника. Его беспорядочная покупка акций была очень рискованным предприятием. На этот раз решение оказалось верным. Эти приобретения стали основой роста его состояния в 1930-е гг.

Гетти всегда хотел самой низкой цены, самой выгодной сделки и был беспощаден в преследовании целей. Во время Депрессии он уволил всех своих рабочих и затем нанял их снова за более низкую плату. В 1938 г. он купил на Пятой авеню отель Pierre за \$2,4 млн — приблизительно за четверть его первоначальной стоимости. В том же году, спустя несколько месяцев после захвата Австрии нацистами, Гетти был в Вене, где сумел попасть в дом барона Луи де Ротшильда. Он не искал встречи с бароном, который тогда был в нацистской

тюрьме, а хотел увидеть ценную мебель, которая могла быть выставлена на продажу. Ему понравилось увиденное, и он немедленно отправился в Берлин (где у него были знакомые девушки с большими связями) выяснить, что СС собирается делать с мебелью Ротшильда. В конце концов он купил несколько предметов со значительной скидкой, к своему большому удовольствию. Однако всю жизнь его не покидал страх. Он сказал как-то одной из жен, что у него в Калифорнии есть большая яхта, чтобы быстро покинуть страну, если коммунисты возьмут власть в США.

К концу 1930-х гг. Гетти был очень богатым человеком. Передавая значительные суммы для Демократической партии и поддерживая разных политиков, он напрашивался на дипломатический пост, а затем, раз Америка вступила в войну, на офицерскую должность в военно-морских силах 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 сведения содержали невероятные утверждения, будто Гетти наводняет отель Rieger итальянскими и немецкими шпионами. Его прошение о службе в военно-морских силах «было отклонено, потому что его подозревали в шпионской деятельности», как утверждала военно-морская разведка. Какова бы ни была правда, но диктаторы восхищали Гетти всю жизнь.

Во время войны Гетти управлял авиационным заводом в Талсе, принадлежащим одной из его нефтяных компаний. Его чудачествам не было предела: он не только руководил заводом из бетонного бункера, но и жил в нем, в частности, боясь бомбежек немецкой авиации. Он взял себе за правило жевать каждый кусочек 33 раза и стал сам стирать свое белье по вечерам, не доверяя фабричным моющим средствам. К 55 годам он сделал вторую пластическую операцию, а волосы стал красить в забавный рыжевато-каштановый цвет, все это делало его похожим на мумию.

В конце войны его желание делать деньги, много денег, разгорелось с новой силой. Сначала он посвятил себя тому, что, по его убеждению, было прямой дорогой к баснословному богатству, а именно — производству жилых автоприцепов, так как американцы после войны стали активно ездить по дорогам и автомагистралям. Но он бросил это занятие ради другого, которое он знал намного лучше, — нефти. Гетти был уверен, еще до геологической разведки, что ему нужна саудовская концессия в Нейтральной зоне. «Если вы хотите преуспеть в мировом нефтяном бизнесе, — утверждал он, — вы должны утвердиться на Ближнем Востоке». Это был его шанс.

Главой разведывательных работ в Скалистых горах, подразделения принадлежавшей Гетти нефтяной компании Pacific Western, был молодой геолог Пол Уолтон, доктор философии Массачусетского технологического института. Уолтон работал в Саудовской Аравии на Standard of California в конце 1930-х гг. и хорошо ориентировался в этом регионе. Ему суждено было стать правой рукой Гетти в заключении сделки с Саудовской Аравией. Гетти вызвал Уолтона на несколько дней в отель Rieger для обсуждения и инструктажа. Впоследствии Уолтон вспоминал, что у Гетти было «полусумасшедшее» выражение лица — сердитый, хмурый вид, который он напускал на себя, чтобы держать людей на расстоянии от себя и от своих денег. Уолтон считал Гетти властным,



но умным человеком. Их обсуждение саудовской концессии шло гладко. Гетти установил границы сделки: с какой суммы начинать торги и до каких пределов торговаться. Уолтону он строго приказал: прибыв в Саудовскую Аравию, ни с кем ничего не обсуждать.

Уолтон отправился в Джидду, где встретился лицом к лицу с Абдуллой Сулейманом, тем самым министром финансов, который вел переговоры о концессии Social два десятка лет назад. Сулейман устроил Уолтону бредущий полет на DC-3 над пустыней Нейтральной зоны. Уолтон не мог поверить своим глазам: на ровном пространстве пустыни возвышался небольшой холм, похожий на тот, что находился в Кувейте на самом крупном в мире месторождении того времени — Бурган. Уолтон ликовал.

Уолтон, вернувшись в Джидду, находился в возбужденном состоянии, но, помня предписание Гетти, вел себя очень осторожно. В его отеле в Джидде не было замка на двери, поэтому он нигде не оставлял ни листочка бумаги. Он не решился дать Гетти телеграмму, так как был уверен, что ее перехватят. Вместо этого он отослал письмо авиапочтой. «Судя по увиденному холму, — писал он Гетти, — шансы найти нефть составляют 50 на 50». Он оценил бы их выше, если бы не был в Саудовской Аравии после открытий 1938 г. и не помнил, как на первый взгляд беспроигрышные структуры оказывались совершенно сухими. 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 Сулеймана в Джидде. Было ясно, что сделка будет стоить дорого. Саудовская Аравия опять нуждалась в деньгах, очень нуждалась, поэтому, как и в 1933 г., Сулейман требовал большую предоплату. Согласно инструкциям Гетти, Уолтон начал с \$8,5 млн. Сделка была заключена на \$9,5 млн с предоплатой и обязательствами выплачивать \$1 млн ежегодно, даже если нефть не будет найдена, а с каждого барреля — 55 центов, т. е. намного больше, чем платили в других случаях. 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 конце 1948 г. Сулейман заверил Уолтона, что Гетти выиграл тендер на концессию. Однако он позаботился и о том, чтобы сообщить Amīn oil 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 захотел браться за это дело. Уолтон, со своей стороны, провел неплохую партию в покер. Сулейман остановился на \$9,5 млн. Он никогда не узнал, что в отеле Pierre Гетти дал Уолтону полномочия торговаться до \$10,5 млн. И тем не менее компания Гетти Pacific Western платила беспрецедентно высокую цену за «кота в мешке» в неизвестной пустыне⁵.

И Кувейт, и Саудовская Аравия обладали «неделимыми равными правами» на Нейтральную зону, т. е. «пирог на двоих», а поэтому их концессионеры вынуждены были объединиться. Результат — «несчастный брак». Отношения между Aminoil и Pacific Western были ужасны, Гетти и Ральф Дэвис, глава Aminoil, терпеть друг друга не могли. Pacific Western управлялась единолично; Aminoil представляла собой неповоротливую структуру, где решения принимались с одобрения многочисленных членов.

Aminoil играла доминирующую роль в проведении геологоразведки территории. Ничего не давалось легко. Затраты старались снижать до минимума и делать все как можно дешевле. Но что бы ни делала Aminoil, Джею Полу Гетти затраты казались слишком высокими. Разведка заняла больше времени, оказалась более сложной и, следовательно, более дорогой, чем ожидалось. Время шло, и в среде нефтяных воротил росло беспокойство. К началу 1953 г., спустя пять лет после приобретения концессий, обе группы израсходовали более \$30 млн, а отдачи не было, было лишь пять безрезультатных скважин. Гетти пытался успокоиться разными путями. Он сосредоточился на своих деловых интересах. Он ездил по Европе, провел несколько недель, исследуя принадлежавший ему портрет Мартена Лотена кисти Рембрандта. Как молодой Джон Д. Рокфеллер за сотню лет до него, шестидесятилетний Гетти искал успокоения, подсчитывая каждый вечер расходы и доходы. После одной поездки в Париж он записал в статью «доходы» поступления в тысячи и миллионы, а в статью «расходы»: «газета — 40 сантимов», «билет на автобус — 5 сантимов». Вернувшись в Соединенные Штаты, он окончательно отвоевал Tidewater Oil, за которую боролся 25 лет, купил редкий лакированный стол времен Людовика XV и заплатил \$178 в школу танцев Артура Мюррея, где особое внимание уделил самбе и джиттербагу*, в надежде усовершенствовать свое умение вести партнершу.

Но и у Гетти терпение было на исходе. Раздражала не только череда неудачных бурений, но и бесполезные расходы, включая ежегодно выплачиваемый Саудовской Аравии \$1 млн. Гетти дал понять, что это ему надоело. Aminoil 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 г. группа геологов из Aminoil нашла нефть там, где давно предполагал Уолтон. Назвать это открытие просто крупным было бы явной недооценкой. Журнал *Fortune* назвал его «чем-то средним между колоссальным и историческим».

МИЛЛИАРДЕР

Только после этого Гетти впервые съездил в Саудовскую Аравию. Готовясь к одной из поездок, он по пластинкам учил арабский и знал достаточно много, чтобы поговорить о геологии Нейтральной зоны на банкете-семинаре, данном им совместно с Aminoil в честь эмира Кувейта и короля Сауда, сменившего

* Джиттербаг — разновидность быстрых парных танцев в начале 40-х гг. XX в. — Прим. ред.

на троне своего недавно умершего отца Ибн Сауда. Соперник Гетти Ральф Дэвис из Aminoil так и не приехал в Нейтральную зону; по словам одного из управляющих Aminoil, «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 интегрированного производства в США, Западной Европе и Японии. Он реорганизовал все свои холдинги, стал во главе Getty Oil и начал единолично управлять огромной нефтяной империей. К концу 1950-х гг. Гетти стал седьмым по величине поставщиком бензина на рынки США. В 1957 г. журнал *Fortune* объявил его самым богатым американцем, единственным в стране миллиардером. Он стоически перенес эту новость. «Мои банкиры говорили мне об этом, — сказал он, — но я надеялся, что этого никто не узнает». Затем он добавил: «Если вы можете пересчитать свои деньги, то у вас еще не миллиард долларов». Гетти завоевал славу скупого миллиардера. Последние годы он провел в Саттон-Плейсе, изящном особняке эпохи Тюдоров в графстве Суррей. В доме было 72 комнаты, а среди великолепных экспонатов бесценной коллекции произведений искусства и антиквариата он установил таксофон для гостей.

Пол Уолтон после переговоров 1948 г. вернулся в США больным тяжелой формой дизентерии. Три года понадобилось для окончательного выздоровления. Гетти дал ему премию в размере \$1200, и Уолтон вернулся в Солт-Лейк-Сити, где и работал независимым геологом. В начале 1960-х гг., спустя более 10 лет после того, как он с воздуха заметил маленький холмик в Нейтральной зоне, Уолтон посетил Англию. В Лондоне он позвонил Гетти, и миллиардер пригласил его в Саттон-Плейс. Гетти продемонстрировал положительный эффект от вечной заботы о своем здоровье, он находился в прекрасной физической форме, на восьмом десятке регулярно занимался гантелями, которые держал у себя в спальне. Оба вспоминали, в какую ярость пришел Гетти, когда люди Aminoil отказались бурить в месте, указанном Уолтоном. В конце концов те сдались, доказав тем самым правоту Уолтона и Гетти. Нейтральная зона, по словам Гетти, была самым большим его активом. «Вся операция произвела на него очень благоприятное впечатление», — вспоминал Уолтон. Еще бы не благоприятное! По оценкам, его компания обладала 1 млрд баррелей промышленных запасов 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 г. в возрасте 83 лет. На похоронах герцог Бедфордский сказал: «Когда я думаю о Поле, я думаю о деньгах». Для Джея Пола Гетти не было лучшего комплимента.

Необычная сделка, которую Гетти заключил с Саудовской Аравией в 1948–1949 гг., оказалась именно тем, чего так опасались с приходом независимых давно работавшие там компании. Но общей реакцией на заключение сделки с Pacific Western был шок, поскольку условия выходили слишком далеко за рамки привычного. 55 центов с барреля, роялти, которые Гетти обязался выплачивать Саудовской Аравии, были не сравнимы с 35 центами, выплачива-



емыми Aminoil Кувейту, 33 — выплачиваемыми Агамсо Саудовской Аравии, не говоря уже о 16,5 цента, выплачиваемых Англо-иранской компанией и Iraq Petroleum Company соответственно Ирану и Ираку, и 15 центах, которые выплачивала Kuwait Oil Company. Управляющий Iraq Petroleum Company заявил, что 55 центов с барреля — это «безрассудный, неуместный шаг, который создал трудности в Иране и Ираке». Британский дипломат гневно осуждал концессию пресловутой Pacific Western.

С приходом независимых компаний у Галуста Гюльбенкяна, 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 Standard Oil of New Jersey. — Они предлагают фантастические условия местным правительствам, которые ожидают такой же фантастики от нас. Вот вам и причина неприятностей». Возможно, Гюльбенкян недолюбливал Гетти, ведь американец сделал карьеру в тех садах, которые Гюльбенкян так любовно культивировал на Ближнем Востоке в течение 50 лет. Более того, Гетти соперничал с ним и в другой сфере — в упорном соревновании за место коллекционера мирового уровня. Однако Гюльбенкян предсказывал, опираясь на свой длительный опыт и проницательность человека, умеющего выживать: «Я уверен, что местные правительства, хотя и недолюбливают друг друга, сойдутся в вопросе о нефтяных концессиях и сделают все возможное, чтобы выжать из нас побольше. Я боюсь, что идеи национализации и другие осложнения коснутся и нас». Гюльбенкян предостерегал: «Я бы не расслаблялся»⁶.

«ОТСТУПЛЕНИЕ НЕИЗБЕЖНО»

Рост мировой потребности в саудовской нефти остановился в 1949 г. в связи со спадом производства в Америке и экономическими проблемами в Великобритании. Добыча Агамсо сократилась, а с ней и доходы Саудовской Аравии, тогда как финансовые обязательства короля и королевства, наоборот, возрастали. Все это слишком хорошо напоминало два предыдущих финансовых кризиса в начале 1930-х и 1940-х гг. Солдатам и офицерам не выплачивали жалованья, кочевникам — субсидий, а долги правительства росли.

Куда же обратиться в это тяжелое время, если не к такому прибыльному концерну, как Агамсо? В 1933 г. министр финансов Абдулла Сулейман с помощью мастера на все руки Филби провел переговоры о концессии с Social. Но теперь он постоянно угрожал закрыть нефтедобычу, если Саудовская Аравия не получит доли от тех, как он говорил, «огромных прибылей компании». Требования Сулеймана казались бесконечными: Агамсо должна профинансировать строительные объекты, Агамсо должна внести деньги в саудовский Фонд благосостояния, Агамсо должна дать новые займы. «Как только компания соглашалась на что-то, — говорил генеральный юристконсульт Агамсо, — тут же возникало что-нибудь другое». Саудовская Аравия добилась пересмотра первоначальной концессии с целью увеличения ренты. Агамсо была прибыльной компанией, и саудовское правительство настаивало на своем праве

получения соответствующей доли прибыли. Они хотели того, что венесуэльцы уже получили.

Из Каракаса привезли не только известие о сделке, заключенной Венесуэлой. Делегация Венесуэлы пропагандировала идею равного распределения прибыли (принцип «50 на 50»), предоставив даже перевод документов на арабский язык. Венесуэльцы пошли на дополнительные расходы отнюдь не из альтруизма. Как заметил Ромуло Бетанкур, в Каракасе становится «все очевиднее, что конкуренция со стороны дешевой ближневосточной нефти — серьезная угроза для Венесуэлы». Лучше поднять цены, что можно сделать, если ближневосточные страны повысят свои налоги. Как иронично заметил эксперт по вопросам нефти Государственного департамента, венесуэльцы «решили распространить выгоды принципа “50 на 50” в регионе, который подрывал их бизнес, — 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» быстро пересек границу, и, когда правительство Саудовской Аравии подвело итоги 1949 г., стало ясно, что цифры могли быть совсем другими. Прибыль Агамсо в этом году почти в три раза превосходила доходы самой Саудовской Аравии от концессии. Но поразило Саудовскую Аравию не это, а то, как возросли налоги, которые взимало американское правительство, — в 1949 г. Агамсо заплатила в качестве налогов \$43 млн, что на \$4 млн превысило роялти, выплаченные Эр-Рияду. Саудовцы дали понять американцам, что им в точности известно, какую прибыль получила компания, сколько она заплатила США в виде налогов и что это не идет ни в какое сравнение с размером роялти, получаемых Саудовской Аравией. Они также дали понять, как тактично выразился глава Агамсо, что это «совершенно не радует их».

Условия концессии, заключенные с Джемом Полом Гетти в Нейтральной зоне, показали, что нефтяные компании способны платить намного больше. Однако саудовцы не хотели давить слишком сильно. В рамках концессии была предусмотрена очень большая инвестиционная программа. Более того, они видели, что Агамсо потеряла долю рынка, и не хотели опутывать компанию новыми расходами, поскольку это могло привести к тому, что ее нефть окажется неконкурентоспособной по сравнению с добываемой другими странами Персидского залива.

Возможно, они смогли бы извлечь больше денег из Агамсо, не влияя напрямую на конкурентоспособность компании. Саудовцы начали свои изыскания, они даже в тайне от Агамсо наняли собственного советника по вопросам американского налогового законодательства и, к своей радости, обнаружили очень интересный и занимательный пункт. Он назывался «зачет иностранных налогов».

По законодательству 1918 г. американская компания, действующая за рубежом, могла вычестить из налога на прибыль 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 налог на прибыль. Это означало, что если бы Саудовская Аравия в 1949 г. получила в качестве роялти не только \$39 млн, как это было в 1949 г., но и еще \$39 млн в виде налогов, то эти \$39 млн вычитались бы из \$43 млн, заплаченных Агамсо в США. В результате Агамсо заплатила бы только \$4 млн Министерству финансов США — разницу между \$43 млн и \$39 млн, а не \$43 млн. Саудовская Аравия, со своей стороны, получила бы не 39, а в два раза больше — 78 млн. Другими словами, налоги, выплачиваемые Агамсо, остались бы те же, только бо́льшая их часть сосредоточивалась бы в Эр-Рияде, а не в Вашингтоне. Так и должно быть, решили саудовцы, это ведь их нефть.

Вооружившись этими сведениями, Саудовская Аравия усилила давление на Агамсо. Наконец в августе 1950 г. компания начала переговоры об основательном пересмотре концессии. Руководство постоянно контактировало с Государственным департаментом, который был за то, чтобы удовлетворить требования Саудовской Аравии. В июне 1950 г. 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 потери для Министерства финансов США, Государственный департамент ратовал за получение 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, насколько далеко могут зайти дела. «Если компании нужно уступить, — говорилось в предписании Государственного департамента, — то следует сделать это в таком порядке, чтобы извлечь все возможные выгоды для всех заинтересованных сторон». По словам Джорджа Макги, помощника государственного секретаря по ближневосточным делам, принцип «50 на 50» стал неизбежностью. «Саудовцы знали, что венесуэльцы получают 50%, — говорил он впоследствии. — Почему бы им не хотеть того же?» На заседании Государственного департамента 18 сентября 1950 г. Макги сказал представителям американских нефтяных компаний, действующих за рубежом, что пришло время «держать удар».

Оставалось одно затруднение — четыре компании — учредителя Агамсо. Некоторые из них определенно не поддерживали эту идею, в конце концов первоначальные условия концессии запрещали налог на прибыль. Но на следующем заседании Макги 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 Агамсо сказал: «С психологической точки зрения эта формула справедлива и будет рассматриваться как таковая и в Саудовской Аравии». Учредители согласились. 30 декабря 1950 г. после сложных переговоров, длившихся месяц, Агамсо и Саудовская Аравия подписали новое соглашение, основой которого был венесуэльский принцип «50 на 50».

Саудовцы были удовлетворены новыми доходами, но был еще один очень серьезный вопрос: подпадают ли эти налоговые выплаты под американские налоговые льготы? Фактически их законность не была подтверждена до 1955 г., и только в ходе проверки Службой внутренних доходов Агамсо за 1950 г. они были обоснованы. В 1957 г. совместная комиссия конгресса по налогообложению также одобрила этот подход, ссылаясь на различные налоговые законы, их юридическую историю, различные юридические решения и указания Службы внутренних доходов для «налогоплательщиков, находящихся в похожих ситуациях». Позже некоторые утверждали, что правительство США, в частности Совет национальной безопасности, подогнал налоговые законы под необходимость предоставления Агамсо права на льготное налогообложение. Но, судя по документам, дело обстояло не так. Все было законно.

А тем временем значительная часть доходов перераспределась от американской казны в пользу Саудовской Аравии. В 1949 г. американская казна получила от Агамсо \$43 млн, а Саудовская Аравия — \$39 млн. В 1951 г. положение дел кардинально изменилось. Саудовская Аравия получила 110 млн, в то время как Агамсо, использовав право налогового зачета, выплатила казначейству США \$6 млн⁷.

Соглашения между Агамсо и Саудовской Аравией не замедлило сказаться на соседних странах. Кувейт настаивал на подобном соглашении, и Gulf Oil побоялась не откликнуться. «Мы можем проснуться в одно прекрасное утро и обнаружить, что Кувейт нами потерян», — говорил обеспокоенный председатель Gulf полковник Дрейк американским чиновникам. Gulf преодолела сопротивление председателя совета директоров Англо-иранской нефтяной компании сэра Уильяма Фрейзера и заставила партнера по Kuwait Oil Company согласиться на принцип «50 на 50» в Кувейте. 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 г. 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 Jersey был разработан целый свод принципов работы в новых условиях. Документ показал, что Jersey 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 в нашей стране эти отношения справедливыми. Если нет, их надо менять. К сожалению, понятия “справедливость” и “несправедливость” скорее эмоциональные, их нельзя измерить». Независимо от того, насколько это было неприятно и вредило планам инженеров, бизнесменов, воротил нефтяного бизнеса, таков был теперь порядок вещей. «Опыт показывает, что в принципе “50 на 50” изначально заложена удовлетворенность сторон».

Так или нет, но это была необходимость. Однако закончилась ли борьба за ренту длительным и прочным миром или только перемирием? Стабильна ли

позиция компаний перед лицом национализма, утверждения суверенитета и неизбежной потребности новых доходов со стороны иностранных государств? Документ, подготовленный для руководства Jersey, предупреждал: «Если мы когда-нибудь признаем, что деление доходов пополам не совсем справедливо, у нас выбьют почву из-под ног. Jersey должна твердо стоять на принципе “50 на 50”, это хорошая позиция, ее не надо отстаивать, и на нее трудно покушаться; 55 на 45 или 60 на 40 выглядели бы иначе и стали бы этапами бесконечного отступления».



ВОДОРАЗДЕЛ

Один исследователь кризиса и распада Британской империи назвал соглашение между Саудовской Аравией и Агамсо в декабре 1950 г. «революцией, экономическим и политическим водоразделом, не менее важным для Ближнего Востока, чем передача суверенитета — для Индии и Пакистана». Что касается американского правительства, то оно удовлетворило насущную потребность Саудовской Аравии и других стран в увеличении доходов, чтобы поддержать дружественные режимы и послевоенный нефтяной порядок. Ставки и риск были огромны. В то время, когда каждый доллар на доктрину Трумэна и план Маршалла с боем выбивался в конгрессе, новое соглашение, позволившее ближневосточным странам увеличить налоги с прибыли нефтяных компаний, было более действенно, чем попытки получить дополнительную помощь иностранным государствам от конгресса. Более того, чисто психологически такой принцип действовал успокаивающе. Он стал символом новой политики, был сделан действительно необходимым шаг.

Спустя много лет, в 1974 г., когда обострились противоречия в нефтяной политике, Джордж Макги отвечал на слушаниях в сенате на вопросы, связанные с соглашением, которое он, будучи помощником государственного секретаря, поддерживал и помогал разрабатывать, т. е. с соглашением между Саудовской Аравией и Агамсо 1950 г. Его спросили, не являлись ли эти налоговые льготы на самом деле «хитрым способом передать миллионы из государственной казны в руки иностранных государств путем простого административного решения без необходимости утверждения его конгрессом США».

Макги 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 принятия его в Саудовской Аравии. «Нет, — объяснял Макги, — вопрос не по существу. Обладание этой нефтяной концессией было очень важным. Сидеть сложа руки очень рискованно». «В сущности, — сказал Макги, — была угроза потери концессии». Безусловно, концессия Агамсо в Саудовской Аравии была сохранена. Но уже через шесть месяцев после подписания сделки в декабре 1950 г. события в соседнем Иране показали, что вопрос об отношениях земле-владельца и арендатора вовсе не был решен удовлетворительно.



Глава 23

«СТАРИК МОССИ» И БОРЬБА ЗА ИРАН

Когда в 1944 г. в Тегеран пришла весть о том, что в ссылке в Южной Африке скончался Реза Пехлеви, бывший шах Ирана, его сын и преемник был буквально убит горем. Спустя много лет он описал свою реакцию очень просто: «Мое горе было безмерно». Мохаммед Реза Пехлеви боготворил своего отца, человека, отличавшегося как своей решительностью, так и физическими данными, который возглавлял персидскую казачью бригаду и в 20-е гг. XX в. захватил власть и провозгласил себя шахом. Реза-шах навел порядок в непокорной стране, ускоренными темпами начал ее модернизацию, подчинил могущественных мулл, которых считал смертельными врагами монархии еще со Средних веков.

Сыновнее горе и чувство вины усугубляло то, что он был пешкой в игре тех, кто способствовал падению его отца. В августе 1941 г., два месяца спустя после германского вторжения в Советский Союз, англичане и русские перебросили войска в Иран, чтобы защитить нефтеперерабатывающий завод в Абадане и пути транспортировки нефти из Персидского залива в СССР. Встревоженные быстрым продвижением немцев в России и Северной Африке, союзники боялись, что клещи сомкнутся в Иране. Они свергли Реза-шаха, который выказал симпатии и сочувствие нацистам, и заменили его сыном, которому в то время был всего 21 год.

После смерти Реза-шаха Мохаммед Пехлеви всю жизнь будет стараться быть достойным памяти отца, поскольку его будут постоянно с ним сравнивать. Однажды в 1948 г. шах признался одному из своих гостей: «Вчера моя сестра Ашраф спросила меня, мужчина я или мышь». Шах смеялся, но было видно, что ему не смешно. Всегда считалось, что он слаб, нерешителен по сравнению с отцом и не соответствует своему положению. Шах в какой-то степени был чужаком. В шесть лет его поручили заботам гувернантки-француженки, в двенадцать — отправили в школу в Швейцарии. Таким образом жизнь за рубежом несколько отдалила его от иранского общества. «Может быть, — размышлял американский посол в 1950 г., — он слишком европеизирован для восточной страны». Такая репутация будет сопровождать его на протяжении почти 40 лет.

Какими бы ни были тревоги шаха, в 21 год он оказался в таких сложных обстоятельствах, что с ними едва справился бы даже уверенный и опытный политик. Легитимность его династии ставилась под сомнение, и вопрос о роли монархии в Иране не был решен. Шаху приходилось постоянно бороться с вмешательством иностранных держав, прямой угрозой территориальной

целостности страны со стороны Советов и слишком явным британским экономическим присутствием. Он должен был укрепить свою власть в политической системе, раздираемой всевозможными противоречиями — классовыми, территориальными, религиозными, борьбой нового и старого. На одной стороне были исламские фундаменталисты, возглавляемые неистовым аятоллой Сейидом Кашани, которые приходили в ярость от любых признаков цивилизации, они выступали против присутствия иностранных советников и разрешения шаха не носить паранджу женщинам. На другой стороне были коммунисты и Туде — хорошо организованная партия левого толка, связанная с Москвой. Где-то между этими двумя силами находились реформаторы, националисты и республиканцы, все они хотели изменить политическую систему, военным тоже не терпелось прийти к власти.

Сама политическая культура Ирана была хаотичной, даже фантазмагоричной, полна диких крайностей и всплесков эмоций. Взятничество и коррупция стали 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, которые ненавидели власть Тегерана и династии Пехлеви. В сущности, покушения на власть можно было ждать из любой точки шахских владений. А в конце 1940-х гг. страну охватила страшная нищета как следствие упадка экономики. В стране воцарилось уныние.

Объединяло лишь одно — ненависть к иностранцам, особенно к британцам. Никогда еще столько злых умыслов не приписывалось державе, дела в которой столь стремительно катились к упадку. Англичан считали какими-то сверхъестественными дьяволами, которые манипулировали целой нацией. Каждый иранский политик, независимо от политической окраски, нападая на своих врагов и противников, утверждал, что они британские агенты. Даже засуха, неурожай, нашествия саранчи приписывались коварным англичанам. Объектом концентрированной ненависти было самое крупное промышленное предприятие Ирана, главный источник валютных поступлений страны и вместе с тем самый наглядный символ вторжения современного мира — Англо-иранская нефтяная компания.

Масла в огонь подливала борьба за ренту. Прибыль компании с 1945 по 1950 г. составила \$250 млн, а роялти, полученные Ираном, — \$90 млн. Британское правительство получило от Англо-иранской нефтяной компании в виде налогов больше, чем Иран — арендной платы. Ситуация ухудшалась тем, что значительная часть дивидендов компании шла ее главному владельцу — британскому правительству; ходили слухи, что компания продает нефть британскому военно-морскому флоту по сниженным ценам. Но в Иране большее значение, чем фунты и пенсы, имели эмоции. Именно они доводили политиков и толпы народа до исступления, а враждебность к Англо-иранской нефтяной компании — до мании. Было очень удобно иметь такого иностранного козла отпущения, когда дома далеко не все благополучно¹.

ПОСЛЕДНИЙ ШАНС

Во время Второй мировой войны и американцы, и британцы смотрели на Иран главным образом как на зону ответственности Лондона. Однако холодная война и растущая обеспокоенность по поводу надежности поставок нефти из Персидского залива выдвинули Иран на первый план американской внешней политики. Советские войска выведены из Северного Ирана в 1946 г., но к 1949 г. до американцев дошло, что страна находится в таком политическом и экономическом упадке, что может стать легкой добычей Советского Союза.

Перспективы развития Ирана становились все более неопределенными, а политическая жизнь все более неуправляемой в связи с характерными для страны убийствами и покушениями. В феврале 1949 г. мусульманский фанатик под видом фотографа пытался убить шаха, когда тот посетил Тегеранский университет. Расстреляв полдюжины патронов, несостоявшийся убийца только ранил шаха, который проявил мужество и хладнокровие. Впоследствии шах сказал: «Провал покушения еще раз доказал мне, что я нахожусь под покровительством Всевышнего». Это событие стало поворотным пунктом в отношении шаха к самому себе и в его видении страны. Используя в качестве предлога этот инцидент, он ввел военное положение и начал энергичную кампанию по укреплению личной власти. Он отдал приказ, чтобы тело его отца, которому он посмертно присвоил титул «Великий», эксгумировали и перевезли из Южной Африки в Иран и с почестями похоронили. Вскоре огромные статуи, изображающие Реза-шаха верхом на коне, появились в разных уголках владений его сына.

Попытки шаха расширить политический контроль сопровождались стремлением адаптировать финансовые отношения между Ираном и Англо-иранской нефтяной компанией к новым условиям, изменить их по тому же принципу, который использовался другими странами — экспортерами нефти. Вашингтон, обеспокоенный советскими устремлениями, склонял британское правительство и Англо-иранскую нефтяную компанию увеличить арендную плату Ирану, тем более что Вашингтону в отличие от Лондона нечего было терять. Главным с американской стороны был Джордж Макги, помощник государственного секретаря по ближневосточным и африканским делам, который в то же время активно способствовал заключению сделки между Агапсо и правительством Саудовской Аравии по принципу «50 на 50». Он считал, что существующее распределение прибылей между Англо-иранской нефтяной компанией и Ираном неразумно. Британские официальные лица, конечно, очень противились вмешательству и навязчивым советам Макги и других американцев. Они называли Макги, которому в 1949 г. было только 37, «вундеркиндом» и считали его источником своих проблем. Они полагали, что он настроен против Великобритании и Англо-иранской компании. В этом они ошибались. Будучи стипендиатом Родса в Оксфорде, Макги познакомился с дочерьми сэра Джона Кэдмена из Англо-иранской нефтяной компании и даже бывал у него в гостях. Работая в Оксфорде над докторской диссертацией по геофизике, он проводил сейсмические исследования вместе с Англо-иранской нефтяной компанией в Хэмпшире, где компания вела буровые работы. Затем, по иронии судьбы,

ему предложили работу геофизика в Иране. После серьезных раздумий Макги отверг предложение только потому, что соскучился по дому и хотел вернуться в Америку. «Тогда у меня было доброе чувство к Англо-иранской нефтяной компании», — 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 Эверетта Де Гольера и был партнером в его консалтинговой фирме, пока не поступил на службу в вооруженные силы. Макги был стойким англофилом (позднее он стал председателем Союза любителей английского языка) и считал, что англичан нужно спасти от них самих, особенно когда дело касалось нефти. Макги выражал точку зрения своих коллег, обобщенную в критических замечаниях государственного секретаря Дина Ачесона о «необыкновенном и глупом упрямстве компании и британского правительства» в иранском вопросе².

С другой стороны, хотя американцы этому не верили, британское правительство не ладило с Англо-иранской компанией. Правительство владело 51% ее акций, но это вовсе не означало, что они питают 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 г. 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 третьей в мире по объему добываемой нефти, большая часть которой сосредоточилась в Иране, и ей казалось, что иранцы заключили выгодную сделку. Согласно соглашению 1933 г., Иран получал не только роялти, но и 20% общемировой прибыли компании, и эти условия сделки были лучшими, чем у любой другой нефтедобывающей компании. Помимо этого Англо-иранская нефтяная компания стала одной из крупнейших транснациональных компаний. Она стремилась вести сложный бизнес в мировом масштабе, действовала как частная фирма, что было установлено еще в 1914 г. Черчиллем при приобретении доли компании, и ее руководители не терпели вмешательства или советов со стороны политиков и гражданских чиновников. Они считали, что бюрократы, которых председатель компании сэра Уильяма Фрейзера неизменно называл «вест-эндскими джентльменами», неспособны были понять нефтяной бизнес, в частности как его ведут в Иране. Но давление было так велико, что летом 1949 г. Англо-иранская компания была вынуждена начать переговоры с Ираном о дополнениях к переработанному варианту концессии 1933 г. Новое предложение обеспечивало увеличение роялти и одновременно выплачиваемой суммы.

Хотя Англо-иранская нефтяная компания и иранское правительство пришли к соглашению, последнее, боясь парламентской оппозиции, воздерживалось

от представления документа в меджлис почти в течение года, до июня 1950 г. Парламентский комитет по нефти резко осудил новое соглашение, призывая к отмене концессии и требуя национализации Англо-иранской нефтяной компании. Видный проанглийски настроенный политик 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 Сен-Сира, честолюбивый и хладнокровный, Размара был известен тем, что однажды совершил неслыханное — отказался от взятки. Он старался держаться на расстоянии от шаха и укреплять собственный авторитет. Американцы и англичане видели в нем свой последний шанс. Ирану как никогда раньше угрожала опасность если не коммунистического переворота, то прямой советской экспансии.

В том же месяце, июне 1950 г., Северная Корея напала на Южную, превратив холодную войну в реальную. На советско-иранской границе происходили столкновения, и Макги в срочном порядке занялся в Государственном департаменте разработкой экстренных планов на случай советского вторжения в Иран. Более того, на фоне корейской войны иранская нефть получила новое значение, она составляла 40% добываемой на Ближнем Востоке нефти, и нефтеперерабатывающий завод Англо-иранской компании в Абадане был главным источником авиационного топлива в Восточном полушарии³.

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 не питал никакого уважения к их государственной системе и ожидал только неблагодарности, обмана, клеветы за спиной и новых требований. Ненамного лучше он относился к американцам. Вину за проблемы компании он возлагал на американское политическое вмешательство в дела Тегерана и на деятельность американских нефтяных компаний, в частности Aramco, на Ближнем Востоке.

Именно Фрейзер определял позицию компании. В любых обстоятельствах он был грозным противником. У него не было дипломатического таланта Джона Кэдмена, он был несговорчивым, упрямым автократом, который управлял Англо-иранской компанией так, как хотел. Возражения не допускались. Председатель совета директоров Gulf, партнера Англо-иранской компании по Кувейту, заметил, что Фрейзер обладает такой неограниченной властью, что другие директора «не осмеливаются назвать свои души собственными». О Фрейзере говорили, что он «шотландец до кончиков ногтей». Его отец основал крупную шотландскую компанию по производству жидкого топлива из сланцев, которую затем продал Англо-иранской нефтяной компании — как потом сказали, «сланец с Вилли в придачу». Один из тех, кто работал с Фрейзером, говорил: «Мало кто в отрасли, где неуступчивость — стиль жизни, мог 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 презирует 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. Козырем Фрейзера в борьбе с врагами было огромное значение прибылей компании для британской казны и экономики⁴.

Фрейзер сопротивлялся постоянным просьбам британского правительства вести дальнейшие переговоры с Ираном, а американцев он попросту игнорировал. Но осенью 1950 г. Фрейзер резко изменил мнение, что было на него не похоже. Он не только хотел предложить Ирану больше денег, но и поговаривал о субсидировании иранского экономического развития и о поддержке иранского образования. Что случилось? Конечно, Фрейзер не превратился в филантропа. Он просто узнал о «бомбе Макги», знаменитой сделке с Саудовской Аравией по принципу «50 на 50», и понял, что нужно быстро что-то предпринять. Но время было упущено. В декабре объявление о заключении сделки «50 на 50» с Саудовской Аравией заставило премьера Размару прекратить поддержку дополнительного соглашения, что означало провал.

Наконец Англо-иранская компания выступила со своей собственной схемой «50 на 50». Но этого уже было недостаточно. Одиозная компания оказалась в центре внимания оппозиции в Иране, лидером которой выступал старый смутьян Мохаммед Моссадык, председатель парламентского комитета по нефти. «Единственный источник всех несчастий нашей измученной нации — это нефтяная компания», — утверждал Моссадык. Другой депутат заявил, что пусть иранскую нефтяную промышленность лучше разрушат атомной бомбой, чем она останется в руках Англо-иранской компании. Премьер-министр Размара не знал, что делать. Наконец в марте 1951 г. он выступил в парламенте против национализации, а через четыре дня у входа в центральную мечеть Тегерана 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 не сразу была претворена в жизнь. 28 апреля 1951 г. меджлис выбрал Мохаммеда Моссадыка, врага номер один Англо-иранской компании, на пост премьер-министра с единственным чрезвычайно актуальным наказом добиться принятия закона о национализации. Шах подписал закон, вступивший в силу с 1 мая. Казалось, дни Англо-иранской компании в Иране были сочтены, и поэтому в декрете о национализации ее называли не иначе как «бывшая компания». Британский посол докладывал, что Англо-иранская компания, хотя и действовала по всему миру, «была юридически упразднена», и Тегеран «считал, что она более не существует».

Моссадык отправил губернатора провинции Хузестан в штаб-квартиру Англо-иранской компании в Хорремшехре. По прибытии тот принес в жертву

барана у входа в здание, а затем объявил беснующейся толпе, что концессия аннулирована. Имущество компании в Иране, а также добываемая ею нефть теперь принадлежат иранской нации. Вслед за правителем выступил зять Моссадык с пламенной речью, в которой заявил, что дни колониализма закончились, грядет эра процветания. И от избытка эмоций 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 которых красовалась надпись — «Иранская национальная нефтяная компания». Вывеску собирались приколотить к одному из административных зданий завода. Десятки овец были принесены в жертву в знак великого события, и огромная толпа, собравшаяся приветствовать директоров, буквально неистовствовала. Несмотря на все жертвоприношения, до завершения дел было далеко. Еще пять месяцев статус Англо-иранской компании в Иране висел в воздухе⁵.

«СТАРИК МОССИ»

Семидесяти лет от роду, хрупкий на вид, абсолютно лысый, с очень длинным носом и блестящими, как бусины, глазами, Мохаммед Моссадык был главным режиссером драмы, разыгранной в Иране в следующие два года. Он обводил вокруг пальца всех: и иностранные нефтяные компании, и американское и британское правительства, и шаха, и своих 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, Моссадык был аристократом, имевшим обширные земельные владения, включая собственную деревню в сто пятьдесят дворов, однако рядился в тогу реформатора, республиканца и глашатая городских масс. Один из первых профессоров Персидской школы политических наук, он был участником конституционной революции 1906 г., что и определило всю его последующую жизнь. После Первой мировой войны он отправился на Версальскую мирную конференцию с печатью, на которой по-французски было написано: «Комитет сопротивления наций», и пытался защитить Персию от иностранной интервенции, особенно британской. Его не услышали, и он вернулся домой с чувством попранных надежд и идеалов.

В 1920-е гг. Моссадык занимал ряд министерских постов и играл ведущую роль в противостоянии попыткам Реза-шаха превратить Персию в абсолютную монархию и стать ее диктатором. За эту деятельность Моссадык периодически сажали в тюрьму или под домашний арест. В своем поместье он занимался медициной и исследованием гомеопатических препаратов. Изгнание Реза-шаха в 1941 г. англичанами и американцами стало сигналом для возвращения Моссадыка на политическую арену. У него быстро появилось множество последователей, а долгие годы, посвященные оппозиционной борьбе, создали ему

прочную репутацию «незапятнанного», преданного Ирану и его очищению от иностранного господства человека.

В личной жизни Моссадык был одновременно и умерен, и эксцентричен. Иранцев и важных иностранцев он часто принимал в пижаме, развалившись в постели, где проводил много времени, как говорили, из-за частого головокружения. Телохранители всегда находились рядом — он жил в постоянном страхе быть убитым. Моссадык умел говорить то, что требовалось в данный момент, допуская преувеличения и выдумки. Зато потом все, что он утверждал накануне, с шуткой и смехом отрицал, если это было ему выгодно. Имело значение только одно: все, что он говорил, служило двум целям — укреплению его собственного политического положения и изгнанию иностранцев, особенно британцев. Преследуя эти цели, он зарекомендовал себя мастером политического театра. На публике он мог расплакаться, застонать, имел обыкновение падать в обморок в кульминационный момент. Однажды он упал в меджлисе посреди пламенной речи. Депутат парламента, врач по образованию, бросился на помощь, боясь, что старик испустит дух, схватил его за руку и стал щупать пульс. В этот момент Моссадык открыл один глаз и подмигнул незадачливому спасителю.

Американские и английские чиновники, которым приходилось иметь дело с Моссадыком, называли его «Мосси». Энтони Иден заметил, что старик Мосси в своей пижаме на железной кровати был «настоящей находкой для карикатуристов послевоенных времен». Даже те, кого он выводил из себя, вспоминали впоследствии, что и они попали под очарование личности Моссадыка. Сначала американцы считали его разумным националистическим лидером, с которым можно иметь дело. Он мог бы стать оплотом борьбы против Советского Союза и проводником реформ. Альтернативой Моссадыку 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 в.». Американцы лучше англичан понимали, что главные проблемы Моссадыка были связаны с его внутренними врагами и соперниками. Он был вынужден постоянно отбиваться от тех, кто отличался большим национализмом, большим экстремизмом, большим фундаментализмом, был в большей степени настроен против иностранцев, чем он. Между тем он вел себя непредсказуемо, обманывал великие державы и не шел на компромисс. В конце концов у американцев лопнуло терпение. Когда все было позади, Дин Ачесон язвительно заметил, что Моссадык был «великий актер и великий шулер».

Англичане с самого начала придерживались иной точки зрения. Они считали, что американцы не могут понять, как трудно вести переговоры с Моссадыком. Некоторые британские официальные лица считали коммунистическую угрозу сильно преувеличенной. «Моссадык был мусульманином, и в 1951 г. 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 Моссадыка

«ненормальным». Что можно сделать с таким человеком? Прибавьте к этому необходимость внимательно следить за Моссадыком, потому что, по словам британского посла сэра Фрэнсиса Шеферда, это был «хитрый, скользкий и совершенно беспринципный» человек. С точки зрения посла, иранский премьер-министр был похож на «рабочую лошадь» 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 пижаме⁶.

ПЛАН Y

В связи с национализацией Англо-иранской компании и контактами с таким лукавым и беспринципным противником Великобритании поспешила изменить свою позицию. Следовало что-то предпринять, чтобы спасти самую ценную зарубежную собственность страны и ее главный источник нефти. Но что? Кабинет рассматривал план Y, разработанный на случай военной интервенции. Нефтяные месторождения находились в глубине страны, где их нелегко было захватить, решил кабинет министров. Но остров Абадан, с самым большим в мире нефтеперерабатывающим заводом, — совсем другое дело; он представлял собой вполне реальную цель, которую можно поразить внезапной атакой. Вероятно, демонстрации силы будет достаточно для того, чтобы изменить ситуацию и вернуть хоть долю уважения.

Но возможно, этого и не произойдет. Погибнут британцы. Могут быть заложники. Правительство США категорически выступало против вооруженной интервенции, опасаясь, 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 индийскую армию уже нельзя было привлечь. Во всем мире Великобританию могли осудить за ее старые имперские замашки. Мощь самой страны была ослаблена из-за экономических трудностей. Где найти средства на оплату военных действий?

Однако если Британия здесь уступит, то это подорвет ее 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 защитник империи Уинстон Черчилль говорил Эттли, что «его поражает отношение Соединенных Штатов, они, кажется, не осознают значения этого огромного региона, протянувшегося от Каспия до Персидского залива: он гораздо важнее Кореи». Черчилль подчеркнул «важность баланса в поставках нефти как фактора, удерживающего Россию от агрессии». Министр иностранных дел Герберт Морисон, осуждая политику «поспешного бегства и капитуляции», рассматривал возможность применения силы. Десантники были переброшены на Кипр, чтобы обеспечить защиту или, в случае необходимости, эвакуацию большого числа английских рабочих и их семей из Абадана. Многие считали,

что Британия все же пойдет на план Y и предпримет военные действия для поддержания своей угасающей имперской мощи⁷.

АВЕРЕЛ В СТРАНЕ ЧУДЕС

Возможность вооруженного вмешательства вызвала тревогу в Вашингтоне. Великобритания могла толкнуть Иран прямо в руки Советов, готовых с радостью его принять. Дин Ачесон поспешно организовал встречу с британским послом и своим старым другом Аверелом Гарриманом. Сидя июньским вечером на веранде дома Гарримана, с которой открывался вид на Потомак, Ачесон ясно дал понять, что хочет удержать британцев от того, что считал глупым или опасным. Он предложил Гарриману стать посредником между Великобританией и Ираном. Все присутствующие сочли это разумным, 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 г. он прибыл в Тегеран. Его сопровождали подполковник Армии США Вернон Уолтерс в роли переводчика (Моссадык пожелал вести переговоры на французском языке) и Уолтер Леви, который занимался вопросами нефти в рамках плана Маршалла, а незадолго до этого основал собственную консалтинговую фирму.

Великобритания неохотно согласилась на посредничество Гарримана, но Леви волновал их гораздо больше, так как был известен в качестве «истинного оракула Штатов» в том, что касалось нефти. Леви не делал секрета из своей точки зрения на положение Англо-иранской компании. Он считал, что позиции утеряны и возврата нет. Он был выразителем общих настроений американской стороны. Если Великобритания хочет вернуть себе положение в нефтяном бизнесе, говорил Леви, англичанам нужно «замаскировать» Англо-иранскую компанию, «растворить» ее внутри новой компании, консорциума, который контролировался бы несколькими компаниями, американскими в том числе. Англичане пришли в негодование от губительного для их ведущей компании предложения, которое они окрестили «неравным браком». Они подозревали, что истинной причиной предложения американцев было подспудное желание проникнуть в Иран. Подозрения усилились, когда совершающий увеселительную поездку на казенный счет молодой конгрессмен Джон 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 экзотичным. Гарриман и его команда даже не подозревали, что в ближайшие

два месяца им предстоит провести здесь большую часть времени и они быстро устанут от этой обстановки.

Гарриман, сопровождаемый Уолтерсом, отправился на встречу с Моссадыком в его скромный дом, являвший собой разительный контраст с дворцом. Премьер-министр лежал в постели, руки скрещены на груди. Две двери для безопасности были заблокированы шкафами. Моссадык слабо махнул рукой в знак приветствия, когда вошли Гарриман и Уолтерс, и поспешил высказать Гарриману все, что 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. Моссадык наклонился, взял Гарримана за руку и просто улыбнулся. В дальнейшей беседе Моссадык упомянул, что его внук, «зеница его ока», учится в школе за границей. «Где?» — спросил Гарриман. «Конечно, в Англии, — ответил Моссадык. — Где же еще?»

Вскоре установился определенный порядок ведения переговоров: Моссадык сидел или лежал в постели со сложенными на груди руками, подполковник Уолтерс находился в позе йога в изножье кровати, Гарриман восседал на стуле, почти вплотную к кровати. Это позволяло Моссадыку лучше слышать. Уолтерс 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 Уолтерс 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 просветить Моссадыка на предмет реалий 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 Моссадыку необходимость рынков сбыта, чтобы продавать нефть, но безуспешно. Они говорили, что название компании «Англо-иранская» не означает, что вся нефть добывается в Иране. Доходы получают также от переработки нефти, ее транспортировки во многие страны. Однажды Моссадык даже потребовал большую сумму отчислений с барреля нефти, чем цена всех продуктов, получаемых из него. «Доктор Моссадык, — сказал Гарриман, — если мы собираемся говорить об этих вещах разумно, то нам нужно договориться об определенных принципах». Моссадык пронзил Гарримана взглядом: «Каких именно?» — «Например, что целое не может быть больше суммы его частей». Моссадык уставился на Гарримана и ответил по-французски: «Это неверно». Гарриман, хотя и не говорил по-французски, догадался, что сказал Моссадык, но не поверил самому себе. «Что вы имеете в виду, говоря “неверно”?» — недоверчиво спросил он.

«Ну, возьмем лису, — сказал Моссадык. — 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 переговоров Моссадык вроде соглашался принять документ за основу. Но на следующее утро американцы приходили и вновь слышали от него, что он не сможет довести соглашение до конца. Он не выживет. Важнее, чем нефтяной рынок и международная политика, для Моссадыка была ситуация в стране, реакция его соперников справа и слева, а также сторонников шаха. Особенно он боялся мусульманских экстремистов, которые противились любым связям с зарубежными странами. Ведь только несколько месяцев назад мусульманский фундаменталист убил генерала Размару.

Гарриман, почувствовав, как сильно страх сковал Моссадыка, отправился к аятолле Кашани, лидеру религиозных правых. За сочувствие странам Оси во время Второй мировой войны его отправили за решетку. Мулла заявил, что ничего не знает об англичанах, кроме того, что это самые плохие люди в мире. Фактически все иностранцы были плохи, и обращаться с ними надо соответственно. 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 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 воли 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 не вредно».

В ходе разговора аятолла Кашани обвинил Моссадыка в худшем из грехов — в том, что он был настроен пробритански. «Если Моссадык сдастся, — сказал Кашани, — его кровь прольется так же, как кровь Размары». Не было сомнения, что Кашани был опасным противником. Но в отношении Моссадыка у Гарримана были другие чувства. Он даже привязался к этому забавному, несколько артистичному и по-своему любезному человеку. За глаза он стал называть его Мосси⁸.

Гарриман считал, что он нащупал выход, наметил возможный способ действия. Он вылетел в Лондон, где рекомендовал Великобритании отправить на переговоры собственного представителя. Выбор пал на миллионера-лейбориста Ричарда Стоукса, с которым Гарриман и вернулся в Тегеран. Стоукс с уверенностью и прямо объявил о цели своего приезда — сделать Моссадыку «очень хорошее предложение».

Стоукса в Тегеран сопровождал сэр Дональд Фергюссон, влиятельный заместитель министра топлива и энергетики. Фергюссон всегда последовательно критиковал Англо-иранскую нефтяную компанию и ее председателя сэра Уильяма Фрейзера, которого считал узколобым диктатором, неспособным идти в фарватере сильных политических течений. Но он также скептически относился к возможности соглашения и боялся, что всем английским капиталовложениям за рубежом угрожает экспроприация со стороны ненасытных мест-

ных правительств, и с этим ничего нельзя будет поделать. «Ведь это благодаря британской предприимчивости, таланту и энергии, — заявил он, — в Персии была найдена нефть, налажена ее добыча, построен нефтеперерабатывающий завод, созданы рынки сбыта для Персии в 30 или 40 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-Хана к сделке по принципу «50 на 50» из моральных соображений — «вздор, и следует показать, что это вздор».

Во всяком случае, Фергюссон понял, что цель Моссадыка «не улучшить финансовые условия, а избавиться от иностранной компании с ее ощутимым влиянием в Персии». Моссадык не мог позволить реставрации Англо-иранской компании. Более того, он оказался в плену тех страстей, которые сам же и вызвал. Таким образом, во втором раунде переговоров не было возможности договориться по решающему вопросу: кто будет управлять нефтяной промышленностью Ирана в случае заключения сделки. «Вечерние переговоры в саду дворца, где мы жили, были похожи на последнее действие “Фигаро”, — вспоминал Питер Рамсботам, одно из главных действующих лиц в команде Стоукса. — Неясные фигуры таились за кустами роз. Все шпионили друг за другом. Люди прятались повсюду. Мы никогда не знали, с кем имеем дело. Моссадык тоже не знал». Стоукс решил покончить с этим. Его миссия, подобно более длительным переговорам Гарримана, провалилась. Гарриман сделал вывод: «У Моссадыка за душой лишь борьба с Великобританией. Любое решение спора означало бы конец его политической власти». Возвращаясь из Тегерана, Гарриман был вынужден с болью признать: «Я просто не привык к поражениям». Но ведь ему никогда не приходилось иметь дело с такими, как «старик Мосси»⁹.

«ДЕРЖИТЕСЬ, НЕВЕЖДЫ!»: ПРОЩАНИЕ С АБАДАНОМ

Между тем на месторождениях и нефтеперерабатывающем заводе работы постепенно сворачивались. Великобритания объявила эмбарго, запретив под угрозой преследования по закону владельцам танкеров вывозить «краденую нефть». К тому же было объявлено эмбарго и на поставку товаров Ирану, а Банк Англии приостановил финансовые и торговые льготы, ранее предоставленные стране. Короче говоря, на экспроприацию ответили экономической войной.

Меджлис, в свою очередь, принял закон о смертной казни за «саботаж и халатность». Эрику Дрейку, генеральному директору Англо-иранской компании в Иране, было направлено письмо с обвинениями в саботаже и халатности. По совету британского посла Дрейк спешно покинул страну на небольшом самолете. С того момента он управлял делами компании из офиса в Басре в Ираке, а затем с борта корабля, находившегося в Персидском заливе. После встречи в Суэце с объединенным комитетом начальников штабов Великобритании он был отправлен в Англию под чужим именем. По прибытии его пригласили на встречу с членами правительства кабинета 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 представитель Англо-иранской компании. Несмотря на гнев Фрейзера, Дрейк отправился на встречу и вошел в резиденцию премьер-министра на Даунинг-стрит, 10 с черного хода, чтобы ускользнуть от поджидающих его репортеров. Дрейк сообщил кабинету министров, что если Великобритания ничего не предпримет в отношении Абадана, то в итоге потеряет еще больше, в том числе Суэцкий канал. Затем ему устроили встречу с лидером оппозиции Уинстоном Черчиллем, который после расспросов о переговорах с кабинетом министров неожиданно прорычал: «У вас есть пистолет, Дрейк?» Дрейк объяснил, что сдал свой пистолет иранским властям в силу нового закона, устанавливающего смертную казнь за незаконное ношение оружия. «Дрейк, вы можете застрелить человека, — заметил Черчилль. — Я знаю, потому что я смог».

В результате провала переговоров Гарримана и Стоукса британское правительство снова начало дебаты по поводу применения военной силы для захвата Абадана. Секретные военные приготовления зашли настолько далеко, что к сентябрю 1951 г. операцию по захвату Абадана можно было осуществить менее чем за 12 часов. Но чего бы они добились? Разве не объединился бы весь Иран для борьбы против Великобритании? А риск разрыва с США? Во всяком случае, фактор внезапности был потерян. «Для нашей страны было бы унижением, если бы оставшийся в Абадане британский персонал выгнали из Ирана», — сказал Эттли кабинету министров. Но британское правительство решило не использовать силу для предотвращения этого. По истечении времени многие усматривали возможность применения военной силы в первые месяцы кризиса и отказ от нее впоследствии как начало конца британского господства на Ближнем Востоке.

25 сентября 1951 г. Моссадык дал оставшемуся в Абадане британскому персоналу неделю на сборы. Через несколько дней аятолла Кашани объявил специальный национальный праздник — «День ненависти к британскому правительству». А на нефтеперерабатывающем комплексе в Абадане британские нефтяники и медицинский персонал решили устроить вечеринку с песнями и шутками, назвав ее «Держитесь, невежды!».

Утром 4 октября нефтяники и их семьи собрались у своего культурного центра — клуба Gumkhana. 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 энергичная леди, администратор гостиницы, которая за три дня до этого с помощью зонтика хотела помешать иранскому танку проехать по ее лужайке. Священник присоединился к остальным уже около клуба, навесив замок на маленькую церквушку, в которой умещалась вся история общины острова — «сведения о тех, кто родился, крестился, женился или умер в Абадане».

Английский крейсер Mauritius, ожидавший нефтяников, должен был доставить их вверх по реке в безопасную гавань Басры в Ираке. Корабельный оркестр по странности дипломатического этикета играл национальный гимн Ирана, а военно-морские катера Ирана сновали между кораблем и берегом. К полудню все были на борту, и Mauritius двинулся к Басре. Оркестр продолжал играть, теперь уже мелодию «Полковник Боуги». Пассажиры запели,

огромный хор под жарким солнцем исполнял непечатный и непристойный вариант этого старого военного марша. Так, выразив протест в музыкальной форме, Великобритания распрощалась со своим самым крупным зарубежным предприятием и самым большим нефтеперерабатывающим заводом в мире, который теперь был остановлен. Это стало кульминацией унижительного отступления Великобритании со своих имперских позиций за шесть послевоенных лет. Первая из крупных ближневосточных нефтяных концессий стала первой из аннулированных¹⁰.

«РУЖЕЙНЫЕ ЗАЛПЫ»

Нефть из Ирана больше не поступала в результате действия британского эмбарго и особенно юридических мер Англо-иранской компании против нефтепереработчиков и продавцов иранской нефти. Но эмбарго привело к тому, что мировой рынок недосчитался значительных объемов нефти в критический период корейской войны. Кое-где в Азии было введено нормирование, полеты к востоку от Суэца, кроме самых необходимых, были прекращены. Оборонный комитет по нефти США дал неутешительную оценку положению дел, заявив, что к концу 1951 г. мировые потребности в нефти превысят имеющиеся запасы.

Был немедленно задействован механизм погашения дефицита. Как и в годы Второй мировой войны, он основывался на сотрудничестве США и Англии. В соответствии с законом об оборонной промышленности 1950 г. и разрешением не соблюдать антитрестовское законодательство 19 американских нефтяных компаний сформировали Добровольный комитет, чтобы координировать свою деятельность и объединить в общем фонде нефть и производственные мощности. Этот комитет тесно сотрудничал с аналогичным британским комитетом, распределяя лимиты по всему миру, компенсируя дефицит и устраняя узкие места там, где они были. Сами компании старались нарастить объем добычи в США, Саудовской Аравии, Кувейте и Ираке. Как оказалось, скорость послевоенного освоения месторождений нефти была такова, что дефицита, вызванного британским эмбарго и которого так все боялись, не ощущалось. К 1952 г. объем добычи нефти в Иране упал до 20 000 баррелей в день по сравнению с 666 000 в 1950 г., а объем мировой добычи вырос с 10,9 млн баррелей в день в 1950 г. до 13 млн в 1952 г. — прирост, в три раза превысивший общий объем добычи в Иране в 1950 г.!¹¹

Политика Великобритании в отношении Ирана ужесточилась в октябре 1951 г., когда лейбористское правительство сменили консерваторы во главе с Уинстоном Черчиллем, которому было уже 77 лет, т. е. он был старше Моссадыка на пять лет. Черчилль не скрывал своего возраста и часто жаловался на «старые мозги, которые уже не работают так, как прежде». Но у него был четкий взгляд на иранскую национализацию: правительство лейбористов было слишком нерешительным и слабым. Будь он у власти, говорил он Трумэну, «возможно, немного постреляли бы», но Великобританию «из Ирана не вышибли бы». По иронии судьбы, будучи первым лордом Адмиралтейства, Черчилль 37 лет назад выкупил у Англо-персидской компании, как она тогда называлась,

правительственную долю. Он оставался в политике так долго, что теперь, вернувшись, вновь возглавил правительство в момент самого тяжелого кризиса компании за всю ее историю. Он будет защищать компанию как сможет.

Министром иностранных дел стал сэр Энтони Иден, который тоже был связан с этим вопросом. В Оксфорде после Первой мировой войны Иден изучал восточные языки, был лучшим знатоком персидского языка среди студентов и поклонником изящной персидской литературы. Иден не растерял свои персидские связи. Как заместитель министра иностранных дел, он сыграл ведущую роль в разрешении кризиса в 1933 г., связанного с экспроприацией Англо-персидской компании, предпринятой Реза-шахом. Восемь лет спустя, в 1941 г., став министром иностранных дел, Иден с беспокойством следил за заигрываниями Реза-шаха с нацистами. Поэтому он принял активнейшее участие в обсуждении решения об интервенции и свержении шаха. Иден любил Персию и часто туда ездил. Вновь став министром иностранных дел в 1951 г., он все еще цитировал пословицы по-персидски. На этот раз он столкнулся с более глубоким кризисом в результате национализации и изгнания британцев из Абадана. «Наш авторитет на всем Ближнем Востоке сильно подорван», — сказал он.

Кризис поставил перед Иденом и болезненную проблему личного порядка. Значительная часть его капиталовложений была связана с Англо-иранской компанией, цена на акции которой резко упала. После долгого размышления он решил, что, несмотря на то что значительная доля акций принадлежит правительству и поскольку нет специальных правил или законов, ему не подобает иметь акции компании. Он продал их по самым низким ценам, потеряв единственный шанс обеспечить себе финансовое благополучие. В конечном счете это решение ему дорого обошлось, в том числе потерей загородного дома.

Когда консерваторы вернулись к власти, коренные разногласия между Лондоном и Вашингтоном приняли еще более четкие очертания. Американцы боялись, что, если Моссадык падет, на его место придут коммунисты, поэтому лучше попытаться работать с ним, как бы это ни раздражало, чем против него. Британцы, напротив, считали, что после падения правительства Моссадыка к власти, возможно, придет более разумное правительство, и чем скорее это произойдет, тем лучше. Уступки в Иране, безнаказанность Моссадыка неизбежно создадут прецедент по всему миру, что приведет к эпидемии национализации и экспроприации. Великобритания не может позволить себе рисковать другими капиталовложениями за рубежом. «Мы должны заявить США на самом высоком уровне, — заявил сэр Дональд Фергюссон, заместитель министра топлива и энергетики, — даже если предположить, что они правы и Моссадыка надо поддерживать, чтобы спасти Персию от коммунизма, придется выбирать между спасением Персии и гибелью нашей страны». В британском правительстве шли бесконечные споры о том, что делать и кто виноват, сама Англо-иранская компания и ее реакционность вызывали нетерпимость и злость. Даже Иден жаловался, что председатель компании сэр Уильям Фрейзер витает в «заоблачной стране дураков»¹².

Осенью 1951 г., через несколько недель после эвакуации британцев из Абадана, Моссадык поехал в США защищать Иран 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 вырвать Моссадыка. Когда Моссадык 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 минимальную экономическую помощь.

Но помощник государственного секретаря Джордж Макги после 80 часов переговоров с Моссадыком пришел к выводу, что есть возможность выработать основы соглашения. Нефтеперерабатывающий комплекс в Абадане приобретет Royal Dutch/Shell (поскольку это голландская, а не британская компания), а специальный контракт с Англо-иранской компанией обеспечит равное распределение прибыли (принцип «50 на 50»). Но Моссадык настаивал на дополнительном условии: никто из британских специалистов не будет работать в Иране. Ачесону предстояло лично проверить реакцию Энтони Идена на это предложение во время официального завтрака в Париже. В Государственном департаменте с нетерпением ждали звонка Ачесона. Он позвонил Макги и сообщил, что дополнительное условие Моссадыка разъярило Идена, который считал его унижительным, и он безапелляционно отверг предложение. Макги, 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 Моссадык его отчаяние, и вообще хотел ли он хоть какого-то соглашения. «Разве вы не понимаете, что, возвращаясь в Иран с пустыми руками, — говорил Моссадык 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 надеялась на достижение соглашения с Мосси. В Государственном департаменте и министерстве иностранных дел Великобритании возникли предложения создать консорциум компаний, который принял бы на себя управление иранской нефтяной промышленностью. Появился даже оригинальный план, по которому Всемирный банк в качестве попечителя взял бы под свой контроль нефтяные операции Ирана до достижения окончательного соглашения. Но все попытки разбивались о нежелание Ирана идти на компромиссы, смягчающие последствия национализации и ослабляющие его контроль или ведущие к укреплению роли Англо-иранской компании.

Кризис продолжался. Наступил 1952 г. Правительство Моссадыка не могло продавать нефть, денег не хватало, экономическая ситуация ухудшалась. Но это, казалось, не имело значения. Главным было то, что Моссадык оставался популярным национальным лидером, достигшим исторической цели: он выгнал иностранцев и вернул национальное богатство. Он заявил, что, по его мнению, пусть нефть остается в земле, для блага будущих поколений. Посол США в Тегеране заметил глубокую антипатию Моссадыка к шаху, которую приписывал тайному презрению представителя старой аристократической фамилии к «слабовольному сынку самозванца-тирана». Моссадык, будучи приверженцем конституции, прибегал к неконституционным методам правления, включая использование городских масс в своих политических целях. Он также 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 70-летний старик превратится в подстрекателя толпы. Человек, который постоянно окружает меджлис головорезами, не что иное, как угроза обществу». Моссадык оказался новатором в области политики, он был первым ближневосточным лидером, который использовал радио для обращения к своим последователям. Когда он вещал, тысячи, а иногда, казалось, сотни тысяч людей высыпали на улицы как безумные, скандировали лозунги, орали, громили редакции оппозиционных газет. Шах чувствовал себя беспомощным перед лицом популярности Моссадыка. «Что я могу сделать? — сказал он американскому послу. — Я бессилен»¹³.

«ПУСТЬ СЕГОДНЯ ПРАВИТ БАЛ УДАЧА»

В это время Ачесон вновь встретился с Иденом, который сказал, что на каком-то этапе, возможно, понадобится убедить шаха в необходимости отстранить Моссадыка от власти*.

Но ни Соединенные Штаты, ни Великобритания не оставили попыток чего-нибудь добиться от Моссадыка дипломатическим путем. Трумэн уговаривал Черчилля признать иранский закон о национализации, «который, кажется, для иранцев стал священным, как Коран... Если Иран попадет в руки коммунистов, будет малоутешительно, что мы защищали букву закона до последнего». Черчилль хотел, чтобы к Моссадыку обратились все вместе: «Мы имеем дело с человеком, находящимся на грани банкротства, революции и смерти, но это настоящий мужчина. Наши совместные усилия могут убедить его».

Трумэн нехотя согласился на предложение об арбитраже, чтобы определить компенсацию за национализированную собственность, но после многочисленных уверток и споров Моссадык 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 Моссадыком. В конце 1952 г. 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 первые дни работы администрации Эйзенхауэра США предприняли еще одну попытку разработать соглашение между Ираном и Великобританией. После долгих напряженных переговоров Моссадык опять ответил «нет». Тем временем экономическая ситуация в Иране значительно ухудшилась. До национализации экс-

* Иногда Ачесона и Идена путали. Иден точно не знал, почему «Ачесон не похож на типичного американца». Он думал, что причиной была мать Ачесона — канадка. Однажды в самолете, когда Иден летел из Нью-Йорка в Вашингтон, один американский морской офицер прислал ему записку: «Вы или Дин Ачесон, или Энтони Иден. Кто бы Вы ни были, не оставите ли Вы автограф в моей книжке?»

порт нефти обеспечивал две трети валютных поступлений страны и половину доходов государства. В течение двух лет нефть не приносила дохода, инфляция была безудержной, экономика разваливалась. Положение страны было намного хуже, чем до национализации. Законности и порядка практически не было, в Тегеране был похищен и убит начальник полиции. Более того, Моссадык не обладал талантом управленца. Он вел заседания кабинета лежа в постели. В начале 1953 г. он попытался укрепить свои слабеющие позиции в стране, сосредоточив еще большую власть в своих руках: объявил военное положение, правил, издавая декреты, контролировал назначение военных, заткнул рот оппозиции; упразднил верхнюю палату парламента и распустил нижнюю, провел плебисцит в советском стиле, получив 99% голосов. Многие националисты и реформаторы, ранее поддерживавшие Моссадыка, отошли от него, осудив его стремление монополизировать власть и из-за того, что он все больше стал полагаться на «толпократию» и партию Туде. Религиозные фундаменталисты тоже выступали против расширения власти Моссадыка. Они стали считать его врагом ислама. Тот факт, что журнал *Time* выбрал Моссадыка человеком года, в глазах некоторых означал, что он был американским агентом. Складывалось ощущение, что Моссадык собирается убрать шаха. Происходило сближение Моссадыка с Советским Союзом, а шах, как всегда, казался беспомощным.

Сближение Моссадыка с Москвой приобрело зловещий оттенок, когда в Тегеран прибыл новый советский посол, тот самый, что был послом в Праге в 1948 г., когда коммунисты совершили переворот и захватили власть. Только наивный мог поверить, что русские не попытаются 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 прошло довольно мрачное заседание Совета национальной безопасности, на котором государственный секретарь Даллес страшал всех тем, что в Иране скоро установится диктаторский режим во главе с Моссадыком, а затем последует коммунистический переворот. «Свободный мир не только лишится своих огромных средств, вложенных в добычу иранской нефти, и самих ресурсов, — сказал Даллес, — но этими средствами завладеют русские и освободятся от заботы о нефтяных запасах. Хуже того... если Иран захватят коммунисты, то, несомненно, вскоре другие районы Ближнего Востока, где находится около 60% мировых запасов нефти, попадут под контроль коммунистов».

«Есть ли реальный способ спасти ситуацию?» — спросил президент Эйзенхауэр. Такой способ был.

Министр иностранных дел Великобритании Иден отошел от дел. Он был болен и к июлю 1953 г. еще не поправился. Черчилль, курирующий министерство иностранных дел, одобрил план свержения Моссадыка. Американцы тоже его одобрили. По словам Аллена Даллеса, операция вступила в «активную» фазу. Главная роль была отведена генералу Фазлоллаху Захеде, сохранившему верность шаху. Обе западные державы считали, что они оказывают поддержку



не перевороту — переворот готовил Моссадык, — а контрперевороту, предпринимаемому шахом и Захеде¹⁴.

Контроль над операцией обеспечивала британская разведывательная служба МИ-6. Ее было поручено осуществлять на месте сотруднику ЦРУ Кермиту Рузвельту, внуку Теодора Рузвельта. Операция получила название «Аякс». В середине июля 1953 г. Ким Рузвельт въехал в Иран со стороны Ирака на автомобиле. Но, прежде чем начать операцию «Аякс», недоверчивого шаха нужно было убедить, что план реален и имеет шансы на успех. Он слишком хорошо знал, что правительство США пыталось заигрывать с Моссадыком. И подозревал, что Моссадык был британским агентом, возможно, слегка запутавшимся. Чтобы тайно встретиться с шахом и развеять 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 г. довольно драматично. Все главные действующие лица имели кодовые имена. Шах был «бойскаутом», Моссадык «старым содомитом», одним из имен Рузвельта было мистер «Шрам на лбу справа». Это прозвище он получил из-за того, что один из пограничников неправильно прочел фамилию в паспорте. Несколько дней Рузвельт провел в нервном ожидании 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 тогда на Бродвее. Эта песня стала лейтмотивом операции.

Начало было неудачным. Операцию предполагали осуществить, когда шах издаст указ об освобождении Моссадыка с поста премьера, но его доставили с опозданием на три дня, и Моссадык уже был предупрежден либо кем-то из его сторонников, либо агентами КГБ. Он арестовал офицера, доставившего приказ, и запустил в действие механизм свержения шаха. Генерал Захеде скрылся. Сторонники Моссадыка и партии Туде заполонили улицы. Они крушили памятники отцу шаха на площадях Тегерана. Шах бежал сначала в Багдад, и, поскольку контрпереворот не удался, у него было мало шансов 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 отеле Excelsior. У них не было ни одежды, ни слуг, ни денег, шахиня бродила по магазинам и ничего не могла купить. 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.

18 августа заместитель государственного секретаря Уолтер Беделл Смит сообщил Эйзенхауэру, что операция «Аякс» провалилась, грустно добавив: «Нам придется по-новому взглянуть на ситуацию в Иране и приютиться под крылом Моссадыка, если мы хотим хоть что-нибудь там сохранить. Осмелюсь сказать, что это несколько осложнит наши отношения с Великобританией». Но на следующее утро в Тегеране произошел контрпереворот. Генерал Захеде провел пресс-конференцию, на которой раздавал фотокопии приказа шаха о снятии Моссадыка с поста премьер-министра. Небольшая демонстрация в поддержку

шаха вдруг переросла в огромный орущий поток людей, впереди которого акробаты прыгали на руках, борцы играли бицепсами, а тяжелоатлеты жонглировали гантелями. Разрастаясь по дороге, толпа хлынула в центр города с выражением своей ненависти к Моссадыку и поддержки 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 Моссадыка и назначении Захеда его преемником получил огласку. Большинство офицеров сплотились вокруг шаха, а солдаты и полиция, посланные на разгон демонстрантов, присоединились к ним. Моссадык бежал через заднюю стену сада, и Тегеран теперь принадлежал сторонникам шаха.

В Риме репортер телеграфного агентства кинулся к шаху в отель *Excelsior* с бюллетенем: «Тегеран: Моссадык 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 г. шах вернулся на трон, у власти был новый премьер-министр, а Моссадык находился под арестом. Восстанавливались памятники отцу шаха, разрушенные сторонниками Моссадыка¹⁵.

В последующие годы много спорили о фактической значимости 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 Моссадыка действительно подходило к концу, круг его сторонников значительно сузился, и он неизбежно примкнул бы к правым или левым. ЦРУ и МИ-6 только подтолкнули то, 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 разочарованием в Моссадыке, 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, «она создала такую обстановку и атмосферу в Тегеране, которые вынудили народ сделать выбор между устоявшимся институтом власти — монархией, и неизвестностью, предложенной Моссадыком». Если и так, успех операции не был предопределен. По возвращении в Вашингтон Кермит Рузвельт лично доложил о результатах Эйзенхауэру, который восторженно отметил в своем дневнике, что операция «Аякс» «более похожа на дешевый роман, чем на исторический факт»¹⁶.

«ГРУППА КОМПАНИЙ»

Шах снова был у власти, создались условия для возобновления добычи иранской нефти и ее поставок на мировой рынок. Но как это организовать? Англо-иранская компания, конечно, исключалась. Стоит ей только выступить в роли лидера — и пожар национализма в Иране вспыхнет с новой силой. 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 выработке соглашения 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 по нефти, помогавшим разработать базовое соглашение с Венесуэлой по принципу «50 на 50». 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, в том числе американских, затеряется Англо-иранская компания.

Однако американские нефтяные компании, по крайней мере крупные, не выказывали энтузиазма по поводу участия в иранской нефтяной отрасли. Уровень добычи в других странах Ближнего Востока быстро возрастал. Арабские страны-производители, довольные более высокими доходами, не очень-то хотели снижения объемов добычи и прибыли ради необходимости дать место иранской нефти, они могли выплеснуть свое недовольство на нефтяные компании. Партнеры по Агамсо имели в Саудовской Аравии более чем достаточно нефти, чтобы обеспечить свои нужды в обозримом будущем, они вложили туда слишком 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 через несколько месяцев, — вспоминал один из служащих Jersey. — Было не ясно, устоит страна или нет». Политический риск исходил не только от националистов и религиозных фундаменталистов. Постоянная угроза давления России на Иран создавала, по словам представителя Standard of California, непредсказуемую ситуацию.

Американские чиновники, со своей стороны, не ладили с директорами нефтяных компаний. В середине 1953 г. 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 на них прямое давление. «Если бы правительства США и Великобритании буквально не долбили нас, мы бы никогда не уступили», — впоследствии говорил Говард Пейдж, ближневосточный координатор Jersey. Государственный департамент пел одну и ту же песню: если не дать ход иранской нефти, страну постигнет эко-

номический 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 выбросят большое количество 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 явное преимущество: американские компании смогли бы контролировать, хотя и не полностью, уровень добычи в Иране, который в любом случае должен быть увязан с уровнем добычи в Кувейте и Саудовской Аравии.

Герберт Гувер-младший прибыл в Лондон и сообщил сэру Уильяму Фрейзеру, что альтернативы нет и Англо-иранская нефтяная компания должна сделать первый шаг. «Тот, кто платит скрипачу, вправе звать гостей на бал», — сказал Гувер. Таким образом, в декабре 1953 г. Фрейзер созвал председателей крупных американских компаний в Лондон для переговоров о создании консорциума. Фрейзеру было крайне унижительно признать себя побежденным, рассылая такие приглашения. Но и американские компании вовсе не жаждали принять их. Вице-президент Jersey писал государственному секретарю Даллесу: «С чисто экономической точки зрения наша компания не особенно заинтересована во вхождении в такую группу, но мы хорошо понимаем, что здесь затронуты интересы национальной безопасности. Так что мы готовы предпринять все разумные действия»¹⁷.

Но прежде чем Jersey и другие компании могли что-то сделать, нужно было преодолеть еще одно препятствие. Ситуация была чрезвычайно неловкой: правительство США опять возбудило дело о нарушении антитрестовского законодательства теми самыми нефтяными компаниями, которых само же и толкало к новому консорциуму в поддержку Ирана. Министерство юстиции снова вело дело против компаний за принадлежность к «международному нефтяному картелю» и 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 в отношении к нефтяным компаниям 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 и скрытности. Однако никогда ранее оба направления не сталкивались так резко, создавая тупиковую ситуацию, экономические и политические последствия которой могли быть весьма серьезными.

Министерство юстиции с большим подозрением относилось ко всякого рода объединениям среди нефтяных компаний. Юристы говорили, что система, возникшая под руководством Гарольда Икеса для обеспечения снабжения нефтью

во время Второй мировой войны, — просто скрепленный официальной печатью довоенный картель. Они с отвращением смотрели на Агамсо, еще одно крупное объединение конца 1940-х гг. Везде искали руку Рокфеллеров и игнорировали другие объяснения необходимости создания объединения, подобного Агамсо: экономический и политический риск, очень большие капиталовложения, сооружение нефтепровода и создание системы переработки и транспортировки нефти — и некоторое поощрение со стороны правительства США. Но подозрения росли не только у юристов. В 1949 г. Федеральная торговая комиссия использовала свое право вызова в суд, чтобы завладеть документами компаний. Вскоре появился самый обширный и подробный анализ международных связей компаний. Он стал исторической вехой в этой области и по сей день остается пособием для изучающих отрасль.

Точка зрения авторов 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 о том, что на мировом рынке правит нефтяной картель. Никакой другой отчет так не отражал пробела в понимании основ функционирования отрасли, ведь если в мире правит международный нефтяной картель, то нефтяным компаниям не надо подчиняться воле и требованиям правительств — ни антимонополистических правительств 1930-х гг., 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 Федеральной торговой комиссии ужаснул всех, кто был связан с 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 Федеральной торговой комиссии, должны были обеспечить поставки нефтепродуктов для военных нужд и компенсировать перебои в снабжении, возникшие в результате остановки производства нефти в Иране.

Опасаясь неблагоприятных последствий, администрация Трумэна засекретила доклад. Но слух уже просочился, политическое давление, особенно в преддверии президентских выборов 1952 г., 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 Федеральной торговой комиссии окончательно убедил высокопоставленных чиновников в министерстве юстиции выступить с иском против компаний, обвиняя их в нарушении

антиitrustовского закона и в осуществлении так называемого «заговора “как есть”». История «нефтяного картеля», написанная Министерством юстиции, изобиловала ошибками и странными инсинуациями. Например, говорилось, что спотовые цены были «самыми высокими за всю историю». Явно подразумевалось, что это было результатом махинаций «картеля» и не имело никакого отношения ни к прекращению иранской добычи и недопоставок 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 Федеральной торговой комиссии был и так уже достаточно несвоевременным, а длительный судебный процесс стал бы еще опаснее. Сам факт судебного разбирательства заклеивает компании как правонарушителей, и демарш 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 г. президент Трумэн уполномочил Министерство юстиции начать расследование, назначить присяжных и подготовить повестки в суд.

Министерство юстиции хотело добратся и до иностранных компаний, таких как Shell, Англо-иранская нефтяная компания и CFP. Все они были членами Iraq Petroleum Company. Им тоже вручили повестки и велели представить документы. Правительство Великобритании негодовало, действия американского Министерства юстиции нарушали, как оно считало, суверенитет и навязывали недопустимые 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 г. министр иностранных дел Иден назвал доклад Федеральной торговой комиссии «черствым хлебом», а все с ним связанное — «охотой на ведьм». Разоблачения Федеральной торговой комиссии, добавил он, «могут нанести ущерб национальным интересам». Правительство Великобритании строго приказало Англо-иранской компании и Shell не оказывать никакого содействия министерству юстиции США. Правительство Нидерландов дало аналогичные инструкции Royal Dutch — члену группы Royal Dutch/Shell. Оба правительства вместе с французским заявили решительный протест Государственному департаменту.

Министерство юстиции действовало в рамках нового расширенного антиitrustовского законодательства. Если компании бесспорно были замешаны в деятельности картелей за рубежом, это само по себе не считалось нарушением закона Шермана. Но в новой интерпретации такая деятельность считалась противозаконной, если она влияла на цены на внутреннем рынке и другие отрасли американской торговли¹⁸.

Неудивительно, что после таких нападок компании не жаждали браться за дело, к которому их подталкивал Государственный департамент, — заняться

нефтяным бизнесом в Иране. Ведь Вашингтон способствовал заключению великих нефтяных сделок на том основании, что они будут служить национальным интересам США, как говорилось в памятке Государственного департамента 1947 г. Консорциум *Amoco, Kuwait Oil Company*, восстановление *Iraq Petroleum Company* и долгосрочные контракты с *Jersey, Socony*, 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, рискуя навлечь на себя гнев министерства юстиции в будущем!

Дин Ачесон, опасаясь последствий как для Ирана, так и для американской политики 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 попытался убедить министра юстиции Джеймса Макгранери отступить. Но безуспешно. Решение, давать ли делу ход, зависело теперь от президента Трумэна. Времени оставалось в обрез. В ноябре 1952 г. Эйзенхауэра выбрали президентом, истекали последние недели деятельности администрации Трумэна.

Что решит президент? Гарри Трумэн кое-что понимал в нефти. В молодости он был партнером в компании, которая искала нефть в нескольких штатах. Тогда Трумэна увлекла банальная мечта о процветании и богатстве, но бурение оказалось неудачным, и он потерял свои деньги. Парадоксально, но группа, которая выкупила некоторые из участков Трумэна, вскоре открыла очень крупное месторождение. Впоследствии он иногда задумывался, что было бы, если бы он с партнерами нашел нефть. Возможно, он бы стал миллионером, а не президентом. Трумэн всегда скептически относился к «большой нефти», был председателем сенатского комитета, который осудил *Jersey* в 1942 г. за довоенные отношения с *I. G. Farben*. Но, несмотря на популистские наклонности Трумэна, на его понимание добра и зла, хорошего и плохого для внутренней политики, он видел, что риск слишком велик. Его волновал Иран. Однажды во время переговоров по корейской войне Трумэн нашел на глобусе Иран и сказал помощнику: «Вот где начнутся беспорядки, если мы не будем настороже. 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 г., 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 г., обвиняя пять американских компаний в участии «в противозаконных объединениях и заговоре с целью сдерживания внутренней и международной торговли США нефтью и нефтепродуктами». Единственной причиной, помешавшей министерству юстиции начать уголовное дело, по словам старшего прокурора по антитрестовским делам 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 и не зависеть от той или иной находящейся у власти администрации. В январе 1954 г. министр юстиции и Совет национальной безопасности дали недвусмысленные гарантии. Министр юстиции Герберт Браунэлл заявил, что план создания иранского консорциума «не противоречит антитрестовскому законодательству США»¹⁹.

СОЗДАНИЕ КОНСОРЦИУМА

Теперь началось фактическое формирование консорциума западных компаний для работы в Иране. Это было прекрасным примером многоуровневой дипломатии. Помимо Англо-иранской нефтяной компании консорциум включал четырех партнеров по Agamco — Jersey, Socony, Texaco и Standard of California — плюс Gulf, которая была партнером Англо-иранской компании в Кувейте, а также Shell, связанную с Gulf в Кувейте, и CFP. Были вовлечены и американское, и британское правительства. Почему именно эти компании стали членами консорциума? Они уже были участниками различных совместных предприятий, добывающих нефть в других регионах Ближнего Востока, и вместе с Англо-иранской компанией отвечали за добычу большей доли нефти в этом регионе. За те годы, когда 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 чем обращаться к вопросу об Иране, нужно было успокоить другие страны — производители нефти. Партнеры по Agamco отправились к находящемуся при смерти королю Ибн Сауду с деликатной миссией — объяснить, почему они берутся за иранскую нефть, сокращая добычу в Саудовской Аравии. Они входят в иранский консорциум, говорили они, «только потому, что, если не сделать этого, в стране возникнет хаос». Они не хотят этого — им больше нефти не нужно, но их просят правительства. Ибн Сауд понял. Геополитические соображения были ясны: в противном случае Иран может стать коммунистическим со всеми вытекающими отсюда опасными последствиями для Саудовской Аравии. Партнеры по Agamco 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 переговоры в персидской манере, когда вопросы, цели и определения постоянно менялись. Хотя Моссадыка не было у власти, а иранские государственные деятели очень хотели возобновить экспорт нефти, они не могли себе позволить в глазах общественности ставить под угрозу суверенитет Ирана или экономические выгоды от ренты. Более того, шах и его сторонники обоснованно опасались восстания, изгнания из страны или чего-нибудь худшего. Потому они не шли на уступки.

Был момент, когда переговорщики совсем отчаялись и готовились вернуться в Лондон, оставив в Тегеране несколько человек, которых они в шутку называли заложниками. Говард Пейдж из Jersey вернулся в Тегеран в 1954 г., и 17 сентября того же года, будучи главным на переговорах, вместе с иранским министром финансов парафировал соглашение между консорциумом и Национальной иранской нефтяной компанией. Шах подписал его 29 октября 1954 г. На следующий день, три года спустя после того, как англичан вынудили покинуть нефтеперерабатывающий завод в Абадане под звуки «Полковника Боуги», именно там состоялась совершенно иная церемония. Пока Пейдж и иранский министр финансов выступали с праздничными речами, нефть начала поступать в танкеры. Первым отошедшим от дока был British Advocate, 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 она не могла диктовать свои условия по контракту. Консорциум будет управлять иранской нефтяной отраслью и выкупать всю ее продукцию, которая затем будет реализовываться каждой компанией в отдельности через собственную систему сбыта. Несколько униженная, Англо-иранская компания все же была главной в консорциуме, ей принадлежало 40%. Shell владела 14, каждая из пяти американских компаний — 8, а CFP — 6%.

Прошло несколько месяцев, и структура консорциума несколько изменилась. По договоренности с американским правительством каждая из американских компаний должна была уступить по 1% новому образованию, названному Iricon — что-то вроде «малого консорциума» внутри большого. Он состоял из девяти независимых нефтяных компаний, в том числе Phillips, Richfield, Standard of Ohio и Ashland. На их вступлении в консорциум настояло правительство США по политическим причинам, опасаясь нарушения антитрестовского законодательства. Без их участия консорциум не соответствовал внутренней американской политике. Как позже шутил Говард Пейдж, было ощущение, что «раз уж столько говорят, следует включить и несколько независимых компаний». Англичане пришли в ярость от такой идеи. «Мы не знали, кто они такие, эти независимые, — вспоминал глава британской делегации на переговорах. — Мы не думали, что у них хорошая деловая репутация, и считали, что

они только спугают наши планы на Ближнем Востоке. Это люди, с которыми нельзя иметь дел». Но у англичан не было выбора, и им пришлось сдаться под американским напором.

«Малый консорциум» был открыт для любой независимой американской компании, чья финансовая дееспособность была проверена и подтверждена аудиторской фирмой Price Waterhouse. Но, стремясь успокоить недовольное британское правительство, Государственный департамент заверил Лондон, что США берут 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 полной перемен 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 Моссадыка и возвращения шаха Лой Хендерсон, американский посол в Тегеране и бывший помощник государственного секретаря по Ближнему Востоку, попытался сформулировать свои соображения. Он не был уверен, что отстранение Моссадыка означало уменьшение долговременного риска, особенно в отношении надежности поставок нефти. «Кажется почти неизбежным, что когда-нибудь в будущем... ближневосточные страны... объединятся и станут проводить общую политику, что будет иметь разрушительные последствия для действующих там компаний, — предсказывал он в 1953 г. — Растущая зависимость Запада от ближневосточной нефти в конце концов приведет 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, такие как Agamco, от ответственности. Таким образом, дело сузилось до последнего звена — маркетинга и сбыта, и результатом его стал развал Stanvac — компании, принадлежащей Jersey и Socoju в Юго-Восточной Азии. Система сбытовых предприятий Caltex в Европе, которой совместно владели Socal и Техасо, была ликвидирована по коммерческим соображениям. Все больше и больше независимых и национальных компаний появлялось на мировом нефтяном рынке, но только в 1968 г. американское правительство прекратило дело. К этому времени консорциум уже существовал и работал в Иране полтора десятка лет.

Англо-иранская нефтяная компания, со своей стороны, 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 сэр Уильям Фрейзер крепко держался этой точки зрения, чем разозлил других участников, как корпоративных, так и государственных. Он не хотел отступать. Простой настойчивостью он добился компенсации, хотя и не от Ирана, который во главе с шахом утверждал, что ничего не должен, а от компаний, присоединившихся к консорциуму. Они одновременно выплатили Англо-иранской компании \$90 млн за 60% прав, которые она уступила. Кроме этого Англо-иранская компания должна

была получать роялти в размере 10 центов с каждого барреля нефти, добываемой консорциумом, пока сумма выплат не достигнет \$500 млн. 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 Royal Dutch/Shell. — На самом деле Англо-иранской компании нечего было продавать. Она уже была национализирована»²⁰.

Был еще один раздражительный старик, сыгравший главную роль в иранском кризисе, дела которого были не так хороши, — Мохаммед Моссадык. Его отдал под суд восстановленный на троне шах, 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, 30 лет назад, когда отец шаха посадил его под тот же домашний арест. Тем временем благодаря растущим доходам от нефти шах превратился из неуверенного молодого человека в удобно устроившегося на украшенном павлиньими перьями троне Ирана самонадеянного монарха с глобальными амбициями.



Глава 24



СУЭЦКИЙ КРИЗИС

Суэцкий канал, узкий водный путь в сотню миль длиной, прорытый через египетскую пустыню, чтобы связать Красное море со Средиземным, стал одним из величайших достижений XIX в. Это было делом всей жизни Фердинанда Лессепса, француза, которого вспоминали не иначе, как «Великий инженер». В действительности он не был инженером, но обладал другими замечательными достоинствами, будучи дипломатом и предпринимателем, умело раскручивал бизнес с помощью рекламы. Его достоинства на этом не заканчивались. В возрасте 64 лет он женился на 20-летней женщине и стал отцом 12 детей.

Хотя идея канала обсуждалась давно, его строительство считалось невозможным, пока Лессепс не основал собственное частное предприятие — Компанию Суэцкого канала, которая приобрела концессию в Египте на строительство канала и начала его сооружение в 1859 г. Десятилетие спустя, в 1869 г., оно было завершено. Англичане быстро поняли достоинства канала, особенно когда увидели, что он значительно сокращает время путешествия в Индию, «бриллиант Империи», и пожалели о том, что не участвовали напрямую в «нашей магистрали в Индию», как называл этот водный путь принц Уэльский. К счастью, в 1875 г. 44% акций канала, принадлежащие Египту, были выставлены на продажу, из-за неплатежеспособности хедива, правителя страны. Со скоростью молнии и благодаря своевременной финансовой поддержке английской ветви Ротшильдов британский премьер-министр Бенджамин Дизраэли обеспечил приобретение этих акций. Компания Суэцкого канала стала англо-французским концерном, а Дизраэли завершил свой проект лаконичной и бессмертной запиской королеве Виктории: «Он ваш, Мадам»¹.

Канал, удобный для бизнесменов и путешественников, сокращал время путешествия в Индию наполовину. Но главное значение канала было стратегическим, он на самом деле был главной магистралью, жизненной артерией Британской империи, соединяя Англию с Индией и Юго-Восточной Азией. «Защита путей сообщения с Индией» легла в основу британской стратегии безопасности. Британские вооруженные силы были постоянно расквартированы в этой зоне. Военное значение канала стало абсолютно ясным во время Второй мировой войны, когда англичане в Эль-Аламейне сделали все, чтобы остановить Роммеля и не пустить его дальше.

Но в 1948 г. канал внезапно потерял свое традиционное значение. Именно тогда Индия обрела независимость, и контроль над каналом перестал быть решающим для защиты Индии или империи, которая распадалась. Однако в тот момент канал стал играть новую роль — роль магистрали не для импе-

рии, а для нефти. Суэцкий канал обеспечивал путь для растущих объемов нефти из Персидского залива в Европу, сокращавший расстояние до Саутгемптона вокруг мыса Доброй Надежды с 11 000 до 6500 миль. К 1955 г. на долю нефти приходилось две трети грузооперевозок через канал. В свою очередь, две трети потребляемой Европой нефти проходило через него. Наряду с прилегающими с севера трансаравийским трубопроводом (Tapline) и трубопроводами Iraq Petroleum Company канал был важнейшим звеном в послевоенной структуре нефтяной промышленности. И это был чрезвычайно важный водный путь для западных держав, ставших крайне зависимыми от ближневосточной нефти².

НАЦИОНАЛИСТ: РОЛЬ НАХОДИТ ГЕРОЯ

Великобритания сохраняла контроль над Египтом, а следовательно, и над Суэцким каналом, на протяжении трех четвертей века; вначале в результате прямого вторжения и военной оккупации, а затем путем политического и экономического господства над сменяющимися марионеточными режимами. Но египетский национализм существовал всегда, и в послевоенные годы только окреп. В 1952 г. группа армейских офицеров совершила переворот и отправила изнеженного короля Фарука в ссылку на Ривьеру, где он, не особо печалься, приобрел славу любителя поволочиться за женщинами, несмотря на невероятную тучность. К 1954 г. полковник Гамаль Абдель Насер сверг генерала Мухаммеда Нагиба, номинального лидера переворота 1952 г., и стал диктатором Египта.

Сын почтового служащего и прирожденный заговорщик, Насер начал свои первые антибританские интриги 10 лет назад во время Второй мировой войны и с той поры получал удовольствие от игры в подпольную деятельность. В секретной биографической справке ЦРУ был такой 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 манипулировать национализмом в арабском мире. Талантливый ученик Мохаммеда Моссадыка, он овладел искусством риторики и использования радио для подъема и мобилизации масс, заставляя выходить на улицы десятки и сотни тысяч беснующихся демонстрантов. А для новых государств третьего мира он стал примером превращения армейского офицера в пламенного национального лидера.

Насер действительно был националистом, посвятившим себя возрождению Египта и его независимости. Но он также хотел выйти за границы Египта и охватить арабский мир от западного побережья Северной Африки до Персидского залива. «Голос арабов» — так называлась его мощная радиостанция, вещающая на весь Ближний Восток, разнося с радиоволнами страстные речи с призывами отвернуться от Запада и нападками 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 создание государства Израиль.

Суэцкий канал с судами, которые под жарким солнцем проводили главным образом иностранные лоцманы, в большинстве своем французы и англичане, одетые в безупречно чистые гольфы, шорты, свежие белые рубашки и капитанские фуражки, был явно раздражающим символом колониализма образца XIX в. прямо в центре нового насеровского Египта. Символы к тому же были не единственным объектом размышлений. Как и с иранской нефтяной концессией до Моссадыка, большая часть доходов компании канала в виде сборов шла к европейским держателям акций, включая самого крупного — британское правительство. Если бы Египет смог получить полный контроль над каналом, сборы 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 истекла в 1968 г., и британское влияние ослабевало. Великобритания все еще сохраняла по условиям англо-египетского договора 1936 г. 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, если она стала объектом нападений со стороны главного государства региона, который должна была защищать? В 1954 г. Энтони Иден в качестве министра иностранных дел руководил переговорами по соглашению, в соответствии с которым последние британские войска в зоне канала должны быть выведены через 12 месяцев. В следующем году, за два месяца до того, как сменить Черчилля на посту премьер-министра, Иден сделал остановку в Каире, где поразил Насера тем, что не только говорил по-арабски, но и приводил арабские пословицы.

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 — Судан³.

К Насеру относились более терпимо в Вашингтоне, где администрация и многие члены конгресса привыкли смотреть на европейские колониальные державы с позиции морального превосходства, смешанного с желанием увидеть их лишенными империй как можно скорее. Американцы считали, что остатки колониализма препятствовали Западу в его борьбе с коммунизмом и Советским Союзом. Компания Суэцкого канала, несмотря на экономическое и политическое значение водного пути, являлась одним из самых заметных «остатков». Председатель совета директоров компании позже горько заметил, что для американцев «компания отдавала плесенью XIX в., унаследованной от того прискорбного колониального времени».

Но обеспокоенность в отношении Насера стала нарастать не только в Лондоне, но и в Вашингтоне осенью 1955 г., когда стало известно, что египетский диктатор обратился к советскому блоку за оружием. Означало ли это расширение советского влияния? Станет ли Суэцкий канал закрытым для западной

нефти и военных кораблей? Еще в начале февраля 1956 г. Государственный департамент вместе с нефтяными компаниями поднял вопрос о том, чтобы добровольное соглашение 1950 г., первоначально предназначенное для восполнения недопоставок иранской нефти, было пересмотрено. Вопрос стоял так, чтобы компании имели возможность сотрудничать друг с другом и с правительством на случай закрытия канала для движения танкеров с нефтью. Для компаний, однако, предложение администрации о совместных действиях выглядело нереальным из-за опасности антитрестовских обвинений. Такая угроза была не пустым звуком: Министерство юстиции продолжало судебное разбирательство в отношении крупных нефтяных корпораций. Тем не менее сами компании были обеспокоены возможностью перебоев в снабжении. В апреле 1956 г. Standard Oil of New Jersey провела собственное изучение возможностей доставки нефти на запад от Персидского залива в случае, если канал действительно будет закрыт.

Приблизительно в это же время британский министр иностранных дел Селуин Ллойд посетил Насера в Египте. Ллойд разъяснил обеспокоенность Великобритании тем, что канал являлся «неотъемлемой частью ближневосточного нефтяного комплекса, жизненно важного для Великобритании». На это Насер ответил, что нефтедобывающие страны получают 50% прибыли от своей нефти, а Египет прибыли от канала не получает никакой. Если Суэцкий канал является неотъемлемой частью нефтяного комплекса, заявил он, то Египет должен иметь такие же условия, как и нефтедобывающие страны, — «50 на 50». Однако ничего не было сделано, чтобы пересмотреть существующее соглашение.

В конце 1955 г. в попытке умиротворить Насера и укрепить египетскую экономику американцы и англичане совместно со Всемирным банком начали рассматривать возможность предоставления займа Египту для строительства огромной плотины на Ниле в Асуане. Казалось, работы по проекту продвигались. И Насер был удовлетворен, когда 13 июня 1956 г. последние британские войска ушли из зоны канала в соответствии с соглашением, переговоры по которому вел Иден двумя годами раньше. Но сделки Насера по вооружению с советским блоком насторожили и внесли нотку отчуждения в отношениях с Вашингтоном. Получалось, что египтяне используют свои якобы ограниченные средства, чтобы заплатить за советское оружие, вместо того чтобы вложить их в строительство плотины. Более того, прогнозируемые экономические трудности и лишения, связанные с реализацией столь грандиозного проекта, могли привести к антагонизму и обвинениям против стран, оказывающих финансовое содействие, поэтому лучше было позволить Советам нести долгосрочные расходы. В любом случае в Соединенных Штатах нарастало противодействие. Американские сенаторы с юга враждебно относились к проекту плотины, опасаясь, что его осуществление приведет к росту урожайности египетского хлопка, который будет конкурировать с американским на мировых рынках. Дружественно настроенные к Израилю конгрессмены были совсем не в восторге от помощи враждебному Израилю правительству. Насер признал «Красный Китай», как его тогда называли, и этим еще больше насторожил как американскую администрацию, так 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 г. Даллес отменил предложенный заем для строительства Асуанской плотины, поставив этим в тупик Насера и Всемирный банк⁴.

ПАРОЛЬ «ЛЕССЕПС»: ШАГИ НАСЕРА

Насер был разъярен, унижен и жаждал мести. Сборы от канала, как он считал, можно было использовать для финансирования Асуанской плотины; ненавистный символ колониализма будет выкорчеван. 26 июля он выступил с речью на той самой площади в Александрии, где еще мальчиком впервые участвовал в демонстрации против англичан. Теперь, как лидер Египта, он обрушился с нападками на Лессепса, строителя канала. Это был не просто урок истории. Имя «Лессепс» стало паролем, по которому египетская армия пришла в движение, и к моменту завершения речи установила контроль над зоной канала. Суэцкий канал был экспроприрован.

Это был решительный и героический шаг. Напряженность в международных отношениях резко возросла. 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, что нужно укрыться от растущей напряженности, нашел убежище в кинотеатре Metro, чтобы посмотреть на Сида Чарисса в фильме «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 проводили суда через канал, были отозваны по указанию Компании Суэцкого канала. Работа лоцмана считалась в торговом флоте весьма квалифицированной, и высшие официальные лица в Лондоне и Париже предполагали, что египтяне не смогут сами управлять каналом. Действительно, от лоцмана требовалось мастерство, чтобы провести судно через канал, потому что этот водный путь был очень мелким и с Синая дули сильные ветры. Но египетское правительство на протяжении нескольких лет до этого требовало, чтобы египтяне также проходили обучение, и ко времени национализации оно располагало египетским персоналом, готовым проводить суда с помощью срочно прикомандированных лоцманов из стран советского блока. Так что при Насере национализированный канал продолжал функционировать более или менее нормально⁵.

В самом начале и в течение всего кризиса британское и французское правительства заявляли об одном: они не хотят делать ничего, что остановит движение, и особенно транспортировку нефти через канал. 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 личная неприязнь и расхождение в точках зрения были раздражающим фактором в отношениях между

Иденом и Даллесом. После одной из безрезультатных встреч главный личный секретарь Идена писал своему другу: «Фостер говорит так медленно, что хозяин [Иден] не хочет слышать то, что тот намерен сообщить, тогда как наш говорит настолько витиевато и уклончиво, что тот, будучи юристом, не может понять, о чем идет речь». Сам Эйзенхауэр верно отметил в своем дневнике, что это, по-видимому, было частью проблемы. Даллес, писал он, «часто неубедителен, а временами, кажется, даже не понимает, что его слова и манеры могут задеть другого человека». Со своей стороны Даллес и прочие американцы считали, что Иден столь же заносчив, сколь и апатичен. Но их разногласия шли дальше стилиа общения, имелись также особые обиды. Иден и Даллес уже сталкивались при обсуждении войны во Французском Индокитае два года назад. Иден отстаивал дипломатическое решение, а Даллес в нем не был заинтересован. Теперь, в Суэцком вопросе, они поменялись ролями.

Однако в августе 1956 г., 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 успокаивало слух Идена. Но американцы подготовили ряд дипломатических мер, которые казались англичанам нереальными или, если откровенно, направленными на то, чтобы оттянуть прямые действия 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 настроит 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 мастер играть драмы», поэтому лучше всего дождаться, когда ситуация станет менее драматичной. Своим советникам Эйзенхауэр жаловался, что британское мышление «устарело», в то время как Насер воплотил чаяния народов региона, «повергнув белого человека». Военное вторжение в Египет, несомненно, превратит Насера в героя в третьем мире и повредит дружественным арабским лидерам, поставив под угрозу ближневосточную нефть. Эйзенхауэр неоднократно и твердо советовал Лондону не применять силу, для него и его советников американская политика была абсолютно ясной. Развитие событий, однако, показало, что она не была абсолютно ясна тем, к кому была обращена, — англичанам и французам.

Эйзенхауэру было крайне важно, чтобы Соединенные Штаты не были связаны, даже косвенно, с возвратом эры колониального господства. Напротив, ситуация в Египте могла дать возможность заручиться поддержкой развивающихся стран, даже если это влекло за собой ухудшение отношений с традиционными союзниками — англичанами и французами. Ознакомившись с сообщением об одном из высказываний Эйзенхауэра, Насер в шутку спросил своего советника: «На чьей же он стороне?»⁶

Был еще один фактор. Эйзенхауэр собирался вновь участвовать в выборах в ноябре 1956 г. В начале своего президентства он закончил войну в Корее, прослыл миротворцем и сейчас меньше всего хотел впутываться в военный кризис, который мог испугать электорат и поставить под угрозу его избирательную кампанию. Грубой ошибкой англичан и французов было то, что они никогда не принимали в расчет календарь американских президентских выборов. Пока продолжалось публичное дипломатическое шоу, они тайно работали в другом направлении, планируя военную интервенцию в зоне канала, хотя никто из них не был хорошо подготовлен к подобной операции. Британцы обнаружили, что им придется реквизировать океанские лайнеры в разгар туристического сезона и даже привлечь частную транспортную компанию Pickford Removals, чтобы обеспечить доставку танковых подразделений⁷.

«МЫ НЕ ХОТИМ, ЧТОБЫ НАМ ПЕРЕКРЫЛИ КИСЛОРОД»

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 им оружие. Французы хотели усмирить Насера и потребовать обратно канал, который Лессепс построил на французские деньги. Они уже начали военные консультации с израильтянами, у которых были свои причины нанести удар 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 счете было недружественным актом.

Но почему канал был так важен для англичан? Нефть — главная часть ответа. Канал служил жизненно важной артерией. За несколько месяцев до экспроприации, в апреле 1956 г., делегация от «господина Б» и «господина Х» (под этими именами на Западе знали двух советских лидеров — Николая Булганина и Никиту Хрущева) прибыла в Лондон. Перед встречей с ними Иден тщательно согласовал с Эйзенхауэром ответ Советам, Эйзенхауэр одобрил это. «Мы ни в коей мере не должны молча соглашаться, — советовал президент. — Это может привести только к тому, что медведь ухватит когтями добычу и транспортировку нефти, а эти моменты жизненно важны для защиты экономики Запада». В ходе переговоров с советскими лидерами Иден 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 нам перекрыли кислород»⁸.

Захват Насером канала делал такую перспективу слишком реальной. Международные финансы Великобритании были ненадежными, платежный баланс хрупким. Она превратилась из самого крупного в мире кредитора в самого крупного мирового должника. Ее золота и долларовых резервов хватило бы только для оплаты трехмесячного импорта. Нефтяные владения Великобрита-

нии на Ближнем Востоке давали существенную часть ее зарубежных доходов, их потеря нанесла бы непоправимый удар по экономике. Победа Насера в Египте могла вызвать такую же реакцию, как и победа Моссадыка в Иране. Британский престиж будет 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 свержать дружественные Великобритании режимы и подорвет британские и американские нефтяные позиции на всем Ближнем Востоке. Такой момент может наступить, предупреждал Иден Эйзенхауэра, когда «Насер откажет Западной Европе в нефти, и мы все будем в его власти».

Идена беспокоила не только нефть и экономика, но и возможность полномасштабного развертывания 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, размышлял об угрозе нефтяным поставкам и о возможных последствиях абсолютно в том же ключе, что и Иден. Он также был убежден, что Великобритания находится в крайне опасном положении. Однако, в отличие от Идена, внешне он не выражал признаков беспокойства. Действительно, в первые две недели кризиса, несмотря на свою загруженность, он прочитал много романов XIX в., а также «Нортенгерское аббатство» и «Доводы рассудка» Джейн Остин, «Наш общий друг» Диккенса, «Сцены из клерикальной жизни», «Мидлмарч» и «Адам Бид» Джордж Элиот. Потом, в разгар кризиса, одолел «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 твердо поддерживал мрачные прогнозы Идена и настаивал на необходимости действовать. «Истина состоит в том, что перед нами ужасная дилемма, — писал он в своем дневнике. — Если мы примем решительные меры против Египта, то в результате канал закроется, трубопроводы на Восток будут перекрыты, Персидский залив восстанет, добыча нефти прекратится — тогда Соединенному Королевству и Западной Европе придется тяжело». Однако «если мы потерпим дипломатическое поражение, если Насер уйдет безнаказанным, последует цепная реакция — ближневосточные страны национализируют нефть... И нам опять-таки достанется. Что же тогда делать? Мне кажется, что нам следует использовать единственный шанс — принять крутые меры и надеяться, что наши друзья на Ближнем Востоке устоят, враги падут, нефть будет спасена, но это будет ужасное решение»⁹.

ОПЯТЬ В «РЕЙНСКОЙ ОБЛАСТИ». ДВАДЦАТЬ ЛЕТ СПУСТЯ

Во время этого противостояния Идена, Макмиллана и тех, кто был вокруг, вместе с французским премьером Ги Молле преследовали призраки истории.

Для всех них Насер был воскресшим Муссолини и даже нарождавшимся Гитлером. Ровно через 10 лет после поражения стран Оси, считали они, появился еще один заговорщик, превратившийся в диктатора-демагога, который будет важно рассказывать по мировой сцене и подстрекать массы, сея насилие и войну, добиваясь осуществления своих далекоидущих замыслов. Главным в опыте западных лидеров были две мировые войны. Для Идена крушение дипломатии вело отсчет с трагедии 1914 г. «Все мы в какой-то 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 г., он говорил, что «невозможно читать об этих событиях и не чувствовать, что мы несем ответственность за постоянное отставание... Всегда отставание, фатальное отставание».

Еще сильнее бередила память неспособность правительств вовремя реагировать на события 1930-х гг. В 1956 г. исполнилось 20 лет ремилитаризации Гитлером Рейнской области в нарушение договорных обязательств. Англичане и французы в 1936 г. могли остановить германского диктатора. Гитлер мог потерять свой престиж, его можно было даже свергнуть, и десятки миллионов людей не погибли бы. Но западные державы ничего не предприняли. Опять же в 1938 г. они не смогли отстоять Чехословакию, а вместо этого умиротворяли Гитлера в Мюнхене. Там тоже можно было остановить фюрера, тогда бойня Второй мировой войны была бы предотвращена.

Иден мужественно ушел в отставку с поста министра иностранных дел в 1938 г., протестуя против политики заигрывания с Муссолини и Гитлером. Теперь, летом и в начале осени 1956 г., ему казалось, что Насер приступил к выполнению слишком хорошо знакомой программы. 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 грудями железа — ржавого, неподвижного, безжизненного».

Иден уже пытался достичь компромисса. В 1954 г. он поставил на карту свой престиж, добиваясь урегулирования с Египтом в вопросе о выводе британских сил из зоны канала, из-за чего подвергся серьезным нападкам со стороны коллег по партии тори.

Теперь у него было чувство, что его предал Насер. Как и у Гитлера, у Насера обещания не стоили и бумаги, на которой были написаны. Не стал ли захват канала в нарушение международных соглашений еще одной Рейнской областью? Не станут ли новым Мюнхеном дальнейшие заискивание и попытки умиротворения Насера? Иден не хотел пройти через это еще раз. Два его брата погибли во время Первой мировой войны, старший сын погиб на Второй мировой. Он нес перед ними и перед миллионами погибших личную ответственность, потому что западные страны промедлили в 1914 г. и не остановили развитие кризиса. Они были слишком нерешительными в 1930-е гг. и не остановили Гитлера. Если необходимо применить силу против Насера, то лучше всего это сделать сейчас, и не позднее.

Премьер Молле прошел через германский концентрационный лагерь Бухенвальд и думал так же, как Иден. 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»¹⁰.

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 разработать обеспечение поставок нефти в Западную Европу, если канал будет закрыт. Министерство юстиции предоставило компаниям, участвующим в плане, ограниченный антитрестовский иммунитет, впрочем, недостаточный для того, чтобы совместно работать по распределению объемов и обмениваться информацией о потребности в нефти, танкерах и всеми другими данными по материально-техническому обеспечению, которые были необходимы для осуществления совместных операций. Тем не менее комитет установил тесную связь с Британским консультативным советом по нефтяным поставкам и Организацией по европейскому экономическому сотрудничеству, планируя управление во время кризиса.

В общем, нефтяные компании считали, что большая часть потребности Западной Европы может быть удовлетворена наращиванием нефтедобычи в Западном полушарии, что приведет к увеличению нагрузки на добычу в Соединенных Штатах и Венесуэле. В последние дни июля исполнительный комитет Standard Oil of New Jersey наконец получил доклад об альтернативах транспортировке через Суэцкий канал, поручение по которому было дано еще в апреле. Вместо строительства больших танкеров в отчете рекомендовалось строительство трубопровода большого диаметра от месторождений Персидского залива через Ирак и Турцию до Средиземного моря. Расчетная стоимость трубопровода равнялась \$0,5 млрд. Существовала, однако, задержка во времени; на строительство требовалось четыре года. Более того, опасность безоглядно полагаться на трубопроводы была продемонстрирована через несколько дней, когда Сирия в виде предупреждения перекрыла транспортировку нефти по Tarline на 24 часа.

В сентябре в своем послании Идену Эйзенхауэр утверждал, что существует угроза того, 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 ошибается... 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, наши золотые запасы иссякнут. Если наши золотые запасы иссякнут, то зона влияния фунта стерлинга рухнет. Если зона влияния фунта стерлинга рухнет 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 Эйзенхауэр восхищался, совершил тайную поездку в Саудовскую Аравию в качестве личного эмиссара президента. Целью поездки было убедить саудовцев оказать давление на Насера и 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 будут вынуждены 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 ведущие 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 «Рейнской области»¹¹.

ПРИМЕНЕНИЕ СИЛЫ

24 октября 1956 г. высшие дипломатические и военные представители Великобритании и Франции, включая министров иностранных дел, тайно встретились на вилле в Севре, под Парижем, с делегацией высшего руководства Израиля, включавшей Давида Бен-Гуриона, Моше Даяна и Шимона Переса. Три государства пришли к соглашению: Израиль в ответ на угрозы и военное давление Египта нанесет военный удар по практически ненаселенному Синайскому полуострову в направлении Суэцкого канала. Британия и Франция выдвинут ультиматум, требуя защиты канала, а затем, если борьба продолжится, что и должно произойти, вторгнутся в зону канала для защиты международного водного пути. Конечной целью англичан и французов являлось создание военной базы в зоне канала и, если возможно, свержение Насера в ходе операции.

Между Израилем и Францией было гораздо больше взаимопонимания, чем между Израилем и Великобританией, в официальных кругах которой укоренилась неприязнь к Израилю и евреям. По иронии судьбы Иден, который любил арабов и арабскую культуру и как-то во время Второй мировой войны сказал своему личному секретарю: «Шепну, чтобы никто не слышал, что я предпочи-

таю 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 Селуин Ллойд и его коллеги отнеслись к израильтянам почти с презрением. Действительно, еще в предыдущие несколько недель Великобритания 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 Египтом¹².

За день до тайного соглашения в Севре Египет и Сирия ввели совместное командование войсками под египетским контролем. На следующий день к совместному военному командованию присоединилась Иордания. Жребий был брошен. Однако в тот момент произошло переплетение политических и личных драм, которое в дальнейшем осложнило течение Суэцкого кризиса. 24 октября, в день встречи в Севре, части Советской армии вступили в Будапешт для подавления революции, разразившейся в Венгрии против советского контроля.

Затем ухудшилось состояние здоровья Энтони Идена. В 1953 г. во время операции на желчном пузыре неосторожный хирург повредил желчный проток, который удалось лишь частично восстановить во время последующих операций, сделав Идена, как он сам однажды выразился, «отчасти искусственным внутри». Он стал часто болеть и при нагрузках испытывал боль. Некоторые потом говорили, что подобное состояние может буквально отравить жизнь. Ситуация осложнялась тем, что Иден после этого был вынужден постоянно принимать анальгетики, чтобы подавлять боль в животе, и стимуляторы (очевидно, амфетамины), чтобы нейтрализовать эффект от болеутоляющих средств. Взаимодействие и побочные эффекты этих разнообразных лекарств тогда не были хорошо известны. Окружающие считали, что Иден был очень возбужден. Дозы обоих видов лекарств пришлось значительно увеличить после захвата Насером канала. В начале октября Иден потерял сознание, и его срочно доставили в больницу с температурой 41,1. Хотя он вскоре вновь приступил к работе, но все чаще проявлялись признаки недомогания, и ему приходилось увеличивать 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 Иден отходил от напряжения и отвлекался от своей хвори, сидя в гостиной жены на Даунинг-стрит, 10 и глядя на бронзовую «Девушку в ванне» Дега, которую ему подарил продюсер и кинорежиссер сэр Александр Корда¹³.

Болеет не только Иден. Эйзенхауэр в 1955 г. перенес инфаркт, а затем в июне 1956 г. — илеит, который требовал хирургического вмешательства. Таким образом, во время надвигающейся конфронтации два главных действующих лица по обе стороны Атлантики были нездоровы. Вскоре к ним присоединился третий.

После нескольких месяцев проволочек события стали быстро развиваться. 29 октября Израиль начал наступление на Синае, приведя северские договоренности в действие. 30 октября Лондон и Париж выдвинули ультиматум и объ-

явили 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 в глубь Синая.

Вся суэцкая операция застигла врасплох американцев. Эйзенхауэр впервые узнал об израильском вторжении во время предвыборной поездки по югу. Он был разъярен. Иден предал его, союзники специально обманули его. Они могут произвольно вызвать гораздо более серьезный международный кризис, включая столкновение с Советским Союзом. И делают они все это, 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 так считал. 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 и бросил трубку раньше, чем Идена пригласили к телефону.

3 ноября наступила очередь Даллеса лечь на больничную койку, был поставлен диагноз — рак желудка, и значительная его часть была удалена. В итоге 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 сформировал иранский консорциум и в Лондоне считался противником британцев.

По некоторым причинам — проблемы материально-технического снабжения, плохое планирование, нерешительность Идена — произошла задержка в несколько дней, прежде чем британские и французские войска смогли предъявить 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, надежно заблокировав водный путь, перекрыв поставки нефти, безопасность которых была непосредственной причиной нападения. Сирийские инженеры по указанию Насера остановили работу насосных станций на нефтепроводе Iraq Petroleum Company, еще больше урезав объемы поставок нефти¹⁴.

Обсуждая совместное планирование по вопросу дефицита нефти в случае, если Насер закроет канал, англичане всегда подразумевали, что Соединенные Штаты закроют любую брешь в поставках нефти. Это предположение оказалось огромной ошибкой, не меньшей, чем их невнимание к дате президентских выборов. Эйзенхауэр отказался привести в действие любое из соглашений по чрезвычайным поставкам. «Я склоняюсь к мнению, — говорил он помощникам, — что те, кто затеял эту операцию, должны помочь себе сами в деле решения нефтяных проблем — так сказать, повариться в собственной нефти». Нефть дала возможность Вашингтону наказать своих союзников в Западной Европе и оказать на них давление. Вместо обеспечения поставок американским союзникам Эйзенхауэр ввел санкции.

К 5 ноября израильтяне установили контроль над Синаем и сектором Газа и надежно защитили пролив Тиран. В тот же день британские и французские

силы начали воздушные налеты на зону канала. «Я помню звонок Идена, — рассказывал британский дипломат в ООН, — когда услышал его отрывистые фразы с аристократическим выговором времен Первой мировой войны: “Парашютисты сброшены”. Это звучало 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. Без малейшего стеснения Москва клеймила англичан, французов и израильтян, обзывая «агрессорами». Советы угрожали также военной интервенцией и даже ядерными ударами по Парижу и Лондону. Эйзенхауэр ясно дал понять, что это приведет к разрушительным контрударам по Советскому Союзу «так же неизбежно, как день сменяет ночь».

ЧИСТИЛИЩЕ

Несмотря на ответ Айка, недовольство американского правительства Великобританией, Францией и Израилем сохранялось. 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 тот день англичане и французы согласились на прекращение огня; к тому моменту они захватили только небольшой плацдарм у канала. Для них война продолжалась чуть ли не 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.

Западной Европе вскоре предстояло ощутить нехватку нефти без помощи американцев. Приближалась зима, запасов было лишь на несколько недель. Обычный маршрут трех четвертей западноевропейской нефти был теперь прерван 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. Диверсии в Кувейте разрушили систему транспортировки. 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%. Когда Иден входил в Палату общин, его встречали мяуканьем, раздававшимся из стана лейбористской оппозиции, которая очень быстро отказалась от безоговорочной поддержки силовой политики против Насера. Критики в парламенте заявляли, что если будет введено нормирование по карточкам, то на них следует напечатать портрет сэра Энтони Идена.

9 ноября Эйзенхауэр выступил в Совете национальной безопасности по вопросу о помощи европейцам. Он говорил о привлечении нефтяных компаний к сотрудничеству в программе основных поставок. «В противовес моему толстокожему министру юстиции, — сказал он с улыбкой, — я дам компаниям разрешение действовать в интересах национальной безопасности, защитив их этим от антитрестовского разбирательства». — «А что, если руководители нефтяных компаний окажутся в тюрьме за участие в такой программе?» — «Ну, — со смехом ответил президент, — он их амнистирует». Он также дал совершенно ясно понять, что это планы 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, «пропустив их через 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, началось массовое изъятие вкладов в фунтах стерлингов. 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 в поисках чрезвычайно необходимой финансовой помощи. Американцы, добавил он, «кажется, намерены обращаться с нами, как с капризными мальчишками, которых следует воспитывать»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 Исмею, 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 желание не «противодействовать арабскому миру». Это последнее соображение, сказал он, является «исключительно деликатным вопросом», о котором «нельзя открыто говорить». Исмей 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 заявили о выводе своих войск из Суэца. Только тогда Эйзенхауэр официально разрешил действовать чрезвычайному комитету по Ближнему Востоку. Американцы дождались



своего дня. Этим они усилили степень унижения в поражении, нанесенном британцам и французам Насером. Во всем этом грязном деле Насер оказался единственным победителем.

Однако в середине ноября, когда британские и французские войска находились еще в Египте, министр иностранных дел Селуин Ллойд посетил Джона Фостера Даллеса в больнице Walter Reed. Там произошел весьма удивительный разговор, во всяком случае, как вспоминал его Ллойд.

«Селуин, почему вы остановились? — спросил Даллес. — Почему вы не прошли через все трудности и не свалили Насера?»

Ллойд был поражен. Ведь это был тот самый государственный секретарь, который, кажется, сделал все возможное, чтобы предотвратить англо-французскую акцию, и правительство которого сумело задушить ее в зародыше.

«Ну, Фостер, — ответил Ллойд, — если бы вы подмигнули нам, мы бы пошли дальше».

Даллес ответил, что он, к сожалению, не мог этого сделать¹⁶.

«ПЕРЕБРОСКА НЕФТИ» И «САХАРНИЦА»: ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИЗИСА

В начале декабря, через месяц после закрытия канала, когда планы Великобритании и Франции потерпели крах, а вся Западная Европа находилась на грани энергетического кризиса, стала разворачиваться программа экстренных поставок. «Переброска нефти», как ее называли, была совместной акцией 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, т. е. в переключении на другие источники. 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 перегруппировке крупномасштабных танкерных поставок так, чтобы Западное полушарие вновь стало основным источником снабжения Западной Европы, что было практикой вплоть до конца 1940-х гг. Маршруты танкеров были изменены, их распределили между компаниями, произошло перераспределение самих объемов поставок — все с целью транспортировки нефти самым быстрым, самым эффективным способом.

В Европе предпринимались значительные усилия для обеспечения справедливого распределения поставок между странами, которые называли «сахарницей». Организация европейского экономического сотрудничества (впоследствии ОЭСР) создала чрезвычайный комитет по нефти, который непосредственно занимался распределением по формуле, увязывающей потребление нефти до Суэцкого кризиса, уровни запаса и локальное энергетическое потребление. «Переброска нефти» была дополнена нормированием и другими необходимыми ограничительными мерами. Бельгия запретила поездки на личных автомобилях по воскресеньям. Франция ограничила уровень продаж нефтяных компаний до 70% от докризисной величины. Великобритания установила

новые налоги на нефть, что привело к повышению цен на бензин и мазут и увеличению платы за проезд в лондонском такси, которую потом назвали «суэцкий грош». Электростанциям помогали перейти с жидкого топлива на уголь, и к концу декабря Великобритании ввела нормирование бензина.

Хотя перераспределение танкеров было первоочередной задачей, сами объемы поставок нефти были недостаточными. Считалось, что добычу в Западном полушарии следует увеличить, чтобы обеспечить потребности Европы — большая часть этих дополнительных поставок должна была прийти на Соединенные Штаты, где находилось множество законсервированных скважин. Международные компании рыскали по сырьевым рынкам Соединенных Штатов, чтобы обеспечить дополнительные поставки для «перевоски нефти». Но ни компании, ни заинтересованные правительства не приняли во внимание Техасский железнодорожный комитет, который, к всеобщему ужасу, практически запретил любое увеличение добычи нефти в критические зимние месяцы 1957 г. и не позволил ее расконсервировать. Здесь и пролегла новая линия фронта старой войны между независимыми производителями и крупными компаниями. Как деликатно излагалось в докладной записке совета директоров Jersey для внутреннего пользования, Железнодорожный комитет отражал позицию независимых производителей Техаса, которые защищают, как правило, свои локальные интересы. 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 повышенных, а не пониженных цен.

Отказ комитета разрешить увеличение добычи вызвал бурю. Эрик Дрейк из British Petroleum назвал его «просто бедствием для Европы». Один из европейских представителей Jersey сказал, что это «катастрофично» и может привести к падению поставок компании в Европу на 50%. И Иден, и Макмиллан выразили протест против политики Техасского железнодорожного комитета, а британская пресса осудила это мало кому известное агентство в глубинке Техаса. *Daily Express* вынесла в заголовок: «Нет — дополнительной нефти, говорят техасские мудрецы». Почтенный член Техасского железнодорожного комитета полковник Э. О. Томпсон, не колеблясь, дал на жалобы из Великобритании достойный ответ: «Мы уже отправили туда много баррелей 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 крупных компаний все, что хотели, а также место на рынке. Humble, дочерняя компания Jersey в Техасе, опасаясь дефицита поставок, объявила, что повышает закупочную цену нефти на месторождениях до 35 центов за баррель. Другие компании последовали примеру, дополнительная сырая нефть стала доступной у техасских производителей, и поставки для «перевоски нефти» значительно увеличились. Но вскоре поднялась новая буря, теперь против нефтяных компаний, которые обвинялись в тайном сговоре, направленном на рост цен. Перед лицом дефицита высокие цены решали две насущные задачи: увеличение поставок и снижение спроса; оба эти действия не только приветствовались и являлись 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 слушаниям в конгрессе, протоколы которых заняли более 2800 страниц, и к новому судебному антитрестовскому расследованию деятельности 29 нефтяных компаний в Министерстве юстиции. Дело было окончательно закрыто в 1960 г., когда федеральный судья постановил, что имелось «экономическое оправдание» повышению цен и что доводы правительства — «всего лишь подозрения».

«Переброска нефти» потребовала огромных усилий по координации действий и организации транспортных потоков. 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. Целый ряд правительств, компаний и комитетов по снабжению должен был выработать общий курс, рассортировать информацию, передать ее и убедиться, что программы исполняются должным образом. Было много путаницы, но «переброска нефти» работала так хорошо, что казалось, будто она не требует никаких дополнительных усилий. Но это было не так. Впоследствии руководитель одной из нефтяных компаний пытался объяснить: нельзя считать, будто во время кризиса «стоит лишь нажать кнопку, и все будет в полном порядке». Это предостережение надо иметь в виду на случай будущих кризисов¹⁷.

К весне 1957 г. нефтяной кризис подходил к концу главным образом благодаря неожиданной эффективности «переброски нефти». Почти 90% потерянных поставок компенсировались. Своевременные меры по экономии в Европе, которым сопутствовала и теплая погода, практически компенсировали остаток потерянных поставок, поэтому реальный дефицит был небольшим. В целом европейская экономика была не столь зависима от перебоев в поставках нефти, как позднее. В 1956 г. нефть покрывала только 20% общего энергопотребления, так как, несмотря на преобразования, экономика Европы все-таки основывалась на угле. В последующие годы ситуация изменится.

В марте 1957 г. нефтепроводы Iraq Petroleum Company частично были открыты, а к апрелю Суэцкий канал был 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 смогли обеспечить навигацию. Нефтяники 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 приняло последний шаг, рекомендуя «британским судам пользоваться Суэцким каналом». Вот теперь Суэцкий кризис действительно закончился¹⁸.

УХОД СЭРА ИДЕНА

Один из американских участников событий позже вспоминал, что кризис был «любопытным временем... Это была изящная комедия, подлый заговор и глубокая трагедия, но больше трагедия как для отдельных людей, так и для народов». Кризис стал личной трагедией для премьер-министра Энтони Идена, которого Насер называл «сэром Иденом». К тому времени он заслуженно пользовался славой человека, имеющего дар предвидения, обладающего мужеством и дипломатическим талантом, но эта репутация была позорно потоплена вместе с судами, которые Насер отправил на дно канала. Иден, который так долго готовился стать премьер-министром, на протяжении всего кризиса находился под эмоциональным напряжением. В ноябре, когда кризис был в полном разгаре, нездоровье вынудило его провести продолжительный отпуск на Ямайке в доме, предоставленном ему Яном Флемингом, создателем Джеймса Бонда. По возвращении врачи сообщили, что здоровье не позволяет ему исполнять обязанности премьер-министра. Дни между Рождеством и Новым годом он тихо провел в Чекерсе, размышляя о будущем. В письме другу он писал, что чувствует себя «нераскаявшимся... Мне кажется странным, что немногие, если такие есть вообще, сравнивали эти события с 1936 г. — они так похожи». В январе 1957 г. он подал в отставку.

Гарольд Макмиллан был одним из первых, кому сообщили об этом; он находился по соседству в доме 11 на Даунинг-стрит, когда Иден пригласил его в маленькую гостиную в переднее крыло дома 10. «Я и сейчас вижу его, каким он был в тот печальный зимний день, — писал Макмиллан в дневнике, — на вид такой молодой, такой веселый, жизнерадостный — образец всех лучших качеств молодежи, что участвовала в войне 1914–1918 гг. Пережившие ту ужасную бойню осознавали свой особый долг, дав обет служения людям. С этим настроением и он, и я вошли в политику. Теперь, после долгих лет 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 у себя в доме и, чтобы успокоиться, читал «Гордость и предубеждение». Чтение прервал телефонный звонок, его приглашали во дворец, чтобы назначить премьер-министром.

Суэц был водоразделом для Великобритании. Он стал причиной коренного перелома в английской культуре, а также в национальной политике и международном положении страны. Однако Суэц не стал предвестником угасания Великобритании, а лишь констатировал очевидность уже свершившегося. Великобритания больше не принадлежала к высшему эшелону мировых держав. Кровавопролитие двух мировых войн и раздоры в стране истощили не только казну, но и уверенность и политическую волю. Иден не сомневался, что правильно поступил в Суэце. Годы спустя лондонская *Times* писала об Энтони Идене: «Он был последним премьер-министром, который верил, что Великобритания является великой державой, и он первым стал противодействовать кризису, который доказал, что страна уже не была таковой». Это было эпитафией как империи и имперским настроениям, так и самому Идену¹⁹.

ПЕРСПЕКТИВЫ БЕЗОПАСНОСТИ: ТРУБОПРОВОДЫ ПРОТИВ ТАНКЕРОВ

Суэцкий кризис дал международной нефтяной промышленности обильную пищу для размышлений. Несмотря на восстановление движения через канал, нефтяные компании не были уверены в том, что могут на него полагаться. Компании и правительства обсуждали возможности строительства дополнительных трубопроводов. Но перекрытие Сирией нефтепровода Iraq Petroleum Company показало, насколько трубопроводы уязвимы перед внешним вмешательством. Ясно, что они не единственный ответ на первостепенный вопрос безопасности транспортировки. Риск был слишком очевиден.

В 1956 г. во время бурных споров о Суэцком канале как жизненно важной артерии основное внимание уделялось следующему вопросу: если канал и ближневосточные трубопроводы настолько ненадежны, то существует более безопасная альтернатива — путь вокруг мыса Доброй Надежды. Для того чтобы этот путь поставок в Западную Европу стал экономичным и практичным, необходимы более крупные танкеры, способные перевозить гораздо больше нефти. Тогда в отрасли господствовало мнение, что такие танкеры физически невозможно построить. Но японские верфи, воспользовавшись преимуществами новых дизельных двигателей и более качественной стали, вскоре доказали обратное. «В 1956 г. судостроители говорили, что более крупные суда будут слишком дорогими, расходы на топливо для них будут слишком высоки, — вспоминал Джон Лаудон, главный исполнительный директор Shell. — Меня поразило, как быстро японцы строили эти танкеры». Они оказались не только достаточно экономичными, но и обеспечивали необходимую безопасность. Таким образом, супертанкеры стали одним из порождений Суэцкого кризиса наряду с падением влияния и престижа Великобритании и возвышением Гамала Абдель Насера. Как выразился один из британских чиновников, «танкеры явно подвержены меньшему политическому риску»²⁰.

ПРЕКРАЩЕНИЕ СУЭЦКОГО РАСКОЛА

Суэцкий кризис оставил у англичан и французов чувство обиды на американцев. Как едко заметил британский посол в Вашингтоне в начале 1957 г., у Эйзенхауэра «был взгляд американского бойскаута на колониализм, на Организацию Объединенных Наций и на эффективность фраз как политических действий... Необходимость беречь здоровье, вкупе с природной ленью, 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 для Западной

Европы». Подоплекой таких заявлений 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 средствах²¹.

Однако на обоих берегах Атлантики признавалась необходимость преодоления Суэцкого раскола. Процессу сильно помог тот факт, что новым премьер-министром был Гарольд Макмиллан, известный своей «невозмутимостью», хотя, как он позднее признавался, внутренне часто «страдал от дурных предчувствий». Он сотрудничал с Эйзенхауэром в годы Второй мировой войны, между ними установилась дружба, и они глубоко уважали друг друга. Когда Макмиллана прочили в качестве возможного преемника Идена, Эйзенхауэр отозвался о нем как о «прямом, прекрасном человеке». И не имело значения, что мать Макмиллана была родом из маленького городка в Индиане. Макмиллан был реалистом. После тяжелого урока Суэца он сказал, что «наша судьба в большой степени зависит от правителей в Вашингтоне». Это был факт. На добрые пожелания Эйзенхауэра Макмиллан ответил: «У меня нет иллюзий по поводу головной боли, уготованной мне, но 33 года парламентской жизни сделали меня достаточно крепким и, как я надеюсь, не атрофировали у меня чувство юмора».

Ближний Восток и нефть были, конечно, его самой сильной головной болью наряду с расколом союза с американцами. Официальное примирение между Эйзенхауэром и Макмилланом произошло на Бермудской конференции, которая проводилась в гольф-клубе Mid-Ocean в марте 1957 г. Во время подготовки к конференции Макмиллана главным образом занимала нефть. Он запросил карту, на которой было помечено расположение различных нефтяных компаний на Ближнем Востоке, а также «родословная» самих компаний. Тесно увязанные 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 нестабильность Ближнего Востока; и теперь на Бермудах британцы подчеркнули важность обеспечения независимости Кувейта и других государств на берегу Персидского залива, правителям которых угрожали государственные перевороты, готовившиеся 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 не реже раза в неделю. В конце концов, обе страны действительно имели общие цели на Ближнем Востоке. Но, как показали события на Суэце, последующие годы пройдут под диктатом мощи Америки, а не Великобритании.

В 1970 г., через 14 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 (таким стал титул Энтони Идена), у которого Хит в 1956 г. во время Суэцкого кризиса был координатором партии на парламентских выборах. Для Идена его возвращение в дом 10 в качестве почетного гостя было трогательным событием. Хит произнес блестящую остроумную речь, а Иден ответил ему экспромтом. Он предложил молиться за англичан, чтобы они нашли «озеро нефти» под Северным морем. Именно это и произошло в 1970 г., 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 г., если бы англичане знали или хотя бы подозревали о существовании такого озера²².



Глава 25

«СЛОНЫ»



На жаргоне нефтяников гигантское нефтяное месторождение называется «слоном». К началу 1950-х гг. список «слонов», открытых на Ближнем Востоке, быстро рос. В 1953 г. геолог Эверетт Де Гольер писал своему другу, главному геологу Iraq Petroleum Company Уэллингу, компания которого открыла три «слона»: «Положение на Ближнем Востоке становится похожим на состояние Соединенных Штатов, когда с момента основания нефтяной промышленности главной проблемой перманентно был рынок, а не добыча». Он прибавил, что фирма DeGolyer and McNaughton, ведущая нефтяная консалтинговая фирма того времени, только что завершила секретное исследование нефтяных ресурсов Саудовской Аравии по поручению ее правительства. С 1943 г., когда Де Гольер по заданию Гарольда Икеса впервые посетил Саудовскую Аравию, информации о нефтяных ресурсах страны стало больше. Де Гольер знал, что разведанные во время новых изысканий запасы многократно превышают предварительные оценки, которые он сделал десятью годами раньше. Хотя результаты не представляют «в целом астрономических цифр — они так велики, что плюс-минус 1 млрд баррелей не составит разницы в разведанных запасах нефти», сообщал он Уэллингу¹.

Нефтяная промышленность определенно вступила в новую эру, когда миллиард баррелей не имел никакого значения. С начала 1950-х до конца 1960-х гг. на мировом нефтяном рынке царил необычайно быстрый рост, гигантский прилив, как мощный страшный поток, увлекал с собой всех с непреодолимой силой. Потребление росло такими темпами, которые нельзя было представить в начале послевоенной эпохи. Однако, хотя рост потребления был высок, предложение опережало его.

Рост добычи нефти в свободном мире был колоссальным: с 8,7 млн баррелей в день в 1948 г. до 42 млн баррелей в день в 1972 г. В то время как добыча в США выросла с 5,5 до 9,5 млн баррелей в день, доля Америки в общемировой добыче снизилась с 64 до 22%. Причиной снижения явились перемены на Ближнем Востоке, где добыча выросла с 1,1 до 18,2 млн баррелей в день, увеличившись более чем на 1500%!

Еще более впечатляющим было увеличение разведанных запасов нефти, т. е. нефти в месторождениях, которые были известны и разработка которых была экономически оправданна. Разведанные запасы нефти в некоммунистическом мире выросли почти в девять раз: с 62 млрд баррелей в 1948 г. до 534 млрд баррелей в 1972 г. Американские запасы выросли с 21 млрд баррелей в 1948 г. до 38 млрд к 1972 г., но их доля в мировых запасах снизилась с 34 до 7%. Значи-

тельный рост был зарегистрирован в Африке, однако самым поразительным был прогресс в новом центре притяжения — на Ближнем Востоке, где запасы выросли с 28 до 367 млрд баррелей. Из каждых 10 баррелей, добавившихся к мировым нефтяным запасам между 1948 и 1972 гг., более семи приходились на Ближний Восток. Эти гигантские цифры означали, что, несмотря на все более интенсивное потребление нефти в мире, прирост ее мировых запасов происходил еще быстрее. В 1950 г. в отрасли считали, что с имеющимся количеством разведанных ресурсов и современным уровнем добычи нефти хватит на 19 лет. К 1972 г., после стольких лет быстрого роста, колоссального увеличения потребления и бешеных темпов роста добычи, расчетная продолжительность использования нефтяных запасов была установлена на отметке 35 лет².

Само изобилие ближневосточных «слонов» неизбежно вело как к отчаянным попыткам новых игроков войти в игру, так и к жесткой конкуренции за рынки, к непрекращающейся борьбе, где снижение цен являлось самым мощным оружием. Для компаний такое снижение цен было единственным деловым решением. Но для нефтедобывающих стран оно было как сухая солома, подбрасываемая в костер национализма, разгоравшийся на Ближнем Востоке после победы Насера в Суэце.

Послевоенный нефтяной порядок держался на двух базовых составляющих. Одной из них были великие нефтяные сделки 1940-х гг., которые установили основы отношений между компаниями, действующими на Ближнем Востоке. Соглашения обеспечивали ресурсы, необходимые для быстрой разработки нефтяных месторождений, приводили системы нефтедобычи, переработки и сбыта в соответствие с масштабом запасов, стимулировали рост потребления и обеспечивали его. Вторая составляющая представляла собой концессионные и контрактные отношения между компаниями и правительствами стран-производителей, на основе с трудом достигнутых соглашений о разделе прибыли по принципу «50 на 50». Была надежда, что с помощью этих составляющих будет достигнута относительная стабильность.

Опасаясь негативных последствий, ни крупные нефтяные компании, ни правительства стран-потребителей не хотели отходить от принципа «50 на 50». Ближневосточный нефтяной комитет британского кабинета министров заявил: «Сейчас достигнута разумная основа для партнерства между нефтяными компаниями и правительствами стран Ближнего Востока... Любые дальнейшие посягательства ближневосточных стран... серьезно нарушат нашу систему снабжения нефтью». Но для правительств стран-производителей дела обстояли иначе. Почему бы не увеличивать доходы, не доводя до разрыва с компаниями, Вашингтоном и Лондоном?

Так считал, конечно, и шах Ирана. К середине 1950-х гг. ушли в прошлое времена, когда его одолевали сомнения по поводу того,мышь он или мужчина. Он конфиденциально заявил: «Ирану самой судьбой уготовано стать великой державой». Для удовлетворения своих амбиций и appetитов он хотел увеличения доходов от нефти. Шах намеревался проводить более независимую политику, уменьшая и ограничивая власть консорциума компаний, которая стала одним из результатов его унижительной борьбы с Моссадьком. Но он не мог позволить себе нарушить основы международных отношений и поставить

под угрозу безопасность Ирана. Ему был нужен пособник. Такой человек не должен был принадлежать ни к крупным компаниям, ни к независимым, потому что почти все они вошли в консорциум. Кто же остался?

Итальянец, у которого была своя нефтяная программа, — Энрико Маттеи³.

НОВЫЙ НАПОЛЕОН

В то время, когда крупные компании обюрократились, стали слишком большими, сложными в управлении, когда их положение упрочилось и они уже не несли на себе отпечатка личности лидера, Энрико Маттеи вознамерился создать новую крупную компанию AGIP, находящуюся в собственности итальянского государства и в большой степени соответствующую его собственному представлению. Это был сумасброд и авантюрист с наполеоновскими амбициями. Коренастый, с ястребиным профилем, Маттеи был похож на ревностного иезуита XVI в. Его темные мрачные глаза были глубоко посажены под изогнутыми дугой бровями, тонкие волосы зачесаны назад. Он отличался волевым характером, был изобретательным, ловким и подозрительным, обладал талантом импровизации, любил азартные игры и риск, добавьте к этому преданность своей главной цели — добиться для Италии, AGIP и Энрико Маттеи места под солнцем.

Непослушный сын полицейского из северной Италии, Маттеи бросил школу в 14 лет и пошел работать на мебельную фабрику. В 30 с небольшим он владел химическим заводом в Милане, где во время Второй мировой войны стал лидером от христианских демократов. В конце войны управленческие и политические способности позволили ему возглавить то, что оставалось от AGIP в северной Италии. Компании AGIP* к тому времени было почти 20 лет. Италия, следуя примеру Франции, в 1920-е гг. создала государственную нефтеперерабатывающую компанию для того, чтобы конкурировать с транснациональными корпорациями. К середине 1930-х гг. AGIP завоевала на итальянском рынке долю, приблизительно соответствующую доле Esso и Shell. Но за пределами Италии компания ничего не значила. Обладая громадным запасом энергии и изрядной политической хваткой в итальянском стиле, Маттеи решил превратить AGIP в более крупное предприятие. Однако этого нельзя было сделать без денег, а послевоенная Италия как раз сильно в них нуждалась. Необходимые средства были найдены в долине реки По в северной Италии, где были открыты и разработаны крупные запасы природного газа, принесшие высокую прибыль, способную обеспечить развитие AGIP в Италии и удовлетворить ее притязания за рубежом.

В 1953 г. Маттеи предпринял главный шаг по реализации своих амбициозных планов, когда разные государственные нефтегазовые компании были собраны в новое объединение ENI — широкий конгломерат из 36 компаний, сферой деятельности которых были сырая нефть, танкеры и бензозаправки, а также недвижимость, гостиницы, платные автотрассы и моющие средства.

* AGIP — Итальянское генеральное агентство по нефти. — *Прим. пер.*

Хотя предполагалось, что государство контролирует ENI, действующие в его рамках компании (AGIP, занимающаяся нефтью, SNAM — трубопроводами, и др.) управлялись автономно, как коммерческие предприятия. Президентом ENI и, по случайному совпадению, председателем совета директоров AGIP и всех остальных компаний объединения был все тот же человек — Энрико Маттеи. «Впервые в экономической истории Италии, — сообщало с некоторым недоумением в 1954 г. посольство США в Риме, — государственное объединение находится в уникальном положении — оно платежеспособно, умело управляется и подотчетно только своему руководителю». Будущее ENI будет определяться «неограниченными амбициями, которые присущи личности Энрико Маттеи», делался вывод.

Сам Маттеи был народным героем, самым заметным человеком в стране. Он воплощал великие чаяния послевоенной Италии: антифашизм, восстановление и возрождение нации, появление «нового человека», который все делал сам без поддержки и связей. Он обещал итальянцам обеспечить их собственной нефтью. Италия была страной с бедными природными ресурсами, и она видела в этом все свои несчастья, включая военные поражения. Теперь, вместе с Маттеи, эти проблемы, по крайней мере в энергетической области, должны быть решены. Он взывал к национальной гордости и знал, как овладеть умами народных масс. Вдоль дорог и магистралей Италии AGIP строила новые бензозаправки, гораздо крупнее, привлекательнее и просторнее, чем у транснациональных конкурентов. Там были даже рестораны.

Маттеи вскоре стал самым влиятельным человеком в Италии. Объединение ENI владело газетой *Il Giorno*, субсидировало несколько других газет от правых до крайне левых и финансировало партию христианских демократов, а также политиков других партий. Маттеи не особенно любил политиков, но использовал их, насколько было необходимо. «Иметь дело с правительством, — жаловался он, — все равно что лизать иголки». Маттеи говорил на отрывистом, грубом, простонародном итальянском наречии, которое не шло ни в какое сравнение с красноречием и риторикой итальянских политиков. Но он притягивал к себе, очаровывал, был убедителен, сочетая эмоциональность и откровенность, и в основе всего этого лежала вулканическая, неуемная энергия. Много лет спустя один из его помощников вспоминал: «Любой, кто с ним работал, готов был пойти за него в огонь, хотя и не мог объяснить почему».

Вместе с ростом ENI, как оказалось, росло и самомнение Маттеи, которое иногда работало не в его пользу. Однажды Маттеи приехал в Лондон пообедать с Джоном Лаудоном, генеральным директором Royal Dutch/Shell. Встретилось старое и новое, представитель элиты и выскочка. Отец Лаудона Хьюго был одним из основателей Royal Dutch/Shell, а к середине века его высокий сын-аристократ был не только выдающимся руководителем транснациональной нефтяной корпорации, но и ведущим дипломатом. Он был проницательным человеком и хорошо разбирался в людях. В этот раз Маттеи притязал на то, что Shell не особенно хотела отдавать. Именно поэтому понадобился обед. «Маттеи был человеком, с которым очень трудно поладить, — вспоминал Лаудон. — Он был также крайне тщеславен». Во всяком случае, так казалось Лаудону и его коллегам в Shell. Поэтому Лаудон в начале обеда с невинным

видом попросил Маттеи рассказать, как он попал в нефтяной бизнес. Маттеи, польщенный тем, что его всерьез воспринимают на высшем уровне, проговорил практически без остановки весь обед. Он рассказал историю своей жизни, не требуя наводящих вопросов. «Наконец, когда мы перешли к десерту, он обратился со своей просьбой, — рассказывал Лаудон. — Мы не могли ее удовлетворить, и на этом разговор был закончен». Но это была не последняя их встреча⁴.



ВЕЛИЧАЙШАЯ БИТВА МАТТЕИ

Первостепенной целью Маттеи являлось получение доступа ENI и Италии к международным источникам нефти, независимым от «англосаксонских» компаний. Он хотел своей доли ренты в ближневосточной нефти. Он открыто и настойчиво нападал на «картель», так он называл крупные нефтяные компании. Ему приписывали термин «семь сестер» по отношению к картелю, который указывал на взаимосвязь компаний и участие во многих совместных предприятиях. «Семь сестер» включали четырех партнеров в Aramco — Jersey (Exxon), Socony-Vacuum (Mobil), Standard of California (Chevron) и Texaco, плюс Gulf, Royal Dutch/Shell и British Petroleum, которые сотрудничали в Кувейте. (В 1954 г. Англо-иранская компания сменила название на British Petroleum — так называлась дочерняя компания, которую она приобрела еще во время Первой мировой войны.) На самом деле была и восьмая сестра, Французская национальная корпорация (CFP), которая состояла как в иранском консорциуме вместе с «семью сестрами», так и в Iraq Petroleum Company вместе с Jersey, Socony, British Petroleum и Royal Dutch/Shell. Но, поскольку CFP не подпадала под определение «англосаксонская», Маттеи для удобства опустил упоминание о ней. Подлинная суть нападок, направленных против этого эксклюзивного клуба нефтяных монополий, состояла не в его существовании, а в том, что он сам в нем не состоял.

Маттеи, несомненно, пытался добиться права быть его членом. Он полагал, что благодаря его последовательному участию в эмбарго, установленному крупными нефтяными компаниями против иранской нефти после национализации отрасли Моссадыком, заслужил место в иранском консорциуме, который организовали компании вместе с американским и британским правительствами после падения Моссадыка. Французы, будучи членами Iraq Petroleum Company, были приглашены в него. Из-за сильных антитрестовских настроений в Америке туда также протолкнули девять независимых американских компаний, хотя по большей части они не имели иностранных интересов и им не нужна была нефтедобыча в Иране. Но Италия, которая не имела собственных ресурсов и сильно зависела от Ближнего Востока, не попала в число избранных. Маттеи был в бешенстве. Он попытается найти свой шанс и возможность отомстить.

Он нашел и то и другое, когда в 1956 г. Суэцкий кризис заставил известные крупные компании защищаться и ясно показал уровень падения британской мощи и влияния на Ближнем Востоке. Возник некий вакуум, который Маттеи

намеревался заполнить. Своей антиколониальной риторикой и нападками на «империализм» он точно соответствовал националистическим устремлениям нефтедобывающих стран⁵.

Маттеи начал серьезные переговоры с Ираном и шахом. Если крупные компании превратились в специалистов по корпоративным смешанным «бракам» через свои совместные предприятия, то Маттеи задумал нечто другое. В стремлении получить доступ Италии к иранской нефти он брал в расчет интересы династии и предложил идею женитьбы шаха, которому нужен был наследник, на итальянской принцессе. А шах срочно нуждался в большей доле доходов от нефти, чем он получал от консорциума. Одно из наследий Моссадыка, национализация, позволила шаху проявлять сравнительную гибкость. В нефтедобывающих странах концессионеры — иностранные компании — продолжали владеть разведанными ресурсами. В Иране же вся нефть принадлежала правительству, а шах не меньше, чем Моссадык, стремился контролировать нефтяные ресурсы страны.

Маттеи воспользовался преимуществами такого положения, весной и летом 1957 г. он занимался разработкой совершенно беспрецедентного соглашения с Ираном, где учитывалось как новое положение Ирана, так и амбиции шаха. Шах лично отстаивал перед своим правительством сделку, по условиям которой Иранская национальная нефтяная компания становилась одновременно и партнером ENI, и арендодателем. На практике это означало, что Иран будет получать 75% прибылей, а ENI — 25. Этим были нарушены важнейшие соглашения по принципу «50 на 50». Джей Пол Гетти и другие сделали вывод, что тот, кто вступает в игру позже, платит больше.

Просочившиеся известия об условиях новой сделки между Маттеи и шахом вызвали чрезвычайное беспокойство во всем нефтяном мире. Компании, уже обосновавшиеся в Иране и на Ближнем Востоке, пришли в ужас, впрочем, как и американское и британское правительства. Чего Маттеи хочет? Зачем он это делает? Некоторые полагали, что новое соглашение было «просто формой шантажа, предназначенного для достижения Италией цели участия в консорциуме». Несомненно, Маттеи без стеснения выказывал свое желание «быть откупленным». За весьма малую цену, пустил он слух, скажем, 5% в иранском консорциуме и 10% в Агамсо. Компании были шокированы таким нахальством. Энрико Маттеи дешево не продавался⁶.

Предложения о сотрудничестве с Маттеи все-таки появились. «Итальянцы так или иначе намерены пробиться к ближневосточной нефти, — говорил один из британских чиновников в марте 1957 г. — Боюсь, моя точка зрения не понравится нефтяным компаниям, но British Petroleum, Shell и американцы поступят разумно, если решат, что меньшим злом будет допустить итальянцев, чем дать им повод беситься на Ближнем Востоке». Однако такое мнение разделялось меньшинством, и многие относились к нему с осуждением. «Синьор Маттеи — ненадежный человек, — говорил другой чиновник. — Сомневаюсь, что мы захотим укрепить его манию величия намеками, что соглашение с ним возможно». Действительно, большинство считало, что Маттеи нельзя пускать в консорциум, иначе вскоре постучится в дверь бельгийская компания Petrofina, за ней всякие немецкие нефтяные компании, а затем вообще неизвестно кто.

Работать с Маттеи невозможно. Необходимо принять любые меры убеждения, чтобы попытаться остановить сделку в пропорции 75 на 25.

Американцы и британцы выразили протест иранскому правительству и шаху, предупреждая, что нарушение принципа «50 на 50» «серьезно подорвет стабильность на Ближнем Востоке» и послужит угрозой безопасности снабжения Европы нефтью. Глава итальянского министерства иностранных дел, недовольный влиятельностью и независимостью Маттеи, под большим секретом, не пользуясь обычными каналами, советовал британцам проводить очень жесткую линию в отношении Маттеи. Любой намек на возможность компромисса и даже простую вежливость, сообщал он, Маттеи воспримет как «признак слабости»⁷.

Но ничто не подействовало. К августу 1957 г. соглашение с Маттеи находилось в завершающей стадии, и все подозревали, что он уже в Тегеране. «Итальянское посольство вначале хранило в тайне его пребывание, — сообщал британский посол из Ирана. — Но мы были уверены, что он здесь, поэтому субботним вечером я проехался на лошади от Гулхака до итальянской летней резиденции в Фарманихе». Неудивительно, что посол встретил-таки самого Энрико Маттеи, сидящего в тени и потягивающего виски с содовой, отмечая свою победу — именно в этот день он подписал соглашение с Ираном. Он был приветлив и открыт для беседы. «В соглашении с AGIP нет тайн, — добродушно сказал Маттеи. — В любом случае теперь это достояние общества». И он стал излагать «тезисы о том, что Ближний Восток должен теперь стать индустриальным Средним Западом Европы». Позже посол отмечал с некоторой сдержанностью, что «Маттеи кистью размашисто наносит краски на широкое полотно».

В своем кругу Маттеи выражал недоумение по поводу реакции крупных нефтяных компаний. «Нам дали два местечка в Иране, а все поднимают невообразимый шум». На самом деле он знал почему. Однако сотрудничество между ENI и Ираном стало не слишком плодотворным не из-за условий сделки, а по геологическим причинам. В задействованных районах не было обнаружено значительных коммерческих запасов нефти. Поэтому внедрение в Иран не осуществило мечту Маттеи о получении Италией собственных надежных источников нефти. Но часть его амбиций была удовлетворена. Принцип «50 на 50» был нарушен, а это в значительной степени подрывало основы, как он считал, мощи «семи сестер». «С помощью словесной эквилибристики шах и его министры пытаются с невинным видом изобразить непорочность, — с негодованием сообщало британское посольство в Тегеране в августе 1957 г. — Но все мы знаем, что принцип “50 на 50” фактически мертв. И это факт»⁸.

ЯПОНИЯ НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ

Италия была не единственной индустриальной страной, занимающейся поисками собственного места за ближневосточным нефтяным столом. Япония особо остро относилась к вопросам нефти как по историческим причинам, так и в силу практически полной зависимости от импорта, когда в стране начался небывалый экономический рост. Суэцкий кризис еще сильнее повлиял на

Японию. Она тоже хотела обеспечить себя надежными поставками нефти, а несколько ключевых политических комитетов, как общественных, так и частных, пришли к заключению, что, какими бы благими ни были намерения защитить угольную промышленность страны, импортируемая нефть станет главным топливом в Японии. Но поставки нефти в Японию в основном контролировались американскими и британскими крупными компаниями через их японские филиалы, совместные предприятия или посредством долгосрочных контрактов с независимыми японскими нефтестроителями, которым всего несколько лет назад позволили возобновить деятельность.

Весной 1957 г., как раз тогда, когда Суэцкий кризис близился к концу, а Маттеи устанавливал новые отношения с Ираном, пришло известие, что консорциум японских компаний добивается в Саудовской Аравии и Кувейте концессии на освоение района шельфа у Нейтральной зоны. Это был смелый маневр, ведь мощная группа — Shell, British Petroleum, Gulf и Jersey — интересовалась этим же самым районом.

Сама идея возникла во время одной поездки по Италии, когда служащий Японского банка развития случайно встретился в вагоне с японским бизнесменом, упомянувшим, что он знаком с людьми, занимающимися ближневосточной нефтью. Дома в Японии банкир рассказал о разговоре своему отцу Таро Ямасите, предпринимателю, сделавшему состояние накануне Второй мировой войны на строительстве доходных домов в Маньчжурии для служащих Южно-Маньчжурской железной дороги. После войны к его деловым интересам добавились широкие политические связи. Ямасита загорелся идеей сына и создал консорциум, который стал известен как Arabian Oil Company, организовал его финансирование и обеспечил поддержку японского правительства. В проекте было много места для нестандартных ходов, ни одна из принимающих участие компаний практически не имела опыта в нефтяной промышленности.

Но не отсутствие опыта беспокоило обосновавшиеся на Ближнем Востоке компании и западные правительства. Наоборот, именно японцы в своем стремлении прорваться могут совершить главный грех, который британское министерство иностранных дел называло «настоящей брешью в принципе «50 на 50»». Сделка Маттеи хотя бы сохраняла фиговый листок приличия для этого принципа тем, что использовала такие высокие слова, как «партнерство». Если принцип «50 на 50» нельзя сохранить хотя бы на бумаге, что останется в основе стабильных отношений между компаниями и правительствами? А как еще, если не поправ принцип, могли попасть на Ближний Восток новички, например японцы, не имеющие финансовой силы опытных игроков?⁹

Вначале японцы начали переговоры с саудовцами, которые настаивали на крупных авансах. Но Япония была страной с дефицитом капитала, и у японской группы не было необходимых для этого средств. Тогда саудовцы предложили снизить предоплату, если японцы будут получать меньше 50% от прибыли. После долгих колебаний японцы согласились получать только 44%, оставив саудовцам 56%, вдобавок последние имели право приобрести часть акций компании, если будет найдена нефть.

Когда слух об этих условиях дошел до американских и британских компаний, то он прозвучал как сигнал тревоги. Под угрозой находилась вся структура ближневосточных отношений. Но что делать? Следует ли Лондону и Вашингтону выразить протест Японии? «В британском министерстве иностранных дел циркулировало мнение, что прямыми нападками на японцев многого не добиться, — говорил один из чиновников. — Они, скорее всего, поймут это как намек на то, что поступают правильно, и в результате заключат сделку не по принципу “50 на 50”, прикрывая ее кучей ничего не значащих дипломатических формулировок».

Можно ли убедить японское правительство не поддерживать проект? Напротив, японский кабинет министров подтвердил свое содействие. Что касается саудовцев, они тоже были довольны соглашением. «Между нами и компанией соглашение уже в принципе достигнуто», — сообщал в телеграмме эмиру Кувейта король Сауд в начале октября 1957 г. «Мы оба, несомненно, стремимся защитить интересы наших стран, — отвечал эмир, — и я надеюсь, что с Божьей помощью мы преуспеем в попытках установить отношения с хорошей фирмой». Вскоре после этого и Кувейт подписал соглашение с Arabian Oil Company. Проявив осторожность и позволив саудовцам быть первыми, Кувейт немедленно получил дивиденды: саудовцы добились 56% прибыли, кувейтцы смогли получить 57. Когда придет время, саудовцы исправят несоответствие.

Arabian Oil Company начала шельфовое бурение в июле 1959 г. и сделала свое первое открытие в январе 1960 г., вследствие чего саудовское и кувейтское правительства стали владельцами 10% обыкновенных акций компании. Так как Arabian Oil Company не имела собственных рынков сбыта, японское министерство внешней торговли и промышленности в рамках «национального проекта» обязало японские нефтеперерабатывающие заводы принимать нефть на пропорциональной основе. Arabian Oil Company в то время была исключением для Японии, которая все еще оставалась страной с большим дефицитом как капитала, так и специалистов в области нефтегазозведки и нефтедобычи. По большей части она продолжала зависеть от системы, основанной на поставках через крупные нефтяные компании, сложившейся в послевоенные годы. Но Arabian Oil Company все же дала Японии независимый источник нефти к середине 1960-х гг. и обеспечивала почти 15% поставок в Японию¹⁰.

ДАЖЕ АМЕРИКАНЦЫ...

Независимо от национальности, все, кто ввязывался ближневосточную свалку, теперь должны были платить больше и считаться с новыми прецедентами — даже американские компании. Standard Oil of Indiana долгое время сожалела, что в конце Великой депрессии в 1932 г. продала свое венесуэльское предприятие Jersey. Теперь, в конце 1950-х, Indiana решила, что ей тоже необходимо стать частью великого экспансионизма американских компаний и еще раз отправиться за моря в поисках, как было сказано держателям акций, «возможностей для выгодных предприятий, где бы они ни находились». Оставаться дома стало слишком рискованно.

С Ираном в 1958 г. было быстро достигнуто принципиальное соглашение по принципу совместного предприятия Маттеи «75 на 25», кроме этого Indiana пришлось выплатить также очень большой аванс. Шах недавно развелся с женой, потому что она не смогла обеспечить его «продолжателем», как он выразился в беседе с одним посетителем, т. е. наследником. Шах походил тогда на «человека, душевно раздвоенного... Это чувствительный, болезненный, одинокий человек, у которого вряд ли есть хоть один близкий друг и мало родных, он полностью погружен в работу». Это было удачное время для Standard Oil of Indiana — ее сделка стала еще одной вехой в стремлении шаха обрести престиж в борьбе против консорциума и крупных нефтяных компаний. В конце концов, Indiana не была итальянским новичком; это была солидная, уважаемая американская компания, стоявшая в ряду выдающихся, известных и технически развитых преемников Standard Oil Рокфеллера. Чтобы подчеркнуть значение сделки, шах лично настоял на том, чтобы сам Фрэнк Прайор, председатель Indiana, прибыл в Тегеран на подписание.

Шах начал первую встречу с удивительного заявления, которое застало врасплох Прайора. «Вы знаете, мы не арабы, — сказал шах. — Мы арийцы, принадлежим к той же расе, что и вы, и у нас славная история. У нас великая гордость». — «О да, — ответил председатель Indiana, — мы это знаем, Ваше Величество».

Гордость шаха была удовлетворена, дальнейшее обсуждение прошло гладко, и соглашение было немедленно подписано, что вызвало негодование других нефтяных компаний. В отличие от ENI, Indiana обнаружила много нефти, начав с большого шельфового месторождения южнее острова Харк в Персидском заливе. Чтобы польстить шаху, месторождение назвали в честь Дария, древнего персидского царя. Вскоре после этого шах опять женился, его новая жена родила наследника, и преемственность казалась обеспеченной¹¹.

ВОСХОЖДЕНИЕ НАСЕРА

Шах был не одинок в своей кампании национальных притязаний на установившееся положение крупных нефтяных корпораций. На всем Ближнем Востоке наблюдался бурный рост национализма, движущей силой которого был Насер. Суэц стал его великой победой, доказавшей, что ближневосточная страна может победить не только «империалистические» корпорации, но и могучие западные правительства. Он загладил позор Моссадыка. И теперь замечательное техническое изобретение — дешевые транзисторные приемники — доносили его вдохновенный голос до народных масс по всему арабскому миру, делая его героем.

В 1958 г. Египет наконец сумел обвести вокруг пальца Советский Союз, вынудив его финансировать строительство Асуанской плотины, и это прибавило Насеру лавров. В том же году в ответ на призыв Насера Сирия присоединилась к Египту, образовав Объединенную Арабскую Республику — это был первый шаг по осуществлению его мечты панарабизма. Опасное слияние объединило две страны, которые благодаря Суэцкому каналу в Египте, а также саудовским

и иракским трубопроводам в Сирии, господствовали над транзитом ближневосточной нефти. Насер был, по крайней мере теоретически, способен единолично помешать этим поставкам или даже перекрыть их. Чтобы противостоять тому, что британский посол в Ираке назвал «мертвой хваткой», были проведены переговоры о быстром строительстве иракских трубопроводов к Персидскому заливу, а также экспортного терминала «Фао» на его побережье. Но ситуация в регионе и самом Ираке изменилась от плохой до почти катастрофической.

В течение трех лет Насер вел злобную пропагандистскую войну против Ирака и королевской семьи Хашимитов, поддерживаемых англичанами, которая была возведена на реставрированный после Первой мировой войны престол в Багдаде. В июле 1958 г. офицеры, подготовившие переворот, сообщили своим солдатам, что им приказано идти в Израиль и сложить оружие. Этого было достаточно, чтобы началось восстание. Последовавший переворот вызвал взрыв варварской жестокости. Толпы заполнили улицы, над ними были подняты огромные портреты Насера и корчащиеся на пиках еще живые собаки, которые символизировали иракскую королевскую семью. Король Фейсал II был обезглавлен ворвавшимися во дворец войсками. Наследного принца застрелили, а ладони и ступни мятежники отрубили и пронесли на пиках через весь город. Его изувеченное тело вместе с телами других царедворцев протащили по улицам, а затем повесили на балконе Министерства обороны. Прозападно настроенного премьер-министра Нури ас-Саида узнали, когда он пытался выбраться из города переодетым в женщину, и толпа линчевала его на месте, останки протащили на буксире по улицам, а потом на автомобиле проехали по нему несколько раз до тех пор, пока от того практически ничего не осталось.

Новое правительство в Багдаде немедленно потребовало коренного пересмотра обширной концессии Iraq Petroleum Company. Ужасы в Багдаде потрясли почти все правительства в регионе. Насеризм, казалось, побеждал на Ближнем Востоке¹².

В центре растущего арабского национализма была нефть. С начала 1950-х гг. на Ближнем Востоке прошел ряд встреч и совещаний, как их неофициально называли, «арабских нефтяных экспертов». Первоначально главной темой была экономическая война против Израиля: установление нефтяной блокады нового государства и оказание для этого давления на международные компании путем угрозы включения их в «черный список» экспроприации. Однако со временем повестка дня расширилась. Хотя Египет не был экспортером нефти, Насер использовал эти встречи для прямого вмешательства в нефтяную политику. Он хотел сформировать общественное мнение, делая упор на вопросы суверенитета и борьбы против «колониализма», и утвердить свое влияние над нефтью и странами Персидского залива. Это был как раз тот случай, когда «неимущий» искал способ улучшить свое положение с помощью денег «имущих». На тайном совещании арабских нефтяных экспертов в Египте весной 1957 г. делегаты предложили построить свое нефтеперерабатывающее производство, заложить арабский танкерный флот и проложить арабский трубопровод к Средиземному морю. Они также обсуждали возможность создания арабской международной организации или межарабского консорциума, который будет управлять добычей нефти на Ближнем Востоке, увеличивать государственные

доходы и противостоять мощи нефтяных компаний. Группа подчеркнула необходимость приобретения арабами специальных знаний и технических навыков, чтобы бросить вызов специалистам.

Мишени для крепнущего духа национализма и конфронтации на этой встрече не ограничивались крупными нефтяными компаниями и включали западные страны. Нефть, заявил Абдулла Тарики из Саудовской Аравии, «является самым мощным оружием арабов». И, для того чтобы как-то отметить растущее сознание собственной силы, они отпраздновали проход первого танкера через Суэцкий канал, находящийся под беспорным египетским контролем. Корабль вез нефть из Нейтральной зоны для Джея Пола Гетти¹³.

Однако разговор среди делегатов о консорциуме или организации стран, экспортирующих нефть, только начинался, принимались во внимание интересы исключительно арабского мира. Реальный подход к делу требовал участия в диалоге других важных производителей, особенно Венесуэлы и Ирана. А катализатором процесса стал Хуан Пабло Перес Альфонсо.

ХУАН ПАБЛО ПЕРЕС АЛЬФОНСО

В 1948 г., вскоре после того, как принцип «50 на 50» стал системой, новое демократическое правительство Венесуэлы было свергнуто в результате военного переворота, и власть перешла к жестокой, продажной диктатуре полковника Маркоса Переса Хименеса. Во время его правления добыча нефти росла очень быстрыми темпами, удвоившись к 1957 г. Однако режим Переса Хименеса лишился поддержки и потерпел крах в январе 1958 г., уступив дорогу вернувшейся в страну демократии. Многие лидеры нового правительства были видными фигурами в демократическом правительстве 1940-х гг., а позже провели много лет в ссылке и тюрьмах Переса Хименеса. Новым президентом стал Ромуло Бетанкур, возглавивший революционную хунту 1945 г. В ссылке он был не только красноречивым оппонентом Переса Хименеса, но и страстным критиком международных нефтяных компаний, чья «прямая поддержка диктатуры», говорил он, превратила Венесуэлу в «нефтяной завод», как в мрачные дни диктатуры Гомеса.

Бетанкур и его коллеги сделали выводы из переворота 1948 г.: следует создать коалицию, обеспечить единство всех демократических сил и не отвергать другие партии и интересы. В первые годы новому правительству приходилось бороться против как правых, так и левых, включая коммунистических партизан. В стране были сильны антиамериканские настроения, потому что администрация Эйзенхауэра дружески относилась к Пересу Хименесу. В 1958 г. во время визита Ричарда Никсона на его кортеж было совершено нападение, когда он направлялся из аэропорта в Каракас. В 1960 г. сам Бетанкур получил сильные ожоги от брошенной в его автомобиль бомбы. Слишком хорошо помня переворот 1948 г., Бетанкур действовал осторожно. Как ни осуждай нефтяные компании, они были ему нужны. По его словам, он и его коллеги «не были непрактичными романтиками». Когда возникла необходимость заняться нефтью, Бетанкур обратился к Хуану Пабло Пересу Альфонсо. Хотя Перес Альфонсо был

реалистом и действительно осторожным, прагматичным аналитиком, он был еще и строгим моралистом с характером не только политика, но и интеллектуала. «Он был человеком железной воли, — говорил один венесуэлец, работавший с ним, — однако говорил мягко и был похож на монаха».

Перес Альфонсо родился в состоятельной семье в Каракасе. Он изучал медицину в Университете Джона Хопкинса в Балтиморе, а потом вернулся в Каракас, где заинтересовался юриспруденцией. Но затем семья разорилась, и на плечи Переса Альфонсо легли основные заботы. Будучи старшим сыном, он чувствовал ответственность за своих десятерых братьев. Такой жизненный опыт глубоко перевернул его представления, и с той поры бережливость и расчетливость стали частью характера. Когда он в 1932 г. женился, то уже был человеком строгих нравственных правил и отказался регистрировать брак у одного судьи в Каракасе, считая его некомпетентным и продажным. Вместо этого Перес Альфонсо и его жена поехали в деревню и обратились к местному судье, который и зарегистрировал их брак. После того как с режимом Гомеса было покончено, Перес Альфонсо, работавший вместе с Бетанкуром, стал в палате депутатов экспертом оппозиции по нефтяной промышленности, а с 1945 г., вначале в революционной хунте, а затем в демократическом правительстве, министром развития. В этом качестве он начал исправлять не соответствующие требованиям страны положения закона 1943 г. для получения Венесуэлой действительных 50% прибылей, а также большего контроля над отраслью.

В ноябре 1948 г. Пересу Альфонсо позвонил посол Соединенных Штатов в Каракасе. Переворот в разгаре, сказал посол; он предложил Пересу Альфонсо воспользоваться гостеприимством в посольстве. Перес Альфонсо подумал, ответил отказом и пошел домой обедать и ждать. Его арестовали и, считая важной фигурой демократического правительства, бросили в тюрьму. Потом он будет шутить в семье, что слишком много работал как министр и тюрьма была для него отпуском, возможностью отдохнуть. Но на самом деле это была не шутка: с ним обращались грубо, и некоторое время он провел в одиночном заключении.

Наконец ему разрешили эмигрировать, и он покинул страну, чувствуя отвращение к политике и обещая семье, что никогда не вернется к активной общественной жизни. Вначале он нашел убежище в районе Вашингтона Уэсли-Хайтс, где с семьей перебивался на деньги, получаемые от сдачи внаем их дома в Каракасе. Он писал статьи для эмигрантских газет, занимался резьбой по дереву, но больше всего времени уделял изучению нефтяной промышленности, постоянно посещая библиотеку конгресса США, внимательно читал статьи в тех американских журналах, которые выписывал, начиная от *Forbes* и *Fortune* и заканчивая *The Nation* и *Oil and Gas Journal*. Он довольно много времени посвятил изучению организации, которая просто восхищала его, — Техасского железнодорожного комитета, агентства, которое стало регулировать нефтедобычу в Техасе и тем самым во всей стране еще в начале 1930-х гг., в те тяжелые времена, когда цена на нефть была 10 центов за баррель. После нескольких лет жизни в Вашингтоне Перес Альфонсо оказался практически без денег и переехал с семьей в Мехико. Другой причиной переезда была тревога, что дети

слишком американизируются и им будет трудно возвращаться в Венесуэлу, если этот день вообще наступит.

Этот день пришел в 1958 г., когда диктатура пала. Жена умоляла Переса Альфонсо не возвращаться в политику. Но Бетанкур настаивал, чтобы он прибыл в Каракас и занял пост министра топливной промышленности, что Перес Альфонсо и сделал. Его поразило богатство Каракаса 1958 г., поддерживаемое доходами от нефти, по сравнению с городом, покинутым им 10 лет назад. Он не очень одобрил эту перемену. Нефтяное богатство, считал он, было даром природы и политики, а не напряженного труда, и вскоре увидел явный символ того, что он считал пагубным следствием такого богатства. Еще в ссылке в Мексике семье удалось собрать деньги и купить Singer, британский автомобиль 1950 г. выпуска, похожий на MG. Перес Альфонсо очень ценил автомобиль — это была одна из его немногих слабостей. Когда он вернулся в Венесуэлу, то договорился, чтобы автомобиль ему переправили. Машину доставили в порт, где она ржавела два месяца, ибо никто не побеспокоился сообщить Пересу Альфонсо о ее прибытии. Наконец, узнав о прибытии, Перес Альфонсо послал в гавань механика, чтобы тот перегнал машину в Каракас. По пути автомобиль сломался, так как забыли проверить масло, которого в двигателе не оказалось. Ехать было нельзя: двигатель вышел из строя. Пришлось прислать грузовик, он и пригнал его на виллу в пригороде. Но ржавчина разъела весь автомобиль. Перес Альфонсо отнесся к этому как к небесному знамению; он поставил автомобиль в саду рядом с теннисным столом в качестве символа опасностей, которые, как он понимал, нефтяное богатство несет народу: лень, беспечность, потребительство, расточительность.

Перес Альфонсо дал себе клятву никогда не соблазняться внешними атрибутами власти и, вернувшись на службу, вел простую, строгую и экономную жизнь. Он приносил на работу домашние бутерброды с сардинами на обед. Благодаря ему новый кабинет обрел четкое понимание структуры нефтяной отрасли и свои ясно очерченные цели. Он хотел не только увеличить правительственную долю в ренте, но и передать правительству, отобрав у нефтяных компаний, власть и управление добычей и сбытом. Продавать нефть задешево, убеждал он, слишком плохо для потребителей, в результате произойдет преждевременное истощение невозполнимых ресурсов, и никто не захочет вкладывать деньги в дальнейшее развитие отрасли. Для нефтедобывающих стран нефть является национальным богатством, которое принадлежит будущим поколениям так же, как и настоящему. Нельзя расточать ни ресурсы, ни богатство, которое они дают. Наоборот, прибыль следует более широко использовать для развития страны. Суверенные правительства, а не иностранные корпорации должны принимать ключевые решения о добыче и сбыте их нефти. Человечеству нельзя позволить проматывать потенциал этих бесценных ресурсов¹⁴.

Однако Перес Альфонсо руководствовался трезвым коммерческим расчетом. Он знал, что, поскольку Венесуэла подобна нефтедобывающим странам Ближнего Востока, эти страны остаются ее опасными конкурентами. Венесуэла была сравнительно дорогим нефтедобытчиком, затрачивающим 80 центов для добычи одного барреля, в отличие от 20 центов у производителей Персидского залива. Поэтому она находилась в невыгодном положении в гонке увеличения

объемов добычи и была обречена на потерю доли рынка. У Венесуэлы, таким образом, были основательные причины попытаться убедить нефтяников на Ближнем Востоке увеличить налоги с компаний и тем самым поднять цены на их нефть.

Маневр, предпринятый Пересом Альфонсо, в действительности был основан на деятельности Техасского железнодорожного комитета, изучению которого он посвятил так много времени в ссылке. Он пошел дальше и связался с комитетом, пригласив одного из консультантов, чтобы тот пояснил ему секреты и методы принудительного ограничения добычи применительно к Венесуэле. Он также понял, что продвинуться дальше разговоров с ближневосточными производителями можно только путем основания мирового союза, моделью для которого будет Техасский нефтяной комитет. Венесуэла сможет защитить свою долю рынка, не только способствуя повышению себестоимости нефтедобычи на Ближнем Востоке, но также убедив дешевых производителей согласиться на систему международного нормирования и планирования дебитов на основе принципов, доведенных в Техасе до совершенства. Установление такого единого фронта защитит Венесуэлу, ее нефтяную промышленность — главный источник государственных доходов — от наводнения миллионами и миллионами баррелей дешевой ближневосточной нефти.

Администрация Эйзенхауэра была вынуждена в начале 1959 г. принять решение об установлении квот на иностранную нефть, чтобы защитить производителей в собственной стране. Это решение нанесло удар по Венесуэле больше, чем по любой другой стране, потому что 40% ее экспорта приходилось на Соединенные Штаты. Затем Соединенные Штаты предприняли дополнительный шаг. Чтобы успокоить своих непосредственных соседей и принимая во внимание интересы национальной безопасности, они сделали исключение по квотам на нефть, поставляемую по суше, т. е. из Канады и Мексики. Имея в виду «битву на Атлантике» во время Второй мировой войны, администрация Эйзенхауэра говорила, что поставки нефти по суше более безопасны, потому что их не могут прервать вражеские подводные лодки. Венесуэльцы расценили это как удобный вымысел для уменьшения трений с Канадой и Мексикой и пришли в ярость. «Американцы бросают нам кости», — ядовито сказал одному из своих помощников Перес Альфонсо. Венесуэла энергично протестовала. Ведь она была главным надежным поставщиком во время Второй мировой войны и останется стратегическим резервом в будущем. Мексика, а не Венесуэла национализировала американские нефтяные компании. Почему же наказывают Венесуэлу?

Перес Альфонсо полетел в Вашингтон с претензиями. Теперь он уже не был политическим ссыльным, пытающимся устроить жизнь с помощью случайных доходов. Он был министром топливной промышленности одной из мировых нефтяных держав и приехал с предложением создать в Западном полушарии нефтяную систему, которой будут управлять правительства, а не нефтяные компании. В этой системе Венесуэле будет предоставлена квота — гарантированная доля на рынке США. Теперь не компании будут решать, из какой страны-производителя доставлять нефть. То, о чем просил Перес Альфонсо, не было чем-то необычным, абсолютно таким же образом работала амери-

канская система сахарных квот — каждая страна имела свою долю. Однако нефть не была сахаром.

Правительство США не заинтересовалось предложением Переса Альфонсо, оно даже не отреагировало на него. Новое демократическое правительство Каракаса было оскорблено, а Пересу Альфонсо пришлось искать более внимательных слушателей в Каире¹⁵.

«КРАСНЫЙ ШЕЙХ»

Абдулла Тарики из Саудовской Аравии был сыном владельца верблюдов, водившего караваны между городами Саудовской Аравии и Кувейта. Его отец хотел, чтобы сын следовал теми же путями. Но способности Тарики были рано замечены, и его отправили в школу в Кувейте. Потом он 12 лет учился в Каире, где впитал националистические убеждения из тех же источников, что вскормили насеризм. Он получил стипендию, что дало ему возможность учиться в Техасском университете, где изучал и химию, и геологию, затем работал геологом-практикантом в Техасо. Его взгляды на Америку сформировались в Техасе, где, говорят, его не раз выставляли из баров и других заведений, потому что принимали за мексиканца. В 1948 г. он вернулся в Саудовскую Аравию, став, пожалуй, первым саудовским технократом, получившим образование в Америке, и уж наверняка первым саудовцем, получившим как геологическое, так и химическое образование. У него и жена была американка. В 1955 г. в возрасте 35 лет Тарики был назначен руководителем вновь созданного Директората нефтяных и горных дел. С самого начала он намеревался делать больше, чем просто получать статистические данные о нефти от Агамсо и передавать их королевской семье. Он создал команду экспертов, включающую американского юриста и молодого саудовского технократа Хишама Назира, и приготовился бросить вызов не только основам концессии Агамсо, но и самим западным нефтяным компаниям.

В Тарики сочетались необычные качества — он был не только страстным приверженцем Насера и ярым арабским националистом, но и, критически относясь к семье, создавшей современную Саудовскую Аравию, служил этой самой семье, находясь на самом важном экономическом посту в королевстве. Причиной того, что Тарики, известный некоторым как «красный шейх», занимал этот пост, несмотря на его взгляды, была борьба за власть внутри королевской семьи между королем Саудом и его младшим братом Фейсалом. Как и опасался Ибн Сауд в последние годы жизни, слабохарактерный король Сауд, старший сын, вверг страну во внешнеполитические неурядицы, оказался слабым и нерешительным и явно был мотом. Фейсал, напротив, был проницательным, расчетливым, и отец доверял ему самые важные дипломатические и политические дела, начиная с официального визита Фейсала в Англию, когда тому было 14 лет. Фейсал настаивал на прекращении расточительства. В отличие от Сауда, который предпочитал заигрывать с Насером, Фейсал стремился укреплять отношения с более традиционными режимами, а также с Соединенными Штатами и Западом. В условиях борьбы за власть, отнимавшей много внимания

и энергии, и при отсутствии единого руководителя Тарики мог вполне независимо формировать политику в самой важной сфере, той, что обеспечивала благосостояние королевства.

Вначале Тарики задумал установить контроль над переработкой нефти и торговыми активами в качестве средства увеличения государственных доходов Саудовской Аравии от нефти. Он хотел создать саудовскую нефтяную компанию, интегрированную «вплоть до станции технического обслуживания» в странах-потребителях. Чтобы припугнуть крупные американские компании, он даже высказывал идею о прямой национализации Агамсо. Но к началу 1959 г. его стратегия резко изменилась. Он внезапно решил, что контроль над ценами и добычей важнее, чем национализация и интеграция. Причиной изменения позиции явилось падение цен на нефть¹⁶.

ДАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ

Хотя в 1950-е гг. потребность в нефти росла, объемы добычи росли еще быстрее. Страны-экспортеры, постоянно искавшие пути приумножения государственного дохода, обычно стремились добиться этого, увеличивая объемы продаваемой нефти, а не повышая цены. Нефти, которая искала рынки, было больше, чем самих рынков нефти. В результате компании вынуждены были предлагать все более крупные скидки с цены, по которой они продавали ближневосточную нефть.

Скидки вели к значительному расхождению в мировой нефтяной отрасли между объявленной, или официальной, ценой, которая оставалась постоянной, и реальной рыночной, которая падала. «Выручка» нефтедобывающих стран — налоги и арендная плата за разработку недр — рассчитывалась исходя из объявленной цены. Предполагалось, что объявленная цена примерно соответствует рыночной, и изначально так оно и было. Но с распространением скидок появился разрыв между двумя ценами, и он увеличивался. Объявленную цену было нелегко снизить в связи с ее важностью для государственного дохода нефтедобывающих стран. Это означало, что они продолжали взимать 50% прибыли, основываясь на объявленной цене. Но к концу 1950-х гг. эта цена стала фиктивной, существующей только как основа для расчета государственного дохода. В действительности нефтедобывающие страны получали более высокую долю, около 60 или 70% прибыли от реальной цены. Иными словами, правительства Ближнего Востока получали свое, тогда как компании принимали на себя все последствия падения цен. Проблема скидок обострилась начиная с 1958 г. Введение импортных квот в Соединенных Штатах в значительной степени сузило для быстрорастущих объемов добычи вне этой страны самый большой нефтяной рынок в мире. В итоге излишкам нефти приходилось бороться за выход на сузившийся рынок.

Но была еще одна, более важная причина для активного распространения скидок: выход (скорее возвращение) на мировой рынок крупного нового игрока — Советского Союза. Прошел всего какой-то десяток лет с той поры, когда Сталин горько размышлял о слабости и несостоятельности советской нефтя-

ной промышленности. Но гигантские вложения и усилия принесли результат, который вывел промышленность России далеко за пределы прежнего уровня производства. Новый регион Урала и Поволжья оказался «золотым дном». С 1955 по 1960 г. добыча нефти в Советском Союзе практически удвоилась, и к концу 1950-х гг. СССР по добыче нефти вышел на второе место в мире после Соединенных Штатов, обогнав Венесуэлу. Реально советская нефтедобыча равнялась трем четвертям всей добычи на Ближнем Востоке.

Вначале бóльшая часть советской нефти потреблялась внутри блока. Но к 1955 г. Россия возобновила коммерческий нефтяной экспорт на Запад. Начиная с 1958 г. экспорт рос и стал главным фактором на мировом рынке — «силой, с которой следует считаться в международной нефтяной отрасли», сообщало Центральное разведывательное управление США. Советский Союз был готов снова взять на себя роль крупного поставщика нефти на Запад, которую Россия играла в XIX в. Он искал любых покупателей и снижал цены, чтобы привлечь их. В Вашингтоне это называли «советским экономическим наступлением». На совещании кабинета министров в 1958 г. Аллен Даллес, директор ЦРУ, предупреждал: «Свободный мир находится перед лицом довольно опасной возможности Советов внести хаос в установившиеся рынки»¹⁷.

Для нефтяных компаний единственным способом принять вызов и не подпускать русских, помимо ограничений, вводимых западными правительствами на импорт советской нефти, был конкурентный ответ — снижение цен. Но компании стояли перед дилеммой. Осмелятся ли они снизить и объявленные цены, чтобы конкуренцию с русскими разделили также нефтедобывающие страны?

Это произошло в начале 1959 г. British Petroleum провела первое снижение — на 18 центов за баррель, опустив цену почти на 10%. Это тут же вызвало бурю негодования экспортеров нефти. Хуан Пабло Перес Альфонсо был вне себя от гнева. Абдулла Тарики был разъярен. Росчерком пера крупная нефтяная компания в одностороннем порядке нанесла удар по государственным доходам нефтяных производителей. Экспортеры были вынуждены действовать.

АРАБСКИЙ НЕФТЯНОЙ КОНГРЕСС

В апреле 1959 г. было запланировано открыть Арабский нефтяной конгресс в Каире. Выбор места встречи символизировал господство Насера над арабским миром. На конференцию прибыли 400 человек, включая, конечно, Тарики. Хуан Пабло Перес Альфонсо, недовольный снижением цен British Petroleum и ограничениями на поставки венесуэльской нефти по новым американским квотам, был расстроен тем, что его недавние предложения отвергли в Вашингтоне. Он прибыл в качестве наблюдателя в сопровождении венесуэльской делегации, которая привезла тексты налогового законодательства страны и законы, касающиеся нефти, в переводе на арабский язык. Несмотря на влияние идеологии Насера в арабском мире, новые правители Багдада не собирались отдать себя в распоряжение Насера, и вскоре после кровавого переворота Ирак почти полностью рассорился с Египтом. В результате Ирак официально бойко-

тировал Арабский нефтяной конгресс, потому что он проводился в Каире, что могло дать Насеру решающее слово в нефтяных вопросах.

Участники занялись изучением огромного количества документов, которые были заранее тщательно подготовлены, большинство из них носили технический характер. Но снижение цен British Petroleum накануне конференции изменило настроение, заставив негодующих главных участников заняться созданием единого фронта против такой практики. Опасаясь, что могут пойти разговоры о национализации, нефтяные компании направили своих наблюдателей на встречу в Каире. Но то, что увидели и услышали наблюдатели, успокоило их. «Конференцию можно пока считать успешной, так как политические вопросы не преобладают», — заверял председателя British Petroleum представитель компании Майкл Хаббард. Неофициальные обсуждения между арабскими и западными делегатами проводились, сообщал он далее, «в дружеской атмосфере. Незнание элементарных для западного сознания данных о нефтяной промышленности было главной чертой конгресса». Другой представитель British Petroleum сказал, что встречу «можно охарактеризовать как положительную для будущих отношений нефтяной промышленности с арабскими странами».

British Petroleum сама пыталась осуществлять дипломатические маневры на встрече. Хаббард сообщал председателю, что с помощью «мисс Ванды Яблонски из *Petroleum Week*, активно действовавшей за кулисами», он сумел организовать встречу с Абдуллой Тарики. Как заверила его Яблонски, она «по личному опыту знает», что с саудовцем «можно обсуждать экономические вопросы». «К сожалению, — сообщал Хаббард, — оказалось иначе, и нам пришлось выслушать резкую обличительную речь о несправедливости положения, когда в Кувейте с его несколькими сотнями тысяч населения добыча нефти растет быстрее, чем в Саудовской Аравии с ее миллионами неимущих». Хаббард добавил: «Оказалось невозможным найти хоть какую-то точку соприкосновения». (Руководители Агатсо позже жаловались, что, когда западные нефтяники начинали говорить с Тарики с позиции «если бы вы занимались нефтяным бизнесом столько, сколько я, мой мальчик», то «они этим приносили себе больше вреда, чем пользы»¹⁸.)

«ПРИВЕТ ВСЕМ, ВАНДА»

Но Ванда Яблонски была занята в Каире несколько другим, чего не знал Хаббард. Как корреспондент *Petroleum Week*, а позже — редактор *Petroleum Intelligence Weekly*, она была самым влиятельным нефтяным журналистом своего времени. Элегантная и стильная блондинка, она отличалась европейской хваткой, умея найти выход из любой ситуации. Обладая решительностью и независимостью Айды Тарбелл, Ванда Яблонски обеспечивала канал для общения и передачи сведений в великие годы мировой экспансии. Остроумная и жесткая одинокая женщина, прокладывая свой путь в мужском мире инженеров и националистов, она интуитивно чувствовала, насколько далеко можно зайти в подтрунивании и подколах над собеседниками, но делала это так обаятельно, что в конечном счете всегда получала нужную информацию. Она знала

практически всех значительных людей в нефтяной промышленности. Время от времени она выводила из себя ту или иную компанию или страну своими сенсационными новостями, иногда компании в массовом порядке прекращали подписку, но она могла так пристыдить их, что те подписывались снова. Никто из занимающих ответственный пост или высокое положение в нефтяной промышленности не мог обойтись без ее журнала.

Яблонски родилась в Чехословакии. Она была дочерью выдающегося ботаника, ставшего геологом и работавшего в польской компании, которая потом вошла в *Socopy-Vacuum* (позже *Mobil*). Его работа заключалась в поездках по разным странам с целью нефтеразведки, на рынки которых *Socopy* планировала внедриться. Оказалось, что Яблонски узнала больше от своего отца о растениях, чем о нефти, так как ей давали пенни за каждое опознанное растение, и однажды она заработала больше \$100 во время автомобильной поездки через Америку. Она всегда ездила с отцом, хотя бывали и долгие разлуки. К моменту поступления в Корнеллский университет она уже поучилась в школах Новой Зеландии, Египта, Англии, Марокко, Германии, Австрии и Техасе и провела почти месяц, путешествуя на верблюде из Каира в Иерусалим (после ей пришлось выводить вшей). «У меня особое отношение к миру, — сказала она однажды. — Я не подхожу ни к одному месту, кроме Нью-Йорка».

В 1956 г., сразу после Суэцкого кризиса, Яблонски совершила свое известное журналистское турне через 12 стран Ближнего Востока и даже добилась интервью у короля Сауда в Эр-Рияде. «Угадajte, где я провела вчерашний вечер? — писала она коллегам в Нью-Йорке. — В гареме короля Саудовской Аравии! Прежде чем вы сделаете скоропалительные выводы, спешу добавить, что я там... пила чай (с розовой водой), обедала и провела очень веселый “девичник”... Забудьте все, что видели в фильмах или читали в “Тысяча и одной ночи”. Ничего вычурного или киношного. Простая, обыкновенная, теплая домашняя и семейная атмосфера, совсем как у нас, хотя, надо заметить, в более широком масштабе! Привет всем, Ванда». Она не упомянула евнухов, охраняющих королевский гарем, которые смотрели сквозь нее.

Яблонски встретила не только с королем Саудом, но и с Абдуллой Тарики, которого она описала как «человека номер один, следящего за Ближним Востоком — за всем, что имеет отношение к нефтяным концессиям... это молодой человек со своей миссией». Она привела длинное высказывание Тарики, полное угроз против американских нефтяных компаний, действующих в Саудовской Аравии. На второй встрече пару лет спустя, во время которой Тарики был не менее резок в своей критике, она сообщила ему нечто очень важное. «Есть еще один такой же крепкий орешек, как вы», — сказала она Тарики. Она имела в виду Хуана Пабло Переса Альфонсо и пообещала организовать встречу.

В 1959 г. на Арабском нефтяном конгрессе в Каире она сдержала свое слово и пригласила Переса Альфонсо в свой номер в каирском отеле *Hilton* на чай. Там она познакомила его с Абдуллой Тарики. «Я о вас так много слышал», — сказал Перес Альфонсо. Теперь Перес Альфонсо мог заняться тем делом, ради которого приехал на конференцию. Они договорились о тайной встрече с представителями других главных стран-экспортеров. Но где? В пригороде

Каира, Маади, был яхт-клуб. Сезон закончился, и клуб был фактически пуст. Они могут встретиться там.

Последующие обсуждения в Маади проводились с такой конспирацией и мерами предосторожности, что позже иранский участник говорил: «Мы встречались ну прямо как в фильмах о Джеймсе Бонде». Во встречах кроме Переса Альфонсо и Тарики участвовали представители Кувейта и Ирана. Последний заявлял, что присутствует как наблюдатель, не имея мандата, чтобы представлять свое правительство. Был также представитель Ирака — страны, бойкотировавшей конференцию, который находился здесь в качестве функционера Арабской лиги. Учитывая эти обстоятельства, они не могли заключить официальное соглашение. Но Перес Альфонсо знал, как обойти это препятствие; они заключат «джентльменское соглашение», которое будет содержать рекомендации для своих правительств. Соглашение без колебаний подписали все, кроме иранца. Тот так боялся действовать без согласования с шахом, что сбежал, и участникам встречи пришлось привлечь к поискам каирскую полицию, чтобы он тоже поставил свою подпись под документом.

Рекомендации в «джентльменском соглашении» отражали идеи, разработанные Пересом Альфонсо перед отъездом из Каракаса: правительства образуют консультативный комитет по нефти, будут защищать структуру цен, создадут национальные нефтяные компании, их призывали официально отказаться от столь ценимого на Западе принципа «50 на 50» и перейти по крайней мере к распределению 60 на 40 в свою пользу. Кроме того, они станут строить на месте нефтеперерабатывающие предприятия, войдут в торговлю нефтепродуктами и станут более интегрированными в целях «гарантирования стабильных рынков» для себя и обеспечения тем самым более высоких государственных доходов. С любой точки зрения «джентльменское соглашение», являясь секретным, было вехой в развитии нефтяной промышленности. Оно знаменовало собой первый реальный шаг к созданию единого фронта против нефтяных компаний. Как всегда, Ванда Яблонски была в центре событий: она явилась свахой альянса, который превратится в Организацию стран — экспортеров нефти (ОПЕК)¹⁹.



Глава 26



ОПЕК И «БУФЕРНАЯ ЕМКОСТЬ»

Однако избыток нефти все увеличивался. Последовали дополнительные скидки с объявленной цены, что в значительной степени было результатом агрессивной рыночной политики Советского Союза, который стремился увеличить продажу нефти на Западе, сильно снижая цены и заключая бартерные сделки. В годы холодной войны на Западе подозревали, что усиливающаяся нефтяная кампания представляла не только коммерческое предприятие, но и политическое наступление, целью которого было сделать Западную Европу зависимой, ослабить единство НАТО и подорвать нефтяные позиции Запада на Ближнем Востоке. «Экономическая война особенно хорошо подходит для их целей 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 утопит нас в море нефти, если позволить ему безнаказанно сделать это».

Конечно, Советский Союз оказался жестким конкурентом. Советам нужны были доллары и другая твердая валюта для закупок промышленного оборудования и сельскохозяйственных продуктов. Нефть тогда, как и сейчас, была одним из немногих товаров, которые они могли продавать на Западе. Экономически советским ценам противопоставить было нечего. В какой-то момент русскую нефть можно было приобрести в портах Черного моря за половину объявленной цены ближневосточной нефти. Компании опасались серьезных потерь в Западной Европе, которая также была главным рынком для ближневосточной нефти. Волнение среди западных компаний еще более усилилось, когда они выяснили, что самым заметным покупателем русской нефти является не кто иной, как итальянец Энрико Маттеи¹.

Снова, как и в 1959 г., для компаний единственным способом справиться с превышением предложения над спросом и, в частности, противостоять советской угрозе (помимо правительственных ограничений на импорт советской нефти) был единственный 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 г. взволновало Арабский нефтяной конгресс и привело к «джентльменскому соглашению». Что произойдет, если они попытаются это сделать еще раз?

РЕЙСШИНА ПРОТИВ ЛОГАРИФМИЧЕСКОЙ ЛИНЕЙКИ

В июле 1960 г., через 15 месяцев после проведения Арабского нефтяного конгресса в Каире, совет директоров Standard Oil of New Jersey 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 Jersey в Западной Вирджинии. Сам Ратбоун изучал химическое машиностроение, а затем сразу после окончания Первой мировой войны стал работать на гигантском нефтеперерабатывающем комплексе Jersey в Батон-Руж. Как сказал однажды один из представителей Jersey, он был первым в той новой волне, кто превратил переработку нефти из «смеси искусства и гадания на кофейной гуще» в науку.

В возрасте 31 года Ратбоун уже был генеральным директором нефтеперерабатывающего комплекса в Батон-Руж. Там он приобрел серьезные навыки политической борьбы, отражая хищнические нападки Хью Лонга, политического босса-демагога Луизианы, который «постоянно воевал против Standard Oil. (Однажды это выразилось в том, что Лонг предложил уже постаревшей к тому времени Айде Тарбелл \$100 за экземпляр ее давно распроданной книги о Standard Oil.) Ратбоун поднялся на высший пост в Jersey, стремительно пройдя все ступени. Как босс он был самоуверен, решителен, сдержан и совершенно равнодушен к болтовне. Коллеги называли его «инженер с рейсшиной». Самым большим его недостатком было то, что он делал карьеру в Соединенных Штатах, поэтому не мог понять переменчивого менталитета зарубежных производителей нефти. Отражение популистских нападок Хью Лонга не научило его противостоять националистическим лидерам стран — производителей нефти, хотя Ратбоун считал, видимо, иначе. Он не хотел знать, как будет воспринято еще одно снижение объявленной цены, и даже не считал необходимым проконсультироваться с производителями, по отношению к которым был столь нетерпим. Он однажды сказал: «Для некоторых бедных стран и для некоторых бедных людей деньги — вино, бьющее в голову».

В то время Jersey управлялась бесчисленным количеством комитетов, поэтому служащие самой компании называли ее Standard Committee Company of New Jersey. Система была предназначена для предупреждения принятия непродуманных решений и обеспечения тщательного и всестороннего анализа проблемы. Но Ратбоун, как сказал один помощник, был «так самоуверен, что требовалось множество аргументов, чтобы сломить его». Ратбоун, занятый стратегической проблемой завоевания рынков в условиях перепроизводства, в этот момент намеревался сокрушить систему комитетов и заставить снизить объявленную цену².

Говард Пейдж, эксперт Jersey по переговорам на Ближнем Востоке и человек, который сформировал иранский консорциум, энергично возражал Ратбуону. Он и другие члены совета директоров Jersey считали, что Ратбоун не полностью осознает проблему и вероятную реакцию со стороны стран-



экспортеров, что вызывало долгие споры с ним. У Пейджа был обширный международный опыт; под руководством Гарольда Икеса во время войны он помогал организовывать нефтяные поставки из Соединенных Штатов в Великобританию, затем стал координатором Jersey 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 понять взгляды других людей». Пейдж верно оценивал взрывную силу национализма на Ближнем Востоке и боялся, что его коллеги в Jersey и, в частности, Ратбоун этого не поймут.

Пытаясь просветить своих коллег-директоров, Пейдж пригласил отважную журналистку Ванду Яблонски, только что вернувшуюся с Ближнего Востока, встретиться с советом директоров Jersey. Как сообщал британский дипломат, который разговаривал с Яблонски после встречи, она рассказала им, что «во всех слоях общества проявляется почти повсеместное низкопоклонство перед Насером и усиливается враждебность к Западу. Что касается нефти, то здесь 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 видеть, как руководство нефтяных компаний управляет экономикой ближневосточных нефтедобывающих стран из Лондона, Нью-Йорка, Питтсбурга и т.д.». Яблонски даже сказала на совете директоров Jersey, что существующая структура Iraq Petroleum Company и Aramco может оказаться «недолговечной», а это они хотели услышать меньше всего.

На отдельной встрече Ратбоун энергично спорил с Яблонски в оценке 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».

Теперь, когда совет директоров обсуждал снижение объявленной цены, Пейдж выступил против. Действия Jersey снизят государственный доход ближневосточных стран. «Проконсультируйтесь с правительствами, — сказал он, — придите к компромиссу, но ничего не делайте в одностороннем порядке». Пейдж предложил провести снижение, но после переговоров и соглашений с правительствами. Другие директора поддержали предложение, а Джек Ратбоун нет, но председателем совета директоров был он. Отмахнувшись от Пейджа, как от «всезнайки», он решил, что Jersey 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 кем-либо. Так и произошло.

9 августа 1960 г. без предупреждения экспортеры Jersey заявила о снижении объявленной цены ближневосточной сырой нефти на 14 центов за баррель — около 7%. Другие компании последовали за ней, не проявляя особенного энтузиазма и в некоторых случаях выражая серьезное беспокойство. Для Джона Лаудона из Shell это был «роковой шаг. Нельзя просто следовать за рыночными силами в такой важной для разных стран отрасли. Это надо принимать во вни-

мание. Надо быть предельно осторожным». British Petroleum (BP), которая уже извлекла урок из снижения объявленной цены в 1959 г., сообщила, что «с сожалением узнала об этой новости».

Реакция со стороны стран — производителей нефти была хуже, чем «сожаление». Standard Oil of New Jersey 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 Jersey, тоже выступавший против снижения, находился в Багдаде в момент заявления и позже сказал, что был «рад выбраться живым»³.

«МЫ ЭТО СДЕЛАЛИ!»

Экспортеры были в ярости и не тратили времени попусту. Через несколько часов после демарша Standard Oil Абдулла Тарики послал телеграмму Хуану Пабло Пересу Альфонсо, а затем спешно отправился с однодневным визитом в Бейрут. «Что теперь будет?» — спросили его журналисты. «Ждите», — ответил он. Тарики и Перес Альфонсо хотели как можно быстрее собрать вместе всех, кто подписал «джентльменское соглашение» в Каире. В порыве гнева и возмущения иракцы воспользовались выпавшим им политическим шансом. Революционное правительство Абдель Керима Касема 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 с Iraq Petroleum Company и обеспечит дополнительные государственные доходы, в которых они крайне нуждались. Таким образом, ухватившись за шанс собрать вместе других экспортеров под эгидой Ирака, 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 поняли, что одностороннее снижение цены было фатальной ошибкой. 8 сентября 1960 г. Shell 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. Условия для встречи были не совсем благоприятными. Пересу Альфонсо пришлось отложить отъезд из Каракаса из-за попытки свержения нового демократического правительства. Багдад был заполнен танками

и солдатами, новый революционный режим опасался переворота. Вооруженные охранники стояли за спиной каждого делегата во время переговоров.

Несмотря на все это, 14 сентября группа завершила работу. Была создана новая организация, которая могла противостоять международным нефтяным компаниям. Она была названа Организация стран — экспортеров нефти (ОПЕК), и ее цели были совершенно ясными: защитить цену нефти, а точнее, восстановить ее прежний уровень. С этого момента страны-члены стали требовать, чтобы компании консультировались с ними по ценовым вопросам, коренным образом затрагивающим их национальные доходы. Они также призывали к введению системы регулирования добычи — мечте Тарики и Переса Альфонсо о мировом Техасском железнодорожном комитете. И они обязались приходить друг 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 Standard Oil. — Если в каком-либо вопросе, большом или маленьком, вы не согласитесь с нашими действиями, мы выразим сожаление. Независимо от того, правильны или нет наши действия, если вы считаете, что мы не правы или вы не понимаете наших побуждений, то это наша вина».

Извинения были разумны, так как на пять стран — основательниц ОПЕК приходилось более 80% экспорта 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 патетику, ОПЕК не казалась слишком грозной и 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 Standard Oil, — 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 вообще не существует». Западные правительства также не обращали на нее большого внимания. В секретном докладе, названном «Ближневосточная нефть», который вышел в ноябре 1960 г., через два месяца после основания ОПЕК, и содержал 43 страницы, ЦРУ посвятило новой организации всего четыре строчки¹.

ОПЕК В 1960-е гг.

Действительно, можно отметить только два достижения ОПЕК в первые годы ее существования. Она гарантировала, что нефтяные компании будут осторожны и без консультаций не станут предпринимать крупных шагов в одностороннем

порядке. Они также не посмеют снова снизить объявленную цену. Имелось много причин, почему ОПЕК смогла добиться немногого в первые 10 лет своего существования. Во всех странах-членах, за исключением Ирана, нефтяные ресурсы в недрах принадлежали компаниям-концессионерам 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 1960-е гг. проходили процессы деколонизации и усиливались проблемы и противоречия третьего мира. Вопросы суверенитета в нефтяном мире — центральные во время образования ОПЕК в 1960 г., отошли на второй план, так как компании шли навстречу потребностям экспортеров в более высоких доходах с помощью увеличения добычи. Также усилились политические факторы. В Саудовской Аравии правил король Фейсал, который, в отличие от своего брата Сауда, ориентировался на Запад. Вскоре разгорелась политическая конкуренция между Саудовской Аравией и Египтом, кульминацией ее стала война между их сторонниками 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 нефтедобывающих стран, 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 заметным. В 1961 г., 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 направила 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, полагая, что этого можно достичь только продажей большего количества нефти, а не сдерживанием добычи и повышением цен. И он хотел быть уверенным в том, что Иран сохранит и удержит позицию лидера, которая удовлетворяла его амбициям. «Иран должен сохранять позицию производителя номер один, — говорил он. — Международное нормирование хорошо в теории, но неприменимо на практике»⁵.

Абдулла Тарики, саудовский приверженец искусственного ограничения добычи, придерживался линии короля Сауда. Это был неразумный выбор, потому что в борьбе за власть победил Фейсал. В 1962 г. Тарики был уволен, и на посту министра нефтяной промышленности его заменил молодой юрист-консульт

кабинета министров Ахмед Заки Ямани, который не был приверженцем идеи создания международного Техасского железнодорожного комитета. Таким образом, Тарики был разлучен с ОПЕК. Последующие 15 лет он провел в изгнании, работая консультантом других нефтедобывающих стран, журналистом и опубликовал несколько полемических статей, осуждающих нефтяные компании и призывающих арабов установить полный контроль над своими ресурсами.

Другой «отец» ОПЕК, Перес Альфонсо, разочаровался не только в политике, но и в ОПЕК. Физическое напряжение работы министром с ее постоянными переездами тоже сыграло свою роль, и в 1963 г. он наконец подал в отставку. Он сказал, что его задачей было собрать вместе производителей нефти; он ее выполнил, и ему больше нечего делать. Через несколько недель после отставки он обрушился с упреками на ОПЕК за неэффективность и неспособность принести хоть какую-нибудь пользу Венесуэле. Затем удалился на свою виллу, чтобы читать и писать, изучать философию, заботясь о доме и саде, которые стали его убежищем в шумном быстрорастущем городе, переполненном автомобилями. Перес Альфонсо больше не говорил о «возделывании нефтяной нивы»; наоборот, он стал называть нефть «порождением дьявола». Он сохранял старый ржавый автомобиль Singer в своем саду как разрушительный символ богатства, которое принесла нефть. Его интересы в последние годы жизни сосредоточивались на экономии, а не разбазаривания ресурсов, на загрязнении, создаваемом индустриальным обществом. «В первую очередь я эколог, — сказал он незадолго до смерти, в 1979 г., — и всегда им был. Меня больше не интересует нефть. Я живу для моих цветов. ОПЕК как экологическая группа действительно больше не существует».

Нефтяные компании энергично пытались избежать прямых переговоров с ОПЕК на протяжении почти всех 1960-х гг. «Наша позиция заключалась в том, что, владея концессиями, мы должны иметь дело с теми странами, которые их предоставили», — вспоминал один из руководителей крупной нефтяной компании. На протяжении 1960-х гг. ОПЕК играла, по словам другого руководителя, 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 чиновников». Всех в основном интересовал головокружительный рост спроса и еще более головокружительный рост разведанных запасов. Казалось, для ОПЕК момент создания системы эффективного противодействия нефтяным компаниям упущен и не наступит никогда⁶.

«НОВЫЕ РУБЕЖИ» — И БОЛЬШЕ «СЛОНОВ»

Почти сразу после основания ОПЕК ее члены лишились положения, при котором являлись практически единственными мировыми экспортерами нефти. В 1960-е гг. были найдены новые нефтеносные регионы, которые внесли свой вклад в поставки, затопившие мировой рынок. Хотя большинство нефтедобывающих стран в конечном счете становились членами ОПЕК, они сначала

выходили на мировой рынок как конкуренты, захватывая долю рынка, принадлежавшую прежним экспортерам.

В те годы «новыми рубежами» для мировой нефти считалась Африка. Франция лидировала в освоении Африки, основываясь на политике, провозглашенной после Первой мировой войны, когда Клемансо заявил, что нефть — «кровь земли» и 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 максимум усилий для развития системы нефтеснабжения внутри французской империи. Цель состояла в создании французской нефтедобычи по всему миру, которая по крайней мере будет эквивалентна объему потребления в самой Франции. Это поможет сбалансировать бюджет и обеспечит безопасность. Однако национального лидера Франции, CFP, занимали проблемы Iraq Petroleum Company и положение на Ближнем Востоке, поэтому правительство поручило произвести разведку нефти в разных местах империи новой группе государственных компаний под руководством Бюро нефтяной разведки. 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 был уверен, что нефти в Сахаре нет, и заявил, что охотно выпьет те капли нефти, которые посчастливится там найти. Тем не менее территория была обширной, конкуренция за получение разрешения была совсем небольшой, и другая организация, Государственная независимая нефтяная компания (RAP), начала разведку. В 1956 г. RAP нашла нефть в Алжире.

Открытие в алжирской Сахаре вызвало лихорадку во Франции, которая впервые могла контролировать нефтяные ресурсы за пределами Ближнего Востока и вне досягаемости «англосаксов», хотя Shell 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 темпов нефтеразведки по всему миру, 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 оживит французскую промышленность, Сахара будет французским ответом на германский Рур, где происходило экономическое чудо. Сам де Голль нанес неофициальный визит на нефтяные месторождения в Сахаре в 1957 г., 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 находились в глубинах пустыни, даже такие простые вещи, как вода, нужно было доставлять на машинах за сотни миль по бездорожью. Однако к 1958 г., через два года после открытия, первая нефть стала экспортироваться во Францию. У сахарской нефти все же был один недостаток. В Алжире шла кровопролитная война за независимость, которая началась в 1954 г., и алжирские повстанцы вопреки протестам Франции рассматривали Сахару как неотъемлемую часть Алжира. Будущее сахарской нефтедобычи 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 независимости получить преимущества в доступе к алжирской нефти.

Но упорство французов начало приносить плоды. Несмотря на риск, к 1961 г. компании, в основном принадлежавшие французскому правительству и контролируемые им, добывали по всему миру нефть, покрывая 94% потребностей Франции. На следующий год Алжир формально добился независимости. Но Эвианское соглашение, подписанное де Голлем с Алжиром, гарантировало сохранение положения Франции в сахарской нефтедобыче.

С уверенностью нельзя было предсказать, как долго будет действовать соглашение с Алжиром. Для укрепления общего положения Франции с нефтью и более успешной конкуренции с крупными нефтяными компаниями RAP слилась с группой государственных компаний BRP, которая, среди прочего, открыла крупное газовое месторождение во Франции и стала его разрабатывать. «Мы пошли по пути реальной адаптации к международному положению», — разъяснял министр энергетики Андре Жиро. Объединенная компания была названа «Предприятие по нефтяным исследованиям и разработкам» (Enterprise de Recherches et d'Activités Pétrolières), или, проще, Elf-ERAP. Позже компания получила известность как Elf, так же называется одна из марок ее бензина. Развиваясь на основе алжирской нефтедобычи, Elf начала кампанию по нефтеразведке по всему миру и стала не только одной из крупнейших мировых компаний, но и одной из самых крупных промышленных групп в мире.

Добыча, подталкиваемая стремлением независимых компаний найти «золотую жилу», начала развиваться и в других странах. Крупнейшие компании тоже действовали энергично. Несмотря на обширные владения на Ближнем Востоке, они хотели диверсифицировать свои источники, чтобы не стать заложниками возможных обострений в странах Персидского залива. Как заявил в 1957 г. управляющий директор Shell, они хотели создать систему «коммерческой защищенности и не класть яйца в одну корзину». Совместное предприятие Shell и BP, начавшее разведку в Нигерии еще в 1937 г., в 1956-м 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 Ливия. Он изменил мир нефтяной промышленности и в конечном счете мировую политику⁷.



ЛИВИЙСКИЙ «КУШ»

Тысячи танков с грохотом утюжили каменистую ливийскую пустыню во время Второй мировой войны, где шла титаническая битва между немцами и англичанами. И именно там были разбиты войска Роммеля, постоянно испытывавшие дефицит горючего. Когда стрелки топливных индикаторов опускались до нуля, никто из противников и не предполагал, что они сражаются примерно в сотне миль от одного из самых крупных в мире нефтяных пластов.

Через 10 лет после Второй мировой войны Ливию рассматривали как страну, которая с военной точки зрения большого значения не имеет. Здесь располагалась авиабаза Wheelus, одна из главных баз бомбардировщиков США в Восточном полушарии. Кроме нее, здесь не было ничего, имеющего мировой масштаб. Для создания государства были довольно произвольно объединены три «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, услышав об этом, сильно воспротивились. 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 стран Оси и союзников.

Но к середине 1950-х гг. у геологов появились предположения, что в стране может быть нефть. Чтобы стимулировать разведку и освоение месторождений, ливийский закон о нефти 1955 г. предоставлял множество мелких концессий, в отличие от обширных, характерных для стран Персидского залива. «Я не хотел, чтобы Ливия начинала как Ирак, Саудовская Аравия или Кувейт, — объяснял ливийский министр нефти, следивший за соблюдением закона. — Я не хотел, чтобы моя страна оказалась в руках одной нефтяной компании». Ливия предоставляла 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 добычи 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 должна быть 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 найти нефть»⁸.

Стратегия рассредоточения сработала. На первом раунде переговоров в 1957 г. 17 компаний с успехом выиграли тендер на 84 концессии. Ливийский маховик начал набирать обороты. Условия работы тем не менее едва ли можно было назвать удобными. Страна была очень отсталой. Не было телефонной связи с внешним миром. Желающие позвонить в Соединенные Штаты летели для этого в Рим. Полевым работам геологов препятствовали причины, с которыми

они раньше никогда не сталкивались: примерно 3 млн мин, оставшихся после Второй мировой войны. Геологи и работники нефтяных месторождений нередко получали ранения или гибли от мин. Компании создавали подразделения по поиску и обезвреживанию мин, а впоследствии стали вербовать немцев, устанавливавших мины для Роммеля, чтобы те их теперь обезвредили.

Первые результаты разведки разочаровывали, и вскоре воцарилось уныние. British Petroleum уже начала избавляться от складов с оборудованием, договоров аренды и вилл, готовясь к отъезду. Затем, в апреле 1959 г., в местечке под названием Зельтен, приблизительно в 100 милях к югу от средиземноморского побережья, Standard Oil of New Jersey открыла большое месторождение. Государственный департамент охарактеризовал происшедшее в своем послании британскому министерству иностранных дел следующим образом: «Ливия сорвала куш». А ведь Jersey была близка к решению отказаться от участия в ливийском проекте. В конце концов она владела 30% концессии Agamco, которая, казалось, могла бесконечно давать нефть; она также была членом как Iraq Petroleum Company, так и иранского консорциума, и самым крупным производителем в Венесуэле. Однако, хотя риск казался очень большим, нефть в Ливии давала важное преимущество. «Одной из наших целей был поиск нефти, которая могла конкурировать с Ближним Востоком, — сказал М.А. Райт, координатор Jersey по мировой добыче. — Имея еще один источник нефти, мы бы улучшили наше положение в Саудовской Аравии». Более того, Jersey, как и другие компании, склонялась к мнению, что политический риск в Ливии был меньшим, чем в странах Персидского залива и в Венесуэле.

После открытия в Зельтене все пришло в движение. К 1961 г. было открыто 10 месторождений, и Ливия уже экспортировала нефть. Это была очень высококачественная низкосернистая нефть. По сравнению с тяжелой нефтью Персидского залива ливийская давала гораздо больший выход бензина и других легких «чистых» продуктов, подходящих для растущих автомобильных орд в Европе и соответствующих нарождающемуся веку защиты окружающей среды. К тому же вряд ли можно было найти более подходящее место для добычи нефти, чем в Ливии; это не Ближний Восток, и не нужно 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 г. Ливия вышла на шестое место в мире по экспорту нефти, обеспечивая 10% всех поставок. К концу 1960-х гг. она производила более 3 млн баррелей в день, а в 1969 г. уровень добычи практически превысил уровень Саудовской Аравии. Это было невероятное достижение для страны, которая 10 лет назад не имела разведанных нефтяных месторождений⁹.

С приходом быстрого и неожиданного процветания в Ливии вокруг этого бизнеса начала развиваться коррупция. Казалось, все стояли с протянутой рукой. Один из руководителей жаловался, что его нефтяную компанию «растащили по пятакам». Большинству из тех, кто брал мзду, пятаков было недостаточно. «Если пользоваться услугами любых местных подрядчиков, нужно быть готовым к вымогательству, — вспоминал Бад Рид, геолог Occidental Petroleum, маленькой американской независимой компании, которая приобрела крупные

концессии в Ливии. — Давили со всех сторон. Если свояк был таможенным чиновником, то вдруг какое-то необходимое оборудование почему-то не проходило через таможду достаточно быстро. Если вы хотели гарантировать прохождение через таможду, то надо было иметь дело с определенной транспортной или подрядной фирмой». Семья, управляющая королевским дворцом, была широко известна благодаря склонности к получению исключительно крупных проявлений 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 сильно повлияли на мировые цены на нефть, еще больше усилив их снижение, которое началось после Суэцкого кризиса. Ливийская нефть шла туда, откуда уходила советская нефть. В Ливии более половины производства находилось в руках независимых нефтяных компаний, многие из которых, в отличие от крупных нефтяных компаний, не имели собственных рынков сбыта. Кроме того, у них не было причин для сдерживания добычи, потому что они не имели других источников нефти, 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 заставила независимые компании, действующие в Ливии, толкаться 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 превышало спрос. Результатом была конкуренция не на жизнь, а на смерть. С 1960 по 1969 г. рыночная цена нефти упала на 36 центов за баррель — снижение на 22%. А с учетом инфляции оно было еще больше — 40%. «Нефть была доступна всем в любое время в любом месте и всегда по цене не выше, чем вы просили, — вспоминал Говард Пейдж из Jersey. — Я никогда не видел рынка с такой острой конкуренцией. Рынок летел в тартарары»¹⁰.

ПОСЛЕДНИЙ ПОЛЕТ МАТТЕИ

А как же Энрико Маттеи — человек, который первым бросил вызов крупным нефтяным компаниям и самой структуре отрасли? Превратив ENI и ее нефтяной филиал AGIP в мировую силу, Маттеи шел от одной битвы к другой, меряясь силами не только с солидными нефтяными компаниями, но и с правительством Соединенных Штатов и Североатлантическим альянсом (НАТО), которые были обеспокоены его намерением стать крупным покупателем дешевой советской нефти. Маттеи 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 Standard Oil of New Jersey и другими крупными компаниями и готовился к поездке в Соединенные Штаты для встречи с новым президентом Джоном Кеннеди. Правительство Соединенных Штатов поддерживало стремление нефтяных компаний к поиску компромисса с Маттеи и, как сказал посол США

в Италии в апреле 1962 г., «достаточно смягчить его большое самолюбие, чтобы свести к минимуму будущую полемику».

27 октября 1962 г. Маттеи вылетел на своем частном самолете с Сицилии. Еще одним пассажиром был директор римского бюро журнала *Time*, 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 нефтяных сделок с Советским Союзом. Другие — что это нестигаемые из французской ОАС, которые боролись против независимости Алжира, за то, что Маттеи критиковал колониализм и роль Франции в Алжире, отомстили за его заигрывания с алжирскими повстанцами и поддержку AGIP 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 в своей целеустремленности не мог позволить грозе спутать планы и отказаться от посадки, когда его ждало так много важных дел. Он часто заставлял своего пилота не обращать внимания на плохую миланскую погоду, и всегда это сходило с рук. Но не в этот раз.

На тот момент Маттеи было 56 лет, его империя была в разгаре строительства. Он казался непобедимым. Международный комментатор *New York Times* 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 причастен к возникновению длительного послевоенного бума, известного как «итальянское чудо». Впоследствии местоположение штаб-квартиры ENI в Риме было названо площадью Энрико Маттеи, а ENI и AGIP продолжили свой рост и экспансию. Но без Маттеи пиратские дни ENI как компании-раскольника номер один закончились¹¹.

НОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ

Хотя Маттеи ушел, но его деятельность в конечном счете привела к ликвидации мирового господства крупных компаний. Структура отрасли постоянно менялась, противореча привычным представлениям. История международной нефтепромышленности в XX в. — это история, в которой новички каждый раз устанавливали свой порядок. До середины 1950-х гг. казалось, что их по большей части можно как-то вписать в среду, и они до определенной степени становились частью установившегося порядка. Все это закончилось в 1957 г., когда Маттеи заключил сделку с Ираном, а японцы вслед за этим подписали соглашение о шельфе Нейтральной зоны. Небывалая активность в Ливии в 1960-е гг. продолжила революцию, начатую Маттеи, и ярко отразила глубину перемен. Теперь в международной нефтяной игре было множество участников

с совершенно противоположными интересами, и их было слишком много, чтобы продолжить клубное сотрудничество эры «семи сестер».

Было несколько причин резкого увеличения количества игроков. Совершенствование и распространение технологий снизило геологический риск и сделало разведку и опыт нефтедобычи вполне доступными. Правительства стран-производителей и стран, которые собирались начать нефтедобычу, 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. Высокая доходность вложений в международную нефть, по крайней мере до середины 1950-х гг., была очень привлекательной. Налоговое законодательство США делало иностранные инвестиции менее рискованными и более заманчивыми. Система ограничения добычи 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 символ безопасности, гордости и власти.

Был задействован еще один фактор: неоспоримое господство Соединенных Штатов в западном альянсе и в мировой экономике. Несмотря на кризисы, вызванные национализмом и коммунизмом, американское влияние было всеобъемлющим, вытесняло со сцены старые колониальные империи. 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, управленческого опыта 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 нефтяном бизнесе было особенно заметным на Ближнем Востоке. В 1946 г. в регионе действовало девять нефтяных компаний, к 1956 г. — 19, а к 1970 г. их число достигло 81. Однако это было лишь частью более широкой экспансии. С 1953 по 1972 г., 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 и 20 средних американских нефтяных компаний, 10 крупных американских газовых, химических и сталелитейных компаний, 25 неамериканских фирм. Эта ситуация сильно отличалась от послевоенной, когда только шесть американских фирм в дополнение к пяти признанным американским компаниям занимались активной нефтяной разведкой за рубежом. В 1953 г. нигде в мире ни одна частная нефтяная компания, кроме семи самых крупных, не имела 200 млн баррелей разведанных иностранных запасов. К 1972 г. было по крайней мере 13 «новых транснациональных» корпораций, каждая из которых имела более 2 млрд баррелей иностранных запасов. Вместе новые участники владели более чем 112 млрд баррелей разве-

данных ресурсов — четвертью ресурсов всего свободного мира. К 1972 г. «новые транснациональные» вместе ежедневно добывали 5,2 млн баррелей нефти.

Одним из самых очевидных результатов такой переполненной арены было снижение прибыльности. В нефтяной индустрии рентабельность иностранных капиталовложений была очень высокой до середины 1950-х гг. — 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 крупных компаний. Череда кризисов — Моссадык и Иран, корейская война и Суэц — постоянно поддерживала норму прибыли на уровне выше 20%. Но с открытием Суэцкого канала в 1957 г. усиливающаяся конкуренция поставщиков начала снижать как цены, так и прибыль. С этого времени и на протяжении 1960-х гг. инвестиции в иностранную нефть приносили доходность от 11 до 13%, что приблизительно соответствовало доходности 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 прежде¹².

ПО НАТЯНУТОМУ КАНАТУ — ИРАН ПРОТИВ САУДОВСКОЙ АРАВИИ

Всемирная битва в отрасли обострила давнее соперничество двух главных нефтедобывающих стран на Ближнем Востоке — Ирана и Саудовской Аравии. Резкое увеличение добычи по всему миру поставило крупные компании в трудное политическое положение. Им нужно было попытаться установить равновесие между предложением и спросом, при том, что увеличение поставок шло со стороны новичков, а это означало сдерживание добычи в регионе с самыми большими в мире запасами нефти — странах Персидского залива. Хотя добыча здесь росла быстро, но не в той степени, как это позволяли природные ресурсы и как того хотели правительства региона. В Соединенных Штатах добычу контролировали и ограничивали Техасский железнодорожный комитет и подобные ему органы в других штатах. В нефтяных провинциях Персидского залива, где имелись куда большие запасы, уровень добычи контролировался крупными нефтяными компаниями, которые сами рассчитывали, сколько надо нефти, чтобы привести в соответствие ожидаемый спрос и нефтедобычу в других регионах мира. Таким образом, Персидский залив превратился в стабилизатор, в механизм уравнивания спроса и предложения. Он был «балансом», или, как некоторые нефтяники любили называть его, «буферной емкостью». Но распределить рост объемов добычи, особенно между Ираном и Саудовской Аравией, было непросто. Без определенных талантов и стараний можно было и не пытаться хотя бы наполовину удовлетворить запросы Ирана, где шаха и так уже распирало от непомерных амбиций, и Саудовской Аравии, которая не хотела признавать лидерство Ирана ни в нефтедобыче, ни в чем другом.

Многие обстоятельства способствовали конфликту между двумя странами: одна была арабской, другая нет; одна придерживалась суннитского направления

ислама, другая шиитского. Обе страны хотели быть лидером как в регионе, так и среди стран-производителей, и у обеих были территориальные притязания. Такое соперничество в нефтедобыче порождало зависть и подозрительность между двумя странами. Ведь 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 крупных компаний. Решение проблем было похоже на хождение «по натянутому канату», сказал Дж. Кеннет Джемисон, который позднее стал председателем совета директоров Exxon. Ставки были очень высоки. Компании не хотели терять своих позиций ни в одной из двух стран. Перед четырьмя компаниями Aramco — Jersey, Mobil (новое название Socony-Vacuum), Standard of California и Техасо — стояла одна проблема. Нельзя было делать ничего такого, что могло бы нанести вред саудовской концессии. Задача, по словам Говарда Пейджа, директора Jersey, ответственного за Ближний Восток, состояла в том, чтобы угодить саудовцам для сохранения положения Aramco, «потому что это была самая важная концессия в мировом масштабе, и нельзя было допустить ни малейшего шанса потерять ее». Концессия могла оказаться под угрозой, если бы саудовцы заподозрили, что компании склоняются к увеличению уровня добычи в Иране.

Но потенциально Иран был доминирующей державой региона, и шаха следовало умиротворять, а чаще всего удовлетворять его требования. «Никто в то время не мог добывать такого количества нефти, чтобы его было достаточно для удовлетворения appetites правительств стран Персидского залива», — сказал Джордж Паркхерст, который тогда был координатором Standard of California по Ближнему Востоку. Потенциал нефтедобычи при условии соответствующего объема инвестиций был таким, что мог в любой момент превысить спрос. Рост потребностей нужно было распределить таким образом, чтобы ни одно правительство не заподозрило, что с другим заключается более выгодная сделка. Выигрыш Саудовской Аравии означал бы потерю для Ирана, и наоборот. «Это как воздушный шар, — говорил Пейдж из Jersey. — Надави 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 крупные нефтяные компании действовали как партнеры в разных странах, но имели несовпадающие, противоположные интересы. У одних был избыток сырой нефти, у других ощущался ее дефицит. «Необходимо постоянно консультироваться с партнерами, и днем и ночью, — говорил Пейдж. — Они всегда в борьбе». Борьба осложнялась американскими независимыми компаниями, которых протолкнули в иранский консорциум. У них не было других источников сырой нефти или крупных концессий, требующих защиты, поэтому их волновала не ситуация в мире, а возможность добывать как можно больше нефти и активно продавать ее. Они постоянно стремились к увеличению добычи нефти в Иране, и крупные нефтяные компании подозревали, что они подстрекают к этому шаха. Но если объемы добычи в Иране возрастут, это будет означать, что у независимых компаний будет больше нефти для «торговли вразнос», по словам Пейджа, чем у крупных компаний. И тогда крупным компаниям придется ограничивать добычу



в Саудовской Аравии и объяснять это разгневанному Ахмеду Заки Ямани и, вероятно, самому королю Фейсалу.

Вопрос распределения объемов добычи между Саудовской Аравией и Ираном был, честно говоря, не экономическим. Разница в себестоимости добычи в двух странах составляла обычно пенни или два, т. е. была «пустяковой», по выражению Пейджа. Зачастую это было стратегическим и политическим решением, и ответственность за разъяснение и оправдание действий компаний обычно ложилась на Говарда Пейджа, который действовал от лица четырех партнеров по Агамсо. Заки Ямани, саудовский министр нефтяной промышленности, был грозным противником. Он знал, что Пейджу нравятся иранцы, и прямо выражал свои подозрения насчет того, что Пейдж отдает предпочтение Ирану за счет нефтедобычи Саудовской Аравии¹³.

Не легче было и с иранцами. В соглашении 1954 г. о консорциуме говорилось, что рост добычи нефти в Иране будет соответствовать как минимум уровню среднего ежегодного роста во всем регионе, но шах был убежден, что нефтяные компании обманывают его. На обеде в Белом доме в 1964 г. он высказал Линдону Джонсону подозрения в том, что нефтяные компании отдают предпочтение арабским производителям нефти. ОПЕК, добавил шах, стала «инструментом арабского империализма». Подстегиваемый своими имперскими взглядами и намереваясь добиться для своей страны роли главного экспортера на Ближнем Востоке, шах прибегал к разным маневрам, чтобы привлечь компании в страну. Он даже пытался заставить американский государственный департамент и британское министерство иностранных дел оказать давление на компании под предлогом геополитических задач.

Шах ясно изложил свою позицию при встрече со старым другом Кермитом Рузвельтом, который помогал координировать контрпереворот, вернувший шаха к власти 10 лет назад. Он «устал от того, что Соединенные Штаты обращаются с ним, как со школьником», сказал шах Рузвельту. Он перечислил все, что сделал, дабы поддержать интересы 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, «близки к завершению». Для подтверждения своих намерений он улучшил отношения с русскими, заключил с Москвой сделку по поставке газа, угрожал переориентировать иранский импорт с Запада на Советский Союз.

Тактика шаха сработала. И американское, и британское правительства призвали нефтяные компании «сделать все, что можно» для удовлетворения требований Ирана. Иранцы также постоянно оказывали давление на компании, заставляя их увеличивать объемы добычи нефти. Использовались разнообразные средства, чтобы доставить удовольствие шаху. Компании даже перешли с западного на иранский календарь, чтобы выпускать больше продукции в этот год. На переговорах никто не смел поправить шаха, даже когда он делал простую арифметическую ошибку, а такое бывало. Усиленное давление, которое он оказывал в середине 1960-х гг., принесло желаемый эффект. В период между 1957 и 1970 гг. темпы роста добычи в Иране были выше, чем в Саудовской Аравии. В целом объемы добычи Ирана за эти годы выросли

на 387%, а в Саудовской Аравии — только на 258%. Но так как Саудовская Аравия начала с более высокого уровня, то разница в абсолютных цифрах составляла не более 5% в 1970 г. Балансирование на высоко натянутом канате, несмотря на противоречия, было успешным.

Тем не менее этим достижениям и компании, и саудовцы с иранцами были в значительной степени обязаны еще одной стороне — радикальному Ираку, хотя он сделал это невольно. В начале 1960-х гг. Ирак аннулировал 99,5% концессии, принадлежавшей Iraq Petroleum Company, созданной в свое время Галустом Гюльбенкяном, оставив ей только регион, где непосредственно производилась добыча нефти. Iraq Petroleum Company в ответ прекратила инвестиции в новую разведку и производство в данном регионе. В результате этого добыча в Ираке, которая могла бы расти быстро вместе с иранской и саудовской, тем самым создавая неразрешимую проблему распределения на мировых рынках, на протяжении 1960-х гг. росла медленно и постепенно.

В эти годы был момент, когда Оман, расположенный в юго-восточной части Аравийского полуострова, выступил в качестве весьма интересной сценической площадки в нефтяной игре. Standard Oil of New Jersey 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 легко было представить, как они разгневаются. Он, в частности, мог предположить, что скажет ему Ямани, если Jersey и Agamco попытаются уменьшить объемы добычи в Саудовской Аравии ради новой концессии в соседней стране. Это, несомненно, вступит в противоречие с принципом № 1 Jersey — не делать ничего такого, что «подвергнет опасности концессию Agamco».

Но члены отдела нефтедобычи Jersey не были согласны с Пейджем. Ведь они были геологами, и с их точки зрения открытие и разработка новых месторождений составляли суть игры. Честолюбие заставляло их искать новых «слонов», а Оман вызывал сильнейший ажиотаж. «Я убежден, там есть месторождение в 10 млрд баррелей», — сказал исполнительному комитету геолог, который только что вернулся из Омана.

«Хорошо, — ответил Пейдж. — Я абсолютно убежден, 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 сможем добывать там нефть, потому что тогда мы потеряем концессию Agamco». Основываясь на этой логике, Jersey не стала заниматься Оманом. Тем не менее геолог оказался прав. Оман стал крупной нефтедобывающей страной, и добычу возглавила Shell¹⁴.

«МЫ, НЕЗАВИСИМЫЕ НЕФТЕДОБЫТЧИКИ»

Потребители во всем мире приветствовали дешевую нефть из Венесуэлы и с Ближнего Востока. То же самое после некоторых колебаний сделали и правительства промышленных стран. Было одно исключение — Соединенные Штаты. Избыток дешевой нефти из-за рубежа больше не приветствовался

и не считался необходимым условием для консервации нефтяных ресурсов США. Напротив, независимые американские производители считали, что нарастающий поток импортируемой нефти угрожает падением внутренних цен и принижает роль самой американской нефтяной индустрии. Еще в 1949 г. геолог из Далласа по имени «Текс» Уиллис в гневном письме сенатору Линдону Джонсону спрашивал: «Не сможете ли вы что-нибудь сделать для нас, независимых нефтедобытчиков, с иностранной нефтью, обрушившей в этом году независимый тexasский рынок стоимостью \$2 млрд?» «Текс» Уиллис хотел убедиться, что Джонсон понимает его чувства и чувства его коллег-нефтяников. Он писал: «Нет смысла доводить до банкротства всех независимых нефтяников Техаса ради нескольких арабских принцев и потому, что... Standard Oil of New Jersey заявляет, что принцам нужны деньги».

Джонсон и другие члены конгресса хорошо поняли «Текса» Уиллиса и его коллег 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 тexasских 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 цента до \$1,05 за баррель и ограничить импорт 5% 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».

По окончании корейской войны и возвращении иранской нефти на рынок после падения Моссадыка импортная нефть нанесла еще более ощутимый удар по местной нефти и углю. В результате образовалась странная коалиция нефтедобывающих и угледобывающих штатов с целью поиска возможности ограничения такого импорта. Но новая администрация Эйзенхауэра меньше всего хотела устанавливать тарифы или квоты на импортируемую 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 г. Полномочия позволяли президенту регулировать уровень импорта нефти в том случае, если национальная безопасность или экономическое благосостояние страны находится под угрозой.

Эйзенхауэр не желал воспользоваться этими возможностями. Вместо принудительных ограничений на иностранную нефть его администрация призвала к «добровольным» ограничениям со стороны импортеров. Это вызвало массовую кампанию с письмами и моральным давлением на фирмы-импортеры. Но она оказалась весьма неэффективной перед растущими объемами ближневосточной нефти и низкими ценами на импортируемую нефть.

Суэцкий кризис 1956 г. выдвинул на передний план вопросы национальной безопасности. Падение цен, последовавшее за кризисом, укрепило требова-

ния независимых компаний о защите в виде тарифов и квот. Крупнейшие компании, обладающие зарубежными месторождениями, не присоединились к требованиям. Эйзенхауэр, 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 пластах. Вероятно, президент вспомнил о событиях 1944 г., когда у генерала Паттона кончилось горючее, и перед ним стояла неблагодарная задача в «суровую минуту» распределить запасы между взбешенным Паттоном и неггибаемым Монтгомери. Создание резервов не улучшило бы положение национальной нефтяной промышленности, но оно примирило бы вопросы национальной безопасности с экономической политикой свободной торговли, проводимой администрацией. Однако Эйзенхауэру не удалось получить поддержки своей идеи. Специальный комитет, назначенный им для изучения нефтяного импорта во всем мире и вопроса безопасности, отверг эту альтернативу просто как непрактичную¹⁵.

НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И «ОПТИМАЛЬНЫЙ БАЛАНС»

Независимые нефтяники хотели установления обязательного контроля, и как можно скорее. Они усилили кампанию за введение тарифов, потому что импорт нефти продолжал расти с 15% от национального уровня нефтедобычи в 1954 г. до 19% в 1957 г. Встречаясь в июне 1957 г. с тремя сенаторами, выступавшими 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, общее истощение ресурсов США, поощрение нефтеразведки, чтобы одновременно это не привело к слишком высокому уровню продаж национальной нефти и неразумному уменьшению национальных резервов». Короче, президент сказал, что «необходимо добиваться оптимального баланса». В 1957 г., пытаясь достигнуть такого баланса, администрация приняла систему более четкого добровольного регулирования. Правительство теперь неофициально занималось распределением импортных квот.

Машину «добровольного» распределения никто особенно не любил. Все же она заработала бы, если бы сотрудничали все. Но несколько компаний были решительно настроены против. Одна из причин очевидна: они находились в абсолютно невыгодном положении, так как уже сделали огромные вложения в зарубежную нефть. Это касалось не только крупнейших компаний. Джей Пол Гетти начал осуществлять программу развития стоимостью \$600 млн по строительству танкеров, бензозаправок, крупного нефтеперерабатывающего комплекса, все это должно было основываться на разработке его нового месторождения в кувейтской Нейтральной зоне. Гетти просто игнорировал систему добровольных квот. В конце концов она была добровольной. Sun Oil

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 монополию 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 Sun, также вспомнил о «деле Мэдисона» в 1930-е гг., 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 Sun и другим компаниям, что позднее не будут выдвинуты обвинения в нарушении антитрестовского законодательства за сотрудничество в так называемой «добровольной» системе? Ведь система выглядела как механизм спонсирования правительством высоких уровней цен!

Спад 1958 г. расправился с добровольной программой. В то время как потребность в нефти значительно снизилась, а импорт вырос, политическому давлению в пользу обязательного контроля было трудно противостоять. Кларенс Рэндалл, председатель совета по зарубежной экономической политике, с раздражением говорил государственному секретарю Даллесу, что те, кто призывает к ограничению импорта в целях «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 очковтирательство», — 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 разведывательное бурение, что может произойти только в том случае, если цена на нефть поднимется». В конгрессе среди старейших и опытных политиков было влиятельное лобби 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 также прислушивался к своим избирателям. Еще в 1940 г. он стал связующим звеном между политиками демократической партии и богатыми техасскими нефтепромышленниками, собирая средства для партии. Одним из самых влиятельных сенаторов был Роберт Керр, нефтяной миллионер из Оклахомы. Эйзенхауэр предвидел последствия. 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 заин-

тересованных политиков в Соединенных Штатах оказывать практически не встречающееся сопротивление давлению для принятия подобных программ, которые противоречат основной задаче Соединенных Штатов по обеспечению расширения мировой торговли». Тем не менее четыре дня спустя, 10 марта 1959 г., Эйзенхауэр объявил о введении обязательных квот на нефтяной импорт в Соединенные Штаты. Десятилетие спустя после начала борьбы Соединенные Штаты в конце концов установили официальный контроль. Это, вероятно, стало самой важной американской политической акцией в энергетике в послевоенные годы. Независимые нефтедобытчики ликовали. Крупнейшие компании были разочарованы¹⁶.

«ОЧЕНЬ ЗДОРОВАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ»

Квоты продержались 14 лет. При Эйзенхауэре импорт не мог превышать 9% от общего количества потребляемой нефти. Администрация Кеннеди несколько ужесточила квоты в 1962 г.. Позже, во второй половине 1960-х гг., администрация Джонсона предпринимала попытки по ослаблению квот для того, чтобы снизить цены на нефть и таким образом противостоять инфляции, которая стала расти во время вьетнамской войны. Но в своей основе система квот оставалась неизменной.

Нефтяные квоты на первый взгляд кажутся простыми и понятными. Но они не были таковыми. С течением времени управление ими становилось все более сложным и запутанным. Во время действия Обязательной программы нефтяного импорта, как называлась политика нефтяных квот, шла постоянная борьба за распределение квот и толкование программы, поиски лазеек, льгот и исключений. С течением времени программа становилась все более нелепой и искаженной. Развилась бойкая торговля не самой нефтью, а лицензиями на импорт или разрешениями на поставку нефти. Одни сегменты нефтеперерабатывающей промышленности фактически субсидировали другие.

Но ничто не может сравниться с выкрутасами, которые стали известны под названием «мексиканская карусель», или «браунсвиллский 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 ее транспортировка 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 с мексиканских месторождений. Мексиканская нефть доставлялась танкерами в пограничный город Браунсвилл в Техасе, перегружалась на автоцистерны, которые ехали через мост в Мексику, разворачивались там на кольце, а затем возвращались через мост в Браунсвилл, где нефть перегружали на танкеры и отправляли 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 далекоидущие последствия. Она способствовала, как и предполагалось, 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 планеты.

Еще одним результатом программы были более высокие цены, чем при отсутствии протекционистских мер в Соединенных Штатах. Более того, квоты поставили системы ограничения добычи нефти в Техасе и других штатах в такое положение, в котором 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 ограничения добычи в 1930-е гг. Средняя цена нефти из месторождений в Соединенных Штатах в 1959 г. была \$2,90 за баррель; 10 лет спустя она составляла \$2,94, — несомненно, это стабильная цена, но она была на 60–70% выше, чем у ближневосточной нефти на рынках Восточного побережья США. За пределами закрытого американского рынка обязательный контроль привел к более низким ценам.

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 г. уровень добычи нефти в Соединенных Штатах на 29% превышал уровень 1959 г., когда были введены обязательные квоты. Без такой защиты американское производство, безусловно, было обречено на застой или спад. Как крупные, так и мелкие компании приспособились к обязательным квотам. Крупнейшие компании, первоначально громко критиковавшие квоты, 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, могли обладать 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 1960-х гг. сенатор Рассел Лонг из Луизианы счел нужным прочитать небольшую лекцию группе генеральных директоров из крупных нефтяных компаний. Он объяснил, что конгрессмены из нефтяных

штатов «особенно заинтересованы в национальных аспектах промышленности, потому что именно они обеспечивают людям занятость и стабильный доход для правительств наших штатов, а это существенно для нашей экономики». Лонг хотел, чтобы генеральные директора подумали о своем участии.

«Мы бы хотели, чтобы вы — парни, которые добывают нефть за границей, поняли одно. Когда вы сталкиваетесь с проблемами, касающимися налоговых зачетов за рубежом, налоговых скидок за истощение ресурсов или льготным налогообложением ваших служащих за рубежом, то идете за защитой к тем же самым людям, которые заинтересованы в национальной добыче нефти». Подводя итог своему посланию, Лонг добавил: «Во многом в ваших собственных интересах иметь очень здоровую национальную промышленность и сделать все для содействия этому»¹⁷.

Транснациональные компании неохотно, но усвоили этот урок.



Глава 27

УГЛЕВОДОРОДНЫЙ ЧЕЛОВЕК

Независимо от превратностей мировой политики, возвышения и падения имперской мощи и национальной гордости, лишь одна тенденция демонстрировала устойчивый рост в послевоенные десятилетия — потребление нефти. Говоря абстрактно, если солнце питает энергией землю, то нефть снабжает энергией человечество, как в виде привычного топлива, так и в виде новых нефтехимических продуктов. Нефть триумфально шествовала по планете — королева, одетая в ослепительную тогу из пластика, и ее королевское достоинство никто не брал под сомнение. Она одаривала своих верноподданных, делясь богатством щедро до расточительности. Эпоха ее правления была временем уверенности, роста, расширения производства, удивительных экономических достижений. Ее щедрость преобразовала королевство, породила новую автомобильную цивилизацию. Наступила эра «углеводородного человека».

ВЗРЫВ

Потребление энергии в мире с 1949 по 1972 г. возросло в три раза. Однако эти цифры ничто по сравнению с ростом потребления нефти в те же годы, которое увеличилось в 5,5 раза. Рост спроса на нефть наблюдался повсюду. С 1948 по 1972 г. потребление нефти в Соединенных Штатах возросло в три раза — с 5,8 до 16,4 млн баррелей в день — беспрецедентно, если не сравнивать с ростом в остальном мире. За те же годы потребность в нефти Западной Европы возросла в 15 раз — с 970 000 до 14,1 млн баррелей в день. Изменения в Японии были просто поразительны: там потребление возросло в 137 раз — с 32 000 до 4,4 млн баррелей в день.

Что же было движущей силой такого взрывного потребления нефти? В первую очередь быстрый и интенсивный экономический рост, сопровождавшийся увеличением доходов населения. К концу 1960-х гг. население индустриальных стран наслаждалось таким уровнем жизни, какой всего 20 лет назад казался недостижимым. У людей появились деньги на покупку домов, электрических приборов для их оборудования, систем центрального отопления и кондиционеров. Семья сначала покупала одну машину, потом вторую. Количество автомобилей в США возросло с 45 млн в 1949 г. до 119 млн в 1972 г. За пределами США этот рост был еще более впечатляющим — с 18,9 млн до 161 млн. Чтобы производить машины и приборы, упаковочную тару, чтобы удовлетворять прямо или косвенно 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 г. «Выпускник университета» пожилой джентльмен 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 1950-х и 1960-х гг. цена на нефть падала, и эта дешевизна тоже способствовала росту ее потребления. Многие правительства считали нефть 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 добывали больше, а это в свою очередь становилось мощным импульсом для компаний, активно проталкивавших нефть на новые рынки, которые им только удавалось найти.

Добыча нефти, нефтяные ресурсы, потребление — все стало крупномасштабным. Все отрасли нефтяной промышленности разрослись до гигантских размеров. Рост производства и потребления невозможен без инфраструктуры. Строилось огромное количество крупных нефтеперерабатывающих комплексов, предназначенных удовлетворять нужды расширяющихся рынков и новой широкомасштабной экономики. Новые технологии позволили некоторым нефтепереработчикам увеличить выход продуктов высокого качества — бензина, дизельного и реактивного топлива, мазута, — получаемых из одного барреля сырой нефти, с 50 до 90%. Результатом этого стал быстрый переход на реактивные самолеты, дизельные тепловозы и отопление жилищ мазутом. Увеличился танкерный флот, танкеры обычных размеров уступили место гигантским судам — супертанкерам. На перекрестках дорог и на автострадах всех промышленно развитых стран появлялись великолепно оснащенные бензозаправочные станции. Лозунг «Чем больше — тем лучше» стал девизом нефтяной промышленности. Потребители нефти тоже не остались безучастны к этому лозунгу. С мощными моторами, сияющие хромом, с экстравагантными спойлерами, американские автомобили стали шире и длиннее. Галлона бензина хватало на 8 миль¹.

СТАРЫЙ «КОРОЛЬ УГОЛЬ» НИЗЛОЖЕН

Оживленные послевоенные десятилетия сопровождалась новой войной, хотя о ней и не говорили в коммюнике на первых страницах газет. Она затерялась где-то на страницах повседневной торговой хроники. Наблюдательный исследователь нефтяной отрасли Пол Франкель назвал 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 за кошельки потребителей.

Уголь обеспечил промышленную революцию в XVIII и XIX вв. Дешевый и доступный, он был настоящим королем. Как писал экономист XIX в. 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 и легко; без него мы будем отброшены к тяжелому труду и бедности прежних времен».

«Король Уголь» удерживал свой трон всю первую половину XX в., но не смог устоять перед огромным потоком нефти из Венесуэлы и Ближнего Востока, которая наводнила планету 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 придало ей привлекательность и приоритет. 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, где экономика до середины XX столетия была ориентирована преимущественно на уголь. Однако к тому времени из-за структуры затрат угольная промышленность стала легкой добычей. Частое снижение цен на нефть делало ее дешевле, если исходить из количества энергии на доллар. Была еще одна причина, заставлявшая переключиться на нефть, — рабочее движение на американских угольных шахтах. Забастовки шахтеров под руководством Джона Льюиса, президента профсоюза шахтеров, стали чуть ли не ежегодным ритуалом. Густые брови Льюиса стали любимым объектом карикатуристов, а его горячность поколебала 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, опасющегося перебоев в электроэнергии в зимние месяцы, яростная риторика Льюиса и воинственность профсоюза шахтеров побуждали искать замену углю. Это означало, что им нужна нефть, которая не сопровождалась подобными угрозами, особенно мазут, большая часть которого импортировалась из Венесуэлы. «Нам следует, — говорил один из венесуэльских нефтяников, — организовать сбор подписей по всей Венесуэле в поддержку возведения памятника Джону Льюису на центральной площади Каракаса, чтобы почтить его как одного из величайших благодетелей и героев в истории нефтяной индустрии Венесуэлы»².

ОБРАЩЕНИЕ ЕВРОПЫ

Свержение «Короля Угля» с престола проходило в Европе несколько иначе, этому в основном способствовала дешевая и доступная нефть с Ближнего Востока. Первый послевоенный энергетический кризис 1947 г. в Европе был связан с падением угледобычи. Вследствие этого Британии угрожал дефицит



угля. Опасаясь ограничения поставок, правительство начало поощрять использование на электростанциях жидкого топлива вместо угля в качестве временной меры. Но эта временная мера превратилась в безжалостного конкурента. В 1956 г. Суэцкий кризис заставил Британию и другие европейские страны задуматься о надежности ближневосточных поставок нефти. Сразу после этого Великобритания решила ускорить реализацию своей первой крупной ядерной энергетической программы, чтобы снизить зависимость от импортируемой нефти. Среди индустриальных держав обсуждались планы создания неприкосновенного запаса на случай перебоев в снабжении. Но обеспокоенность, связанная с проблемой безопасности, на удивление быстро улетучилась, и Европа с той же скоростью продолжила свое движение прочь от угля.

Одной из причин победы нефти была экология, имевшая особое значение для Великобритании. Лондон уже давно страдал от «тумана-убийцы» в результате загрязнения атмосферы продуктами сгорания угля, особенно из каминных дымоходов в домах. Туман бывал таким густым, что сбившиеся с пути автомобилисты не могли найти дороги домой и 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 г. парламент принял постановление о чистом воздухе, который приветствовал использование нефти. Все же главной силой, способствовавшей переходу на нефть, была цена; на нефть цены снижались, а на уголь нет. С 1958 г. нефть стала более дешевым топливом, чем уголь. Домовладельцы перешли на жидкое топливо, 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, если 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 1960-х гг. оно 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 г. 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 обратилась в новую веру, когда нефть стала дешевле

угля. Изменения были поистине потрясающими. В 1955 г. уголь обеспечивал 75% потребляемой энергии в Западной Европе, а нефть — 23%. К 1972 г. доля угля сократилась до 22%, а нефти — увеличилась до 60%, так что уголь и нефть поменялись ролями³.

ЯПОНИЯ: ТЕПЕРЬ НЕ БЕДНАЯ

Япония стала переходить на нефть позднее. Традиционным источником энергии здесь был уголь. До и во время Второй мировой войны нефть главным образом использовалась для военных нужд, и лишь небольшая ее часть — в гражданских перевозках и потреблении керосина для освещения. Нефтеперерабатывающие предприятия и инфраструктура отрасли были разрушены в конце Второй мировой войны. Только в 1949 г. американскими оккупационными властями было разрешено возобновить работу нефтеперерабатывающих предприятий, да и то под патронажем таких западных компаний, как Jersey, Socony-Vacuum, Shell и Gulf. С прекращением американской оккупации, восстановлением политической независимости и окончанием корейской войны ситуация изменилась: Япония вступила в период удивительно быстрого экономического роста.

Первая фаза этого роста, базирующегося на ускоренном развитии тяжелой индустрии и химической промышленности, была такой успешной, что уже в 1956 г. правительство сделало эпохальное заявление: «Дни послевоенного восстановления остались позади». Япония больше никогда не будет бедной, а дальнейший рост, как ожидалось, обеспечит уголь. В начале 1950-х гг. уголь покрывал более половины энергетических потребностей Японии, а нефть — только 7% — меньше, чем дрова. Но цены на нефть продолжали падать. К началу 1960-х гг. уже не было сомнений, что правительство и промышленность Японии сделают ставку на нефть. Как и повсюду, это избавит экономику от угрозы трудовых конфликтов на угольных шахтах, и опять же, нефть была намного дешевле угля.

Нефть становилась все важнее для японской экономики, и правительство в качестве одной из целей большой политики принялось искать средства, чтобы уменьшить иностранное влияние в своей нефтяной отрасли. Министерство международной торговли и промышленности 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 г. наделил министерство правом давать разрешения на импорт нефти и регулировать заключение торговых сделок. Оно использовало это право для поддержки независимых нефтепереработчиков и обеспечения такой конкуренции, которая позволила бы удерживать цены на нефть на самом низком уровне. Результатом такой политики стали ценовые войны, так как нефтепереработчики энергично боролись за рынки сбыта. И, как бы наверстывая упущенное время, Япония завершила переход на нефтяную экономику феноменально быстро. Во второй



половине 1960-х гг. годовой прирост производства в Японии составлял 11%, что само по себе удивительно, а спрос на нефть рос с еще более поразительной скоростью — 18% в год. К концу 1960-х гг. нефть обеспечивала 70% потребляемой в Японии энергии, а ведь в начале 1950-х гг. было 7.

Спрос на нефть отражал динамику развития японской промышленности. Была еще одна движущая сила этого процесса — автомобильная революция. В 1955 г. японская промышленность выпустила только 69 000 автомобилей, а 13 лет спустя, в 1968 г., — 4,1 млн автомобилей, 85% которых покупалось и использовалось в Японии и только 15% экспортировалось. Это означало огромный взлет спроса на бензин внутри страны. Великому автомобильному экспортному буму, который поможет Японии утвердиться в качестве мировой экономической державы, еще только предстояло свершиться.

В послевоенном мире было два «вундеркинда» — Япония и Германия, которые не просто оправались от поражения, но установили достойные зависти и удивления стандарты экономического развития. Оглядываясь на их достижения, историк экономики Альфред Чандлер без лишних слов так определил их успех: «Германское и японское чудо было основано на высокоорганизованном производстве и дешевой нефти». Не все их союзники и конкуренты пользовались преимуществами «высокоорганизованного производства», но у всех было много нефти. В результате этого в период ажиотажа 1950-х и 1960-х гг. экономический рост во всем промышленно развитом мире обеспечивался дешевой нефтью. Всего за 20 лет произошел переворот в основах индустриального общества. В 1949 г. уголь обеспечивал две трети потребляемой энергии в мире. К 1971 г. две трети энергетических потребностей удовлетворялось за счет нефти и природного газа. То, что экономист Джевонс сказал в XIX в. об угле, теперь, столетие спустя, можно было сказать о нефти. Она стоит выше других продуктов; она универсальный помощник, главный фактор во всем, что мы делаем⁴.

БОРЬБА ЗА ЕВРОПУ

Из-за быстрого экономического роста и расширения производства вместе с переходом от угля к нефти и созданием недорогого автомобиля Европа стала ареной самой острой конкурентной борьбы за рынки в 1950-х и 1960-х гг.. 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 время нефтедобывающие страны продолжали давление на компании, чтобы те увеличивали объем производства. «Каждый год наша команда совершала паломничество в Эль-Кувейт, — вспоминал исполнительный директор Gulf Уильям Кинг. — Каждый раз было одно и то же. Встреча бывала трудной, со множеством угроз и льстивых речей с обеих сторон. Кувейтцы говорили нам, какого увеличения объема добычи они хотят, мы говорили, что это слишком много, нет рынков для такого количества. Кувейтцы настаивали, что иранцы уже добились увеличения добычи. В конце концов обе стороны соглашались на 5 или 6% прироста».

Где можно было продать всю эту дополнительную нефть? В развивающемся мире имелись кое-какие возможности. В Южной Корее Gulf построила завод минеральных удобрений, чтобы получить право на создание системы нефтепереработки и продажи нефтепродуктов в этой стране. Она давала займы таким японским компаниям, как Idemitsu и Nippon Mining, на строительство нефтеперерабатывающих комплексов, что обеспечивало долгосрочный контракт на поставку сырой нефти. Но Европа была более важным рынком. Чтобы проникнуть туда, требовалась 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, красть друг у друга рынки».

Shell была лидером на европейском рынке, следовательно, ей приходилось больше защищаться и учиться конкурентной борьбе. Например, в Западной Германии Deutsche Shell с гордостью объявила, что 220 ее молодых дилеров прошли подготовку по «американскому стилю агрессивной продажи». Jersey приходилось быть еще более агрессивной, потому что она пыталась встать на один уровень с Shell. В Великобритании на одной бензозаправочной станции можно было увидеть колонки разных компаний, иногда число марок бензина достигало шести. Jersey это казалось глупым. Она хотела иметь станции для продажи только своего собственного бензина Esso, и ей это практически удалось. Чтобы привлечь симпатии фермеров на континенте, которые тогда механизировали производство, 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 и растущего числа американских туристов, для которых бесплатные карты стали почти конституционным правом.

Среди голиафов, сражающихся в Европе, появилось множество проворных давидов, которые наладили производство и дрались за рынки, стимулируя тем самым дальнейшую жажду нефти. Среди них самой заметной была Continental Oil Company, позднее Conoco. Continental возникла в 1929 г. в результате слияния торговой компании Rocky Mountain, части бывшей империи Standard Oil, и нефтедобывающей и перерабатывающей оклахомской фирмы. Новое предприятие стало американской региональной компанией. В 1947 г. совет директоров избрал нового президента — Леонарда Макколума, который был международным координатором производства в Standard Oil of New Jersey. Макколум хотел сосредоточиться на наращивании добычи в Северной Америке. Но вскоре обнаружил, что у Continental слабые конкурентные позиции. В конце 1940-х гг. дешевая иностранная нефть рекой текла в США, покрывая растущий спрос, а добыча Continental сдерживалась системой ограничений в Техасе, Оклахоме и других штатах. Макколум решил, что Continental должна

попытать счастья за морями. Десять лет компания тратила много денег на бурение скважин в Египте и других районах Африки, которые оказались безрезультатными. Однако, несмотря на хлопоты и разочарования, Макколум был убежден, что там, где дело касалось нефти, лучше быть компанией «имущей», 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 получить легче, вам бы лучше откусить побольше, чтобы ничего не упустить».

В середине 1950-х гг. Continental в партнерстве с компаниями Marathon и Amerada, под названием Oasis Group, сорвала куш в Ливии, а уже в конце 1950-х гг. развернулась там во всю мощь. Но в этот момент в Вашингтоне менялись правила игры, полностью нарушив первоначальные планы Макколума. Новые импортные квоты помешали Continental поставить свою дешевую ливийскую нефть на рынок США, как это было задумано. Это значило, что нефть нужно отправить куда-то еще, и этим «еще», конечно, была Западная Европа — мировой рынок с самой ожесточенной конкурентной борьбой.

Сначала Continental продавала свою ливийскую нефть известным крупным компаниям и независимым производителям в Европе. «Мы были там новичками, и нам приходилось действовать исподтишка», — вспоминал один из исполнительных директоров Continental. Но компания не отличалась гибкостью, ей пришлось к тому же делать значительные уступки в цене своим покупателям. Она стояла перед проблемой выбора — классической дилеммой зависимости от других. В начале столетия Уильям Меллон превратил Gulf в интегрированную компанию с собственной системой переработки и сбыта нефти, чтобы больше не кланяться Standard Oil или кому-нибудь еще. Теперь, 60 лет спустя, Макколум сделал то же самое.

Потратив три года, в 1960 г. компания создала множество дочерних предприятий, перерабатывающих и сбывающих нефть в Западной Европе и Великобритании, приобретая все, что удастся, начиная иногда на голом месте, если купить было нечего. Ливийская нефть была более высококачественной, особенно подходящей для производства бензина, и это подтолкнуло Continental на создание собственной сети бензозаправочных станций. К тому же Continental 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 г., через 16 лет после решения Макколума искать нефть за рубежом, Continental производила за пределами США больше, чем в самой стране. Она стала крупной интегрированной транснациональной нефтяной компанией, что в общем-то не входило в первоначальные планы Макколума.

Увеличение числа таких компаний, каждая из которых имела свою более или менее автономную цепочку, обостряло конкурентную борьбу на рынке и еще больше снижало цены на нефть. Их успех подогревал также националистические чувства стран, снабжающих компании нефтью. Короче говоря, наиболее уязвимыми местами в производственной цепи были ее начало и конец — скважина и бензоколонка⁵.



УБЛАЖАЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

1950-е и 1960-е гг. в Америке были эрой благоденствия для потребителя, в частности для потребителя бензина — автомобилиста. Лишения и нормирование военных лет помнились весьма смутно. 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 так называемые «ценовые войны». Бензозаправочные станции появлялись на каждом углу, их операторы выставляли рекламные щиты, на которых огромными буквами было написано, что у них топливо на полцента ниже, чем за углом. Первый выстрел в этой войне цен часто производился независимыми станциями, не связанными с крупными компаниями; они покупали излишки нефти по низкой цене на небольших рынках. Крупные компании были не в восторге от этих войн — их могли обвинить в хищничестве, поэтому они часто действовали как бы вынужденно. Но, несмотря на протесты, сами же крупные компании иногда выступали зачинщиками ценовых войн, агрессивно пробиваясь на новые рынки.

Конкурентная борьба приняла новые формы. Никогда еще автомобилистов так хорошо не обслуживали. Проверялись шины и уровень масла, мылись окна, раздавались напитки и карточки тотализатора — и все бесплатно, чтобы только завоевать и удержать клиентов. В начале 1950-х гг. были введены кредитные карты, чтобы связать потребителя с определенной компанией. Телевидение стало новым средством рекламы отечественных видов бензина и привлечения 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». Техасо с гордостью уверяла своих клиентов, что для их блага они даже «забронировали» себе комнаты отдыха по всем 48 штатам.

Началась шумиха вокруг присадок к бензину. Они применялись, чтобы сорта действительно отличались друг от друга, ведь разные марки бензина были по сути одинаковы. Через полтора года, в середине 1950-х гг., 13 из 14 главных компаний начали продавать новые марки бензина высшего качества, опережая друг друга и делая экстравагантные заявления. В те годы прошли первые испытания водородной бомбы, и Richfield объявила, что в ее бензине «используется водород в мирных целях», — смелое и довольно справедливое утверждение, так как все углеводороды, включая бензин, состоят из молекул, содержащих водород. Shell утверждала, что ее ТКФ (трикрезилфосфат) предназначен для предотвращения загрязнения свечей зажигания, что это «величайшее достижение в истории бензина за 31 год». Power-X компании Sinclair содержала присадки, предназначенные воспрепятствовать коррозии в двигателе. Cities Service, чтобы не оказаться в хвосте, сделала вывод, что если даже одна присадка дает огромный результат, то пять дадут просто фантастический, и выпустила 5-D Premium. Список можно продолжить. Все компании утверждали, что их новая марка бензина была результатом «многолетних исследований».

Благодаря ТКФ Shell увеличила объем продаж на 30% за один год. Такой успех не мог остаться без отклика со стороны других компаний. Socony-Vacuum выпустила «конфиденциальный» меморандум для своих дистрибьюторов в Mobilgas, предупреждая, что ТКФ ничего не дает, а напротив, может испортить автомобильный двигатель. Зато о своей новой марке Socony заявляла: «Другого такого бензина нет!» Standard Oil of New Jersey пошла дальше, заявив, что ТКФ — рекламный трюк, средства от несуществующей болезни, загрязнения свечей зажигания, не бывает. Вместо этого Jersey повысила октановое число и выпустила новую марку Total Power («Абсолютная энергия»). 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 Mobil 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 дороже за галлон хотя бы ради удовольствия — реального или кажущегося — обогнать какого-нибудь незадачливого автомобилиста, заставив его глотать пыль из-под колес.

Присадки к бензину — лишь один путь к сердцам потребителей, но были и другие. В 1964 г. в Великобритании Jersey использовала значок с изображением тигра, стремясь придать рынку бензина «новый вид». Свежий лозунг гласил: «Поместите тигра в бензобак!» Тигр Esso появился на всех рынках Европы, помогая быстро идентифицировать 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 Jersey. Лет через пять тигра перерисовал молодой художник, который одно время 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. Раздраженные популярностью тигра Esso и его успешным наступлением на бензобаки, менеджеры Shell Oil начали расшифровывать аббревиатуру звездной добавки ТКФ менее официально — «та кошачья фракция»⁶.

НОВЫЙ СТИЛЬ ЖИЗНИ: ШЕСТЬ РАССТОЯНИЙ ДО ЛУНЫ

Стремительный поток нефти менял все на своем пути. Нигде эти изменения не были столь заметны, как в американском пейзаже. Изобилие нефти способствовало росту продаж автомобилей, а он породил новый стиль жизни. Действительно, наступила эра «углеводородного человека». Железнодорожные пути сообщения, которые связывали американцев с довольно плотно населенными центральными городами, были сметены нашествием автомобилей, великая волна «пригородизации» прокатилась по стране.

Переселение в пригороды началось в 1920-х гг., но его задержали на 15 лет сначала Депрессия, а затем Вторая мировая война. Оно возобновилось сразу же после войны. Точкой отсчета можно считать 1946 г., когда семья строителей Левитт приобрела 4000 акров земли картофелеводческих ферм в городке Хемпстед на Лонг-Айленде, в 25 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 счете построили 17 400 коттеджей, и он стал домом для 82 000 американцев. Левиттаун стал 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 темп. Число индивидуальных построек увеличилось со 114 000 в 1944 г. до 1,7 млн в 1950 г. 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 г. 9 млн человек переехало в пригороды, и еще миллионы переехали позднее. Всего с 1950 по 1976 г. число американцев, живущих в больших городах, выросло на 10 млн, а в пригородах — на 85 млн. К 1976 г. в пригородах жило больше американцев, чем в крупных городах или сельской местности. Со временем стало модно критиковать пригороды буквально за все, начиная с архитектуры и заканчивая их ценностями; но миллионы и миллионы людей, построившие там свои дома, нашли в пригородах лучшие условия для воспитания детей, уединение, самостоятельность, пространство, дворы для детских игр, хорошие школы и большую безопасность, короче — приют для оптимизма и надежды после Депрессии и войны.

«Пригородизация» сделала автомобиль насущной необходимостью, и сельский пейзаж изменился в соответствии с требованиями вездесущей машины. Силуэт этой новой Америки обрел другие очертания, возникли новые учреждения, отвечающие нуждам жителей пригородов. Торговые центры с большими бесплатными автостоянками стали местом притяжения потребителей и продавцов. В 1946 г. в Америке было всего восемь торговых центров. В 1949 г. в Рали, в Северной Каролине, был построен первый специально спланированный крупный центр розничной торговли. К началу 1980-х гг. было уже 20 000 крупных торговых центров, и они осуществляли две трети всех операций в розничной торговле. Первый крытый супермаркет с искусственным климатом появился в 1956 г. в Миннеаполисе.

Считается, что слово «мотель» возникло в 1926 г. в Сан-Луис-Обиспо в Калифорнии и относилось к скоплениям щитовых домиков, появлявшихся у бензозаправочных станций и вдоль автострад. Но эти строения зари бензиновой эры не могли похвастаться хорошей репутацией. В 1940 г. Дж. Эдгар Гувер, директор ФБР, взволновал всю нацию, заявив, что мотели — «пристанища преступников»



и «логово греха и разврата». Их основная цель, по словам главного фэбээровца, служить местом интимных свиданий или убежищем для преступников. Предупреждая нацию о надвигающемся распространении проституции, Гувер открыто заявил, что в некоторых мотелях домики сдаются до 16 раз за ночь. Поскольку респектабельность стала следствием потребности американских семей в путешествиях, в послевоенные годы мотели стали расти всюду, как грибы. Для родителей, доведенных до крайности уставшими, капризными, драчливыми детьми на заднем сиденье автомобиля, зеленая эмблема мотеля Holiday Inn, построенного в 1952 г. двумя предпринимателями в Мемфисе, была долгожданным, бесконечно приятным маяком, обещающим передышку, облегчение и даже спасение. По всей Америке целые семьи могли устроиться в мотеле с телевизорами, удобными кроватями, кусочками мыла в красивых упаковках и даже автоматами с газированной водой в коридорах.

Людам надо еще и есть, совершают ли они небольшую поездку по своему городку или долгое путешествие, так что закусочные тоже изменились. Первый ресторан, в котором можно было поесть, не выходя из автомобиля, — Rig Stand Ройса Хейли, — открыли в Далласе в 1921 г. Но только в 1948 г. братья Макдоналды уволили из своего ресторана в Сан-Бернардино в Калифорнии официантов, обслуживающих клиентов в машинах, резко сократили меню и ввели конвейерную линию приготовления пищи. Однако по-настоящему новая эра «быстрого питания» началась в 1954 г., когда к двум братьям Макдоналдам присоединился продавец маслостойных машин Рэй Крок. В следующем году в пригороде Чикаго они открыли первый ресторан из серии закусочных и назвали его McDonald's, а остальное — уже история.

Америка стала обществом, где многое можно было делать, не выходя из автомобиля. В округе 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 автосалонов в начале осени стала национальным праздником. Казалось, вся страна восхищенно охала и ахала, любясь последними новшествами Детройта — обтекаемыми бамперами, большим количеством хромированных деталей, более длинными задними спойлерами, которые, как утверждалось, были необходимы, чтобы разместить сложную систему огней и стоп-сигналов, теперь имеющуюся на задней части кузова. Иногда приводился дополнительный аргумент, что эти причудливые «плавники» оказывают «стабилизирующий эффект при движении машины». Однако, как заметил один ученый, это было бы «вполне возможно, но только при взлете», а автомобиль ездил по земле, стирая резину, мчался все быстрее, доставляя своих пассажиров на работу и с работы, и даже служил передвижным офисом — великое благо для коммивояжеров. Свой отпуск 90% американских семей проводили, путешествуя на автомобиле, а в 1964 г. один счастливчик запихнул в бардачок уже пятимиллиардную дорожную карту, полученную бесплатно на какой-то бензоколонке. Получение разрешения на вождение и затем водительского



удостоверения стало своего рода обрядом посвящения у тинейджеров, а собственные «колеса» были важным символом зрелости и независимости. Без автомобиля нельзя было себе представить свидание, приобретение сексуальных знаний и ритуала ухаживания. По данным одного исследования 1960-х гг., почти 40% предложений о браке были сделаны в автомобиле.

Кровеносными сосудами этого нового стиля жизни были дороги и автострады. И здесь, как и всюду, общественное мнение поддерживало необходимость развития. С введением налога на бензин в Калифорнии в 1947 г. 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 Дрисколл в инаугурационной речи говорил о собственном видении великого будущего своего штата — магистрали, протянувшейся от одного конца штата до другого, что положит конец заторам и постоянным транспортным пробкам, от которых страдал штат в послевоенные годы, и сэкономит время транзитным водителям. Дрисколл считал, что нет ничего более важного для будущего Нью-Джерси, чем главная автомагистраль.

Строительство началось в 1949 г., вызвав огромный энтузиазм в штате. Говорили о чудо-магистрали, об «автостраде завтрашнего дня, строящейся сегодня». В те дни еще не было исследований о воздействии на окружающую среду, не было судебных процессов, направленных против прогресса, было только осознание того, что в Америке ты можешь быстро делать большие дела. Вся работа от начала планирования до установления последней будки для взимания платы на автомагистрали была завершена менее чем за два года. Открытие дороги ознаменовалось праздничным завтраком, каждая мелочь 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 др., а также оранжевые черепичные крыши ресторанов Говарда Джонсона. На открытии дороги губернатор Дрисколл заявил: «Автомагистраль позволила Нью-Джерси скрыть от глаз рекламные щиты, ларьки, продающие хот-доги, и дворы, забитые утильсырьем. Автомобилисты теперь видят настоящую красоту Нью-Джерси». Немногие водители согласились бы с таким описанием. Другие автомагистрали были намного красивее: Мерритт-Паркуэй в Коннектикуте, Таконик-Паркуэй в Нью-Йорке. «Трудно совсем сгладить 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 потребностью быстро переноситься из одного места в другое. Она была лишь коротенькой тропинкой в быстро растущем лабиринте.

В 1919 г., когда майор Дуайт Эйзенхауэр совершил экспедицию на автомобилях через Соединенные Штаты, системы дорог еще не было. Спустя 37 лет, в 1956 г., президент Дуайт Эйзенхауэр подписал Закон об автомагистралях между штатами, в соответствии с которым следовало построить 41 000 миль

автомагистралей (потом длина увеличилась до 42 500), которые пересекут страну вдоль и поперек. Федеральное правительство оплатило 90% расходов, в основном из специального целевого фонда, созданного за счет средств, получаемых от налога на бензин. Программа активно поддерживалась коалицией заинтересованных лиц, 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 далеко 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, потраченных впустую из-за неэффективности дорожного транспорта и потребности защиты гражданского населения во время 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, давая ему удивительные сравнения: «Площадь всего дорожного покрытия такова, что на ней могут уместиться две трети всех автомобилей США. Из бетона, пошедшего на строительство дорог, можно было построить 80 плотин Гувера или проложить шесть раз дорогу до Луны. Бульдозеры и экскаваторы перевернули столько земли, что ею можно было засыпать весь Коннектикут на два фута. Этот проект больше, чем все другие действия правительства после войны, изменит лицо Америки». Его слова не были преувеличением. Общественный транспорт и железные дороги оказались в проигрыше, так как сами американцы и их товары начали передвигаться огромными 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 60 млн граждан каждую неделю наслаждались комедией «Деревенщина в Беверли-Хиллз», которая после трансляции в 1962 г. мгновенно стала хитом и оставалось шоу номер один в течение двух лет. Миллионы и миллионы людей не только в Америке, но и по всему миру наблюдали за забавными приключениями Клампеттов, семьи из горных районов Озарка, которая наткнулась на нефть в своем дворике, разбогатела, уехала из Хутервилля и поселилась в особняке в Беверли-Хиллз. Юмор заключался в их наивности и незнании образа жизни большого города. Зрители обожали не только само шоу, не только милого нефтяного мультимиллионера, но и песню из фильма, которая звучала повсюду:

Послушайте историю бедняка крестьянина по имени Джек,
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 «Деревенщина в Беверли-Хиллз» стал своего рода чествованием. И действительно, нефть была «черным золотом» не только для счастливицков

Клампеттов, но и для всех потребителей, насыщая промышленный мир всеми возможными благами. Однако постоянно вставал вопрос: насколько надежен поток нефти, от которого столь зависим «углеводородный человек»? Чем мы рискуем?⁷

СНОВА КРИЗИС: «ОПЯТЬ ЭТОТ КОШМАРНЫЙ СОН»

Хотя у Гамалия Абдель Насера не было нефти, с помощью которой можно было навязывать свою волю, у него была военная сила. Он намеревался укрепить свой престиж в арабском мире, который упал в 1960-е гг. Ему хотелось отомстить Израилю за военные успехи 1956 г., и он без конца призывал уничтожить это государство. Полная победа в 1956 г. дала ему излишнюю самоуверенность. Он тянулся за Сирией, которая финансировала террористические акты в Израиле, и не мог себе позволить меньшую воинственность. В мае 1967 г. Насер выдворил из Египта наблюдателей ООН, которые находились там со времени разрешения Суэцкого кризиса в 1956 г. Насер установил блокаду, не выпуская израильские корабли из залива Акаба. Он отрезал таким образом израильский южный порт Эйлат, угрожая импорту нефти, и вновь послал египетские войска в Синай. Король Иордании Хусейн передавал свои вооруженные силы в случае конфликта под командование Египта. Египет начал перебрасывать живую силу и технику в Иорданию, а другие арабские страны уже отправляли или собирались послать свои войска в Египет. Четвертого июня к новому иордано-египетскому военному соглашению присоединился Ирак. Израильтяне, наблюдая за мобилизацией арабской военной мощи, чувствовали, что петля затягивается.

На следующее утро, 5 июня, около восьми часов они пошли в наступление, опередив арабов. Началась третья арабо-израильская Шестидневная война. Поставив на карту все, Израилю удалось в первые часы уничтожить воздушные силы Египта и других воюющих сторон на земле. Обеспечив таким образом господство в воздухе, Израиль отбросил арабские армии назад. Что касается Египта и Иордании, для них все было решено уже в первые три дня. Египетская армия в Синае сдалась. Израильская армия пересекла 8 июня Синайский полуостров, уничтожив, по словам самого Насера, 80% египетской техники, и достигла восточного берега Суэцкого канала. В течение следующих нескольких дней отдавались приказы о прекращении огня. В руках Израиля остались Синайский полуостров, весь Иерусалим и Западный берег, а также Голанские высоты⁸.

Среди арабов уже более 10 лет велись разговоры о «нефтяном оружии». Теперь у них появился шанс. На следующий день после начала военных действий, 6 июня, 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, принятым на вчерашней вечерней сессии, — проинформировал 7 июня Ахмед Заки Ямани компанию Aramco, — вас просят не отправлять нефть в Соединенные Штаты Америки и Соединенное Королевство. Вы должны проследить за строгим вы-

полнением этого, и ваша компания будет нести серьезную ответственность, если хоть одна капля нашей нефти попадет на землю двух указанных государств».

Почему страны — экспортеры нефти сами перекрыли главный источник своих доходов? На решение оказали влияние беспорядки в странах — забастовки на нефтяных месторождениях, волнения, саботаж — и страх, что Насер, даже политически парализованный, сможет поднять народные массы с помощью радио. 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 Wheelus каждые полчаса. Забастовки и беспорядки срывали добычу также и в Саудовской Аравии, и в Кувейте.

К 8 июня поток арабской нефти сократился на 60%. Добыча в Саудовской Аравии и Ливии была прекращена. Огромный нефтеперерабатывающий комплекс в Абадане в Иране был закрыт, потому что иракские лоджаны отказывались проводить суда по Шатт-эль-Араб. Добыча нефти на Ближнем Востоке сократилась на 6 млн баррелей в день. Не только прекращение добычи, но и закрытие, как и в 1956 г., 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 гг., — 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 критически острой проблемой нехватки нефти»⁹.

Ситуация 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 500 000 баррелей в день было изъято с мирового рынка в критический момент.

Отношение американских политиков, занятых войной во Вьетнаме, к Шестидневной войне было настолько неопределенным, что о нем говорили, как «об игре в кости». Чтобы лучше скоординировать политику, президент Джонсон учредил специальную комиссию во главе с Макджорджем Банди, по типу созданной Джоном Кеннеди во время Карибского кризиса, впоследствии названной «неизвестная 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 примерно из двух десятков 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 гг. во время Иранского кризиса и в 1956–1957 гг. во время Суэцкого кризиса. Юрист, работавший и в предыдущем комитете как консультант, сказал: «Похоже на повторяющийся кошмар».

Предполагалось, что Комитет по нефти Организации экономического сотрудничества и развития, представляющей промышленно развитые страны, в случае кризиса объявит чрезвычайное положение и применит «Суэцкую систему», как и в 1956 г., 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 потрясены. Без резолюции ОЭСР о чрезвычайном положении министерство юстиции не могло приостановить действие антитрестовского закона, и тогда американские компании не могли сотрудничать. 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», разрешив, таким образом, применение американских и международных координирующих мер.

Главной проблемой опять стали танкеры и организация транспортировки. Надо было серьезно реорганизовать поставки нефти. Нефть из неарабских источников отправлялась в страны, на которые распространялось 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 г., что нефть придется везти мимо мыса Доброй Надежды, что привело к жестокой схватке за танкеры. British Petroleum сочла работу по реорганизации транспортировки такой сложной, что перестала использовать компьютеры — не было возможности 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 момент Суэцкого кризиса. К 1967 г., всего через 11 лет после предыдущего кризиса, размеры супертанкеров стали в пять раз больше, чем в 1956 г. Были задействованы шесть построенных в Японии супертанкеров грузоподъемностью 300 000 т каждый — в семь раз больше, чем обычный танкер перевозил в 1956 г. 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 добычу, и максимальная нехватка составляла 1,5 млн баррелей в день, т. е. количество нефти, обычно поставляемое в три страны, подвергнутых эмбарго, — США, Великобританию и Германию. Эти 1,5 млн баррелей можно было быстро компенсировать за счет резерва, а позднее за счет увеличения добычи в других местах. За семь лет до этого, в 1960 г., Совет национальной безопасности США характеризовал разработку американских законсервированных скважин

как «главный фактор европейской безопасности в случае прекращения поставок ближневосточной нефти». Это подтвердилось в 1967 г. Доводы в пользу ограничения добычи в интересах национальной безопасности были приняты во внимание правительственными чиновниками и тexasскими независимыми компаниями — в Америке имелись большие резервы нефти, которую можно было быстро пустить в ход (хотя возможно, они были меньше, чем публично заявлялось). С согласия Техасского железнодорожного комитета и соответствующих органов в штатах американское производство возросло на 1 млн баррелей в день. В Венесуэле прирост составил 400 000 баррелей в день, в Иране — 200 000. Индонезия тоже увеличила свою добычу¹⁰.

К июлю 1967 г., всего через месяц после Шестидневной войны, стало ясно, что «арабское нефтяное оружие» и «выборочное эмбарго» не сработали: поставки нефти 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 автономно, сами смогли взять ситуацию под контроль.

В наибольшем проигрыше оказались страны, установившие эмбарго. Они лишились значительной части доходов, не достигнув желаемой цели. Более того, их принудили предоставить крупные долгосрочные субсидии Египту и другим «фронтовым» арабским странам. Заки Ямани стал публично выражать сомнения в эффективности эмбарго в подобных обстоятельствах. Не все с этим согласились. Ирак призвал к полному трехмесячному эмбарго на отгрузки нефти всем потребителям, чтобы проучить Запад, но так и не нашел поддержки среди своих арабских собратьев. На арабской встрече на высшем уровне в Хартуме в августе 1967 г. Насер, арестовавший до этого в Каире 150 высших офицеров по подозрению в организации 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 разумнее. Такова была «позитивная» арабская стратегия. К началу сентября эмбарго на экспорт нефти в США, Великобританию и Германию было снято.

Угрозы дефицита нефти больше не было. Даже в августе, еще соблюдая «выборочное эмбарго», арабские производители нефти подняли объемы добычи, чтобы компенсировать потери и не лишиться доли рынка. В итоге в августе нефти было произведено на 8% больше, чем в мае, перед Шестидневной войной. Только прирост арабского производства в два раза превысил потери в ходе гражданской войны в Нигерии.

Хотя с последним кризисом довольно легко справились, он мог быть более острым и сложным, если бы общий объем добычи в нефтедобывающих странах продолжал сокращаться в результате решения правительств этих стран, политических волнений или при другом состоянии рынка. Министрство внутренних дел США, анализируя кризис, указывало на два урока: важность диверсификации источников поступления нефти и поддержание «большого гибкого танкерного флота». После кризиса шах Ирана, всегда готовый увеличить добычу, 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 этой разумной идеей создания резерва воспользовались.

К осени 1967 г. 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 *Wall Street Journal* передовая статья была озаглавлена «Боязнь дефицита, порожденная войной на Ближнем Востоке, уступает место страху нового изобилия». *Oil and Gas Journal* уже предупреждал о новом кризисе — кризисе «избыточного предложения». Руководители отрасли больше не волновались о наличии сырья, а вспоминали, как Суэцкий кризис 1956 г. породил избыток предложения в конце 1950-х гг., приведший к введению импортных квот в США, снижению объявленных цен и образованию ОПЕК. Снова маятник, казалось, качнулся по знакомому пути от дефицита к изобилю¹¹.

КАССАНДРА В УГОЛЬНОМ КОМИТЕТЕ

Последствия Шестидневной войны подтвердили необходимость обеспечения безопасности поставок нефти. А «углеводородный человек» продолжал принимать нефть как должное. Она определяла его жизнь, она была настолько доступна, она была везде, и 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 же считало большинство нефтедобытчиков. «Навес» излишков нефти очень велик, — говорилось в исследовании Standard Oil of California (Chevron) в конце 1968 г. — Во многих регионах по-прежнему будет оказываться давление, чтобы нефти добывали больше необходимого». Если бы потребители задумались об этом, то признали бы дешевую нефть своим неотъемлемым правом, а не продуктом определенных обстоятельств, которые могут измениться. Их интересовал бы один вопрос — стоит ли проехать пару кварталов, чтобы сэкономить два цента за галлон в период ценовых войн?

Встречались и скептики, которые задавали наивные вопросы и излагали непопулярные соображения, но их было мало. Одним из таких был экономист Э.Ф. Шумахер. Он учился в Оксфорде по германской стипендии Родса, затем в Колумбийском университете, а в конце 1930-х гг. эмигрировал в Англию. Одно время он писал для *Economist*, лондонской *Times* и в 1950 г. стал экономическим консультантом Национального угольного комитета, который осуществлял контроль над угольной промышленностью Великобритании, национализированной после войны. Оставаясь в тени, он занимал этот пост в течение 20 лет. Фриц Шумахер был талантливым человеком широких взглядов. Увлекался буддизмом, занимался исследованием того, что называл «переходными 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 мозговую поддержку угольной индустрии. Он был одним из сильнейших умов на той стороне, что, казалось, неизбежно проиграет битву. С горечью и сожалением он наблюдал, как уголь в качестве «универсального помощника» бесцеремонно отвергли. 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 станет головной болью его последователей лет через 20. «Энергию ничем нельзя заменить, — говорил Шумахер в 1964 г., вторя Джевонсу, экономисту XIX в., 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 непременное 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 конечны, их нельзя безответственно транжирить. Он не думал, что нефть навсегда останется дешевой: запасы постепенно уменьшались, а экспортеры искали пути получения все большей доли экономической 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 подкрепил свои опасения экономическими выкладками. Он предупреждал, что в условиях быстрого роста потребления и низких цен «запасов нефти в мире не обязательно хватит на ближайшие 20 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. Все видели лишь огромное пере-производство нефти, а Шумахер продолжал свои сетования перед равнодушной, незаинтересованной публикой. В 1970 г. он ушел из Угольного комитета разочарованным, но с осознанием того, что сделал все возможное в борьбе против нефти. Он ничего не 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», — настаивал Шумахер. В то время он казался мрачным гостем на вечеринке, где портил настроение другим. Но вскоре он выпустил книгу, в которой бросил вызов принципам эры углеводородов и самому популярному принципу «Чем больше — тем лучше». Пройдет совсем немного времени, и события заставят увидеть в нем уже не брюзгу, а пророка¹².

Часть V



**БИТВА
ЗА МИРОВОЕ
ГОСПОДСТВО**





ГОДЫ ПЕРЕМЕН: СТРАНЫ ПРОТИВ КОМПАНИЙ

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 г. в Персеполе снова закипела жизнь. В этом уединенном месте выросли шатры — три гигантских и 59 поменьше. Шах Ирана готовился торжественно отметить 2500-летие основания персидской империи. Журнал *Time* назвал это празднество «одним из самых грандиозных пиршеств в истории». Среди почетных гостей были президент Советского Союза*, вице-президент Соединенных Штатов, маршал Тито из Югославии, 20 королей и шейхов, пять королев, 21 принц с принцессой, еще 14 президентов и три вице-президента, три премьер-министра и два министра иностранных дел. Во время церемонии шах публично обращался к духу основателя империи царя Кира Великого, обещал быть верным традициям и деяниям этого монарха, почившего около 25 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 персонам 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 Чарлза. Последовал ответ: «Очень

* В зарубежной печати президентом называли Председателя Президиума Верховного Совета СССР. В 1971 г. этот пост занимал Н.В. Подгорный, посетивший Иран 13–14 октября. — *Прим. ред.*

сожалеем, но Чарлз отсутствует — несет службу на фрегате в Северном море». Неважно, что празднество в Персеполе — это не какое-то заурядное сборище, а событие, отмечаемое раз в 2500 лет, неважно, что шах, помимо всего прочего, вел переговоры о покупке нескольких сотен английских танков Chieftain, что имело большое значение 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 Maxim's. Блюда, приготовленные 165 шеф-поварами и кондитерами и доставленные вместе с официантами самолетами из Парижа, были чудом кулинарного искусства. Помимо этого самолетами из Франции доставили 25 000 бутылок вина. (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 от \$100 млн до \$200 млн. Когда кто-то выразил сомнение по поводу такой экстравагантности, шах не смог сдержать своего раздражения. «Так что им не нравится? — возмутился он. — Что мы устраиваем один-два банкета для 50 глав государств? Не можем же мы предложить им хлеб и редиску?! Хвала небесам, имперский двор Ирана пока еще может позволить себе оплатить услуги Maxim's».

После торжеств в Персеполе англичане, желая успокоить шаха и сгладить напряженность между двумя странами, пригласили его провести с королевским семейством в Виндзорском замке уик-энд и понаблюдать за скачками в Аскоте. Визит оказался исключительно успешным. Единственная заминка возникла, когда шах собрался 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, захватившей власть в 1920-е гг., и если учесть особо чувствительное отношение шаха к своему отцу и роль Великобритании в его свержении, а также его общее недоверие к англичанам, он мог воспринять это как новое откровенное оскорбление и, по сути дела, желание его унижить. Кличку лошади удалось скрыть, и шах все-таки сел на Казака. Прогулка на лошадях и весь уик-энд 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 державная кузина». Таким образом, Великобритания снова вошла в милость.

Устраивая грандиозные торжества в Персеполе, шах ставил целью укрепить свое положение в качестве посланного свыше преемника Кира Великого. Визит к королеве упрочил его статус, как во всем равного ей. Он уже не был марионеткой, пешкой, каким-то очередным узурпатором трона. Теперь это был человек, обладавший огромным богатством, властью, с гордостью

принимавший на себя выполнение новой ключевой роли на Ближнем Востоке и на международной арене¹.

АНГЛО-АМЕРИКАНСКОЕ ОТСТУПЛЕНИЕ

Послевоенный нефтяной порядок на Ближнем Востоке складывался и поддерживался под эгидой американо-британского господства. Во второй половине 1960-х гг. политическая власть обоих государств стала ослабевать, а вместе с ней размывалась и политическая основа нефтяного порядка. Соединенные Штаты на несколько лет увязли в дорогостоящей, непопулярной и в конечном счете неудачной войне во Вьетнаме. Одновременно получили распространение антиамериканские настроения: почти по всему миру проходили организованные выступления против империализма, неоколониализма 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 выступление против Соединенных Штатов, оказывалась меньше, чем прежде, теперь и это было не так опасно. И уж, безусловно, ситуация даже близко не напоминала времена Моссадыка, 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 XIX в., когда впервые начала войну против пиратов, грабивших суда в водах Персидского залива и стала улаживать постоянные конфликты между шейхами арабской части 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 XIX и начале XX столетия подобные договоры и соответствующие договоренности распространились на Бахрейн, Кувейт и Катар. Но в 1960-е гг. 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 город 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 их место занял жесткий марксистско-ленинский режим Народной Демократической Республики Йемен. А в начале января 1968 г. премьер-министр Гарольд Вильсон объявил, что Великобритания прекращает свои военные обязательства по защите стран к востоку от Суэца. К 1971 г. она полностью отказалась от своего военного присутствия в Персидском заливе, оставив, таким образом,

последний важный осколок великой Пакс-Британники XIX 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 слабеет именно там, где особенно была сильна. Вы знаете, что и мы, и все остальные в Персидском заливе были бы рады, если бы она осталась».

Численность сухопутных войск Великобритании в Персидском заливе фактически составляла всего около 6000 человек. Сюда надо еще прибавить наземные службы поддержки авиации. В нестерлинговой зоне это все обошлось в £12 млн в год. Казалось, это была довольно небольшая сумма, как бы страховой взнос, учитывая огромные инвестиции британских нефтяных компаний в регионе, доходы которых исключительно позитивно сказывались на платежном балансе Великобритании и были крупной статьёй поступлений в государственную казну. Некоторые шейхи говорили, что они были бы рады выложить эти £12 млн ради того, чтобы британские вооруженные силы остались в регионе. Их предложение было с возмущением отвергнуто. Военный министр Дэнис 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 Гонконге. Но мотивировка Хили объяснялась не только экономическими трудностями, рост националистических настроений подсказывал ему, 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 мелким государствам определенную защиту. Осуществив это, они собрали пожитки и в ноябре 1971 г. покинули Персидский залив. Их уход ознаменовался самыми глубокими со времен Второй мировой войны переменами в Персидском заливе и обозначил конец системы безопасности, существовавшей в этом регионе свыше столетия. Он создал опасный вакуум власти в регионе, который поставлял западному миру 32% нефти и где в то время сосредоточивалось 58% разведанных запасов.

Шах Ирана, как показали устроенные им грандиозные торжества в Персеполе, горел желанием заполнить вакуум. «Безопасность в Персидском заливе, — говорил он, — следует обеспечивать, и кто, как не Иран, выполнит эту миссию?!» Американцы не были рады уходу англичан. И если не англичане, то пусть будет шах. В конце концов, это были времена доктрины Никсона, с попытками решать новые политические и экономические проблемы американской власти, опираясь на сильные дружественные местные режимы. Казалось, никто лучше не соответствовал этой роли, чем шах. Никсон относился с большим уважением к шаху, с которым познакомился в 1953 г., через несколько месяцев после того, как тот возвратил себе трон. «Шах начинает

действовать все решительнее, — сказал он тогда Эйзенхауэру. — Если он будет править, станет только лучше». В 1962 г. Никсон, проиграв на выборах 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 1970-х гг., когда шах претендовал на роль ведущей фигуры не только в Иране, но и во всем регионе, администрация Никсона поддерживала его. Хотя это часто не признавалось, другой очевидной альтернативы и не было. Советское оружие шло в огромных количествах в соседний Ирак, у которого были свои, давно вынашиваемые амбиции установить господство над Персидским заливом и его нефтью. С того времени в Персидском заливе установилась новая, совершенно иная система безопасности².

КОНЕЦ ДВАДЦАТИЛЕТНИХ ИЗЛИШКОВ: ПЕРЕХОД К РЫНКУ ПРОДАВЦА

В 1970-е гг. на мировом рынке нефти произошли серьезные 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 1960-х и начало 1970-х гг. 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 с почти 19 млн баррелей в день в 1960 г. до 44 млн баррелей в день в 1972-м. Мировое потребление нефти превышало 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 1960-е и в начале 1970-х гг. не стимулировало создание экономичного автомобиля.

Эти годы были для нефтяной промышленности США переходом от одного этапа к другому. В Соединенных Штатах излишки запасов нефти подошли к концу. В течение десятилетий во времена Папаши Джойнера, Гарольда Икеса, открытия месторождений в Восточном Техасе добычу контролировали Техасский железнодорожный комитет, Оклахомская комиссия по корпорациям, Луизианская комиссия по консервации и аналогичные органы в других штатах. В целях сохранения нефтяных ресурсов они ограничивали добычу, поддерживая фактическую производительность скважин ниже их возможностей, и контролировали цены в условиях постоянного наличия излишков. Их действия обеспечили Соединенные Штаты и весь западный мир ресурсами, стратегическими запасами, которые могли бы использоваться в кризисной ситуации — продолжительной, как во время Второй мировой войны, либо же в более ограниченной по времени, как в 1951, 1956 и 1967 гг.

Но растущий спрос, недостаточные инвестиции, обусловленные низкими ценами, и сравнительно невысокие темпы открытия новых нефтеносных место-

рождений, 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 гг. избыток в Соединенных Штатах составлял в целом около 4 млн баррелей в день. К 1970 г. оставался лишь 1 млн баррелей в день, но даже и этот объем, по всей вероятности, был преувеличен. Именно в этот год американская добыча нефти достигла 11,3 млн баррелей в день. Это был максимальный уровень добычи, вершина, которой ни до, ни после не удавалось достичь. Затем он начал снижаться. В марте 1971 г., впервые за четверть столетия, Техасский железнодорожный комитет разрешил стопроцентную эксплуатацию скважин. «Мы воспринимаем это как событие историческое, чертовски неприятное и к тому же печальное, — заявил председатель комитета. — Нефтяные месторождения в Техасе были подобны 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, впервые установленные Эйзенхауэром, были сокращены, и чистый импорт быстро вырос с 2,2 млн баррелей в день в 1967 г. до 6 млн баррелей в день в 1973 г. Доля импорта в общем потреблении нефти за этот период поднялась с 19 до 36%.

Потеря резервных объемов добычи 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 г. на заседании стран — членов ОЭСР в Париже государственный департамент сообщил европейским правительствам, что американская добыча вскоре достигнет своего предела. 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 г. странами ОПЕК эмбарго на поставки нефти, и полагаться на Ближний Восток было уже явно нельзя.

Действительно, постоянно растущая зависимость от ближневосточной нефти создавала критическое положение. Добыча нефти шла в Индонезии и Нигерии (после прекращения в ней гражданской войны в начале 1970 г.), но она была мизерной в сравнении с ростом нефтедобычи в странах Ближнего Востока. В 1960–1970-е гг. потребность западного мира в нефти возросла до 21 млн баррелей в день, добыча на Ближнем Востоке (включая северную часть Африки) за тот же период увеличилась до 13 млн баррелей в день. Другими словами, две трети огромного роста потребления нефти удовлетворялись за счет скважин Ближнего Востока³.

ВЛИЯНИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

В промышленно развитых странах происходил еще один знаменательный процесс. Менялись взгляды на окружающую среду и отношение к ней, причем, как это ни парадоксально, одновременно увеличивались спрос на нефть и контроль

за ее использованием. Начиная с середины 1960-х гг. вопросы экологии стали занимать все более важное место в политическом процессе как в Соединенных Штатах, так и в других странах. Загрязнение воздуха заставляло коммунальные службы во всем мире переходить с угля на жидкое топливо, которое меньше загрязняло среду. Таким образом появлялся еще один серьезный стимул к росту спроса на нефть. В 1965 г. мэр Нью-Йорка обещал изгнать уголь из города. В 1966 г. в День благодарения Нью-Йорк охватил экологический кризис; ядовитый туман окутал город, и сжигание угля было ограничено. За два года Consolidated Edison, обслуживающая Нью-Йорк компания коммунального энергообеспечения, перешла на использование жидкого топлива. В 1967 г. в Сенате Соединенных Штатов Закон о чистом воздухе прошел 88 голосами против трех. В 1970 г. был принят федеральный Закон о воздействии на окружающую среду, 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 100 000 человек прошли по Пятой авеню, отмечая День Земли.

Однако ничто так сильно не продемонстрировало рост нового экологического сознания, как чрезвычайно широкая и острая реакция общественности на книгу «Пределы роста: доклад Римского клуба «Угроза человечеству»» (The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on «The Predicament of Mankind»). Опубликованная в 1972 г., она 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 цивилизация окажется на пороге гибели и «где-то в течение следующих 100 лет на планете будут исчерпаны возможности для роста». Исследование предупреждало не только об истощении природных запасов, но и об экологических последствиях сжигания углеводородов, накопления в атмосфере углекислого газа и новых тревожных данных о глобальном потеплении. Предупреждение носило общий характер: привязка будущих кризисов ко времени была крайне неопределенной.

Книга была опубликована 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 руководителей Sun Oil, 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 пессимизма по поводу грядущего дефицита и сокращения ресурсов и распространились настолько широко, что в 1970-е гг. 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 нефть, дающую меньше загрязнений при сжигании. Распространилось мнение о том, что ядерное топливо, в отличие от углеводородов, будет способствовать улучшению экологической обстановки. Ускорился поиск новых нефтяных месторождений, и к концу 1960-х гг. появились надежды на добычу нефти на калифорнийском шельфе. Ведь еще в конце XIX столетия с пирсов неподалеку от Санта-Барбары начиналось бурение нефтяных скважин. Прошло 70 с лишним лет, и вдоль живописной береговой линии Южной Калифорнии вновь стали монтировать буровые установки. Но в январе 1969 г. на пути буровой скважины в проливе Санта-Барбара неожиданно оказалась геологическая аномалия, и около 6000 баррелей нефти, просочившись через неотмеченный на карте разлом, вышли на поверхность. Ничем не сдерживаемая клейкая взвесь сырой нефти двинулась в прибрежные воды и покрыла толстым слоем около 30 миль знаменитых пляжей. Взрыв общественного возмущения прокатился по всей стране и напрямую 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 экологически уязвимых регионах, включая Аляску — самый многообещающий регион Северной Америки, который, по всей вероятности, остановил бы спад американского производства и нейтрализовал растущую зависимость от Ближнего Востока⁴.

АЛЯСКИНСКИЙ ГИГАНТ

Еще в 1923 г. 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 г. к разведке нефти на Аляске приступили Shell и Standard Oil of New Jersey, но в 1959 г., когда бурение самой дорогостоящей по тому времени скважины оказалось безрезультатным, работы были приостановлены.

Другой проявлявшей интерес к этому региону компанией была British Petroleum. После смещения Моссадыка с поста премьер-министра в Иране и после Суэцкого кризиса BP была преисполнена решимости ослабить свою фактически полную зависимость от Ближнего Востока. В 1957 г., 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 снабжения нефтью с 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 г. — 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 BP, 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 уменьшить, в рамках контролируемых ею ресурсов, своюязвимость в случае прекращения поставок с Ближнего Востока».

Для ослабления зависимости BP от Ближнего Востока Sinclair Oil предложила ей проверенное средство — совместное ведение разведки на Аляске. Но после дорогостоящего бурения на Норт-Слоупе, арктической прибрежной впадине, шести подряд непродуктивных скважин обе компании приостановили работы. Определенный интерес к Аляске проявляла и Gulf Oil. Некоторые ее специалисты настойчиво утверждали, что, несмотря на непродуктивность скважин, геологические условия представлялись многообещающими, и компаниям было бы целесообразно провести разведку на Норт-Слоупе. Однако директора не хотели даже слышать об этом. «Баррель нефти обойдется в \$5, — резко заявил один из них. — А выше \$5 цена одного барреля ни в жизнь не поднимется».

Тем не менее разведочные работы на Аляске продолжались — их вела базирующаяся в Калифорнии независимая компания Richfield. Особый интерес у нее вызывали мощные осадочные отложения в недоступном Норт-Слоупе. В 1964 г. Jersey снова решила заняться Аляской, и, уплатив за участие в разработке в целом свыше \$5 млн, ее дочерняя компания Humble стала партнером Richfield. В 1965 г. это новое совместное предприятие выиграло тендер на ведение разведки в прибрежной структуре Норт-Слоупа в заливе Прадхо-Бей. Другим главным победителем было объединение BP — Sinclair.

В тот же год Richfield слилась с Atlantic Refining, образовав компанию Atlantic Richfield, которая позднее стала называться ARCO. Возглавил корпорацию Роберт 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 нефтеразведчиков и нефтяных магнатов XX столетия. Его отец, чикагский банкир, в 1930-е гг., 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. Но нефтяники, клиенты его отца, захватили воображение молодого Андерсона гораздо сильнее, чем ученые мужи, которые окружали его в университете, и в 1942 г. он отправился в штат Нью-Мексико, чтобы возглавить нефтеперерабатывающий завод, рассчитанный на прием 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 логарифмиче-

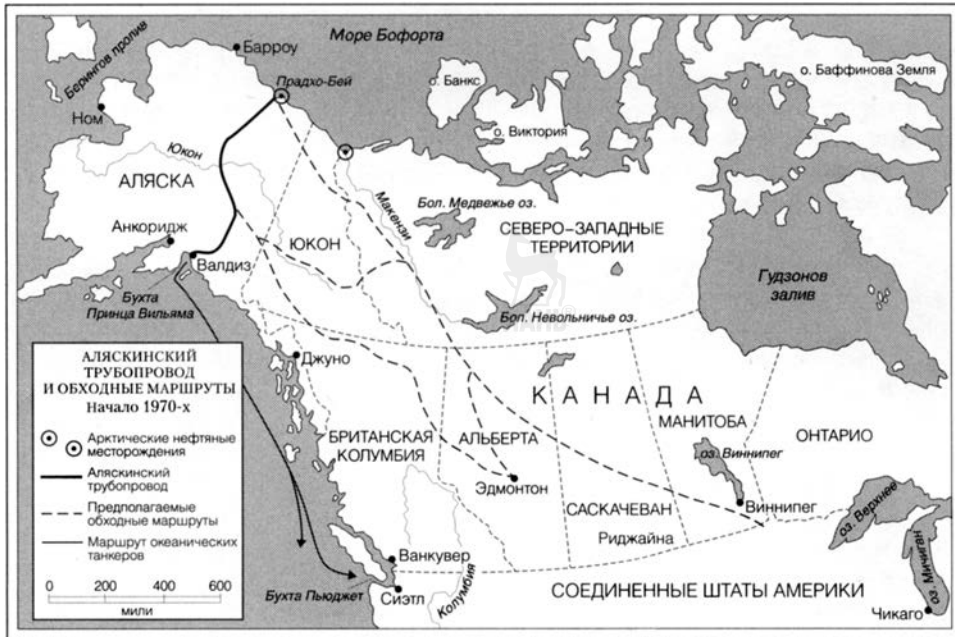
* «Великие книги» — учебная программа, основанная на чтении и обсуждении классической литературы, сменившая традиционные лекции. — *Прим. пер.*

ской линейкой, позднее — с карманным калькулятором, а в дальнейшем имел обыкновение на совещаниях поправлять ошибки в десятые доли единицы. «Я никогда не думал о своих способностях, — однажды сказал он. — Главное в том, что это помогает не останавливаться на деталях и идти непосредственно вперед. Ведя переговоры, вы мгновенно учитываете какой-то фактор, важность которого другая сторона не понимает. Вы обходите соперника на повороте».

С годами Андерсон показал себя человеком с широкими разносторонними интересами, стал настоящим интеллектуальным чудом в нефтяной отрасли. 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 соответствовал образу 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» — нефть и ее запасы в недрах. «Можно бесконечно повторять, что главное в нашем деле — это способность переживать разочарования, — говорил он. — Если такой способности нет, вам не следует им заниматься, ведь 90% скважин вы бурите впустую. По сути дела, вам регулярно приходится терпеть поражение». Тем не менее оставшиеся 10% принесли Андерсону успех, сделав его не только очень богатым человеком, но и, помимо всего прочего, самым крупным частным землевладельцем в Соединенных Штатах.

Однако зимой 1966 г. все шло к тому, что работы на Аляске войдут в те 90% неудач. ARCO, при участии Humble, затратив огромные средства, пробурила скважину в 60 милях к югу от северного побережья Аляски. Скважина оказалась сухой. В заливе Прадхо-Бей, на Норт-Слоупе 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 наличие нефти. Но скважина ARCO входила в список из шести безрезультатных скважин BP — Sinclair, 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 60 миль. «Это было решение не столько идти вперед, сколько не прекращать уже запланированное бурение», — сказал он впоследствии.

Весной 1967 г. ARCO-Humble начала рискованное предприятие, которое при отсутствии результатов стало бы концом разведки нефти в этом регионе. Скважину назвали «Прадхо-Бей Стейт, № 1». 26 декабря 1967 г. вибрирующий гул собрал у скважины толпу человек в 40. Закутанные в тяжелые одежды — столбик термометра показывал 30 градусов ниже нуля, — нефтяники стояли на сильнейшем ветру. Гул нарастал — казалось, что над их головами кружат по крайней мере четыре гигантских реактивных самолета. Это ревел природный газ. Его струя ударила на 30 футов прямо вверх, несмотря на штормовой ветер. Они нашли нефть! В середине 1968 г. в 7 милях от скважины № 1 пробу-



рили «контрольную скважину», которая указала на то, что открыто огромное нефтяное месторождение мирового уровня. Настоящий гигант. По подсчетам фирмы DeGolyer and McNaughton, промышленные запасы Прадхо-Бей доходили до 10 млрд баррелей. Хотя Андерсон отдал приказ начать бурение почти что против воли, это было самое важное решение в его карьере нефтяника. Прадхо-Бей оказался самым крупным нефтяным месторождением, открытым за всю историю Северной Америки, в полтора раза больше месторождения Папаши Джойнера в Восточном Техасе, которое сбило в начале 1930-х цены на нефть.

В условиях превышения спроса над предложением на мировом нефтяном рынке Прадхо-Бей не мог нарушить структуру цен. Тем не менее он мог замедлить рост американского импорта нефти и резко снизить напряжение в мировом нефтяном балансе. По предварительным подсчетам, общая добыча должна была быстро превысить 2 млн баррелей в день, что делало это месторождение третьим в мире по масштабу после Гавара в Саудовской Аравии и Бургана в Кувейте. Первоначально ARCO и Jersey, а также Humble, дочерняя компания Jersey, предполагали, что месторождение выйдет на промышленный уровень в течение трех лет. Его развитию должно было способствовать и упрощение структуры управления на Норт-Слоупе: ARCO купила Sinclair, успев буквально вырвать его из пасти конгломерата Gulf and Western, что явилось на тот период самым крупным слиянием в Соединенных Штатах. Теперь «большую тройку» на Норт-Слоупе составляли ARCO, Jersey и BP. ARCO в результате слияния с Sinclair стала седьмой крупнейшей нефтяной компанией в Соединенных Штатах.

Огромным препятствием к развитию месторождения были природные условия Крайнего Севера — это был труднодоступный регион, с экстремальными температурами, суровый и исключительно враждебный человеку — «злостный, неприветливый и не прощающий промахов участок работы», как заметил один из геологов. Он не был похож ни на один район нефтедобычи. Технологий эксплуатации месторождений в такой среде не существовало. Почвы тундровой зоны были тверды, как бетон, когда температура зимой падала до 60 °С ниже нуля. Летом они оттаивали и становились топкими и болотистыми. В тундре не существовало дорог, внизу была вечная мерзлота, уходящая иногда 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 еще сложнейшая проблема транспортировки нефти. Seriously рассматривалось использование танкеров ледокольного типа, которые бы проходили в Атлантику через льды арктических морей. Среди других предложений были подвесная монорельсовая дорога и перевозки автомобильным транспортом, постоянно курсирующим по некоей восьмиполосной магистрали через Аляску (пока не оказалось, что для этого потребуется почти весь парк грузовых машин Америки). Известный физик-ядерщик рекомендовал использовать в качестве танкеров флот атомных подводных лодок, которые проходили бы под полярными льдами к предназначенному для приема морских судов порту в Гренландии, который в свою очередь надо было еще построить и не как-нибудь, а с помощью ядерного взрыва. Boeing и Lockheed изучали возможность создания гигантских реактивных авиатанкеров.

Наконец было решено строить нефтепровод. Но в каком направлении? Одни предлагали прокладывать нефтепровод — протяженностью 800 миль — от нефтепромыслов на юг к порту Валдиз, откуда танкеры будут перевозить нефть через залив Принс-Уильям (что подвергало опасности окружающую среду) 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 и, 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 трансалаяскинский путь чреват «значительными разливами нефти при авариях танкеров». Однако в трансалаяскинском варианте были и свои преимущества. Он являлся «чисто американским путем», т. е. 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, — а не в дополнение к ним с канадским федеральным правительством в Оттаве и тремя или даже четырьмя правительствами провинций и территорий, имеющих свои собственные налоговые системы, 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

трансальяскинского трубопровода: его можно было построить гораздо быстрее, чем канадский. Итак, было решено строить трансальяскинский трубопровод.

Строительство нефтепровода поставило множество технических проблем, требовавших огромного количества новых и оригинальных решений. Например, температура нефти на выходе из скважины составляла 70 °С, а трубопровода, лежавшего в слоях вечной мерзлоты, — намного ниже нуля. При прохождении через участки вечной мерзлоты с высоким содержанием влаги нефть превратит их в болото, и лишённый опоры трубопровод утонет. Но, несмотря на всю сложность потенциальных проблем при строительстве, группа компаний в составе ARCO, Jersey и BP плюс компании, занимавшие более слабые позиции на Норт-Слоупе, бросились вперед и, не дожидаясь, пока американские компании займутся производством оборудования, закупили 500 000 т 48-дюймовых труб у японской компании. Это была ошибка. Реализация проекта остановилась еще до того, как трубопровод начали строить.

Сначала работы отложили 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 г. Сформировавшееся после разлива нефти в районе Санта-Барбары в 1969 г. движение защитников окружающей среды, во многом расхордившихся 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 любой аварии окажутся губительными для окружающей среды. Канадский вариант был, по их мнению, гораздо предпочтительнее, поскольку создавал меньшую угрозу для экологии. Кроме всего, 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 гусеничные тягачи и грузовики на сумму \$75 млн и были готовы начать строительство дорог и прокладку труб. Тягачи и грузовики, как и сложенные на хранение 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 г., не поступала, и американский импорт возрос. Что же касается тягачей и грузовиков на берегах Юкона, нефтяные компании потратили миллионы долларов, поддерживая моторы в рабочем состоянии и постоянно прогревая их в ожидании 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 —

нефть из Северного моря. Но разработка месторождения в Северном море представлялась весьма неопределенной. Работы обещали стать гигантскими по масштабам и стоимости. Природные условия были суровы и непредсказуемы. Как и на Норт-Слоупе, добыча нефти в Северном море требовала уникальных новых технологий. И кроме того, нужно было время, очень много времени. Однако эти месторождения объединял еще один фактор: хотя их ресурсы находились в чрезвычайно труднодоступных местах, в политическом плане они были стабильны. Но и при этом ни одно из них не могло повлиять на мировой баланс спроса и предложения, который становился все более напряженным. Это означало, что по-прежнему существует всего один регион, способный удовлетворять мировой, почти неутолимый, аппетит на нефть.

И этим регионом оставался Ближний Восток⁵.

ДОКТОР

В один из последних августовских дней 1970 г. в воздушном пространстве Ливии перед рассветом появился чартерный французский реактивный самолет Falcon. 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 72 года. Он был крайне встревожен. Настолько, что прилетел из Лос-Анджелеса, нигде не задерживаясь, и сделал остановку в Турине только для того, чтобы пересечь на другой самолет. 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, звучавшее так: «Нет ничего хуже, чем несостоявшаяся сделка».

Этим господином был доктор Арманд Хаммер, президент Occidental Petroleum.

Если говорить о заключении сделок, то Арманду Хаммеру практически не было равных в XX столетии. Он родился в 1898 г. в Нью-Йорке в семье еврейских эмигрантов из черноморского города Одессы. Его богатый одесский дядюшка владел, помимо всего прочего, местной дилерской сетью Ford. В XIX столетии Одесса была крупным торговым центром, где пересекались интересы западных промышленников и ближневосточных купцов, и в известном смысле дух Одессы всегда был присущ Арманду Хаммеру. Его отец, доктор Джулиус Хаммер, был не только практикующим врачом и фармацевтом, но и сторонником левого движения, в 1907 г. 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 заключать выгодные сделки, — короче, это был капиталист.

В 1921 г. только что окончивший медицинский колледж молодой Хаммер отправился в Россию с грузом медикаментов для разрушенной войной страны. Кроме того, он рассчитывал получить \$150 000, которые советская власть задолжала фармацевтическому бизнесу его семьи. Через отцовских знакомых

о нем стало известно Ленину, который дал некие послабления частному бизнесу в условиях разрушенной экономики России и поощрял торговлю с буржуазным Западом. Ленин проявил к Хаммеру особое внимание, рекомендуя его Сталину в качестве «тропинки к американскому “деловому” миру, и говорил о том, что надо всячески использовать эту тропинку».

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 на закупку для России тракторов и другой промышленной продукции Ford и разрешение открыть в Москве карандашную фабрику. Он сумел учредить даже собственные фабрики по добыче пушнины в Сибири, где содержал охотников. Но когда в конце десятилетия к власти пришел Сталин, он почувствовал приближение 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 разных предприятиях, начиная с изготовления пивных бочек и кукурузного виски и заканчивая продажей фермерам бычьей спермы.

Ему было 58 лет, когда в 1956 г. 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 возможностей для снижения налогов он вложил некоторые средства в нефть, а затем, отчасти из спортивного интереса, купил небольшую компанию Occidental, которая была на грани разорения. О нефтяном бизнесе Хаммер не имел ни малейшего представления. Тем не менее в 1961 г. Occidental сделала свое первое крупное открытие в Калифорнии. Прирожденный коммерсант, Хаммер приобрел несколько компаний, и к 1966 г. годовой объем продаж Occidental составлял почти \$700 млн.

Путем ловких сделок и благодаря умению выбрать наиболее выгодный момент Хаммер в конечном счете превратил Occidental 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 Маркусу Сэмюелю, вел дела, полагаясь лишь на себя. Его политические связи были уникальны. Его способность попасть в нужное место была поразительной. Его личное состояние было огромным. Во время никогда не прекращавшихся переговоров Хаммер всегда был, как сказал один из его конкурентов, «отечески заботливым и очень милым» и разряжал напряженную обстановку каким-нибудь анекдотом. Но в стремлении к цели он был тверд и беспощаден. Преследуя свои интересы, он проявлял великий талант говорить людям то, что они хотели услышать. «Это один из величайших актеров мира», — едко сказал о Хаммере один из многочисленных соратников, которые по крайнему заблуждению считали себя его непосредственными преемниками.

Во времена Хрущева Хаммер возобновил отношения с Советским Союзом. Это привело к тому, что он стал посредником между пятью советскими генеральными секретарями и семью президентами Соединенных Штатов. Он имел

неограниченный доступ в Кремль. И был, пожалуй, единственным человеком, кто мог рассказать Михаилу Горбачеву о своих встречах с Лениным, умершим почти за 10 лет до рождения Горбачева. В 1990 г. в возрасте 92 лет Хаммер по-прежнему активно руководил Occidental, и верные акционеры продолжали курить ему фимиам. Действительно, он стоял в одном ряду с величайшими пиратами — создателями нефтяного бизнеса: Рокфеллером, Сэмюелем, Деттердингом, Гюльбенкяном, Гетти и Маттеи. Но одновременно он был анахронизмом, морским разбойником из прошлого, «торговцем из Одессы» по духу, колесящим по миру на своем корпоративном самолете в поисках очередной сделки. И именно такая сделка в Ливии сделала его международным магнатом⁶.

Безумная погоня за ливийской нефтью уже шла полным ходом, когда в 1965 г. Occidental выиграла во втором раунде тендера право на разработку нефти 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» Occidental обещала построить сельскохозяйственную экспериментальную ферму в оазисе пустыни, где провел детство король Ливии Идрис и где был похоронен его отец. Хаммер подарил королю шахматы из золота, компания также выплатила ожидаемое вознаграждение и специальную комиссию тем, кто помог получить концессии.

Участки за номером 102 и 103, которые выиграла Occidental, охватывали почти 2000 квадратных миль лишённой растительности, каменистой, выжженной солнцем пустыни в районе Сирт, более чем в сотне миль от Средиземного моря. «Тяжелее всего было мириться с не оправдавшими надежд скважинами», — как-то сказал Хаммер. И в самом деле, первые скважины были абсолютно безрезультатными. К тому же бурение их обошлось очень дорого. Правление директоров Occidental начало ворчать по поводу «прихоти Хаммера». По их мнению, Ливия была местом для крупных воротил. Но Хаммер был настойчив.

И его упорство было вознаграждено. Осенью 1966 г. на участке 102 забила нефть. Но это событие померкло в сравнении с тем, что произошло 40 мильми западнее, на участке 103, впоследствии названном «Промысел Идрис». Occidental начала бурение непосредственно под тем местом, где располагался базовый лагерь Mobil Oil, которая ранее вела здесь поиски, а потом отказалась от концессии. Первая скважина давала 43 000 баррелей в день, затем фантастически повела себя другая — 75 000 баррелей в день! Occidental открыла одно из богатейших месторождений в мире. И помогли этому калифорнийскому коммерсанту обнаружить то, что пропустила Mobil Oil, недавно разработанные сейсмические технологии. После открытия нефти в Ливии Хаммер сказал: «Небеса разверзлись. Мы стали одними из главных воротил».

1967 г. принес Хаммеру еще одну удачу — после Шестидневной войны Суэцкий канал оставался закрытым, и ливийский нефтяной бум превратился в настоящее сумасшествие. По предварительным подсчетам фирмы DeGolyer and McNaughton, из открытой к тому времени нефти на долю только одной Occidental приходилось 3 млрд баррелей разведанных запасов, т. е. почти

треть запасов, открытых в то же время на Норт-Слоупе на Аляске! Но то, что нельзя было сделать на Аляске, — построить трубопровод, безусловно могло быть осуществлено в Ливии. По общепринятым нормам на строительство трубопровода длиной 130 миль через пустыню требовалось три года. Но при форсированном темпе работ его построили менее чем за год. Так, почти через два года после получения концессий Occidental приступила к отправке нефти в Европу. Вскоре она ежедневно получала в Ливии свыше 800 000 баррелей. Начав с нуля, Occidental Petroleum стала шестой крупнейшей нефтедобывающей компанией в мире и с помощью контрактов и покупки системы сбыта пробилась на конкурентный европейский рынок.

И все же этот внезапно появившийся колосс очень непрочно стоял на ногах, поскольку сам его успех в большой степени зависел от Ливии. Стареющий король Идрис не мог существовать вечно. В поисках других источников доходов Хаммер задумал приобрести Island Creek Coal, крупнейшую в США угледобывающую компанию. Но прежде чем дать согласие, Уильям Боллано, президент Island Creek, решил выяснить перспективы политической стабильности в Ливии. Боллано беседовал с людьми из государственного департамента, банка Chase Manhattan и Citibank. Ответ всюду был одинаков: можно ожидать, что в ближайшие 5–6 лет в Ливии сохранится политическая стабильность, а «после смерти короля Идриса произойдет плавная передача власти». Слияние состоялось. Шел 1968 г. Эксперты жестоко ошиблись⁷.

ЛИВИЙСКОЕ ВЫМОГАТЕЛЬСТВО

В ночь с 31 августа на 1 сентября 1969 г. разбуженный начальником караула старший офицер невнятно пробормотал, что еще слишком рано — переворот намечен на несколько дней позже. Увы, происшедший 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 харизматичным Муаммаром Каддафи опередила всех, в том числе и своих командиров, которые назначили собственный переворот всего 3–4 днями позже. По сути дела многие военные, участвуя в перевороте 1 сентября, не знали, кто его возглавляет и какими силами он организован.

Каддафи и его сторонники начали подготовку к перевороту еще десятилетие назад, будучи подростками. Вдохновленные примером Гамалия Абдель Насера, его книгой «Философия революции» (Philosophy of Revolution) 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 преклонялась перед египетским лидером и его идеологией 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 попытался стать не только лидером, но и олицетворением арабского мира. Добиваясь этой цели, он устраивал бесконечные заговоры и кампании против Израиля, сионизма, других арабских государств и Запада, а обладая огромными доходами от нефти, стал банкиром и спонсором террористических групп по всему миру.

После успешного сентябрьского переворота среди первых действий нового Совета революционного командования Каддафи были ликвидация английских и американских баз в Ливии и высылка итальянцев, которых было довольно много. Каддафи также закрыл все католические церкви в стране, приказал снять с них кресты, а имущество храмов продать на аукционах. Затем в декабре 1969 г. была предотвращена попытка контрпереворота, и утверждение власти Каддафи успешно завершилось. Теперь он был готов заняться нефтяными делами. В январе 1970 г. офицеры Совета революционного командования начали наступление на иностранные компании с требованиями повысить объявленную цену на нефть. Каддафи предупредил директоров 21 действующей 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 еще несколько лет ради того, чтобы вернуть свои законные права».

Первой сильному нажиму подверглась Esso-Libya. Военное правительство потребовало увеличения объявленной цены на 43 цента за баррель. «43 цента в то время! — вспоминал директор Esso-Libya. — Боже милостивый! Это было неслыханно». Esso предложила 5 центов. Другие компании были готовы не уступать ни на йоту. Зайдя в тупик на переговорах с Jersey и некоторыми крупными компаниями, большинство которых вело добычу нефти и в других регионах, ливийцы взяли за единственную компанию, не имевшую таких источников, — Occidental. Они хорошо понимали ее уязвимость. Как выразился один ливиец, «они сложили все яйца в одну корзину». В конце весны 1970 г. Occidental было приказано сократить добычу — источник ее жизнеспособности, с 800 000 баррелей в день до 500 000. На тот случай, если компания окажется недостаточно догадливой, ливийская полиция начала останавливать, обыскивать и запугивать ее служащих. Хотя сокращение добычи и преследования распространялись и на другие компании, Occidental пользовалась особым вниманием такого рода.

Наступление Ливии на нефтяные компании началось в исключительно благоприятное для нее время. Она поставляла 30% необходимой Европе нефти. Суэцкий канал был все еще закрыт, и напряженная ситуация в перевозках сохранялась. Затем в мае 1970 г. в Сирии бульдозером был поврежден трубопровод, по которому из Саудовской Аравии к Средиземноморскому побережью ежедневно перекачивалось 500 000 баррелей. Цены на танкерные перевозки немедленно подскочили втрое. Недостатка в нефти не было, не хватало транспорта для ее транспортировки. Ливия же во главе с Каддафи находилась географически напротив европейских рынков через Средиземное

море, и от такого преимущества ливийцы отказываться не собирались. Сокращение добычи в Ливии резко обострило напряженность на рынке, к тому же в связи с закрытием трансарабского трубопровода и ливийским сокращением с рынка внезапно были сняты в целом 1,3 млн баррелей в день. Более того, что касалось мировой экономики и стратегии, то молодые ливийские военные действовали отнюдь не вслепую, в Триполи в качестве советника революционного правительства находился Абдула Тарики, радикал, антизападник и националист, восемь лет назад снятый с поста министра нефтяной промышленности Саудовской Аравии.

По мере усиления нажима беспокойство Хаммера росло. Он отправился в Египет просить президента Насера, кумира Каддафи, 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 политику национализации и выдворение иностранных экспертов. Эти советы Насера остались без внимания.

Хаммер попытался найти другие компании, которые компенсировали бы недостающий объем нефти по себестоимости Occidental, если она не уступит ливийским требованиям, а затем будет национализирована. Безуспешно. Даже обращение к Кеннету Джеймисону, президенту Exxon, 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 Exxon, третьей крупнейшей в мире корпорации, обращается какой-то торговец картинками, 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 хотел выступить посредником при обмене военных самолетов корпорации McDonnell Douglas на иранскую нефть. Эта попытка также не дала результатов. Он уже исчерпал практически все возможности, когда в конце августа 1970 г. раздался телефонный звонок Джорджа Уильямсона, его управляющего в Ливии, предупреждавшего, что ливийцы могут национализировать промыслы Occidental. И именно это предупреждение погнало его ночью в Триполи.

С ливийской стороны переговоры вел заместитель премьер-министра Абдель Салам Ахмед Джеллуд, считавшийся в отличие от пуританина Каддафи любителем шуток и развлечений, но тем не менее в переговорах он был крайне безжалостным и неуступчивым. Однажды во время переговоров с представителями Техасо и Standard of California, желая показать свое неудовольствие, он смял лист с их предложениями в комок и швырнул им в лицо. В другой раз 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-го калибра на стол перед собеседником. Хаммер

улыбнулся, но ему было не по себе. Ему еще не доводилось вести переговоры под дулом пистолета.

Каждый день Хаммер вел напряженные, изматывающие переговоры. И каждую ночь улетал обратно в Париж и там, в отеле «Ритц», где он меньше боялся подслушивания, связывался по телефону с советом 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 подозрения, 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 Gulfstream II со спальней, отделанной пробкой. Он прибывал в Париж в два часа ночи и к шести утра снова вылетал в Триполи. У него была удивительная способность засыпать в любых условиях, и во время этих перелетов она ему очень пригодилась.

Обсуждение затянулось, а на улицах толпы людей уже готовились праздновать первую годовщину переворота, выдвигая 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. Заподозрив неладное, Хаммер немедленно покинул страну, поручив Джеймсу Уильямсону завершить оставшиеся формальности. На следующий день, укрывшись в парижском отеле «Ритц», он узнал, что окончательные договоренности подписаны. Ливийцы добились двадцатипроцентного увеличения отчислений и налогов за право разработки недр. Теперь Occidental могла оставаться в Ливии. Что касается других компаний, то они колебались, но к концу сентября буквально все, хотя и неохотно, уступили. 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 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 сдвинула маятник цен в сторону повышения реальной цены на нефть, но и возобновила борьбу экспортера за независимость и контроль над своими нефтяными ресурсами, которая началась десятилетием ранее с основанием ОПЕК, но потом заглохла. Для нефтяных компаний это было началом отступления. «Нефтяная отрасль, какой мы ее знали, долго не просуществует», — сказал один из директоров Jersey, отвечавший за добычу в Ливии, точно и коротко определив суть новых соглашений. Предчувствия представителя Occidental Джорджа Уильямсона 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, трактор или

грузовик». После подписания документов Уильямсон и его помощники сидели вместе с ливийцами, потягивая апельсиновый сок с содовой — самое лучшее, что можно было найти в стране с сухим законом, и молча раздумывали над неопределенным будущим⁸.



СКАЧКИ ЦЕН

Шах Ирана просто не мог допустить, чтобы его обошли молодые и самодовольные ливийские офицеры-высочки. В ноябре 1970 г. он добился увеличения отчислений от прибылей нефтяного консорциума с 50 до 55%. Затем компании пришли к выводу, что у них нет иного выбора, кроме как отдавать 55% и в других странах Персидского залива. С этого началось скачкообразное повышение цен. Венесуэла приняла закон, который повышал ее долю прибыли до 60%, а также допускал одностороннее повышение цен без согласования с компаниями или переговоров с ними. Конференция ОПЕК утвердила уровень в 55% и угрожала закрыть добычу тем компаниям, которые не выполняют требований. Она также настаивала, чтобы переговоры нефтяных компаний велись с региональными группами экспертов, а не с ОПЕК в целом. Затем в начале 1971 г. Ливия выставила новые претензии, опять обойдя Иран. Игра явно грозила стать бесконечной, если компании не образуют единый фронт.

Главным защитником идеи создания общего фронта был Дэвид Барран, президент Shell Transport and Trading. «По мнению Shell, — говорил Барран, — обвал уже пошел. И без единого фронта компании будут общипаны 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 Front Uni, т. е. объединенного фронта по типу того блока, что был образован против Советской России в 1920-х гг. Но мир сейчас стал сложнее, число активных игроков в нем существенно возросло. Современный Front Uni охватывал два десятка компаний — американских и неамериканских, около четырех пятых нефтедобычи 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 потерю в объемах добытой нефти. Это было то самое соглашение, которого полгода назад не удалось добиться Хаммеру при переговорах с Еххоп. Его принятие явилось, как отметил американский атташе по вопросам нефти в Ливии Джеймс Плэк, «перемирием» между монополиями и независимыми компаниями.

15 января 1971 г. 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 в виде единой организации, а не отдельных экс-

портеров или их групп, как она того хотела. В этом случае компании оказывались совершенно беззащитными перед бесконечными скачками цен.

Однако шах был решительно против плана по «всестороннему» урегулированию, поскольку, как он утверждал, «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. Front Uni представляли Джордж Пирси, управляющий Exxon по странам Ближнего Востока, и лорд Страталмонд, управляющий British Petroleum, по профессии юрист. Последний был дружелюбным весельчаком, страшно любившим разыгрывать кувейтского министра нефтяной промышленности. Он называл его «граучо», т. е. «ворчун», министр был очень похож на одного из участников знаменитого комедийного американского трио братьев Маркс. Отец лорда Страталмонда, Уильям Фрейзер, являлся президентом ВР во времена устранения Моссадыка и был настолько непопулярен, 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 поражены и возмущены. «Это делает переговоры чертовски глупым занятием», — сказал Пирси.

Пирси и Страталмонд встретились 19 января с членами регионального комитета ОПЕК — иранским министром финансов Джамшидом Амузегаром (получившим образование в Корнеллском и Вашингтонском университетах), министром нефтяной промышленности Саудовской Аравии Заки Ямани (обучавшимся в Нью-Йоркском университете, а затем окончившим Гарвардскую школу права), Саадунум Хаммади (ученая степень по экономике сельского хозяйства Висконсинского университета). Министры были непреклонны. Они соглашались обсуждать 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 они не согласятся с его точкой зрения. Он даже призывал на помощь тень Моссадыка. «Ситуации 1951 г. больше не существует, — жестко напомнил он. — Теперь в Иране никто не прячется под одеялом и не скрывается в забаррикадированной комнате». Попытки добиться единых «всесторонних» переговоров, сказал он, «либо шутка, либо намерение оттянуть время».

Таким образом, на первом этапе никаких результатов достигнуто не было. Ямани в частной встрече с Пирси сказал, что тот не ослышался. 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 до конца понимаете проблему, стоящую перед ОПЕК, — ответил Ямани. — Я должен поддерживать это намерение»⁹.

Как ни тяжело было, 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. В Тегеране 14 февраля 1971 г. компании капитулировали. Новое соглашение похоронило принцип «50 на 50». Благословенные позиции выполнили свою функцию, они прожили два десятилетия, и их время кончилось. Новое соглашение устанавливало 55% 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 договорились.

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 в горах швейцарского Сен-Морица, благословил его. «Что бы ни случилось, — заверил он, — скачка цен больше не будет». Предсказание президента Shell Дэвида Баррана оказалось более верным. «Нет сомнений в том, — сказал он, — что выгодная для покупателей рыночная конъюнктура 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 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 г. 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%.

Шах был вне себя от ярости. Его опять обскакали¹⁰.

УЧАСТИЕ: «НЕРАСТОРЖИМОЕ, КАК КАТОЛИЧЕСКИЙ БРАК»

Заложенные в тегеранском и триполийском соглашениях гарантии сохранять стабильность цен в течение пяти лет оказались иллюзией. Вскоре ОПЕК потребовала в качестве компенсации девальвации доллара в начале 1970-х гг.

повысить объявленную цену, что привело к новому сражению. Но и его затмил другой, более значительный конфликт, существенно 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 означало бы 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 г. 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 столь огромной, как полученные д'Арси 480 000 квадратных миль в Персии, или 2000 квадратных миль Occidental 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», т. е. 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, т. е. с 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 от продажи нефти потребителю, а не от ее добычи.

«Став производителями и продавцами нашей нефти, мы окажемся в условиях жесточайшей конкурентной гонки в нефтедобыче», — говорил в 1969 г. шейх Ямани, предупреждая об опасностях полной национализации. Результатом ее будет «стремительный крах структуры цен, 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 компа-

ниями, а не их изгнание — вот тот путь, который удовлетворит экспортеров и в то же время сохранит систему, удерживающую цены. 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% собственности французских нефтепромыслов, оставшейся у Франции десять лет назад, когда Алжир добился независимости. Венесуэла приняла закон, по которому все концессии после истечения их срока действия в начале 1980-х гг. 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 возросло. В конце 1971 г. 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 British Petroleum участки. Ирак национализировал остатки Iraq Petroleum Company, концессию Киркук, открытое в 1920-е гг. богатейшее нефтяное месторождение, главный предмет борьбы Гюльбенкяна 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 как можно больше 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 принципа бухучета 25% Kuwait Oil Company могли стоить где-то от \$60 млн до \$1 млрд. В конце концов в этом случае две стороны сошлись на создании нового учетного принципа, «скорректированной балансовой стоимости», которая учитывала инфляцию и крупные корректировочные коэффициенты. И в октябре 1972 г. между государствами Персидского залива и компаниями было наконец достигнуто «соглашение об участии». Оно предусматривало немедленное выделение 20%-ной доли участия в капиталах нефтяных компаний при дальнейшем ее увеличении до 51% к 1983 г. Но, несмотря на одобрение ОПЕК, реализация соглашения в остальных странах встретила меньше поддержки, 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 Агамсо, в конечном счете согласились с Саудовской Аравией в вопросе об участии, поскольку альтернативный вариант был гораздо хуже — полная национализация. Президент Еххон 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 Макклоя, Агамсо объявила о своем первоначальном решении согласиться на участие. В конце обсуждения, когда мнения резко разошлись, Макклой попросил высказаться Эда Гинна, одного из директоров независимой Bunker Hunt Oil Company, 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, добавил он, план Агамсо 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 кишка не была тонка, мы бы выбрались отсюда.

«Совещание закончено!» — тут же выкрикнул Макклой, и все разошлись.

После сделки Ямани с Агамсо Ливия забрала свыше 50% нефтедобычи итальянской государственной нефтяной компании ENI, затем приступила к экспроприации промыслов Bunker Hunt. Блокируясь с жестоким диктатором Уганды Иди Амином Дада, Каддафи гордо заявил, что, забрав Bunker Hunt, он нанес «внушительный удар» по Соединенным Штатам. Затем Каддафи приступил к национализации 51% промыслов других работавших в Ливии компаний, включая Occidental Petroleum Хаммера.

Шах был решительно настроен заключить более выгодную сделку, чем Саудовская Аравия. Но для него вопрос участия особой роли не играл. После национализации в 1951 г. Иран уже владел нефтью и производственными мощностями, но всеми нефтяными делами фактически заправлял образованный в 1954 г. консорциум, а не National Iranian Oil Company. Так что целью шаха было не только увеличение нефтедобычи и финансовый паритет, соответствовавший выбитому Ямани соглашению, но и больший контроль. И этой цели он добился. National Iranian Oil Company стала не только владельцем, но и производителем. Компании же, образовавшие в 1954 г. консорциум, создали новую корпорацию, которая, заменив прежний консорциум, стала подрядчиком National Iranian Oil Company. Официальное признание National Iranian Oil Company 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 нашей промышленностью положен конец»¹¹.

ПЕРЕЛОМНЫЕ ГОДЫ

С ростом контроля стран-экспортеров над нефтяными компаниями в результате либо 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 больших объемов, что лишь сбивало цены, то теперь они 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 *Front Uni*. 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 занимали не приоритетное место. К тому же некоторые считали, что повышение цен было в любом случае оправданным и даже полезным, стимулируя сохранение природных запасов и поощряя поиск новых источников энергии.

Но был еще один серьезный момент, объяснявший такую позицию двух ведущих западных правительств. И Великобритания, и Соединенные Штаты скорее были заинтересованы в сотрудничестве, а отнюдь не в конфронтации с Ираном и Саудовской Аравией, и при этом не возражали против увеличения их доходов. К началу 1970-х гг. Иран и Саудовская Аравия, откликнувшись на просьбу султана Омана оказать помощь в подавлении восстания радикалов, исполнили роль региональных полицейских. Их закупки оружия быстро увеличивались — прекрасный показатель взаимодействия растущих цен на нефть и создания новой структуры безопасности в Персидском заливе.

Однако оставим в стороне политику и личности. Сложившийся в начале 1970-х гг. баланс спроса и предложения предвещал очень 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, встал вопрос необходимости разработки новых месторождений. Это была ситуация, возникшая в силу отсутствия резервных мощностей. Чем-то надо было пожертвовать, и этим чем-то стала цена. Но как и когда? Некоторые считали, что решающим годом станет 1976-й, 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 г. за пределами Соединенных Штатов наличествовал резерв промышленной добычи до 3 млн баррелей в день, большая часть которых концентрировалась на Ближнем Востоке. К 1973 г. дополнительные объемы добычи в чисто физическом выражении сократились вдвое: примерно до 1,5 млн баррелей в день. Это составило приблизительно 3% от общего спроса. Между тем некоторые ближневосточные страны во главе с Кувейтом и Ливией уже снижали нефтедобычу. К 1973 г. избыточные производственные мощности, которые могли рассматриваться как реально «наличествующие», в общей сложности составляли лишь 500 000 баррелей в день. Это был всего 1% общего потребления в западном мире.

Не только в нефтяной, но почти в любой отрасли промышленности, даже при отсутствии политических факторов, уровень использования в 99% и стра-

ховой запас в 1% 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 г. он решил изложить тревожившие его мысли в докладе Госдепартаменту. Прошло 15 месяцев с тех пор, как группа никому не известных 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 Occidental, Esso, Shell 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 стоял 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 обнаруживали слежку машин спецслужб — в зеркале заднего вида белые «фольксвагены»-жуки.

Над докладом в Вашингтон Плэк работал несколько недель. Он не хотел сгущать краски настолько, чтобы его сочли паникером и оставили телеграмму без внимания. Работая, он посматривал в единственное окно своего похожего на чулан кабинета на офис Occidental, 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 события в Ливии дают весьма веские основания полагать, что нефтедобывающие страны «сумеют преодолеть свои разногласия ради сотрудничества в сокращении добычи и повышении цен».

Но вопрос касался не только денег, речь шла о власти. «Степень зависимости западных промышленно развитых стран от нефти как источника энергии, — писал Плэк, — хорошо известна, и действенность фактического сокращения добычи, в качестве 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 г., при «существующих условиях мотивация тех, кто призывает к использованию арабской нефти в качестве оружия в ближневосточном конфликте, тоже получает дополнительное подкрепление».

Он добавил еще один как бы заключительный пункт: «контроль над ресурсами является вопросом стратегического значения на протяжении всей истории. Утверждение контроля над жизненно важным источником энергии

позволит ближневосточным странам восстановить свою власть над Западом, которую 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 депешу за своей подписью. Но как Плэку стало известно, в Вашингтоне никто не обратил на предупреждение серьезного внимания. И оно было оставлено без ответа¹².



Глава 29

НЕФТЯНОЕ ОРУЖИЕ

За несколько минут до 2.00 ночи 6 октября 1973 г., когда по календарю того года наступил самый чтимый еврейский 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 орудий. Почти одновременно сирийские самолеты нанесли удар по северной границе Израиля, а за ним последовал артиллерийский обстрел из 700 орудий. Так началась война Судного Дня, четвертая из арабо-израильских войн — самая разрушительная и напряженная из всех, война, которая привела к крайне серьезным последствиям. Оружие участникам конфликта поставлялось сверхдержавами: Соединенными Штатами Америки и Советским Союзом. Но один из самых мощных видов оружия принадлежал исключительно 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 потрясением. Но в ретроспективе все представлялось очевидным. К 1973 г. нефть стала жизненной силой мировой экономики, ее добывали и использовали, не задумываясь о будущем. За весь послевоенный период соотношение спроса и предложения никогда не было таким напряженным, а взаимоотношения стран-экспортеров и нефтяных компаний продолжали усложняться. Это была ситуация, при которой любой дополнительный нажим мог вызвать кризис — в данном случае кризис глобального масштаба.

ЛАНЬ®

СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ ВЫХОДЯТ НА МИРОВОЙ РЫНОК

В 1969 г. 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 импорта нефти, на которую десятилетие назад неохотно пошел президент Эйзенхауэр, разрабатывалась в условиях нарастания напряженности, порождая споры между компаниями и регионами и серьез-

ные диспропорции в распределении. Ее лазейки 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, которая должна была пересмотреть программу квот и представить рекомендации по необходимым изменениям.

Политики стран-импортеров, а также такие потребители, как коммунальные службы и нефтехимические компании, с нетерпением ожидали ослабления ограничений, позволявшего получать более дешевую нефть. Представители независимых компаний, однако, решительно выступали за сохранение квот — это обеспечивало им более высокие цены, чем на мировом рынке. Что касается крупнейших компаний, которые 10 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, добываемую 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 них.

Комиссия Шульца предложила вообще отказаться от квот, заменив их пошлинами. Это устранило административное распределение, а регулирование передавалось рынку. Политическая реакция на доклад Шульца была не только бурной, но и в корне негативной. Американская нефтегазовая промышленность уже находилась на недопустимо низкой точке падения производства; с 1955 г. число буровых установок неуклонно сокращалось, и в 1970–1972 гг. достигло самого низкого показателя — немногим больше трети от уровня середины 1950-х гг. 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, — 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 созданных квотами 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 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 импорта нефти». Хотя в письме и звучали нотки оправдания, Никсон тем не менее обещал послать шаху экземпляр доклада комиссии Шульца для личного ознакомления¹.

Однако к этому времени в энергетической системе Соединенных Штатов уже четко просматривались вызывавшие беспокойство политиков признаки напряженности. Зимой 1969–1970 гг., самой холодной за последние 30 лет, запасы нефти и газа оказались недостаточными. Спрос на нефть с низким содержанием серы, которую приходилось импортировать из таких стран, как Ливия и Нигерия, за эти месяцы резко вырос, поскольку электроэнергетика переходила с угля на жидкое топливо. Летом ограничение мощностей электроэнергетических систем привело к резкому уменьшению освещения улиц, зданий и витрин по всему Атлантическому побережью. Тем временем дополнительные объемы добычи в Соединенных Штатах по мере того, как отрасль выбирала каждый последний баррель для удовлетворения нараставшего спроса, также подходили к концу.

В начале 1970-х гг. при хронических проблемах поставок в американской политической лексике начало фигурировать выражение «энергетический кризис», а в узких кругах утверждаться единое мнение, что положение Соединенных Штатов будет крайне сложным. Главной причиной тревоги был растущий спрос на все виды энергии. Контроль над ценами, введенный Никсоном в 1971 г. как часть общей антиинфляционной программы, препятствовал росту внутренней добычи 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 исследований и в экономии расходовании. Во многих регионах электростанции работали практически с предельной нагрузкой, что сохраняло угрозу уменьшения освещения или даже отключения 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 на нефть и новых ограничений на сжигание угля в целях защиты окружающей среды.

В первые месяцы 1973 г. по мере того, как волна спроса на нефть продолжала подниматься, у независимых переработчиков возникли трудности с поставками сырой нефти, а на горизонте уже маячила нехватка бензина с наступлением летнего сезона, когда на дорогах резко увеличивается число автомобилей. В апреле Никсон впервые выступил с президентским посланием по вопросам энергетики, в котором сделал чреватое важными последствиями заявление: он отменяет систему квот. Внутренняя добыча, даже защищенная квотами, уже не поспевала 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, следовавшие одно за другим, отчетливо показывали, насколько изменилась обстановка: квоты имели целью регулирование поставок и их ограничение в мире избытка. Теперь же, в условиях дефицита, задачей новой системы стало распределение всех имеющихся ресурсов.

«ВОЛК УЖЕ ЗДЕСЬ»

С появлением вопросов энергоснабжения в политической повестке дня один из главных нефтяных экспертов Госдепартамента, Джеймс Эйкинс, высокий угрюмый сотрудник дипломатической 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 г., а возможно и ранее, мы придем к устойчивому рынку, где конъюнктура будет выгодна для продавцов, и любой из 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 добычу 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 г. в тот самый месяц, когда Никсон отменил квоты, Эйкинс, теперь уже в ранге сотрудника аппарата Белого дома, снова попытался противодействовать борьбе с надвигающимся кризисом. Он подготовил секретный доклад с целым рядом предложений, среди которых были широкое использование угля, создание синтетического топлива, более жесткие меры экономии (включая высокий налог на бензин) и резкое повышение ассигнований на исследования и разработки с тем, чтобы выйти из зависимости от углеводородов. К его идеям отнеслись с недоверием. «Экономия не входит в кодекс нравственности республиканской партии», — безапелляционно заявил ему главный советник по внутренним вопросам в аппарате Белого дома Джон Эрлихман. В том же месяце Эйкинс публично высказал свою тревогу, опубликовав в *Foreign Affairs* 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 согласиться с ними. Так, одновременно со статьей Эйкинса журнал *Foreign Policy* — недавно появившийся самонадеянный конкурент *Foreign Affairs* — опубликовал очерк «Реальна ли нехватка нефти?». В статье со всей определенностью утверждалось, что нереальна. Объявляя о том, что «мировой энергетический кризис, т. е. 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. Но ни в Соединенных Штатах, ни в промышленно развитых странах не последовало какой-либо особой реакции или, что следует подчеркнуть, какого-либо определенного взаимодействия, которое было необходимо для более согласованных упреждающих мер².

Теперь, сняв импортные барьеры, Соединенные Штаты стали вполне созревшим и весьма прожорливым участником мирового нефтяного рынка. Они присоединились к другим потребителям, обращаясь с настойчивыми требованиями к Ближнему Востоку. Другого выбора, кроме как ликвидировать квоты, практически не было. Но их отмена привела к серьезному росту спроса на и без того охваченном лихорадкой рынке. Компании покупали любую нефть, которая им попадалась. «Несмотря на весь объем имевшейся у нас нефти, — вспоминал впоследствии президент отделения Gulf Oil по поставкам и торговле, — я считал, что мы должны были продолжать ее покупать. Нам нужна была диверсификация». К лету 1973 г. импорт Соединенных Штатов составлял ежедневно уже 6,2 млн баррелей по сравнению с 3,2 млн в 1970 г. и 4,5 млн в 1972 г. Независимые переработчики также бросились на мировые рынки, расширяя группу поддавшихся панике безумных покупателей, набавляя цену на все попадавшиеся под руку ресурсы. Отраслевой журнал *Petroleum Intelligence Weekly* в августе 1973 г. сообщил, что «близкая к панике скупка нефти американскими и европейскими независимыми, а также японскими компаниями вызвала скачок цен».

В условиях превышения спроса над предложением рыночные цены взлетели выше официальных объявленных. Это было кардинальное изменение, обусловленное концом 20-летнего избытка. В течение длительного периода рыночные цены, складываясь под влиянием хронического избытка предложения, были ниже объявленных, что обостряло отношения между компаниями и правительствами. Но теперь произошла радикальная смена позиций, и страны-экспортеры, безусловно, не намеревались допускать, чтобы разница между объявленной и рыночной ценами уходила в карманы компаний.

Экспортеры, рассчитывая увеличить свою долю растущих цен, сразу же потребовали пересмотра условий участия и выкупа. Самой агрессивной была Ливия. В четвертую годовщину переворота Каддафи — 1 сентября 1973 г. — она национализировала 51% еще не взятых под контроль активов компаний. В ответ последовало предостережение Никсона: «Нефть при отсутствии сбыта, как много лет назад убедился мистер Моссадик, не приносит стране большой пользы». Но это жесткое предупреждение осталось без внимания. Каддафи отделили от Моссадыка не просто какие-то 20 лет, а коренные изменения конъюнктуры рынка. Когда Моссадик национализировал Англо-иранскую компанию, в других странах Ближнего Востока шло бурное освоение новых месторождений. Но теперь, в 1973 г., дополнительных объемов нефтедобычи не было. Рынок существовал, но он не был насыщен. И у Ливии отсутствовали проблемы с продажей экологически более чистой нефти с низким содержанием серы.

Радикально настроенные члены ОПЕК — Ирак, Алжир и Ливия — потребовали пересмотра двух считавшихся неприкосновенными документов — тегеранского и триполийского соглашений. В конце весны и начале лета 1973 г. такую же позицию заняли и другие экспортеры, видя рост цен на рынке. Они ссылались на рост инфляции и девальвацию доллара, но главным аргументом было, конечно же, повышение цен. Между 1970 и 1973 гг. рыночная цена на сырую нефть увеличилась вдвое. Доходы экспортеров росли с каждым баррелем, но на рынке при росте 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 не увеличиваться. Система цен, базировавшаяся на тегеранском соглашении 1971 г., «теперь уже не работает», заявил Ямани президенту Агамсо в июле 1973 г. 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 нефтяной отрасли менялась и политика, причем самым серьезным образом³.

ТАЙНЫЕ ДЕЙСТВИЯ САДАТА: ИГРА ВА-БАНК

Пришедший к власти после смерти Насера в 1970 г. Анвар Садат рассматривался многими как фигура 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, несмотря на риторику панарабизма, была, с его точки зрения, политическим и моральным банкротом. Неумное высокомерие и самоуверенность, царившие после успехов Египта в Суэцком кризисе 1956 г. давно превратились в прах, особенно после поражения в 1967 г. Экономика была развалена. У Садата не было амбициозного желания возглавить некое объединенное арабское государство, простирающееся от Адриатики до Персидского залива: он был египетским националистом и хотел сконцентрировать все усилия не на панарабистских химерах, а на возрождении Египта.

Свыше 20% валового национального продукта Египет выделял на военные расходы. (Немногим меньше выделял и Израиль — 18%.) Как при таком положении можно было добиться вообще какого-либо успеха в развитии экономики? Садат хотел выйти из кругового конфликта с Израилем и тупиковой дипломатии. Он хотел определенной стабилизации и урегулирования, но через пару лет бесплодных переговоров и обсуждений пришел к выводу, что, пока Израиль находится на восточном берегу Суэцкого канала, это невозможно. У Израиля не было особого интереса в переговорах, а Садат не мог вступить в них с позиции слабости и униженности, на которых пребывал Египет, тем более что весь Синайский полуостров находился 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 просоветски настроенных египтян; затем, в июле 1972 г., хотя Советский Союз продолжал снабжать его оружием, он выслал из страны советских военных советников, общая численность которых составляла около 20 000 человек. Антисоветская направленность этих акций не вызывала в Вашингтоне сомнений в том, что их цель — завоевать доверие США. Тем не менее ответной реакции Запада, и в частности Соединенных Штатов, Садат не получил.

В конце 1972 — начале 1973 г. 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. Неожиданность 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 больше психологической и дипломатической, чем военной».

Решение Садата было хорошо просчитано; он следовал идее Клаузевица, утверждавшего, что война — это продолжение политики, только другими средствами. Но Садат шел к этому решению с глубоким ощущением его неизбежности, хорошо понимая, что играет ва-банк. И хотя на возможность войны намекали и даже откровенно говорили об этом, ее вероятность не воспринималась всерьез, особенно теми, кому предстояло стать ее участниками, т. е. израильтянами. Однако к апрелю 1973 г. 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 нефть⁴.

С «НЕФТЯНОГО ОРУЖИЯ» СНЯТЫ ЧЕХЛЫ: ФЕЙСАЛ ПЕРЕДУМЫВАЕТ

С начала 1950-х гг. 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 варьировали от полного уничтожения Израиля до получения от него территориальных уступок. Применение этого оружия постоянно сдерживал тот факт, что Ближний Восток, хотя запасы нефти здесь и считались неисчерпаемыми, был не единственным 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%, как этот старый воин — американская добыча нефти — не смог бы снова податься и защититься от «нефтяного оружия».

В начале 1970-х гг. с ростом напряженности мирового рынка в арабском мире 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 г., когда Садат призвал к использованию нефтяных ресурсов в качестве средства политического давления, Фейсал сразу же решительно высказался 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 г. Сократив экспорт нефти, она не добилась никаких результатов, лишь потеряла 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 г. «Поэтому я считаю, что это предложение должно быть исключено, — решительно подчеркнул он, — и не вижу смысла обсуждать его в данный момент».

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 г., в том 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 в плане безопасности. Поэтому предпринимать какие-либо враждебные действия против правительства, которое играет такую важную роль в твоём выживании, было нежелательно. Все же в начале 1973 г. Фейсал пересмотрел свою точку зрения. Почему?

Причиной отчасти был рынок. Гораздо скорее, чем ожидалось, ближневосточная, а не американская нефть стала главным и последним источником. И главным ее поставщиком для всех стран мира, в том числе Соединенных Штатов, стала именно Саудовская Аравия. Соединенные Штаты попали в зависимость от Персидского залива к 1973 г., а не к 1985-му, как предсказывалось. Саудовская Аравия наконец вышла на позиции, которые ранее занимал Техас, и теперь это находящееся посреди пустыни королевство стало производителем, от которого зависел весь мир. Соединенные Штаты уже не могли дальше повышать объемы добычи, чтобы обеспечивать своих союзников в случае кризиса, да и сами они теперь стали уязвимыми. А повышение спроса относительно предложения обещало сделать Саудовскую Аравию еще более могущественной. Ее доля в мировом экспорте быстро поднялась с 13% в 1970 г. до 21% в 1973 г., и этот рост продолжался. В июле 1973 г. она ежедневно добывала в среднем 8,4 млн баррелей, что было на 62% выше, чем в июле 1972 г., когда она добывала 5,4 млн баррелей в день. И это был, по-видимому, не предел. Компания Агатсо 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, если она не хочет нанести ущерб месторождениям и лишиться себя возможности добывать больше впоследствии.

Помимо этого в Саудовской Аравии все шире утверждалась точка зрения, что доходы страны 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 добывать нефть, которая для нас и средство к существованию, и сила, и менять ее на деньги, стоимость которых упадет в следующем году на столько-то и столько-то процентов?» Может быть, рассуждали некоторые саудовцы, и им нужно существенно сократить производство?

Изменение конъюнктуры рынка, которое с каждым днем увеличивало потенциальную силу арабского «нефтяного оружия», совпало по времени с серьезными политическими событиями. По многим важным вопросам Фейсал расходился с Насером, в котором видел радикального панарабиста, намеревавшегося сбросить традиционные режимы. Анвар Садат, преемник Насера, был сделан из другого теста. Это был египетский националист, который стремился избавиться от значительной части наследия Насера. Садат сблизился с саудовцами через Исламскую конференцию, и Фейсал симпатизировал ему за попытки вырваться из медвежьих объятий союза, который Насер заключил с СССР. Без поддержки Саудовской Аравии Анвару Садату, возможно, пришлось бы вновь обратиться к Советскому Союзу, и тогда русские получили бы возможность распространить свое влияние на весь регион. А это прямо противоречило интересам Саудовской Аравии. Весной 1973 г. 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, отказывая в поддержке и тем и другим. В противном случае саудовские предприятия, начиная с нефтяных вышек, рисковали стать объектом нападения партизан. Иллюстрацией такой уязвимости стал налет вооруженных боевиков весной 1973 г. на ливанский терминал трансаравийского трубопровода в Сайде. Они уничтожили одно хранилище и повредили несколько других. А вскоре был поврежден и сам трубопровод. Существовали и другие примеры, в том числе террористический акт, когда был поврежден трубопровод в Саудовской Аравии.

Так, политика и экономика как бы сливались в одно целое, меняя мировоззрение 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 прислушаются к арабской точке зрения и не откажутся от всесторонней поддержки Израиля. В начале мая 1973 г. король

встретился с управляющими Агамсо. Да, он верный друг Соединенных Штатов, сказал король, но «абсолютно необходимо», чтобы Соединенные Штаты «что-то предприняли для изменения того направления, в котором сейчас развиваются события на Ближнем Востоке».

«Лишь слегка затронув известную тему о существовании заговора, Фейсал подчеркнул, что сионисты вместе с коммунистами уже готовы покончить с американскими интересами в регионе, — сообщил после встречи президент Агамсо. — Он отметил, что в настоящее время американские интересы во всем регионе, кроме Саудовской Аравии, находятся в опасности». Далее он сказал, что «теперь тем американцам и американским предприятиям, которые являются друзьями арабов и которые имеют интересы в этом регионе, самим решать, примут ли они в срочном порядке какие-то меры, чтобы изменить позицию» правительства Соединенных Штатов. «Простому отмежеванию от политики и действий Израиля потребуется много времени для того, чтобы преодолеть антиамериканские настроения», — сказал президент Агамсо, передавая слова Фейсала, и от себя добавил, что в словах короля прозвучала «исключительная настойчивость».

К облегчению встревоженных директоров Агамсо, тема нефти на этой встрече не поднималась. Но она возникла во всех деталях спустя несколько недель, когда директора материнских компаний Агамсо встретились с Ямани в отеле Intercontinental 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 удовольствием 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 нефтяникам.

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 Агамсо. Они обвиняли американские средства массовой информации и отметили, что и сами не остались чужды теориям заговора. Программа действий, как она представлялась директорам, 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 Агамсо были в Вашингтоне. Они посетили Белый дом, Госдепартамент и министерство обороны. Резюмируя предупреждения Фейсала, они настаивали на том, что «необходимы срочные меры, в противном случае все будет потеряно». Их вежливо выслушали, не особенно вникая в суть дела. Проблема, безусловно, существует, признали высокопоставленные официальные лица. Однако, как сообщили представители компаний, они «с определенным недоверием отнеслись к тому, что грядет какая-либо серьезная опасность и что,



если она и намечается, для ее ликвидации не нужны какие-либо иные меры помимо тех, которые уже принимаются». 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 волка нет нигде, кроме его воображения». А один из высших государственных деятелей высказал мнение, что слова короля на женевской встрече предназначались для «домашнего употребления». На что один из нефтяников резко ответил, что в тот момент никто из его «дома» на встрече не присутствовал.

Три из входящих в Агамсо компаний — Техасо, Chevron и Mobil — публично призвали к смене американской ближневосточной политики. Так же поступил и Говард Пейдж, ушедший в отставку директор Еххон по Ближнему Востоку. После этого король Фейсал внезапно стал очень охотно принимать представителей американской прессы, которая, несмотря на «ангажированность», с удовольствием откликнулась. С коротким интервалом Фейсал дал интервью *Washington Post*, *Christian Science Monitor*, *Newsweek* и телевизионной компании NBC. В каждом из них сквозила 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 сохранение наших дружеских отношений с Соединенными Штатами»⁵.

ЛИДЕРЫ НЕРВНИЧАЮТ

В июне 1973 г. 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 странное. Возбужденный и долго не засыпавший Брежнев вдруг потребовал незапланированной встречи с президентом. Несмотря на явное нарушение дипломатического протокола, Никсон был разбужен секретной службой. Охваченный подозрениями президент принял Брежнева глубокой ночью, 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 г. 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 внезапной, 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 учтите фактор времени, — 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 длительности мобилизует мировое общественное мнение».

Влияние, которое оказал на Фейсала план Садата, было очевидным. Менее чем через неделю, 27 августа, Ямани сообщил управляющему Агамсо, что королю вдруг захотелось получить и подробные, и стандартные отчеты о добыче Агамсо, а также материалы о планах ее расширения и о том, как скажется сокращение ее добычи на странах-потребителях, в частности на Соединенных Штатах. Король даже поинтересовался, каковы будут последствия, если добыча Агамсо сократится до 2 млн баррелей в день. «Это что-то новенькое, — 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, т. е. король. И он принимает это решение, не спрашивая чьего-либо мнения». Король, продолжал Ямани, «на все 100% настроен добиться перемен в политике Соединенных Штатов, используя для этого нефть. Король также считает себя лично обязанным принять 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, конкретно — Садата. Его терпение на исходе». Ямани добавил еще одну подробность: сейчас король очень часто нервничает.

СЕНТЯБРЬ 1973 г.: «ДАВЛЕНИЕ СО ВСЕХ СТОРОН»

К сентябрю 1973 г. разговоры о нестабильности поставок и надвигавшемся энергетическом кризисе велись уже повсюду. Журнал *Middle East Economic Survey* 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 Ливией добычи, которую ведут крупнейшие компании. После продолжительных дебатов адми-

нистрация приняла решение ввести обязательное нормирование некоторых нефтепродуктов, 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 считать это 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 1980-х гг., Сиско сказал: «Мои провидческие способности не настолько велики, чтобы предсказывать. Но в арабском мире, безусловно, есть голоса, настаивающие на объединении вопросов нефти и политики».

Признаки «отмежевания» от произраильской политики проявились даже 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 основные потребители. В Германии в сентябре правительство наконец обнародовало свою первую программу по энергетике, в которой значительное внимание уделялось надежности поставок. Главным сторонником программы был государственный министр Ульф Лантцке. Он занялся этим вопросом еще в 1968 г., когда на встрече стран — членов ОЭСР американцы объявили, что их резервы заканчиваются. «Для меня, — позднее говорил Лантцке, — это сыграло роль триггера. 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. Что было очень и очень сложно. Мне понадобилось пять лет, чтобы подготовить почву и убедить всех — настолько глубоким было убеждение, что поставки энергоносителей не представляют какой-либо проблемы».

В Японии в тот же тревожный сентябрь только что созданное в министерстве внешней 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 угрожа-

ющим — 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 деловых кругах уже видели признаки быстрого перехода власти от компаний к странам-экспортерам. «Управление системой поставок нефти, до сих пор осуществлявшееся международными компаниями, рухнет», — открыто отмечалось в «Белой книге» в сентябре 1973 г. И для Японии это означало, что «пассивное отношение стран-потребителей, характерное для 1960-х гг., 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 пришла к концу». Под «другими», за кем не надо было далее следовать, разумелись Соединенные Штаты. В июне 1973 г. Накасонэ призвал к проведению новой политики в отношении ресурсов, «ориентирующейся на страны — производители нефти». К тому моменту в некоторых кругах Японии страх перед энергетическим кризисом стал уже обычным явлением. Прошедшей зимой Япония испытала нехватку керосина и бензина, и теперь, летом 1973 г., в Японии, как и в Соединенных Штатах, были все признаки сокращения освещения городов, зданий и дорог. Одному из деятелей, посетивших страну, 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 автора. Дело было за временем. В телевизионном интервью 26 сентября премьер-министр Какуэй Танака сказал: «Что касается нефтяного кризиса, то его наступление следует ожидать через 10 лет».

Более вероятным сроком было 10 дней, поскольку именно с них Анвар Садат начал отсчет подготовки к войне⁶.

ОБСУЖДАТЬ БОЛЬШЕ НЕЧЕГО

На венской конференции в середине сентября 1973 г. страны ОПЕК потребовали заключения нового соглашения с нефтяными компаниями. Тегеранское и триполийское соглашения прекратили свое существование. Члены ОПЕК были решительно настроены забрать, как они называли, «непредвиденную прибыль», которую компании получали в результате повышения рыночных цен. И на 8 октября для переговоров с делегацией во главе с Ямани на конференцию в Вене были приглашены представители нефтяных компаний.

Для ведения переговоров единым фронтом компаниям предстояло снова заручиться в Министерстве юстиции документом о состоянии деловой активности, чтобы их впоследствии не обвинили в нарушении антитрестовских законов.

Юрисконсульт компаний, почтенный Джон Макклой, запросил 21 сентября у 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 Макклой 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 поочередную ликвидацию компаний». Президент Еххон Кеннет Джеймисон в свою очередь утверждал, что «согласованные действия необходимы для сохранения 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 открытия венской конференции, антитрестовский комитет министерства предоставил клиентам Макклоя 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 ведомство в течение нескольких месяцев отвергало какую-либо вероятность войны. В ней не было смысла: израильтяне не имели причин начинать военные действия, не могли они решиться и на нанесение упреждающего удара, как в 1967 г. Поскольку считалось, что военное превосходство на стороне израильтян, представлялось иррациональным, что арабы начнут войну, в которой могут потерпеть жестокое поражение. Израильтяне, чье выживание было поставлено на карту, также последовательно отвергали возможность войны, что в огромной мере оказывало влияние на американскую интерпретацию существовавшего положения.

В этой ситуации было одно исключение. В конце сентября Агентство национальной безопасности сообщило, что внезапный рост военной активности дает основание предполагать, что на Ближнем Востоке может начаться война. Предупреждение было оставлено без внимания. Советский Союз 5 октября внезапно вывез самолетами семь дипломатов и служащих из Сирии и Египта. Очевидное значение этого шага было тоже проигнорировано. В представленной в тот день Белому дому аналитической записке ЦРУ сообщалось: «Произведенные военные приготовления не указывают, что какая-либо из сторон намеревается начать военные действия». Белый дом 5 октября в 17.30 получил от израильтян самую свежую сводку: «С нашей точки зрения, начало военных действий против Израиля со стороны двух военных формирований [Египта и Сирии] вряд ли возможно». Совет конгресса по надзору за разведывательными службами, представляющий все разведывательное сообщество, проанализировав ход и возможное развитие событий, сообщил, что война маловероятна.

В Вашингтоне еще ярко светило солнце, а 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 самолет, вылетающий в Вену. На борту 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. Узнали, проснувшись утром, на Американском континенте 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 газет и фотографий. Не было сомнений в том, что очевидная победа арабов придает, по крайней мере арабским членам ОПЕК, силы и уверенность. Нефтяники же, естественно, пребывали 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%-ное повышение объявленной цены, т. е. примерно на 45 центов за баррель. Для экспортеров нефти это было смехотворно. Они хотели повышения на 100% — еще на целых \$3. Разрыв был настолько гигантским, что ведущая переговоры команда во главе с Джорджем Пирси от Еххон и Андре Бенаром от Shell не могла дать ответа, не проконсультировавшись со своим руководством 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 означал «никаких предложений», во всяком случае в настоящий момент. Борьба же за сокращение огромной разницы была настолько опасной, что теперь компаниям требовались 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 слишком важный, слишком значимый политический характер, что не могло быть принято только ими одними. Итак, штаб-квартиры компаний 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 полдюжину правительств стран Западной Европы высказали свое мнение. Оно было практически единогласным: повышение, которого требуют экспортеры, чересчур велико, и компании, безусловно, не должны пересматривать свое предложение цены в угоду ОПЕК.

После полуночи, в первые часы 12 октября, шесть дней спустя после начала войны, Пирси и Бенар отправились на встречу с Ямани в отель Intercontinental.

У них нет каких-либо других предложений на данный момент, объяснили они и просили 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 в ожидании продолжения разговора. Затем подал стакан Пирси, но ни Пирси, ни Бенару нечего было предложить ему 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 Intercontinental. Вскоре появился министр нефтяной промышленности Кувейта в пижаме. Последовали дальнейшие оживленные разговоры по-арабски. Ямани начал просматривать расписание самолетов. Обсуждать больше было нечего. В предрассветные часы импровизированные переговоры, зайдя в тупик, закончились. Уходя, Джордж Пирси спросил, каков будет дальнейший ход событий.

«Слушайте радио», — ответил Ямани⁷.

СЮРПРИЗ САДАТА

Выбор Йом-Киппура для нападения на Израиль был рассчитан так, чтобы заставить евреев врасплох, когда они меньше всего готовы к отпору. Оборонительная стратегия Израиля целиком опиралась на быструю тотальную мобилизацию и развертывание подготовленных резервов. Ни в один из других дней ответная реакция не вызвала бы таких трудностей, 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 маневры, 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 г. 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 ситуацией, которая отвлекала внимание израильского руководства до 3 октября.

Однако были и вполне реальные признаки готовившегося нападения. Израильтяне 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 разведданные, 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. Член Совета национальной безопасности

США направил 3 октября запрос официальному представителю ЦРУ в связи с крупным передвижением египетских сухопутных сил. «Англичане в свою бытность в Египте обычно в это время 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 от них отмахивались, как от не стоившего внимания элемента в египетских военных маневрах. Молодой израильский лейтенант 1 октября, а затем повторно 3 октября представил своему командиру рапорт о передвижении египетских войск, что указывало на надвигавшуюся 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 осведомитель 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 израильтян было то, что они не приняли во внимание менталитет Садата, не поставили себя на его место и не отнеслись к нему и его выступлениям достаточно серьезно. Трезвой оценке и интерпретации разведывательных данных помешали глубоко укоренившиеся взгляды и отношения. До октября 1973 г., как позднее признал Киссинджер, он относился к Садату скорее как к актеру, чем государственному деятелю. Игра Садата принесла свои плоды. И внезапность произвела на израильтян такое же воздействие, как 32 года назад Перл-Харбор на американцев. Впоследствии израильтяне будут спрашивать себя, как получилось, что их застали врасплох. Ведь все признаки были налицо. Но эти признаки было не так легко извлечь из обилия 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 сомневались. Это был не 1967 г. Они не могли начать войну первыми, не могли нанести упреждающий удар. А из-за сыгравшей роковую роль дезинформации они считали, что война начнется на четыре часа позднее, чем произошло в действительности. Они никоим образом не были готовы, и первые несколько дней в полном беспорядке откатывались назад, в то время как египтяне и сирийцы одерживали на всех направлениях крупные победы⁸.

«ТРЕТИЙ ХРАМ РУШИТСЯ»

С началом войны американской задачей номер один стало скорейшее заключение перемирия, отвод воюющих сторон на довоенные позиции, а затем поиски путей разрешения конфликта дипломатическим путем. Главным для США

было избежать прямого втягивания в конфликт; они не хотели, хотя это вряд ли было необходимо из-за предполагаемого 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 было бы, по словам одного высокопоставленного лица, такое положение, при котором «Израиль побеждал, но с разбитым в кровь носом». Это делало бы его более сговорчивым на 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 г., Израиль считал, что его военных запасов хватит на три недели войны. Но война 1967 г. была гораздо легче для Израиля: он был сильнее в военном отношении и на его стороне было преимущество, которое дает внезапность нападения. Теперь же, после нападения экипированных советским оружием Египта и Сирии, израильтяне вынуждены были обороняться, и военные ресурсы расходовались быстрее и интенсивнее, чем предполагалось. Этот просчет в обеспечении оказался для Израиля серьезным фактором. Прямым результатом его также стали коренные 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 El Al, но без опознавательных знаков. Считалось, что этого будет достаточно. 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. Советский Союз возобновил 10 октября массированные военные поставки сначала в Сирию, войска которой начали отступать, а затем в Египет. Советский Союз также привел в состояние боевой готовности воздушно-десантные войска и начал призывать другие арабские страны вступить в войну. В этот же день Соединенные Штаты приступили к дебатам о возможности полетов большего числа самолетов El Al без опознавательных знаков для доставки дополнительных военных грузов в Израиль. Одновременно Госдепартамент стал оказывать нажим на американских коммерческих перевозчиков, уговаривая их начать чартерные перевозки военного снаряжения в Израиль. Киссинджер считал, что такое решение вопроса будет свидетельствовать об относительно сдержанной позиции США и поможет избежать отождествления Соединенных Штатов с Израилем. «Мы понимали, 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 Агамсо компаний — Exxon, Mobil, Texaco и Standard of California — было срочно послано через Макклоя. По мнению президентов, 100%-ное увеличение объявленной 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 снежного кома», 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 японцы, европейцы и русские, что нанесет ущерб нашей экономике и нашей безопасности».

Вторым письмом было отчаянное послание премьер-министра Голды Меир. Жизнь государства и его народа, писала она, висит на волоске. Это подтвердилось около полуночи в ту 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 введения эмбарго или террористических актов и отказывались 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. Альтернативы нет. Без американского воздушного 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, ранним утром, Шлесинджер получил обещание израильтян, и военно-транспортное авиационное командование начало переброску боевого снаряжения с военных баз в Роки-Маунтин на Среднем Западе на аэродром в Делавэре. Но для полетов в Израиль американским самолетам была необходима дозаправка. 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 обеспечению секретности помешала погода. На аэродроме Лажис на Азорских островах дули сильнейшие встречные ветры, и тяжелые транспортные C-5A, до отказа загруженные военным снаряжением, застряли в Делавэре. Сила ветра не снижалась до вечера, что означало задержку на полдня. В результате

в субботу они так и не полетели. Гул самолетов послышался в небе лишь в воскресенье, 14 октября, когда они взмыли вверх, выставляя всем на обозрение свои огромные белые звезды. Соединенные Штаты вместо сохранения позиции честного посредника проявили себя активным союзником Израиля. Военная помощь была расширена для уравнивания огромных советских поставок арабской стороне, но это не имело значения. Арабские лидеры, не зная об усиленных попытках американцев незаметно помогать Израилю, все равно видели в ней очевидный оплот Израиля.

Израильтянам удалось остановить наступление египетских войск до критического прорыва обороны в горах Синая, 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. Но после прервавшихся переговоров большинство делегатов оставались в Вене и теперь оказались в затруднительном положении. Они предпринимали отчаянные усилия, чтобы заказать билеты на самолет, но из-за войны авиационные компании отменили все рейсы 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 Air India 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 места, 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: объявленная цена будет повышена на 70%, т. е. до \$5,11 за баррель, что приводило ее в соответствие с ценами на охваченном паникой рынке 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 кругооборот 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 нашей собственности».

Экспортеры были готовы к жалобам по поводу размера повышения. Они объявили, что правительства стран-потребителей забирают 66% розничной цены в виде налогов, в то время как на их долю приходится сумма, эквивалентная всего лишь 9%. 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 Еххон Джорджу Пирси: «Слушайте радио». Однако, как показал ход событий, Пирси узнал о нем только из газет.

Если входящие в ОПЕК экспортеры повысили цены на нефть в одностороннем порядке, то чего от них ждать дальше? И что произойдет на этом поле сражения? На следующий день, 17 октября, в Белом доме Никсон говорил своим главным советникам 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 чисто арабское закрытое совещание. Предметом его было «нефтяное оружие». Оно занимало умы всех арабов. Министр нефтяной промышленности Кувейта объявил: «Сейчас обстановка более благоприятна, чем в 1967 г.»⁹.

ЭМБАРГО

Все же открытым оставался еще 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 «прохладными». Это было 16 октября.

17 октября, когда министры нефти совещались в Эль-Кувейте, сначала один Киссинджер, а затем вместе с Никсоном приняли четырех арабских министров во главе с саудовцем Омаром Саккафом, которого Киссинджер охарактеризовал как человека «спокойного и мудрого». Встреча проходила в обстановке сердечности, и казалось, что между ее участниками вырисовываются некоторые общие точки зрения. Никсон обещал прикладывать все силы к заключению перемирия, что позволит «вести работу в рамках резолюции № 242», т. е. той резолюции Организации Объединенных Наций, в соответствии с которой Израиль должен вернуться на исходные границы 1967 г. Государственный министр Саудовской Аравии подтверждал, что Израиль имеет право на существование, пока будет находиться в границах 1967 г. 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 отреагировать 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, т. е. 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 — хороший американец. Он с удовольствием будет работать с вами». Киссинджера коробило от смущения, он еле сдерживал ярость, а Саккаф выглядел растерянным. «Мы все 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 добродушие, любезность 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 г. 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 нарастающий энергетический кризис в Соединенных Штатах. Делегации арабов в Эль-Кувейте были знакомы с его концепцией еще до встречи 17 октября. Но на самом совещании, 17 октября, радикально настроенный Ирак отошел от общей позиции. Глава иракской делегации призвал арабские страны направить всю силу своего возмущения на Соединенные Штаты — национализировать все американские предприятия в арабских странах, вывести все арабские активы из американских банков и наложить полное эмбарго на экспорт нефти в Соединенные Штаты и другие дружественные Израилю государства. Председествовавший на встрече алжирский министр отклонил это предложение как нецелесообразное и неприемлемое. Ямани, следуя инструкциям своего короля, также выступил против, назвав это предложение по сути объявлением США тотальной экономической войны, последствия которой для всех сторон были бы непредсказуемы. 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% от уровня сентября, а затем сокращать на 5% в каждом следующем месяце, пока задачи не будут выполнены. Поставки же нефти «дружественным странам» было решено сохранить на прежнем уровне. Девять министров также приняли секретную резолюцию, рекомендовавшую «ввести самые жесткие ограничения 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%-ного сокращения. Но независимо от размера это было более эффективное средство давления, чем запрет на экспорт в какую-либо одну страну, поскольку нефть всегда можно перевозить из одного места в другое, что и происходило во время кризисов

1956 и 1967 гг. 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 промышленно развитых стран. Два совещания в Эль-Кувейте 16 и 17 октября формально не были связаны между собой. Повышение цен и захват странами ОПЕК единоличной власти были логическим продолжением того, что уже давно висело в воздухе. Решение же использовать «нефтяное оружие» шло своим путем. «Достаточно сказать, — писал в своем комментарии *Middle East Economic Survey*, — что новая арабо-израильская война 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 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 массивную поставку оружия, 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 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 будем продолжать действовать таким образом, чтобы избежать с ними конфронтации». Он был настроен оптимистично.

На следующий день, 19 октября, Никсон публично объявил о намерении правительства выделить \$2,2 млрд на военную помощь Израилю. Решение было принято заранее и доведено до сведения нескольких арабских стран с тем, чтобы оно не явилось для них неожиданностью. Решение было продиктовано стремлением не допустить победы одной из воюющих сторон, 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 пошла дальше постепенного сокращения добычи и прекратила все 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 стало практически полной неожиданностью. «Возможность эмбарго даже не приходила мне в голову, — сказал один из управляющих Amoco. — 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 такой возможности и в правительстве США. Никто особо и не обратил внимания на все признаки этого — дебаты в арабском мире на протяжении почти двух десятилетий на тему «нефтяного оружия», неудачную попытку применить его в 1967 г., угрозу эмбарго в 1971 г. во время тегеранских переговоров, публичное выступление Садата о «нефтяном варианте» политики в начале 1973 г. и чрезвычайную узость нефтяного рынка в 1973 г. Конечно, каким бы ни был характер переговоров Садата с Фейсалом и какими 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 Делавэра, а затем объявление о военной помощи в размере \$2,2 млрд. Останься они в стороне, считали некоторые арабские лидеры, и определенные режимы покачнулись бы под натиском разъяренной уличной толпы. С другой стороны, демонстративная поддержка Израиля давала им достаточный повод выступить против Соединенных Штатов, чего некоторые арабские лидеры, безусловно, очень хотели.

Потрясшие Америку события субботы, 20 октября, не закончились сообщением 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 критическим моментом в политике 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 Ракедсхауз в знак протеста ушли в отставку. «И теперь, — сообщил Киссинджеру по телефону руководитель аппарата Белого дома Александр Хейг, — здесь настоящее светопреставление»¹⁰.

«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 основным участником событий, которые, начавшись, по его словам, с «мелкой кражи», переросли в не имев-

шую прецедентов серию уотергейтских скандалов. Ничего даже отдаленно похожего Соединенные Штаты не видели со времени Типот-Дома. Развитие уотергейтской эпопеи во время войны Судного дня, жадный 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 сюрреалистическую окраску 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 Спиро Агню. Агню 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 американские высшие должностные лица наконец поняли, что Израиль проигрывает войну, и ломали голову, как организовать поставки оружия, все были вызваны в Белый дом для присутствия, как выразился Киссинджер, на «странной и нелепой церемонии» представления избранного Никсоном нового вице-президента Джеральда 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 госсекретарем. До прихода в аппарат Белого дома Киссинджер занимался научно-исследовательской работой в Гарвардском центре международных отношений, временно размещавшемся в Гарвардском музее семитологии. Помимо этого он состоял на службе у Нельсона Рокфеллера, самого серьезного соперника Никсона на президентских выборах. Этот университетский профессор, когда-то подростком прибывший с родителями в Соединенные Штаты как еврейский беженец из нацистской Германии, амбиции которого в юности не простирались далее должности дипломированного бухгалтера, сейчас волей причудливого стечения обстоятельств, уотергейтского скандала и рухнувшего авторитета президентской власти стал воплощением легитимности американского правительства. Общественный имидж Киссинджера вырос до колоссальных размеров и заполнил вакуум власти, образованный дискредитировавшим себя высшим исполнительным лицом государства. Для Вашингтона, средств массовой информации, мирового капитала он стал необходимым представителем власти и преемственности в период, когда доверие к Америке подвергалось жестоким испытаниям.

Пожалуй, происходило слишком многое. Средства массовой информации и общественное мнение были перегружены. Но Уотергейт и двусмысленное положение президента имели непосредственные и самые серьезные последствия для положения на Ближнем Востоке и нефтяных дел. Садат вряд ли бы решился начать войну — по крайней мере имелись основания так утверждать, — если бы после выборов 1972 г. пришедший к власти сильный президент использовал свое влияние, чтобы начать диалог между Египтом и Израилем. Такой сосредоточенный на главных вопросах 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, и дать отпор явной экономической войне против Соединенных Штатов и задно русским. Иностранцы лидеры со своей стороны с недоумением отнеслись к этому странному для них уотергейтскому процессу, бывшему отчасти ритуалом, отчасти цирком, отчасти трагедией, отчасти триллером, затронувшим всю американскую политику и американскую высшую исполнительную власть.

Уотергейт определил и дальнейший ход развития энергетических проблем на 1970-е гг. В стечении обстоятельств — введении эмбарго и «резни в субботу вечером», Уотергейта и войны Судного дня, очевидно, существовала логическая связь. Все они переплелись каким-то мистическим образом и надолго оставили прочные подозрения, питавшие теории заговоров и не дававшие хода более рациональным ответам на стоявшие перед страной энергетические проблемы. Одни утверждали, что возникновение нефтяного кризиса было 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 нелегальной прибыли, полученной от большого бизнеса Америки комитетом за переизбрание президента, — слились воедино, существенно увеличив традиционное недоверие к нефтяной промышленности и заставив многих считать, что война Судного дня, эмбарго и энергетический кризис были организованы и умело срежиссированы нефтяными компаниями ради наживы. Всем этим догадкам суждено было надолго остаться в памяти, гораздо дольше, чем войне Судного дня или президентству Никсона.

БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ

В Эр-Рияде 21 октября, на следующий день после «резни в субботу вечером», шейх Ямани встретился с президентом Агамсо Фрэнком Джангерсом. На основе компьютерных данных по экспорту, запрошенных саудовцами у Агамсо, Ямани установил основные параметры сокращения добычи и эмбарго, которые они намеревались вскоре ввести. Ямани признал, что управление новой системой будет исключительно сложным, но они «надеются, что Агамсо будет соблюдать требования». «Любое нарушение основных правил, допущенное Агамсо 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 предположил, что следующим шагом будет «полная национализация американских активов, если не разрыв дипломатических отношений». Об этом говорили заключительные зловещие слова Ямани: «Следующий шаг не будет повторением предыдущего».

Тем временем в Москве Киссинджер с русскими завершили подготовку плана перемирия. Но поначалу его осуществление столкнулось с рядом серьезных препятствий. Ни израильтяне, ни египтяне его, похоже, не соблюдали, и возникла реальная угроза того, что 3-я египетская армия, находившаяся на восточном берегу Суэцкого канала, будет или взята в плен, или уничтожена. На имя Никсона поступило резкое, вызывающее послание Брежнева. Советский Союз не допустит уничтожения 3-й армии. Если это произойдет, доверие к СССР на Ближнем Востоке будет подорвано, а Брежнев, по словам Киссинджера, «будет выглядеть по-идиотски». Брежнев потребовал, чтобы объединенные американско-советские войска развели воюющие стороны. 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 передвижение в бассейне Средиземного моря. Огромную тревогу вызывал и тот факт, что на советском торговом судне, проходившем через Дарданеллы, 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. В подавленном состоянии руководители ведомств обсудили послание Брежнева. Прямого советского вмешательства допустить было нельзя: оно могло перевернуть весь международный порядок. Нельзя было допустить также, чтобы Брежнев решил, что Советский Союз может добиться преимущества над ослабленной Уотергейтом высшей исполнительной властью. Была и еще одна 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 на командном пункте в Белом доме признали, что ситуация резко обострилась. Соединенным Штатам придется дать решительный отпор угрозе 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 была ясна — противостояние Соединенных Штатов и Советского Союза, чего не было со времени карибского кризиса. Любой просчет мог привести к ядерной войне. 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 вовремя. Сверхдержавы 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 арабы продолжали держать в руках «нефтяное оружие». Эмбарго на нефть не было снято, и его последствия сказывались еще очень долго¹¹.



Глава 30

«НАША ЖИЗНЬ ВЫСТАВЛЕНА НА ТОРГИ»

Эмбарго возвестило об эре новых взаимоотношений в нефтяном мире. Как войну, которая была чрезвычайно важным событием, чтобы отдавать ее на откуп генералам, так и нефтяные вопросы, приобретавшие теперь колоссальное значение, не следовало оставлять нефтяникам. Нефть стала полем деятельности президентов и премьеров, министров иностранных дел, финансов и энергетики, конгрессменов и парламентариев, правителей и «царей», активистов и ученых мужей и, в частности, Генри Киссинджера, который с гордостью заявлял, что до 1973 г. мало смыслил в нефти и еще меньше 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 меч был вложен обратно в ножны.

«ПОТЕРИ»

«Арабское нефтяное эмбарго», как его называли, имело два аспекта. Один, имеющий более широкий спектр воздействия и оказавший влияние на весь мировой рынок, заключался в поэтапном ограничении добычи — первоначальное сокращение и дополнительное на 5% каждый месяц. Другим был полный запрет на экспорт нефти, который вначале касался только Соединенных Штатов и Нидерландов, но 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 задачи которого входила защита некоторых стран, введивших эмбарго. Нефтяные компании, возможно, считали, что «не моргнув глазом» перенесут это сокращение, наладив поставки нефти 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 г., всего через две недели после решения применить «нефтяное оружие», арабские министры решили увеличить сокращение нефтедобычи. Но каков был в действительности объем недополученной нефти? В первой половине октября суммарный объем арабских поставок составлял 20,8 млн баррелей в день. В декабре, в наиболее острый период эмбарго, — 15,8 млн баррелей в день. Таким образом, суммарная потеря на рынках составляла около 5 млн баррелей. Но теперь в Соединенных Штатах не было резервных запасов. Это обусловило важнейшие изменения и в политике, и в нефтяной отрасли по сравнению с недавним прошлым. Всего шесть лет назад во время Шестидневной войны 1967 г. резервные запасы Америки были единственным и самым главным фактором, позволявшим обеспечивать энергетическую безопасность стран Запада не только во время послевоенных энергетических кризисов, но и во время Второй мировой войны. Теперь такого «запаса прочности» 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 600 000 баррелей в день. Ирак, выступивший с предложением тотальной экономической войны против Соединенных Штатов, которое отвергли другие арабские производители, не огорчился, а, 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 составили 4,4 млн баррелей в день, или примерно 9% от 50,8 млн баррелей в день, которые получали страны Запада два месяца назад. На первый взгляд не особенно большая потеря в пропорциональном отношении. Но на мировом рынке продаж она составила 14%, а из-за быстрого роста темпов мирового потребления (7,5% в год) была еще более ощутимой.

Тем не менее сведения о масштабах потерь и их размерах появились только после того, как факт свершился. Информация о наличии нефти была крайне неопределенной и сопровождалась тенденцией преувеличивать размеры потерь. Противоречивый и отрывочный 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 дальше каждый месяц? Распространится ли эмбарго еще на какие-либо страны? Не будут ли страны, ранее считавшиеся «нейтральными», постоянно перемещаться в разряд «предпочтительных» или даже «с наибольшим благоприятствованием», 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 оценивали все с точки зрения своих доходов. В 1967 г., обнаружив, что их общие доходы сократились, они сняли эмбарго. Усвоив этот урок,

король Фейсал не был склонен, по крайней мере в течение 1972 г., прибегать к «нефтяному оружию». Но теперь, при взлетевшей цене за баррель нефти, экспортеры могли, сокращая объем добычи, увеличивать доходы. Более высокие цены не только компенсировали потери от сокращения, но и увеличивали доходы. Следовательно, можно еще сократить нефтедобычу и не вспоминать о восполнении объемов поставок на рынок. Это означало бы хронический дефицит нефти, постоянный страх и еще большее повышение цен¹.

ПАНИКА У БЕНЗОКОЛОНОК

Что могло больше способствовать лихорадочному повышению цен, чем ситуация с поставками нефти в памятные месяцы конца 1973 г.? Составляющими ситуации были война и насилие, сокращение поставок, эмбарго, отчаяние потребителей, призрак дальнейшего сокращения нефтедобычи и, наконец, вероятность того, что арабы не вернуться к прежнему уровню добычи. Страх и неопределенность царили повсюду: и нефтяные компании, и потребители отчаянно искали возможность получить дополнительный объем нефти не только для удовлетворения спроса, но и для создания запасов, стремясь подстраховаться 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 только нефть, — сказал один независимый нефтестереработчик, не имевший надежного источника поставок, — на них была выставлена наша жизнь».

На торгах росли цены. Объявленная цена на иранскую нефть, по договору от 16 октября, составляла \$5,40 за баррель. В ноябре некоторое количество нигерийской нефти было продано более чем по \$16 за баррель. В середине декабря Иран для проверки состояния рынка провел широкий аукцион. Предложения были неслыханными — свыше \$17 за баррель, 600% сверх цены до 16 октября. Затем на кишевшем слухами, искусно проведенном нигерийском аукционе один японский трейдер, не имевший опыта закупок и конкурировавший примерно с 80 другими компаниями, предложил \$22,60 за баррель. Как стало известно позже, он не смог найти покупателя по такой цене, и сделка так и не состоялась, но в то время никто не мог этого предвидеть. Было известно и о предложениях еще более высокой цены.

Эмбарго и его последствия вызвали шок и затронули всю социальную структуру промышленно развитых стран. Пессимистичные прогнозы в исследованиях Римского клуба, по всей видимости, были обоснованны. Э. Шумахер оказался в итоге пророком. Его тревоги относительно колоссального роста спроса на нефть и грядущей зависимости от Ближнего Востока получили подтверждение. Своевременная публикация в 1973 г. книги «Мало — это прекрасно» (*Small is Beautiful*) сделала его после десятилетий безвестности своего рода выразителем идей тех, кто выступал против безудержного роста и необузданной концепции «Больше — значит лучше», доминировавшей в 1950-е и 1960-е гг. Теперь, на склоне лет, этот защитник угля, выступавший по вопро-

сам энергетики в роли Кассандры, стал героем своего времени. Заглавие книги и ее 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 ланч в Букингемский дворец, а принц Филипп устроил в его честь обед. «Праздник кончился, — объявил всему миру Шумахер, а затем добавил: — Но чей это был праздник в конце концов?»

Пора дефицита была 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 промышленно развитых стран, безусловно, предстоял значительный шаг назад, и были веские основания мрачно раздумывать о политических последствиях потери стабильного экономического роста в индустриальных демократических державах, обеспечивавшего в послевоенные годы социальную устойчивость. Не приведут ли затянувшиеся экономические проблемы к вспышке внутреннего конфликта? Более того, Соединенные Штаты, ведущая мировая сверхдержава и гарант мирового порядка, были загнаны в тупик и унижены горсткой небольших государств. Не рухнет ли мировая система? И не вызовет ли падение Запада неминуемый рост массовых беспорядков в мире? Что касается рядовых потребителей, то тревогу у них начали вызывать более высокие цены, состояние кошельков и нарушение привычного образа жизни. Они боялись, что наступит конец спокойной жизни.

Влияние эмбарго на психологию европейцев и японцев было огромным. Проблемы снабжения мгновенно вернули их к тяжелым послевоенным годам лишений и дефицита. Экономические достижения 1950-х и 1960-х гг. внезапно оказались весьма сомнительными и непрочными. В Западной Германии министерство экономики занялось нормированием и почти сразу же оказалось погребенным под грудой телексов от находившихся в отчаянном положении предприятий промышленности. Первыми получили телекс от сахарной промышленности, со свеклоперерабатывающего завода, где в разгаре был сезон переработки. Если не будет топлива в течение всего 24 часов, говорилось в телексе, остановится весь технологический процесс и в трубах произойдет кристаллизация сахара. Угроза выхода из строя этой отрасли и непоступления 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 возродился. 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 XIX и XX столетий. Водители такси вышли на демонстрации протеста, а домохозяйки бросились в магазины скупать стиральные порошки и туалетную бумагу, создавая запасы, которых хватило бы на несколько лет. 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 подорвал веру в бездонность природных ресурсов — убеждению, столь прочно укоренившемуся в американском сознании и повседневной жизни, что вплоть до октября 1973 г. большинство населения даже понятия не имело о том, что страна вообще импортирует нефть. Между тем в результате этих событий на глазах американских владельцев машин розничные цены на бензин подскочили на 40% — по причинам, им не понятным. Повышение цены ни на один другой товар не дало бы такого заметного, мгновенного и эмоционального результата. Автомобилистам приходилось не только платить больше, чтобы наполнить бак, но и отыскивать бензоколонки, где цена галлона бензина повышалась не чаще одного раза в день. Однако нехватка бензина стала еще более очевидной с введением «лимита на одну заправку», названного так Джоном Сохиллом из Федеральной комиссии по энергетике, но более известного как «очередь за бензином».

Очереди за бензином стали самым заметным последствием эмбарго и непосредственно сказались на благополучии Америки. Накануне введения эмбарго в Соединенных Штатах из-за узости рынка была введена система нормирования с целью равномерного распределения поставок по стране. Теперь она приобрела уродливую форму: не допускала перераспределения, т. е. 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 только тогда, когда стрелка индикатора уровня топлива практически вставала на отметку «пусто», теперь стремились постоянно пополнять бак, даже в тех случаях, когда заправлялись лишь на доллар, тем самым еще больше увеличивая очереди. Это было разумно: ведь завтра бензина вообще могло не быть. На некоторых бензоколонках заправка производилась по определенным дням в зависимости от того, оканчивается ли номер машины на четное или нечетное число. Раздраженные водители ожидали несколько часов в очереди, не выключая двигателя, порой расходуя больше бензина, чем удавалось купить. Во многих регионах страны на бензоколонках появились объявления «Извините, сегодня бензина нет» — так непохожие на те, что зазывали покупателей, обещая скидки, и которые были такими привычными в последнее десятилетие избытка. Эмбарго и вызванный им дефицит обозначили резкий и внезапный отход от прошлого, и этот новый опыт коренным образом подрывал уверенность американцев в будущем².

«ЦЕНЫ НА ГОВЯДИНУ»

Ричард Никсон стремился восстановить эту 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 более серьезные и далеко идущие планы. 7 ноября 1973 г. Никсон обратился к встревоженной и напуганной нации с президентским посланием. Он предлагал гражданам принять ряд мер: понизить температуру в жилых помещениях и ограничиться использованием одного автомобиля. 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 зададимся общенациональной целью, — сказал он, — в духе программы “Аполлон” и с решимостью “Манхэттенского проекта”, чтобы к концу этого десятилетия у нас был создан потенциал для обеспечения энергетических потребностей и достигнута полная независимость от какого-либо иностранного источника энергоносителей». Назвать такой план амбициозным было бы преуменьшением: он требовал развития новых технологий, огромных денежных вложений и резкого отхода от новой программы охраны окружающей среды. Сотрудники аппарата предупреждали Никсона, что добиться независимости в энергетике к 1980 г. нереально и, следовательно, провозглашать ее было бы неразумно. Никсон решительно отклонил все возражения — энергетика на тот момент была 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 Третьем 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» энергетике оказался вовлеченным в бесконечные слушания в комиссиях и подкомиссиях конгресса, которые, судя по всему, 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. Усаживаясь в машину, он ударился головой и рассек лоб. Саймону надо было срочно ехать в больницу, чтобы ему наложили швы, но председатель комиссии не отменил слушания, и «хозяин» энергетике просидел пять часов с сочившейся из раны кровью, отвечая на вопросы. Атмосфера этих месяцев была настолько накалена, что жена Саймона не рисковала пользоваться кредитными картами, где стояла фамилия ее мужа.

Громкие требования ввести нормирование бензина вызывали стойкое сопротивление администрации. Когда же натиск усилился, Никсон приказал отпечатать и держать наготове талоны на бензин. «Может быть, это заставит их заткнуться», — сказал он. Хотя его администрация продолжала разрабатывать программы выхода из кризиса, сам Никсон был очень осторожен с приня-

тием антикризисных мер. Один из его помощников, Рой Эш, подготовил записку с рекомендацией соблюдать крайнюю осмотрительность. «Я убежден, что мы не должны допустить, чтобы в течение следующих одного-двух месяцев давление, основанное на реальном дефиците в текущий момент, который 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 — долговременной и рутинной проблеме, стоящей перед правительством, а не как к кризису президентской власти». На этой записке Никсон сделал от руки две пометки: «абсолютно правильно» и «имеет огромный смысл». Но для рядовых американцев события, связанные с ценами на бензин, были намного серьезнее цен на говядину, им казалось, что в опасности неотъемлемые права американских граждан.

Так кто же был виноват? Многие считали, что ответственность за эмбарго, дефицит нефти и повышение цен несет нефтяная отрасль. Следующим после нефтяных компаний объектом нападения была администрация Никсона. В начале декабря специалист по общественному мнению Дэниел Янкелович направил генералу Александру Хейгу для передачи Никсону меморандум «О признаках паники» среди населения, подготовленный 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 в деловом мире 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», резко упала в 1973 г. с 62% в мае до 27% в конце ноября.

Совершенно очевидно, что в условиях Уотергейта ослабевшая администрация должна была принять какие-то позитивные меры. Однако, несмотря на все ее усилия, 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 Босуорт, руководитель отдела топлива и энергетики в Госдепартаменте. — Конгресс был словно загипнотизирован Уотергейтом, исполнительная власть увязла в нем, 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. О чем свидетельствовало и утверждение одного официального представителя Белого дома в разговоре с Хейгом в ноябре 1973 г. 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. — Не надо обольщаться. Никакие меры не помогут». Несколько недель спустя советник Белого дома Рой Эш в связи с этим заметил, что никакие действия, предпринимаемые президентом по энергетике, — в какой бы день о них ни сообщили, — не получают положительного освещения в прессе. «Очевидно, ничто не может победить Уотергейт», — добавил он. Окружению Никсона казалось, что президент постоянно находится в поиске какого-то эффектного политического рычага, касающегося нефти и Ближнего Востока, которое отвлекло бы страну от Уотергейта и новых разоблачений в этом скандале. Если такова была его стратегия, то она потерпела поражение³.

«РАВНАЯ БЕДНОСТЬ»

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 Агамсо, главной проблемой был арабо-израильский конфликт. Если бы Соединенные Штаты отказались от поддержки Израиля, или хотя бы существенно сократили помощь ему, то все вернулось бы на прежние места. По этой формулировке именно израильяне, а не арабы были непримиримыми. Перед европейскими компаниями стояла иная проблема: и без того напряженный баланс спроса и предложения дестабилизировался. Промышленный мир оказался в слишком большой зависимости от одного взрывоопасного региона. Реальным выходом из положения было замедлить рост потребления и принять на уровне правительств некоторые меры по повышению энергобезопасности. Royal Dutch/Shell направила главам правительств конфиденциальную «Розовую книгу» (Pink Book), в которой предупреждалось, что ситуация с поставками нефти вышла из-под контроля и что возможна «схватка за нефть». В отличие от американских компаний Shell выступала за заключение межправительственного соглашения по распределению поставок при любом кризисе, и ее группа планирования вела разработку такой системы.

До октября 1973 г. среди правительств проводилось обсуждение плана распределения, подобного действовавшему в 1956 и 1967 гг. Однако каждое правительство настаивало на принятии системы, которая отвечала бы его собственным нуждам и положению. Более того, до наступления кризиса связанные с этим планом вопросы были слишком многосторонними, 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 г. промышленно

развитые страны согласились создать «неофициальную рабочую группу для разработки и оценки различных мнений». И это было все, чего они достигли перед кризисом.

В разгар кризиса — при всей его непредсказуемости, нестабильных американо-европейских отношениях и расчетливом намерении арабов расколоть лагерь западных союзников — 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 1950 г. об оборонной промышленности, который предусматривал снятие антимонопольных ограничений, чтобы компании могли объединить силы во время кризиса. Этот закон в той или иной степени применялся во время кризисов, вызванных корейской войной и национализацией, проведенной Ираном в 1951–1953 гг. Но 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, даже со ссылками на национальные интересы, не вызывало доверия.

Таким образом, оставалась только одна возможность справиться с кризисом — отдать его на откуп самим компаниям, по преимуществу крупнейшим. Они гордились своей буферной ролью между странами, потребителями и производителями, являясь неким «тонким слоем смазки», как выразился представитель Shell Дэвид Барран. Но теперь они почувствовали, как больно обдирается буфер в период острого напряжения, когда нефтяная смазка внезапно кончилась.

С одной стороны, имелось интенсивное, крайне серьезное давление арабских правительств. Угроза была явной: потеря всех позиций на Ближнем Востоке. Когда саудовцы ввели 18 октября первое 10%-ное сокращение нефтедобычи, Агатсо немедленно подчинилась и сократила поставки даже сверх того, что требовалось. Здесь открывалась 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. А 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 Chevron и один из директоров Агатсо Джордж Келлер. — Тот факт, что мы не перекрыли снабжение и направ-

ляли ежедневно 5–7 млн 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 наказание потребителей и своего правительства.

В этой ситуации единственным логическим решением было принять принцип «равного дефицита» и «равной бедности». 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 г., только в 1973 г. масштабы и риск неизмеримо возросли. В качестве основы для определения пропорциональной доли сокращений компании брали либо фактическое потребление в первые девять месяцев 1973 г., либо прогнозы на ближайший период. Принцип равного дефицита «был единственным оправданным курсом при отказе правительств пойти на коллективное принятие какой-либо альтернативной преференциальной системы», сказал один из директоров Shell. А для компаний, добавил он, «по всей вероятности, единственный путь избежать самоликвидации». Любой другой путь означал бы самоубийство для международных корпораций. В пользу принципа равного дефицита говорил и еще один фактор — существование в рамках международных нефтяных компаний «внутреннего рынка». Руководитель отделения в Юго-Восточной Азии, например, который был вынужден разъяснять ситуацию японскому и другим правительствам своего региона, поднял бы страшный шум, если бы решил, что его коллега, отвечающий за Европу, получил большую долю, чем он.

Хотя у компаний был солидный опыт жонглирования поставками в обычных обстоятельствах, теперь им приходилось в отчаянии искать новые пути и нестандартные решения. «Это было страшным мучением, — вспоминал директор по поставкам в компании Gulf. — 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 нормирование по всему миру. Это означало сокращение поставок для наших собственных нефтеперерабатывающих предприятий, так же как и для наших клиентов. Я вынужден был сражаться за обслуживание наших клиентов и в третьих странах. Gulf и другие компании ежедневно бомбардировали просьбы и требования: “Почему вы продаете корейцам и японцам, а не направляете нефть в Соединенные Штаты? Вы же американская компания”. Мы постоянно подвергались атакам прессы. Требования поставить еще одну партию для того или иного американского

нефтеперерабатывающего предприятия поступали без конца. Мне приходилось напоминать правлению, что мы продали наши долгосрочные контракты клиентам с условием, что будем относиться к ним, как к самим себе. Мы должны были связываться с людьми на местах, сообщать старым друзьям, что мы сокращаем им поставки, и мотаться по всему миру, разясняя состояние баланса спроса и предложения и соответствующее пропорциональное распределение. Делать все это было очень трудно».

Широкомасштабное нормирование выдвигало и исключительно сложные проблемы материально-технического характера. Даже в мирной и относительно прогнозируемой обстановке управлять интегрированной нефтяной системой было крайне сложно. 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 оборудования перерабатывающего завода, равно как и снизить эффективность и рентабельность. А затем сырую нефть, прошедшую переработку и превратившуюся в целый ряд нефтепродуктов, следовало направлять в систему сбыта в соответствии с потребностями рынка, который хотел получать определенные виды продуктов — такие-то объемы бензина, авиационного топлива и мазута для отопительных целей.

Еще более усложняла работу компаний необходимость определять фактическую себестоимость поставок, чтобы не продавать с убытком, но и не навлекать на себя обвинений в чрезмерной прибыли. Лицензионные платежи, масштаб государственного участия, стоимость выкупа, объемы — все это менялось каждую неделю и усложнялось скачущими и имевшими обратную силу повышениями цен, которые принимались правительствами стран-экспортеров. «Невозможно было предвидеть на основе всех этих факторов, не будут ли сегодняшние расчеты опрокинуты через месяц», — сказал один управляющий из компании Shell. Действительно, уверенность была только в одном — в дальнейшем росте цен на нефть.

Масштабы операций были огромны, решающие факторы — бесконечны. В обычных условиях сложные расчеты по передвижению нефти в какой-либо интегрированной системе осуществлялись компьютерами на основе экономических и технологических критериев. Теперь не меньшее значение приобрели политические — необходимость избегать обострения отношений с арабами и соблюдать введенные ими ограничения, удовлетворяя при этом как можно полнее потребности стран-импортеров. Чтобы выполнить эти две задачи, требовались ловкость и умение лавировать. Все же компаниям в значительной степени удавалось добиться поставленных целей.

Реакция правительств на пропорциональное распределение компаниями сократившихся 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, соблюдая при этом и «интересы других стран в получении справедли-

вой 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 существовала серьезная зависимость от крупных компаний, в большинстве своем американских. На одном совещании высокопоставленный чиновник министерства внешней торговли и промышленности призвал представителей крупных нефтяных компаний не отправлять неарабскую нефть для Японии в Соединенные Штаты. На что представители компаний ответили, что они распределяют нефть по возможности справедливо и что были бы счастливы передать это неблагодарное дело правительствам, в том числе и Японии, если оно того пожелает. Японское правительство отступило и в дальнейшем, по-видимому, было удовлетворено положением вещей, хотя и продолжало очень внимательно отслеживать все операции⁴.

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% объема нефти от уровня сентября 1973 г. 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 акций BP, но по соглашению, заключенному Черчиллем еще во время приобретения пакета в 1914 г., без права вмешательства в коммерческие вопросы. О чем же шла сейчас речь — о коммерции или безопасности? Между шахтерами и правительством консерваторов во главе с премьер-министром Эдвардом 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 укрепила бы позиции шахтеров, и Хит хотел получить столько нефти, сколько ему было необходимо, чтобы противостоять их требованиям.

Хит пригласил президента BP сэра Эрика Дрейка и президента Shell Transport and Trading сэра Фрэнка Макфэдзина в Чекерс — загородную резиденцию премьер-министров Великобритании. На встрече присутствовали также несколько министров кабинета: было ясно, что если нефтяные компании не согласятся с его предложением, то он 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%-ное удовлетворение обычных его потребностей.

Оба президента отметили, что в существующую ситуацию нефтяные компании попали не по своей воле: их засосало под действием вакуума, 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 мораль-

ных обязательств перед многими странами, с которыми они поддерживают деловые отношения. И если они продолжат 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 Royal Dutch/Shell на 60% 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 настойчивее начал давить на Дрейка, стремясь обеспечить Великобритании особое положение. Поскольку 51% BP принадлежит правительству, сказал он напрямик, Дрейк должен поступить так, как прикажет премьер-министр. Но Дрейк не привык к такому резкому напору и уж, безусловно, не привык уступать. Будучи в 1951 г. главным управляющим BP в Иране, он под угрозой смерти выдержал натиск Моссадыка, а затем выстоял против не менее решительного напора президента BP деспотичного Уильяма Фрейзера, угрожавшего ссылкой на нефтеперерабатывающий заводик в Австралии. Он, безусловно, и сейчас не собирался уступать и позволить Хиту, как он сказал позднее, «уничтожить компанию». Пережив национализацию в Иране, Дрейк не намеревался стать участником какой-либо еще национализации, которая, он был уверен, уготована собственности BP 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% ее обычных поставок как акционер, то вы должны знать, что в качестве возмездия нас могут национализировать во Франции, Германии, Голландии и в других странах. Это будет означать огромные потери для мелких акционеров». Затем Дрейк прочитал Хиту лекцию о том, что корпоративное право запрещает ставить одного акционера в преимущественное положение перед другими. На всех директоров как на доверенных лиц возлагается обязанность следить за интересами компании, а не ее отдельных участников. Таким образом, не только компания окажется перед угрозой наказания 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 циркуляр 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 поборником 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 BP оказать особое предпочтение. Но, поразмыслив несколько дней — в том числе, несомненно, и о последствиях, которые такой ход 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 значимость принципа «справедливой доли» и стремились его обойти. 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 считали «справедливой долей», и еще немного больше.

В основе расхождений был механизм применения принципов равного дефицита и справедливой доли. Неарабская нефть направлялась в страны, на которые либо распространялось эмбарго, либо они считались нейтральными. Арабская же нефть шла в страны, включенные в список привилегированных. В конечном счете все пять крупнейших американских нефтяных компаний пришли к тому, что перераспределялась 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%, Соединенных Штатов — 18%, а Западной Европы — 16%. 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 желательным⁵.

НОВЫЕ ЦЕНЫ

В конце декабря 1973 г. в обстановке лихорадочного спроса на спотовом рынке нефти нефтяные министры стран ОПЕК собрались в Тегеране, чтобы обсудить вопрос объявленной цены. Возможный диапазон составлял от \$23 за баррель, предложенных экономической комиссией ОПЕК, до \$8, предложенных Саудовской Аравией. Саудовская Аравия опасалась, что такой внезапный скачок цен вызовет депрессию, которая затронет наряду со всеми остальными и ее. «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-единственного товара повысится во много раз, могла, несомненно, приглушить чувство дискомфорта у экспортеров.

Наиболее агрессивно выступал Иран. Шаху наконец представился случай получить доход, который, как он считал, был необходим для финансирования его грандиозных планов. Иран требовал установить новую объявленную цену в размере \$11,65, что означало бы \$7 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: жидкого топлива и газа 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 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 — получение жидкого топлива из угля в Южной Африке. Главный советник Shell 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, которые могли творить горючие сланцы, было на самом деле химерой.

После длительных и бурных переговоров в Тегеране нефтяные министры согласились с мнением шаха. Новая цена составит \$11,65. Это было повышение, чреватое многочисленными историческими последствиями. Объявленная цена поднялась с \$1,80 в 1970 г. до \$2,18 в 1971 г., в 1973 г. в середине года она составляла \$2,90, в октябре — \$5,12 и теперь, в конце декабря, — \$11,65. Так, в результате двух повышений — в октябре и декабре — она выросла в четыре раза. «Индикатором» при новой объявленной цене стала саудовская сырая нефть Arabian Light. 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), трудностей и расходов по транспортировке на главные рынки. Указывая, что новая цена существенно ниже \$17,04, предлагавшихся на недавнем иранском аукционе, шах величественно произнес, что она назначена исключительно из «благожелательности и великодушия».

В конце декабря Никсон направил шаху весьма эмоциональное 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 30 лет этот источник богатства, возможно, перестанет для нас существовать».

Теперь шах выступал уже в новой роли: он принял позу благодетеля, рас-суждавшего на темы мировой экономики. «Ведь нефть — это фактически благо-

родный 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, 30 лет, когда в недрах земли остаются невостребованными триллионы 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 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 эти стороны жизни передового индустриального мира. И им придется усердно 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 друзья⁶.

НАПРЯЖЕННОСТЬ МЕЖДУ СОЮЗНИКАМИ

Эмбарго было прежде всего политическим актом, в котором использовались преимущества экономической ситуации, и оно вызвало политический отклик на трех взаимосвязанных фронтах: между Израилем и его арабскими соседями, между Америкой и ее союзниками, между промышленно развитыми странами, в частности США, и арабскими экспортерами нефти.

На первом фронте в центре водоворота политических событий стоял Киссинджер. Он стремился воспользоваться преимуществами новой реальности, созданной войной: Израиль в значительной степени утратил уверенность в своих силах, в то время как арабы, особенно Египет, отчасти 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 г. 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 этого периода у Киссинджера был особый партнер, Анвар Садат, преследовавший 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% карт». Конечно, Садат был политиком, учитывавшим настрой своей аудитории. В частной беседе он признал, что «по сути дела у американцев всего 60% карт, но 99% производят большее впечатление». Для достижения его целей даже 60% 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, осуществив задуманное, был готов начать мирный процесс и, даже сильно рискуя, изменение психологии Ближнего Востока.

Что касается лагеря западных союзников, то нефтяное эмбарго углубило расхождение, самые серьезные со времени Второй мировой войны, и уж, конечно, после Суэцкого кризиса в 1956 г. До войны Судного Дня 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 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 потакании ОПЕК. Со своей стороны европейцы настойчиво утверждали, что США слишком упорно проявляют склонность к конфронтации и слишком воинственны по отношению к экспортерам нефти. Естественно, среди европейских стран были расхождения. Французы и англичане больше 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 союзникам. Некоторые европейцы подчеркивали, что в первую очередь должны защищать собственные интересы. «Вы зависите от арабов только в одной десятой части потребления, — резко сказал Киссинджеру французский президент Жорж Помпиду. — Мы же зависим от них полностью».

Европейской позиции было присуще как возмущение, так 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 воспрепятствовали их борьбе за Алжир. Затем в 1956 г. разразился Суэцкий кризис. Прошло 17 лет с тех пор, как американцы открыто подвели Францию и Великобританию в конфронтации с Насером, что ускорило потерю их позиций на международной арене и дало мощный толчок развитию арабского национализма. Поэтому премьер-министр Эдвард Хит в частной беседе заявил американцам: «Я не хочу поднимать Суэцкий вопрос, но он остается в памяти многих». Несомненно, он оставался в памяти и самого Хита: в те сложные дни он был партийным координатором на парламентских выборах у Энтони Идена. В середине ноября 1973 г. 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 издалека. Это, конечно, очень мило, но мы бы предпочли что-нибудь более осязаемое». Резолюция, однако, была своего рода уступкой, которую арабы хотели получить, и она оказалась достаточной для того, чтобы в декабре 5%-ное сокращение добычи было для европейцев отменено. Но нефтяные министры все же предупредили, что, если европейцы не продолжают «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 одного из них, а именно Нидерландов, по-прежнему действовало эмбарго. Если бы остальные решили отказаться от перераспределения нефти в Нидерланды, они бы нарушили одну из основных концепций Сообщества — положение о свободном потоке товаров. Вопреки всему члены Сообщества были намерены поступить именно так. Но Нидерланды решительно напомнили, что являются главным поставщиком природного газа Европе и обеспечивают в том числе 40% общего его потребления во Франции и почти весь объем для обогрева и приготовления пищи на газовых плитах Парижа. В результате келейно достигли компромисса, включающего неуточненную «общую позицию» членов Европейского сообщества и распределение 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% необходимой ей нефти и больше других промышленно развитых стран зависела от нефти как энергоносителя — 77% по сравнению с 46% в Соединенных Штатах. Наличие 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 Того, что «до 1973 г., 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, эта фракция резко усилила свою активность. 14 ноября, в тот самый день, когда Киссинджер уговаривал в Токио японского министра иностранных дел не рвать 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 ощутимой наградой 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 оппозиции их курсу. Токио выступил 22 ноября 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 награду: арабские экспортеры отменили для нее декабрьское ограничение. Следуя одному из направлений новой «ресурсной» дипломатии, Токио направлял на Ближний Восток вереницу высокопоставленных представителей за вереницей для проведения деловых переговоров, носивших ярко выраженную политическую окраску — по вопросам экономической помощи, займам, организации новых проектов, двусторонних соглашений, строительства 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 источников. Однако, несмотря на продолжавшийся нажим арабов, японцы все же отказались разорвать дипломатические и экономические отношения с Израилем. О тех в Японии, кто требовал аннулировать эти связи, заместитель министра иностранных дел Того сказал, что они страдают известной болезнью — «нефтяным психозом»⁷.

Когда даже традиционные союзники уступили требованиям арабов, Соединенные Штаты постарались организовать скоординированные контрмеры промышленно развитых стран. Вашингтон опасался, что переход к принципу двусторонних соглашений — бартерным сделкам между двумя странами — приведет к созданию гораздо более жесткого и политизированного нефтяного рынка. Но процесс уже пошел. «Двусторонние соглашения: так поступают все», — гласил заголовок в *Middle East Economic Survey* в январе 1974 г. Нефтяная промышленность со скептицизмом взидала на схватку политиков за обеспечение поставок своим странам. Представитель Shell 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 в количестве, недостаточном для потребностей страны и на четыре недели. Делегации и эмиссары, политики и друзья политиков, большей частью малосведущие в нефтяном бизнесе, хлынули на Ближний Восток в почти библейских масштабах». Киссинджер со своей стороны опасался, что двусторонние соглашения подорвут переговоры по урегулированию последствий арабо-израильской войны, которые он вел. Если промышленные страны, считал он, пойдут и дальше таким путем и в панике и от недостатка информации, корыстных побуждений и принципа «каждый за себя» не будут придерживаться упорядоченного подхода, то это приведет в конечном счете только к ухудшению их положения.

В феврале 1974 г. в Вашингтоне состоялось совещание по энергетике. Его целью было унять страхи, вызванные борьбой за снабжение нефтью, залатать глубокие трещины в лагере западных союзников и обеспечить такое положение, при котором нефть перестанет быть вечной причиной раскола в нем. Англичане уже пришли к заключению, что положение «дружественной» страны дает не так уж много: им по-прежнему грозили все те же повышения цен, и они были крайне заинтересованы в сотрудничестве. Политическая ситуация в Великобритании резко изменилась. Последствия дефицита нефти многократно обострились конфронтацией между шахтерами и премьер-министром Хитом, которая вылилась не просто в забастовку, а в настоящую экономическую войну. Запасов нефти не хватало, чтобы компенсировать дефицит угля на электростанциях, экономика находилась в таком глубоком параличе, в каком она не была со времени нехватки угля в 1947 г. Электроэнергия подавалась с перебоями, и промышленность перешла на трехдневную рабочую неделю. Возникли трудности с горячей водой для бытовых нужд, и священники торжественно объявляли по BBC 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, полагавшие, что скоординированные действия промышленных стран были необходимы. Они стремились найти какие-то рамки, в которых удалось бы гасить, как заметил один высокопоставленный представитель, «тенденцию политики США к крайней конфронтации». 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 непримиримы в своем антагонизме. Министр иностранных дел голлист Мишель Жобер открыл совещание представителей Европейского сообщества в Вашингтоне оскорбительным приветствием: «Здравствуйте, предатели».

Официальные американские представители усиленно и довольно прозрачно намекали, что расхождения по вопросам энергетике ставят под угрозу саму безопасность Америки, в том числе и содержание американских войск в Европе. Большинство участников совещания согласились в необходимости консенсуса и достижения некоторой координации политики по международным вопросам энергетике. Совещание привело к созданию программы на случай возникновения «следующего» кризиса и учреждению Международного энергетического агентства, которое должно заниматься управлением этой программой и в самых общих чертах координацией энергетической политики западных стран. Международное энергетическое агентство должно было также способствовать снижению стремления к двусторонним соглашениям и определять рамки совместных действий как в политическом, так и в техническом отношении. До конца 1974 г. агентство обосновалось в зеленой части 16-го округа Парижа, пристройке Организации экономического сотрудничества и развития. И все же одна страна отказалась в нем участвовать — это была Франция. Агентство, — сказал не перестроившийся министр иностранных дел Жобер, — это *machine de guerre*, инструмент войны⁸.

«НЕФТЯНОЕ ОРУЖИЕ» ЗАЧЕХЛЕНО

Когда и как эмбарго будет отменено? Этого не знал никто, даже арабы. В последние дни декабря 1973 г. с появлением первых признаков прогресса в урегулировании арабо-израильских разногласий арабские производители все же ввели некоторые послабления. Эмбарго становилось, как саркастически заметил Киссинджер, «все менее популярным». 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 размышлениях о «странных зигзагах судьбы, которые привели беженца от нацистских преследований в Аравию 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 туманные фразы, допускавшие множество толкований». Киссинджер сидел в центре зала, по правую руку от короля. «Обращаясь ко мне, король смотрел прямо перед собой, и только время от времени искоса бросал на меня взгляд, 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 лично отменить эмбарго: решение арабов о применении «нефтяного оружия» было общим, общим должно быть и решение о его отмене. «Для этого мне необходимо, — сказал король, — обратиться к коллегам и просить их об этом». Король также настаивал на том, чтобы Иерусалим стал арабским исламским городом — и это было одним из основных его 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, извлекая 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 сохранении Соединенные Штаты достигли бы лишь ограниченных результатов на пути к ближневосточному миру. Более того, продолжение политики эмбарго, являвшегося средством экономической войны, могло нанести невосполнимый ущерб всей сфере отношений Америки с такими странами, как Саудовская Аравия и Кувейт, поставив их в невыгодное положение. И наконец, с Уотергейтом или без Уотергейта, такая сверхдержава, как Соединенные Штаты, не может долго находиться в подобном положении.

Но арабские экспортеры, успешно разыграв козырную карту, не торопились убрать ее со стола. Они также не хотели показывать миру, что быстро уступают американским настояниям. Тем не менее, хотя вопрос об отмене эмбарго оставался нерешенным, объем попадавшей на рынок нефти увеличился и санкции оказывались все менее эффективными. Саудовцы намекали

американцам, что эмбарго не может быть отменено при отсутствии некоторых сдвигов на сирийском фронте и хотя бы без молчаливого согласия сирийского лидера Хафеза Асада, который 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 г. 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 следующие несколько недель Асад придерживался крайне жесткой линии, что помешало 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, и арабские нефтяные министры согласились 18 марта 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 куда более действенными, чем осмеливались предполагать сторонники его применения. 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 быть убрано в ножны. Но угроза его применения оставалась.

В мае Киссинджеру удалось добиться сирийско-израильского разъединения, и мирный процесс начался. В июне Ричард Никсон посетил Израиль, Египет, Сирию и Саудовскую Аравию. Эмбарго стало теперь историей, хотя и очень недалекой, 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 значительным достижениям в ближневосточной дипломатии. Однако Уотергейт оставался реальностью, и Никсон во время поездки поразил некоторых своей 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 в стиле чикагских мафиози, как расстреливает весь кабинет министров, выкрикивая «тра-та-та». Израильтяне были озадачены и несколько встревожены. В Дамаске Никсон сказал президенту Асаду, что израильтян следует гнать до тех пор, пока они не свалятся с высот, и, чтобы проиллюстрировать эту идею, проделал странные рубящие движения. После чего на встречах с другими американцами Асад неоднократно пародировал эти жесты Никсона.

Но момент величайшего торжества ждал Никсона в Египте. Его пребывание там можно было назвать исключительно триумфальным. Его приветствовали

миллионы охваченных энтузиазмом и восторгом египтян. По-настоящему это был его последний взлет, но в нем было много причин 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 встречали 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, с 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 тромбоза нога. Значительную часть свободного времени он посвящал прослушиванию пленок с записями своих разговоров в Овальном кабинете, из-за которых ему пришлось в конце концов подать в отставку⁹.



Глава 31

АБСОЛЮТНАЯ ВЛАСТЬ ОПЕК

ЛАНЬ®

Меняются времена, возвышаются и гибнут империи. Перемены коснулись и современного административного здания на Карл-Люгер-Ринг в Вене, с книжным магазинчиком на первом этаже, которое по привычке называли зданием Техасо Building — в честь его главного арендатора. К середине 1970-х гг. в него вселился новый жилец, и довольно быстро этот огромный дом стали называть ОПЕК Building. Смена названия символизировала коренной переворот в мире, внезапность, с которой страны — экспортеры нефти заняли положение, ранее принадлежавшее международным компаниям.

Штаб-квартира ОПЕК появилась в Вене совершенно случайно. Первоначально она размещалась в Женеве, однако у швейцарцев были некоторые сомнения относительно серьезности ее целей и даже ее значимости, 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 г., несмотря на менее удобное воздушное сообщение с Австрией, ОПЕК переехала в Вену. Размещение ОПЕК в Вене в здании Техасо ясно показало, как мало значила на первых порах эта довольно таинственная и странная организация, которая при всей шумихе, сопровождавшей ее образование, еще не сумела выполнить своей главной политической задачи — утверждения «суверенности» природных ресурсов стран — экспортеров нефти.

Но теперь, в середине 1970-х гг., все обстояло иначе. Мировой порядок коренным образом изменился. Членов ОПЕК обхаживали, им льстили, их ругали и винули во всех грехах. 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 1970-х в ОПЕК входили все мировые экспортеры нефти, за исключением Советского Союза. От воли ОПЕК зависело наступление инфляции или спада. Они стали новыми международными банками. Они устанавливали такой мировой экономический порядок, при котором происходило не только перераспределение ренты от потребителей — производителям, но и перераспределялась экономическая и политическая 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 этой организации однажды назвал годы с 1974-го по 1978-й «золотым веком ОПЕК».

Впрочем, в данном случае давала о себе знать определенная ностальгия. Конечно, в середине 1970-х гг. страны ОПЕК действительно полностью при-

обрели 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 стал главным в экономической и внешней политике целого десятилетия.

НЕФТЬ И МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Четырехкратное повышение цен на нефть, вызванное арабским нефтяным эмбарго, и полный контроль производителей над ценами привели к коренным переменам во всех сферах мировой экономики. Суммарные доходы стран-экспортеров выросли с \$23 млрд в 1972 г. до \$140 млрд в 1977 г. 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, как и не мечтали, 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 промышленно развитых 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.

Закупки вооружений превратились в крупномасштабный бизнес. Для индустриальных стран Запада срыв поставок в 1973 г. и возросшая зависимость от Ближнего Востока сделали надежный доступ к нефти стратегической проблемой номер один. Одним из путей обеспечить этот доступ и сохранить или даже приобрести влияние была продажа оружия. Страны Ближневосточного региона отвечали таким же горячим стремлением его купить. События 1973 г. показали всю нестабильность этого региона. Помимо глубоких региональных и национальных противоречий, столкновения амбиций, события на Ближнем Востоке привели к возможности конфронтации между двумя сверхдержавами вплоть до объявления ядерной угрозы.

Но оружие было лишь одним из товаров, в избытке закупавшихся после 1973 г., среди которых было все: от предметов широкого потребления до телефонных систем. Приметой времени стало увеличение в Саудовской Аравии числа грузовых машин — небольших пикапов Datsun. Как говорил один из руководителей автомобильной компании Nissan, «содержать верблюдов крайне невыгодно, гораздо дешевле обойдется Datsun». Конечно, в середине 1970-х Datsun стоил в Саудовской Аравии \$3100, а за верблюда просили всего

\$760. Но при 12 центах за галлон бензина и растущих расходах на содержание верблюда «прокормить» Datsun оказывалось намного дешевле. Так что почти мгновенно Nissan стал в Саудовской Аравии главным поставщиком этих машин, а Datsun — любимцем пастухов-бедуинов, отцы и деды которых в качестве кавалерии на верблюдах составляли костяк армии Ибн Сауда. В целом колоссальные расходы стран-экспортеров плюс галолирующая инфляция при стремительном развитии экономики этих стран гарантировали быстрое расходование их финансовых активов. И они действительно были израсходованы, причем полностью — вопреки страхам банкиров. В 1974 г. страны ОПЕК имели положительное сальдо платежного баланса в размере \$67 млрд по товарам и услугам и таким «невидимым» статьям, как доходы от инвестиций. К 1978 г. излишки обернулись дефицитом в \$2 млрд.

Для развитых стран индустриального Запада внезапный скачок цен на нефть означал глубокие перемены. Выплаты ренты — 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% с 1973 по 1975 г., а безработица увеличилась вдвое и достигла 9%. В Японии ВВП в 1974 г. 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!», признав достоинства усердный труд и гарантию пожизненной занятости. В то же время повышение цен привело к резкому скачку инфляции в экономике тех стран, где уже и так шли инфляционные процессы и наблюдался спад. И хотя в 1976 г. в индустриальном мире возобновился экономический рост, инфляция настолько прочно обосновалась в экономике 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 1970-е гг. 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 и ограничительные меры в мировой торговле, и трудности с притоком инвестиций. Для развивающихся стран выходом было получение займов. Таким образом значительный излишек долларов ОПЕК «возвращался» через банковскую систему на денежный рынок и затем поступал в виде займов. Эти страны для преодоления нефтяного кризиса залезали в долги, а у тех, которые находились на более низком уровне развития (пришлось придумать даже новый термин — «четвертый мир»), была полностью выбита почва из-под ног, и они становились еще беднее, чем прежде.

Новые и очень сложные проблемы развивающихся стран поставили экспортеров нефти в затруднительное и даже неловкое положение. Ведь они тоже принадлежали к развивающимся странам и провозгласили себя авангардом «Юга», т. е. развивающегося мира, в борьбе против «эксплуатации» «Севера», т. е. индустриального мира. Их задача, говорили они, состоит в том, чтобы

провести 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 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 займов и поставок нефти. Однако их главным ответом на вызванную повышением цен реакцию были выступления за широкий «диалог между Севером и Югом», между развитыми и развивающимися странами, в попытке увязать цены на нефть с другими вопросами развития, цель которых — все то же глобальное перераспределение богатства.

В 1977 г. в Париже состоялась конференция по международному экономическому сотрудничеству, которая должна была решить вопрос о диалоге между Севером и Югом. Некоторые промышленно развитые страны согласились участвовать в ней, надеясь обеспечить доступ к нефти. Французы, все еще негодующие 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, считая, что такой диалог может сгладить 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 затронутых депрессией рынков индустриальных стран принять их товары¹.

САУДОВЦЫ ПРОТИВ ШАХА

Представления под названием «заседания ОПЕК» превратились к середине 1970-х гг. в первоклассные зрелища. Мир следил за ходом совещаний ОПЕК с их помпой, драматизмом и перипетиями. На лету подхватывались любые прогнозы о будущем мировой экономики и реплики того или иного министра, проходившего по вестибюлю отеля. Нефтяной жаргон ОПЕК — все эти «разницы в тарифах», «сезонные колебания», «обеспечение запасов» — стал теперь языком государственных чиновников, политиков, журналистов и финансистов. Хотя в тот период ОПЕК обычно называли «картелем», она по сути таковым не была. «ОПЕК можно назвать клубом или ассоциацией, но, строго говоря, никак не картелем», — заметил в 1975 г. Говард Пейдж, бывший координатор Еххоп 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. Ни квот, ни лимитов на объем 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 структура цены, которую потребители платят за нефтепродукты в пересчете на баррель нефти, четко показывает, что правительства индустриальных стран забирают себе в виде налога больше, чем страны ОПЕК получают при своей отпускной цене. Так обстояло дело в Западной Европе, где высокий налог на бензин имел длинную историю. Например, в 1975 г. около 45% того, что западноевропейский потребитель платил за нефтепродукты, шли правительству, и только 35% приходилось на цену ОПЕК. Остальные 20% 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%, а доля экспортера ОПЕК составляла порядка 50%. В Японии правительство забирало 28%, 45% получала ОПЕК. Но как бы то ни было, в ответ на заявления ОПЕК правительства стран-потребителей говорили, что внутри своих границ они вольны облагать граждан каким угодно налогом, это является их внутренним делом и что макроэкономические последствия взимаемых ими налогов с продаж и так называемого «налога ОПЕК» отличаются в корне.

Однако главная проблема была в том, что всех ждет в будущем. В 1974–1978 гг. страны — потребители нефти тревожил один простой вопрос: будет ли по-прежнему расти цена на нефть, или 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 каково будет направление потоков в десятки 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 1960-е гг. эти две страны боролись за то, кто будет добывать больше нефти. Теперь между ними шла борьба за цены и за первенство.

Для шаха повышение цен в декабре 1973 г. 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 называл, Великой иранской цивилизации, а заодно и решения растущих внутренних экономических проблем Ирана. «Одна из немногих вещей, которые любит мой муж, — как-то в середине 1970-х гг. заявила супруга шаха, — это управлять самолетом, автомобилем, катером — одним словом, он любит скорость!» Свою любовь к скорости шах и стремился перенести на всю страну, пытаясь втолкнуть Иран в XXI столетие. При этом он игнорировал сумятицу и разброд, которые вызывала такая поспешность,

а также возмущение и подавленность тех, кто не разделял его увлечение модернизацией. Иран, вещал 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 неукоснительно придерживаться всех атрибутов имперской власти. Кто мог осмелиться не согласиться с шахом, предостеречь, принести плохую весть?! Что касается критики по поводу повышения цен, шах был настроен скептически и не придавал ей особого значения. Инфляция на Западе оправдывает дальнейшее повышение цен на нефть, говорил он, сбрасывая со счетов то, что более высокие нефтяные цены сами по себе могут поддерживать инфляцию. «Прошли времена, когда крупным индустриальным странам могла безнаказанно сходить с рук тактика политического и экономического давления, — объяснял он послу Соединенных Штатов. — Я хочу, чтобы вы знали, что шах не уступит перед иностранным давлением в вопросе о ценах на нефть». Кроме того, ограниченные нефтяные запасы Ирана, в сравнении с его соседями, 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 возвращены. «Кое-кто считал, а кто-то, возможно, считает и сейчас, что я — игрушка в американских руках, — сказал в 1975 г. 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 г., 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 запасами нефти, 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, немногим больше, чем, например, географически крохотный Гонконг. 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 1970-х гг. открыли дверь в правительство коммунистам, в частности в Италии, и перспектива их прихода к власти на Средиземноморском побережье Европы глубоко тревожила саудовское правительство, 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 недальновидно требует повышения цен. Дальнейшие скачки цен только увеличат доходы и власть Ирана, что позволит ему покупать еще больше оружия, изменив, таким образом, стратегический баланс сил и способствуя претензиям шаха на гегемонию в регионе Персидского залива. Почему, удивлялись саудовцы, американцы так носятся с шахом? В августе 1975 г. посол США в Эр-Рияде сообщил в Вашингтон о словах Ямани, что «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». Слова Ямани прозвучали как предупреждение: «В случае ухода шаха со сцены мы получим 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 11 других членов организации. Когда же другие экспортеры выдвигали свои обоснования повышения цен, саудовцы в знак протеста увеличивали добычу, добываясь тем самым понижения цен. Однако в ходе этой борьбы они сделали одно обескуражившее их открытие: способность постоянно увеличивать добычу оказалась не так высока, как предполагалось ранее².

ЯМАНИ

Во всех действиях саудовцев главную роль играл 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 символом новой эры — эры нефти. Его лицо с огромными, ясными, казалось, немигающими глазами, подстриженной, слегка вьющейся вандейковской бородкой было знакомо всему миру. Но мировое общественное мнение в постоянном поиске главных действующих лиц, а также не будучи в курсе непрозрачной политической структуры Саудовской Аравии, не всегда правильно оценивало его роль и приписывало ему большую власть, чем у него в действительности была. Ведь в конечном счете он был лишь представите-



лем Саудовской Аравии, хотя и чрезвычайно важным. У него не было власти диктовать или единолично определять саудовскую политику, он мог ее только оформлять. Дипломатичность, блестящие способности аналитика и искусство вести переговоры, умение общаться с прессой — все это давало ему огромное влияние. Его силу укрепляло и время, а также то, что он находился у истоков власти дольше, 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 и был. По происхождению Ямани был хиджази, горожанин из района более светского торгового побережья Красного моря в провинции Хиджаз. Северная часть Саудовской Аравии, провинция Неджд, в отличие от Хиджаза, 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 г., в том самом году, когда Сент-Джон Филби убедил короля Ибн Сауда, что единственный выход королевства из тяжелейшего финансового положения — дать разрешение на разведку нефти и других полезных ископаемых. В те времена по улицам Мекки ходили верблюды, а вечерами мальчик мог читать либо дома при свете керосиновой лампы, либо в мечети, где было электричество.

И дед его, и отец были исламскими проповедниками и 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, а после того, как они уходили, мы с отцом часто засиживались допоздна — он наставлял меня и оспаривал мои аргументы».

Способности Ямани были отмечены еще в школе. Он уехал сначала учиться в Каирский университет, потом поступил на юридический факультет Нью-Йоркского университета, после чего в течение года изучал международное право на юридическом факультете Гарвардского университета. У него выработалось интуитивное понимание психологии Запада, он научился общаться с американцами, чувствуя себя 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 г. концессии японскому консорциуму *Arabian Oil*, который вошел в ряды нефтяных компаний, действующих в Саудовской Аравии.

Ямани выступал также с комментариями по юридическим вопросам в разных газетах. Именно это и привлекло к нему внимание такой важной персоны, как молодой принц Фейсал, второй сын короля Ибн Сауда. Фейсал предложил Ямани стать его советником по юридическим вопросам. В 1962 г., когда Фейсал вышел победителем в борьбе за власть со своим братом Саудом, одним из его первых действий было увольнение министра нефти, националиста Абдуллы Тарики, и назначение на этот пост тридцатидвухлетнего Ямани. Ямани в свою

очередь первым делом положил конец конфронтации Тарики с Aramco и приступил к достижению тех же самых целей, только с большей тонкостью и искусством, а также эффективностью. «Верните нам Тарики с его демагогией и эмоциональностью! — восклицал один из директоров Aramco. — Ямани своей мягкостью и доводами прижимает нас к стенке».

Ко времени объявления нефтяного эмбарго 1973 г. Ямани уже в течение 11 лет был министром нефтяной промышленности и приобрел огромный опыт и мастерство дипломата, к тому же он обладал исключительным талантом вести переговоры. Говорил он спокойно, вполголоса, что заставляло оппонентов прислушиваться, стараясь не пропустить ни одного слова. Он почти никогда не терял самообладания: чем сильнее был его гнев, тем спокойнее он становился. Пылкая риторика была не 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 суть, связи, императивы и последствия. Все сказанное становилось настолько просто и убедительно, настолько очевидно и неоспоримо, что только сумасшедший или полный идиот мог с ним не согласиться. Такой метод изложения позиции зачаровывал и обезоруживал одних и вызывал ярость у других.

Ямани мастерски пользовался своим даром, умением выжидать, глядя на человека немигающим взглядом. Он просто смотрел на собеседника, не произнося ни слова и перебирая неизменные четки, пока тот, осознав свое поражение, не переходил к другой теме. Играя в шахматы, он всегда тщательно обдумывал положение противника и просчитывал ходы, которые должны были вывести его на желаемую позицию. Будучи искусным тактиком, мастером маневрирования, когда этого требовали сиюминутные задачи внутренней и внешней политики Саудовской Аравии, он тем не менее всегда стремился учитывать и долгосрочные перспективы, как 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 сегодняшнего дня, вы уже в беде. Такое мышление — тактика для достижения исключительно сиюминутных результатов». На западном мире, по его мнению, лежало проклятие — сконцентрированность 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 г., 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: «Это всегда риск. Я обязательно хорошо все просчитываю. И если уж я иду на риск, то это означает, что я предпринял все необходимое, чтобы свести его к минимуму. Почти до нуля».

Личность Ямани вызывала неоднозначную реакцию. Многие считали, что это блестящий государственный деятель, дипломат высокого класса, прекрасно разбирающийся во всем, что касается нефти, экономики и политики. «Он был превосходным стратегом, — сказал о нем один из тех, кто сотрудничал с ним в течение 25 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 очень знающим. Для общественного мнения он был самым заметным и поэтому наиболее критикуемым представителем стран-экспортеров. В самой ОПЕК и в арабском мире некоторые ненавидели его, завидуя известности и славе и считая, что он слишком близко стоит к Западу и что ему оказывают чересчур большое внимание и уважение. Завистливые соперники и оппоненты говорили, что его «переоценивают». Одного из директоров Агамсо, часто имевшего с ним дело, больше всего поражала его способность хранить «невозмутимое спокойствие».

В высказывании Киссинджера, который также часто встречался с Ямани, сквозило скрытое оскорбление и явная неприязнь: «Он показался мне исключительно сообразительным и начитанным, он мог говорить со знанием дела на многие темы, включая социологию и психологию. Его пристальный взгляд и вандейковская бородка делали его похожим на самодовольного молодого дона, играющего в нефтяную политику, но на самом деле не придающего значения судьбоносному посланию, особенно когда он сообщал его своим деликатным голосом и с саркастической улыбкой, противоречащими сути его действий... По своему происхождению он не мог в то время занять в своей стране место политического лидера — это была прерогатива принцев, — а по своим талантам не мог вести жизнь рядового чиновника. Он выдвинулся на посту настолько существенном, насколько он был незначительным в осуществлении реальной политической власти в самом королевстве. Он стал преимущественно техническим исполнителем».

Ямани был во всем человеком Фейсала, преданным королю, избравшему его. Король в свою очередь относился к нему как к любимому вассалу и дарил ему огромные земельные владения, 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 единокровный брат, принц Фахд.

В марте 1975 г. 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 кувейтц преклонил колени перед королем, он шагнул вперед и выстрелил несколько раз Фейсалу в голову, убив его практически мгновенно. Одни говорили, что это была месть за брата, который 10 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 левых экстремистов. Третьи — что он был просто психически ненормален и еще студентом в штате Колорадо, в США, обвинялся в продаже ЛСД, а в момент убийства был накачан наркотиками.

В декабре того же года международный террорист Карлос, известный фанатик-марксист из Венесуэлы, во главе группы из пяти человек совершил терро-

ристический акт в Вене 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 убить их. Снова и снова они повторяли, что двое из них уже давно приговорены к смерти: иранский нефтяной министр Джамшид Амузегар и Ямани — их главная цель и добыча. Во время осады Ямани в ожидании смерти лишь перебирал четки, произнося про себя суры Корана. Через 48 часов после нападения в Вене все закончилось, исполнение смертного приговора было отложено и заложников, в том числе Ямани, освободили. 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 г. Ямани по вполне понятным причинам стали одолевать вопросы обеспечения безопасности. После убийства Фейсала у него уже не было той свободы действий, которой он пользовался прежде. Преемником Фейсала стал его родной брат Халид, не производивший впечатления сильного человека, 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 нежелание повышать цены на нефть было позицией не только одного Ямани, а всей саудовской политики. Дальнейшее повышение цен, заявлял он, приведет к «экономическому бедствию». В 1977 г. на официальной встрече с президентом Картером в Вашингтоне Фахд зашел настолько далеко, что начал настойчиво убеждать американского президента оказать давление на две страны ОПЕК, Иран и Венесуэлу, чтобы не допустить дальнейшего повышения цен.

Временами политика саудовцев вызывала негодование других экспортеров и град злобных нападок, которые предусмотрительно были направлены на Ямани и не затрагивали королевскую семью. «Если вы слушаете иранское радио или читаете иранские газеты, вы узнаете, что я просто 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 арабского, а также всего третьего мира. 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 немигающим взглядом³.

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, заставив их в случае отказа от сотрудничества подвергать риску политическую стабильность и, возможно, безопасность, — пояснял в 1975 г. Киссинджер, государственный секретарь администрации Форда. — Это слишком дорогая цена, даже для непосредственного снижения цен на нефть. Если в Саудовской Аравии это приведет к падению существующего строя и приходу к власти нового Каддафи или же будет подорвана репутация Ирана как страны, способной противостоять давлению извне, то откроется путь для политических тенденций, которые похоронят все экономические задачи». К тому же существовали опасения, что экспортеры нефти внезапно сами резко снизят цены и таким образом сорвут работы над новыми дорогостоящими проектами, например, в Северном море. В результате в Международном энергетическом агентстве обсуждался вопрос об установлении «минимальной безопасной цены», которая обеспечила бы защиту крупных инвестиций в развитие энергетики в западном мире от резкого, вызванного политическими мотивами снижения мировых цен.

Главной задачей Вашингтона было обеспечение стабильности, и он решительно выступал против дальнейшего повышения цен, опасаясь, что оно вызовет 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 соперничающих ведомств, формировавших внешнюю и внутреннюю политику США, поступали 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 и другие стратегические соображения, не хотели слишком сильно давить на шаха. Более того, в американской внутренней политике не только не было консенсуса, но шла ожесточенная борьба, в результате которой в середине 1970-х гг. энергетика стала политическим вопросом первого плана. Однако на международной арене главной задачей политики США было вернуть ценам стабильность и снизить с их помощью инфляцию. В погоне за стабильностью Вашингтон использовал все средства убеждения, от уговоров и лести до открытых угроз.

Использовались и другие, менее явные подходы. Стремясь установить предел росту цен и обеспечить дополнительные поставки, Вашингтон подумывал и о партнерстве в нефтяном бизнесе не с кем иным, как с Советским Союзом. И Киссинджер занялся заключением сделки «баррель за бушель», по которой Соединенные Штаты в обмен на свою пшеницу будут импортировать советскую нефть. В октябре 1975 г. в Москве были подписаны предварительные договоренности. Вскоре после этого в Вашингтон прибыли официальные советские представители для проведения, как оказалось, весьма напряженных переговоров. Это был шанс Киссинджера одержать «победу» в деле американо-советской

разрядки, которая встречала все большую критику внутри страны и нуждалась в реванше. К тому же это означало бы «поражение» ОПЕК, если бы на играх с советской нефтью удалось вырваться из-под ее власти.

После нескольких дней напряженных обсуждений наступил уик-энд, и русские оказались без каких-либо определенных дел. Для небольшой разрядки Gulf Oil, у которой имелись сделки по нефти с СССР, на собственном самолете перебросила их в «Диснейленд». 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 уж по крайней мере как можно менее заметной — 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 шла по мировым ценам, а советская нефть оценивалась приблизительно на 12% ниже мировых цен. На вопрос о причине такого подхода американцы ответили, что их пшеница идет на уже сформировавшийся рынок, а советская нефть — на новый и, чтобы его завоевать, СССР должен идти на скидки. В итоге сделка не состоялась. Зато советские представители прекрасно провели время в «Диснейленде»⁴.

Усилия американцев по стабилизации цен противопоставляли их Ирану, ведь именно шах был самым влиятельным из ценовых «ястребов», а Соединенные Штаты периодически убеждали его изменить 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, мы ответим тем же». Конечно, Иран, не менее чем Саудовская Аравия, был политически и экономически привязан к Соединенным Штатам. Но когда государственные министры, бизнесмены и торговцы оружием толпами прибывали в Тегеран и когда шах продолжал отчитывать Запад за его слабости и пороки и грозить ему всяческими бедами, некоторые в Вашингтоне задавались вопросом, кто же чей клиент.

В начале 1970-х гг. 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 1970-х гг. 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 F-15 он был просто влюблен», — сказал Шлесинджер.

И если шах обычно отмахивался от всех предупреждений, то в отношении F-15 он послушался совета и отказался от покупки этого самолета.

Резкая критика шла и со стороны министра финансов Уильяма Саймона. «Шах, — сказал он однажды, — просто помешанный». Неудивительно, что шах воспринял это как оскорбление, и Саймон быстро извинился: его слова были вырваны из контекста, он говорил «помешан на нефтяных ценах», имел 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 разбирается в торговле 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».

Однако при всех интригах и критике во время президентства Никсона и Форда удерживался определенный паритет. 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 г. он не ввел нефтяное эмбарго для Соединенных Штатов и теперь мог сыграть ключевую роль в геополитической стратегии. Саудовцы, говорил Киссинджер коллегам, это «кошечки». А с шахом можно обсуждать вопросы геополитики: ведь Иран граничил с Советским Союзом.

В 1977 г. с приходом в Белый дом Джими Картера у шаха возникли основания для беспокойства. По словам британского посла в Тегеране, «расчетливый авантюризм 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. Но новая администрация сохранила прошаховскую ориентацию своих предшественников. Как позднее писал Гэри 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. Исступление 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 насаждавшей шахом Великой цивилизации.

В конце 1976 г. шах с горечью подвел итоги: «Мы получили деньги, которые не можем потратить». Деньги, теперь он был вынужден признать, являются не лекарством, а скорее причиной бедствий страны. Повышение цен ему не поможет, так что зачем затевать конфликт с Соединенными Штатами, особенно сейчас, 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 г. 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 г. 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 участвовавшими в США иранскими студентами. Полиция, применив слезоточивый газ, разогнала демонстрантов. Но пары слезоточивого газа дошли и до Южной лужайки, где президент встречал шаха. Картер начал моргать и тереть глаза, а шах носовым платком вытирал бежавшие по щекам слезы. Этот эпизод был показан не только по американскому телевидению, но и в Иране. Только благодаря свободе СМИ иранцы увидели своего монарха в невыгодном свете, что раньше было абсолютно исключено. Плачущий шах, а также демонстрации убедили некоторых иранцев в том, что Соединенные Штаты намерены отказаться от поддержки Мохаммеда Пехлеви. Иначе почему, рассуждали они, не зная американскую систему, Картер «позволил» такие демонстрации?

Во время неофициальных бесед Картер упирал на необходимость соблюдения прав человека и стабильности цен 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 ослабления давления в вопросе прав человека. При этом Картер всемерно подчеркивал «изматывающее влияние растущих цен на экономику промышленно развитых стран». Отказавшись от позиции, которую он занимал с конца 1973 г., 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% добываемой 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 г., страны ОПЕК пошли только на два небольших повышения: с \$10,84, принятого в Тегеране в декабре 1973 г., до \$11,46 в 1975 г. и до \$12,70 в конце 1977 г. Но темпы инфляции опережали рост цен, и, как и ожидалось, она размывала реальную цену. К 1978 г. с учетом инфляции цена на нефть была на 10% ниже, чем после отмены эмбарго в 1974 г. Короче говоря, если брать только эти два повышения, то реальная цена на нефть фактически даже упала. Нефть никак нельзя было назвать дешевой, но и цены на нее не взлетели до небес, как многие опасались⁵.

КУВЕЙТ И «НАШИ ДРУЗЬЯ»

Экспортерам нефти уже больше не приходилось ни с кем вести 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 последние, это унижение. В Иране концессия была сметена осуществленной Моссадыком в 1951 г. национализацией. Ирак завершил национализацию, ликвидировав в 1972 г. концессию Iraq Petroleum Company. И если некоторые большие концессии и выжили после шока, вызванного повышением цен в 1973 г., то ликвидация последних из них — в Кувейте, Венесуэле и Саудовской Аравии — ознаменовала бы конец этой системы XX в., начало которой положили в 1901 г. смелые и рискованные договоренности Уильяма Нокса д'Арси с Персией.

Концессии в Кувейте предстояло пасть первой. В 1934 г. British Petroleum и Gulf с целью прекращения конкуренции между собой, которая подогревалась неугомонным майором Фрэнком Холмсом и обострялась в результате неуступчивости бывшего посла в Англии Эндрю Меллона, образовали Kuwait Oil Company. Через 40 лет, в начале 1974 г., Кувейт приобрел 60% в Kuwait Oil, оставив British Petroleum и Gulf 40%. Затем в начале марта 1975 г. Кувейт объявил, что он забирает и эти последние 40% и отказывается от особых отношений с British Petroleum и Gulf. Отныне к ним будут относиться как ко всем другим покупателям. А что произойдет, если British Petroleum и Gulf не согласятся на условия Кувейта? «Ничего особенного — мы скажем вам “спасибо” и “прощайте”, — ответил министр нефтяной промышленности Кувейта Абдель Маталоб Каземи. — Наша задача — приобрести полный контроль над своими нефтяными ресурсами. Нефть — это главное богатство Кувейта».

В Эль-Кувейт срочно прибыли Джеймс Ли от Gulf и Джон Сатклифф от British Petroleum. «Наши давние взаимоотношения требуют компенсации», — 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 1960-х гг. и до теперешнего соотношения 98% для правительства и 2% для компаний. Теперь они надеялись добиться какого-нибудь более или менее приличного соглашения. Но им было сказано, и причем очень твердо, что Кувейт будет получать все 100%, что это вопрос суверенитета и обсуждать это далее не имеет смысла.

В течение нескольких месяцев между Кувейтом и двумя компаниями, не оставившими надежды удержаться и получить хоть какие-то преимущества в доступе к нефти, шла борьба. В какой-то момент ведущий переговоры от имени British Petroleum П.И. Уолтерс полушутя сказал кувейтцам, что им было бы гораздо выгоднее вложить часть своих нефтедолларов в акции British Petroleum, а не приобретать материальные активы Kuwait Oil Company. Кувейтцы не проявили к этому интереса, по крайней мере в то время. Наконец в декабре 1975 г. обе стороны пришли к соглашению — на условиях Кувейта. Gulf и British Petroleum просили в качестве компенсации \$2 млрд. Услышав это, кувейтцы

рассмеялись, в результате компании получили лишь крохотную часть запрошенной суммы — \$50 млн.

После заключения сделки компании все еще продолжали надеяться, что сохранят преимущества в доступе к нефти. Надеялся на это и Герберт Гудмен, президент Gulf Oil Trading Company, отправляясь в сопровождении небольшой группы в Эль-Кувейт для урегулирования, как он полагал, отдельных деталей в новых взаимоотношениях. Прибыв в столицу, Гудмен сразу понял, как многое изменилось. Его нельзя было назвать наивным — он был одним из опытейших людей в мире в области закупок и торговли нефтью. На примере его карьеры можно проследить бурный рост и расширение международных компаний на всем протяжении 1960-х. Бывший сотрудник политического ведомства США, перешедший в 1959 г. в Gulf, Гудмен заслуживал места в зале славы; за четыре года работы в Токио он отличился тем, что продал по долгосрочным контрактам с японскими и корейскими покупателями свыше миллиарда баррелей нефти. 1960-е гг. были годами его славы и как нефтяника, и как американского предпринимателя за границей. «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 под флагом победившей страны, — Соединенные Штаты пользовались огромным доверием и уважением. Американский паспорт был своего рода пропуском, охранной грамотой. Вскоре все это начало постепенно сходить на нет. Я ощущал это повсюду. Это был упадок американской силы, отступление, подобное отходу римлян от оборонительных валов Адриана. Говорю вам, я видел это во всем». Затем подошло время нефтяного эмбарго, повышения цен, позора и отставки Никсона и поспешного ухода американцев из Вьетнама. И вот теперь, в 1975 г., Гудмен находился в Эль-Кувейте, где кувейтцы также утверждали, что прежней эре наступил конец.

Все же Гудмен, как и приехавшие с ним исполнительные директора, ожидали, что Gulf получит хоть что-нибудь в виде особых цен или преимуществ, учитывая сложившиеся за столетия отношения, подготовку молодых кувейтцев, приехавших в Питтсбург и живших в семьях сотрудников Gulf, оказанное им гостеприимство, личные отношения и связи. Но нет, к удивлению Гудмена, ему было сказано, что к Gulf будут относиться так же, как и к другим покупателям. Более того, кувейтцы заявили, что Gulf 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 рынки, возразил Гудмен, которые Gulf создала своей кровью и потом. В их создание были вложены и его энергия, и его труд. Нет, ответили кувейтцы, это наши рынки, существующие за счет нашей нефти, и свою нефть они будут продавать на них сами.

Представители Gulf 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 Gulf ее видели, — и о том, что сделала Gulf для Кувейта. Кувейтца пришел в ярость. «За все, что вы сделали, вы получили с лихвой, — сказал он. — Вы ничего не делали даром», — и покинул совещание.

В итоге Gulf получила очень небольшую скидку на нефть, идущую в его вертикаль, и отказ в скидках на нефть, которую он мог бы перепродать. «Для кувейтцев это было свержение колониальной власти, — впоследствии сказал Гудмен. — Существовало взаимное непонимание. Американцы самодовольно думали, что их любят, потому что они так много сделали для этих людей. Какая наивность! Мы считали, что у нас хорошие отношения, они считали иначе. Они всегда чувствовали, что к ним относятся свысока. И они это хорошо запомнили. Отношения такого рода всегда являются отношениями любви и ненависти».

«Но это было преходящим, — добавил он, — просто их ждало огромное богатство»⁶.

ВЕНЕСУЭЛА: КОШКА СДОХЛА

Огромные концессии в Венесуэле также доживали свои последние дни. В начале 1970-х гг. дальнейший ход событий уже не вызывал сомнений. Ведь это была страна Хуана Переса Альфонсо, сторонника национализации нефтяной промышленности и одного из основателей ОПЕК. В 1971 г. Венесуэла приняла «закон об отмене», согласно которому все концессии нефтяных компаний и их активы по истечении сроков договоренностей перейдут в собственность государства с выплатой ограниченной компенсации. Сроки действия первых концессий истекали в 1983 г. Экономический результат закона об отмене и политики под лозунгом «нет новым концессиям» был таков: компании снизили инвестиции, и это означало, что производственные мощности Венесуэлы сокращались. Спад добычи, 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 *Creole Petroleum*, дочерней компании *Exxon* в Венесуэле. — Политика правительства была направлена на то, чтобы новых участков для разведочных работ не предоставлять. Так что мы перестали кормить кошку, а они стали жаловаться, что кошка подыхает».

К 1972 г. уже был принят ряд законов и указов, дающих правительству реальный административный контроль на всех этапах производства, от разведки до сбыта. До 96% была повышена фактическая ставка налогообложения. Таким образом, многие задачи национализации правительство осуществило еще до ее объявления. Но сама национализация была лишь вопросом времени. Повышение цен в 1973 г. 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 наступление 1983 г. казалось слишком долгим. Присутствие иностранной собственности представлялось далее нетерпимым, и национализацию следовало осуществить как можно скорее. На этом мнении сходились практически все политические фракции.

Вскоре последовали два раунда переговоров. Один — с международными компаниями Exxon и Shell, Gulf и рядом других компаний. Другой — только между самими венесуэльцами. В первом раунде переговоры шли не особо гладко. «В конце 1974 г. в стране еще шли бурные дебаты по вопросу о национализации нефти, — сказал один из участников. — 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 капиталовложения.

Все же процесс урегулирования проходил спокойнее, чем можно было ожидать, что частично объяснялось позицией компаний, проявивших реалистичный подход. Некоторые назвали бы его даже фатальным. В прежние годы из Венесуэлы поступала значительная часть прибылей, а в какой-то период страна давала половину всего мирового дохода Exxon. Здесь можно было при желании добиться руководящих постов если не в Exxon, то в Shell, и сделать карьеру. Но с приходом новой эры у компаний не было возможности сопротивляться. Главным для них стало сохранение доступа к нефти. «Мы не могли победить, — говорил президент Creole Дольф. — Цены были устойчивы, рыночная конъюнктура придавала смелости этим странам, которые полагали, что так будет продолжаться вечно. Национализация оставляла нам очень мало вариантов для маневра».

После объявления национализации нефтяной промышленности перед Венесуэлой встали две проблемы. Первая — сохранение притока оборудования и ноу-хау извне для обеспечения 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. Вторая проблема — получение доступа на рынки сбыта. Национализированная отрасль производила огромный объем нефти, но своя система сбыта за пределами страны у Венесуэлы отсутствовала, а нефть надо было продавать. Бывшим концессионерам нефть была по-прежнему необходима для их систем сбыта. Венесуэлой были заключены долгосрочные контракты по поставкам нефти на рынок. В первый же год после национализации Exxon и Венесуэла подписали контракт на поставки нефти, который на тот день считался самым крупным в мире — на 900 000 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% всех рабочих мест, в том числе и руководящего уровня, занимали венесуэльцы. Многие из них прошли подготовку за границей и приобрели опыт, работая в транснациональных компаниях. И они в целом считали, что по отношению к ним никакой дискриминации не было. Теперь вопрос сводился к следующему: станет ли нефтяная отрасль страны, от которой зависели доходы правительства, в первую очередь политической структурой, с программой, устанавливаемой политиками и зависящей от распределения сил на политической арене страны,

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, равно как и 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 будет создан «еще один Pemex» — такая же чрезвычайно сильная государственная компания, как *Petróleos Mexicanos*, которая была неподвластна какому-либо влиянию и являлась государством в государстве. Не меньшие опасения вызывало то, что результатом явится ослабленная, политизированная и коррумпированная нефтяная промышленность, а это отрицательно скажется на всей экономике Венесуэлы. На решение проблемы 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, кандидат от партии «Демократическое действие», недавно одержавшей победу с огромным перевесом, сделал выбор в пользу «умеренного» и прагматичного решения, обеспечившего участие и самой нефтяной отрасли. Была создана государственная холдинговая компания *Petróleos de Venezuela* — известная как PDVSA, 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 эксплуатационных 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, эта структура способствовала сохранению различных аспектов корпоративной культуры, традиций, стремлению к эффективности и корпоративному духу, чувству принадлежности к организации, что обычно повышает деловую активность. В первый день 1976 г. нефтяная промышленность была национализирована. Президент Перес назвал это решение «актом доброй воли». Новой национализированной нефтяной компании вскоре предстояло стать ведущей силой в новом мире нефтяной промышленности⁷.

САУДОВСКАЯ АРАВИЯ: ЛИКВИДАЦИЯ КОНЦЕССИИ

Теперь осталась лишь крупнейшая из всех прежних концессий — *Aramco* в Саудовской Аравии. Со времени трудного для Саудовской Аравии периода в начале 1930-х гг., когда обедневший король Ибн Сауд больше нуждался в разведке вод-

ных ресурсов, чем в нефти, Агапсо превратилась в огромный экономический комплекс. В июне 1974 г. Саудовская Аравия, пользуясь достигнутым Ямани принципом участия, получила в Агапсо 60%. Однако к концу того же года саудовцы заявили американским компаниям Агапсо — Exxon, Mobil, Техасо и Chevron, — что 60% явно недостаточно, они хотят все 100%. 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. Но теперь, даже если они не могли противостоять политическому давлению середины 1970-х гг., компании пытались по крайней мере заключить наиболее выгодное для себя соглашение. Саудовцы со своей стороны не менее настойчиво стремились получить желаемое и прибегали к экономическому давлению. В конечном счете компании уступили и согласились на требование саудовцев в принципе.

Но 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 г. в течение месяца представители Агапсо 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, где они обсуждали вопрос о том, как оценить чрезвычайно важные ресурсы и 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 экзотичной, стала опасной. Они тут же покинули городок и после вели переговоры, следуя за Ямани в его поездках по всему миру.

Наконец в Эр-Рияде весенней ночью 1976 г. в апартаментах Ямани в отеле Al-Yamama они пришли к соглашению. В этом же городе 43 года назад Standard of California неохотно согласилась заплатить аванс в \$175 000 за право вести разведку нефти в пустыне, и Ибн Сауд приказал подписать документ о предоставлении первой концессии. К 1976 г. разведанные запасы нефти здесь составляли, по предварительным подсчетам, 149 млрд 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 Al-Yamama.

Но соглашение никоим образом не означало разрыва связей, обе стороны нуждались друг в друге. Это был тот самый старый вопрос, который прежде привел к объединению партнеров Агапсо. 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 Агапсо в своей стране. Агапсо могла продолжать нефтедобычу и оказывать услуги Саудовской Аравии, получая 21 цент за баррель. Взамен она брала обязательство продавать 80% саудовской нефтедобычи. В 1980 г. Саудовская Аравия выплатила Агапсо компенсацию за ее промыслы на территории королевства, исходя из их чистой балансовой

стоимости. На этом солнце великих концессий закатилось. Производители нефти достигли великой цели: они приобрели полный контроль над своими нефтяными ресурсами. Теперь эти государства ассоциировались с нефтью.

В соглашении между Саудовской Аравией и четырьмя компаниями Aramco была, однако, странная вещь. Саудовцы не подписывали его до 1990 г., т. е. 14 лет после его заключения. «Это было очень практично с их стороны, — сказал один из руководителей компании. — Они получили то, к чему стремились, т. е. полный контроль, но не хотели порывать с Aramco». На бывшей концессии было добыто и продано примерно 33 млрд баррелей нефти и реализованы сделки на более чем \$700 млрд. И все это за 14 лет в условиях, как сказал один из директоров Aramco, «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. Кроме того, с ликвидацией «великих концессий» между странами-экспортерами и крупными нефтяными компаниями 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 месторождения нефти. Пионерами в этом новом виде отношений выступили в конце 1960-х гг. Индонезия и компания Caltex. «Услуги» компаний оставались прежними: они вели разведку, добычу и сбыт. Но смена терминологии отражала крайне важную новую политическую реальность: суверенитет страны признавали обе стороны в той мере, в какой это было приемлемо для внутренней политики этих стран. Дух колониального прошлого был рассеян — ведь компании присутствовали в странах-экспортерах в качестве наемных рабочих. К концу 1970-х гг. такие контракты на компенсационных условиях стали обычным явлением во многих регионах мира.

Тем временем объем нефти, продававшейся экспортерами непосредственно, без прибыли для компаний в их традиционной роли посредника, резко повысился, увеличившись в пять раз с 8% от общего объема производства стран ОПЕК в 1973 г. до 42% в 1979 г. Другими словами, государственные компании стран-производителей вошли 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 серьезные перемены⁸.

Глава 32

АДАПТАЦИЯ

Означал ли конец потока дешевой нефти печальный финал эры «углеводородного человека»? Хватит ли у него денег, чтобы покупать топливо для своих машин и для сохранения всех тех материальных благ, которыми он так дорожил в повседневной жизни? В 1950-е и 1960-е гг. дешевая и безотказно поступающая нефть обеспечивала экономический рост и, таким образом, косвенно способствовала сохранению социального мира. Теперь высокие цены и ненадежность снабжения нефтью, судя по всему, приведут к замедлению или даже прекращению экономического роста. Никто не знал, каковы будут социальные и политические последствия. А риски рисовались серьезными, поскольку печальные десятилетия между двумя мировыми войнами показали, насколько важна роль экономического роста в жизнеспособности демократических институтов. Ранее экспортеры нефти жаловались, что их суверенитет подвергается угрозе из-за нефти. После 1973 г. об этом заговорили уже индустриальные страны, их безопасность также была под угрозой, а возможности внешней политики — ограничены. В глобальной политике сама суть власти, казалось, была размыта нефтью. Неудивительно, что 1970-е гг. для человека углеводородной эры и всего мира в целом стали временем тревоги, напряженности и стойкого 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 не превратилось в инструмент конфронтации, как предсказывали французы, а, наоборот, скорее стало для западных стран средством координации и ориентирования их энергетической политики в одном направлении. Были разработаны механизмы программы распределения энергоносителей на случай чрезвычайного положения, а также планы создания контролируемых правительствами стратегических резервов нефти для восполнения нехватки при срыве поставок. Помимо этого Международное энергетическое агентство стало платформой для дискуссий относительно политики государств и по исследованиям и разработкам в области традиционных и новых энергоносителей.

В середине 1970-х гг. 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 экономики стран от нефти. В ответ на возросшие цены и необходимость обеспечить безопасность практически все индустриальные страны приняли курс энергетической политики, нацеленной на сокращение

зависимости от импорта нефти. Стремясь изменить эти «объективные условия», каждая из основных стран-потребителей, в силу своей культуры и особенностей, пошла по собственному, характерному для нее пути: японцы нашли консенсус интересов государства и бизнеса, французы обратились к традиционному государственному регулированию, а Соединенные Штаты начали свои обычные фракционные политические дебаты. Однако при всех этих различиях элементы, необходимые для противостояния новой нефтяной мощи, были одни и те же: использование альтернативных энергоносителей, поиски других источников нефти и энергосбережение.

ОТВЕТ СТРАН



После паники и шока, вызванных нефтяным эмбарго, Япония приступила к подготовке ответных мер. Министерство внешней торговли и промышленности выступило со своего рода «почином»: оно ограничило 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: «сёне рикку», или «энергосберегающий стиль», — деловые куртки с короткими рукавами. Но если с ограничением работы лифтов как-то смирились, то новые костюмы, хотя за них ратовал сам премьер-министр Масаёси Охира, так и не стали популярными.

Ожесточенная борьба развернулась в Японии за лидерство в принятии решений по энергетике. Но в каждом измерении намечались резкие смены подходов, которые с начала 1960-х основывались на доступе к дешевой и регулярно поступававшей ближневосточной нефти. Теперь нефть перестала быть и дешевой, и гарантированной, и уязвимость Японии снова проявилась в полную силу. Ответная реакция и меры, связанные с переменами, получили широкую поддержку, и начался процесс их реализации. Сюда входили перевод выработки электроэнергии и промышленного производства с жидкого топлива на другие энергоносители, ускоренное развитие ядерной энергетики, расширение импорта угля и сжиженного природного газа, а также переход в импорте нефти от Ближнего Востока 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».

Но ни одна из этих мер не была столь целенаправленной 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 индустриального мира. «После 1973 г. и рабочие, и предприниматели отнеслись к ним с пониманием, — вспоминал бывший вице-министр министерства внешней торговли и промышленности Наохиро Амая. — Они заботились о ликвидации своих компаний и согласованно следовали им». В 1971 г. министерство подго-

товило 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 такой переход предусматривал серьезную перестройку, тем более что исследование проводилось еще в период низких цен на нефть и его выводы подверглись резкой критике. Но кризис 1973 г. заставил с головокружительной быстротой внедрить новую стратегию. «Ресурсы недр мы решили заменить ресурсами интеллектуальными, — сказал Амая. — Японцы свыклись с кризисами, которые приносят землетрясения и тайфуны. Энергетический шок — это своего рода землетрясение, но, несмотря на его силу, мы были готовы адаптироваться. В каком-то смысле шок явился даже благом, стимулируя быстрые перемены в японской промышленности».

Во Франции главным человеком в области энергетики был Жан Бланкар, инженер по специальности и выпускник элитной Высшей горной школы, обладавший огромным опытом работы в нефтяной промышленности. Будучи генеральным представителем по вопросам энергетики в Министерстве промышленности, он ведал координацией политики правительства и государственных энергетических компаний. В начале 1974 г., даже когда Париж стремился применить примиренческую тактику 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, и в начале 1974 г. 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. Не прошло и месяца после совещания, 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 всех. Но развитие этой отрасли шло и в других регионах, и к началу 1980-х гг. электроэнергетика стала одним из главных рынков Запада, потерянных для нефти. Что было главной целью, хотя и нигде не достигло таких размеров, как во Франции.

Франция также развернула исключительно жесткую государственную политику экономии электроэнергии. С целью контроля инспекторы совершали внезапные рейды по банкам, универсальным магазинам и учреждениям и специальными термометрами измеряли температуру в помещениях. Если она превы-

шала официально установленные 20 °С, на администрацию здания налагались штрафы. Но наиболее действенной стороной общей программы экономии электроэнергии во Франции — и в целом французской инициативой — был запрет любой рекламы, которая поощряла потребление электроэнергии. Производитель рекламы мог заявлять, что переносные электрообогреватели его фирмы самые эффективные в мире, но утверждать, что электрообогрев — лучший способ отопления, он не мог, поскольку это способствовало расходу электроэнергии. Были случаи, когда чиновники французского агентства по энергосбережению, услышав по пути на работу рекламное объявление по радио и решив, что оно поощряет потребление электроэнергии, уже к обеду заставляли снять его с эфира.

Запрещение подобной рекламы вызвало крайнее замешательство среди нефтяных компаний. Они привыкли действовать агрессивно, чтобы отвоевать у конкурентов хотя бы 1% бензинового рынка. Теперь этому настал конец. Теперь самое лучшее, что они могли предпринять, — это превозносить качества различных присадок, способствующих экономии бензина. Экссоновский тигренок был во Франции укрощен — теперь он уже больше не сидел в бензобаке, а лишь рассудительно советовал водителям проверять покрышки и регулировать двигатель, чтобы сэкономить бензин. Не хотели компании расставаться и со всеми безделушками и сувенирами, 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 наборы инструментов, да и то, если в них была щетка для чистки свечей зажигания для повышения их эффективности.

Total — одна из двух французских государственных нефтяных компаний — отчаянно искала пути сохранить свое название в глазах потребителей. Наконец, ее осенила блестящая идея. Она начала ставить щиты с изображением красивейших зеленых ландшафтов сельской Франции с очень простыми словами «Это — Франция», а внизу подпись — Total. Реклама была запрещена. Ошеломленная компания 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 и никакой энергетической проблемы нет, а поэтому можно транжирить электроэнергию”»¹.

«НЕПРИЛИЧНЫЕ ПРИБЫЛИ»

Драматург Юджин О’Нил даже предположить не мог 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! К чертям Standard Oil!», и вечер за вечером зрители покатывались со смеху, а иногда аплодировали. Это было начало 1974 г. — через три десятилетия после написания пьесы. Но теперь эти слова перекликались уже с другой драмой,

разыгрывавшейся 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 внутренним делам. Джексон считал себя демократом трезвого трумэновского типа, реалистом, который, как он любил говорить, «имел голову на плечах». Его деятельность возмущала Никсона, который в узком кругу назвал ее «демагогией Скупа Джексона». Кто-то из помощников пытался объяснить раздраженному Никсону, что «при столкновении с Джексоном у наших сторонников в его комитете появляется комплекс неполноценности, и, говоря откровенно, он всегда загоняет их в угол».

Теперь на слушаниях, играя в популизм, устоять против Джексона было действительно невозможно, и он одержал одну из величайших политических побед в своей долгой карьере. Исполнительные директора семи крупнейших нефтяных компаний были посажены за один стол и под присягой давали показания. Затем в переполненном, залитом светом телевизионных юпитеров зале они подверглись унижительному допросу о деятельности и размерах прибылей их компаний. Эти директора, при всем знании геологии и нефтехимии, колоссальном управленческом опыте, не могли тягаться с Джексоном и другими сенаторами на политической сцене. Они казались неуклюжими, самодовольными, замкнутыми и обидчивыми.

Время для слушаний было выбрано исключительно удачно: нефтяные компании только что опубликовали данные об огромном росте прибылей, и это в то время, когда введенное арабами эмбарго еще действовало. В атмосфере недоверия и враждебности Джексон объявил, что подкомитет намерен установить, действительно ли нефти не хватает. «Американский народ, — заявил он, — хочет знать, не является ли так называемый “кризис” всего лишь предлогом, прикрытием для устранения главного источника ценовой конкуренции — независимых компаний, способом повысить цены, пересмотреть законы об охране окружающей среды и навязать выделение новых налоговых льгот. ...Господа, я надеюсь, что прежде, чем покинуть сегодня этот зал, мы получим ответ на эти и другие вопросы». Далее он с угрозой в голосе добавил: «Если же нет, могу заверить вас, что мы так или иначе получим его в последующие дни».

Затем Джексон с сенаторами накинулись на директоров, которые пытались отбиваться. «Эти измышления — сущий вздор, — робко протестовал президент Gulf U.S. — Американцы просто сбиты с толку быстрым круговоротом событий в Соединенных Штатах». Первый вице-президент Техасо беспомощно заявил: «Мы никого не обманывали и не вводили в заблуждение, и, если у кого-либо из членов подкомитета имеются доказательства подобных действий со стороны Техасо, мы хотим, чтобы нам их представили». Когда же первый вице-президент Еххон не смог припомнить размер дивидендов компании за 1973 г., Джексон уничтожающе заметил, что тот ведет себя «по-детски».

Нефтяники чувствовали себя униженными и подавленными, особое негодование вызывал у них Джексон, который произнес слова, возможно, и не такой

эмоциональной силы, как у Юджина О'Нила, но которым громко аплодировали по всей стране. В особенности их приветствовали те, кто зимой 1974 г. все еще проводил время в очередях за бензином. Компании, сказал Джексон, виновны в получении «неприличных прибылей». Нефтяники, привыкшие к почтительному к себе отношению, не были готовы к таким резким нападкам. «У нас не было ни единого шанса», — пожаловался взбешенный после устроенного кровопускания президент Gulf. Но Джексон отлично понимал, что выражает чувства многих американцев, поскольку сам был настроен так же, как они. По вечерам, возвращаясь домой, он находил две бензоколонки неподалеку от своего дома всегда закрытыми. «Нам приходится в середине рабочего дня посылать кого-нибудь из сотрудников, чтобы найти работающую бензоколонку», — сказал он с некоторым раздражением после слушаний. Возмущенный действиями компаний, определяемыми, по его мнению, только самомнением и жадностью, он внес предложение, согласно которому компании должны работать по подряду федерального правительства. Джексон преуспел в том, что слова «неприличные прибыли» стали притчей во языцех, своего рода мериллом того времени. Когда же Еххон в результате случайного совпадения пришлось опубликовать данные о доходах за 1973 г., которые оказались на 59% выше, чем в 1972 г., на третий день слушаний президент компании Кеннет Джеймсон был вынужден заявить, что «этот факт его не смущает». Многие, однако, полагали иначе.

Та самая Standard Oil, которую проклинали в пьесе О'Нила, была расформирована в 1911 г., но слова о ней звучали вполне современно. Над страной вновь возникла мрачная тень ее основателя, Джона Рокфеллера, и ассоциирующиеся с ней зловещие предвестники общественных беспорядков, махинаций и тайных сделок. По всей Америке нефтяные компании были теперь среди самых непопулярных институтов. То же самое происходило и в других промышленно развитых странах. В некоторых японских изданиях, например, появились статьи о том, что американские нефтяные компании спланировали кризис с целью повышения своих прибылей. Действительно, общественный протест и требования о подотчетности и контроле были таковы, что конфиденциальный документ по общему планированию, подготовленный для правления одной из крупнейших нефтяных компаний, предупреждал в 1976 г.: «Будущее частных нефтяных компаний становится менее определенным. Тенденция перехода в руки правительства операций по разведке нефти и нефтедобыче сохранится, причем компаниям будет отведена роль 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 г. в Лондоне один из директоров Shell зашел столь далеко, что заявил: «Как ни парадоксально, сегодня угроза жизнеспособности какой-либо нефтяной компании в большей степени исходит от правительств стран-импортеров, а не экспортеров».

В этом была 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 работников. Не наступила ли теперь, задавались вопросом их руко-

водители, очередь правительств стран-потребителей добить их? Некоторые промышленно развитые страны предприняли расследования деятельности нефтяных компаний на предмет выявления нарушений антitrustовского законодательства. Политический риск, по крайней мере если его определять временными рамками высшего руководства, переместился в промышленно развитые страны, в частности в Соединенные Штаты. Свято чтимая субсидия на истощение природных ресурсов, снижавшая налог на добычу нефти, была резко сокращена; были сокращены, хотя и в меньшей степени, возможности зачета иностранных налогов — «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 защиты американских позиций в этих регионах. Конгресс упорствовал в попытках снизить рыночные цены на нефть и усилить политическое давление, чтобы удержать от повышения цены на природный газ. Не меньшей угрозой было и движение за «отделение», под которым имелось в виду расформирование интегрированных компаний на отдельные фирмы, каждая из которых занималась бы каким-нибудь сегментом нефтяной отрасли: добычей нефти и природного газа, транспортировкой, переработкой, сбытом. В одно время 45 из 100 сенаторов проголосовали за такую специализацию. Мнение нефтяной промышленности на этот счет наглядно отразилось в термине, которому она отдала предпочтение, — «расчленение».

К тому же шли постоянные нападки на «неприличные прибыли». Какие же факты лежали в основе столь серьезного недовольства и возмущения? Несмотря на взрыв спроса, прибыли крупнейших нефтяных компаний были в течение пяти лет, включая 1972 г., практически стабильными. Затем они выросли с \$6,9 млрд в 1972 г. до \$11,7 млрд в 1973 г. и подскочили до \$16,4 млрд в рекордном 1974-м. Причин для этого было несколько. Значительную часть резкого прироста дали операции за рубежом. С повышением странами-экспортерами цен компании не выплачивали налоги с увеличения стоимости собственных неамериканских нефтяных месторождений, которые у них еще оставались. Стоимость и рыночные цены их американских нефтяных запасов также выросли. Более того, до повышения они закупили нефть по более низким ценам, скажем по \$2,90, и, подержав ее в хранилище, затем с прибылью продали по \$11,65. Их нефтехимические предприятия тоже приносили прибыль, чему способствовало ослабление доллара. Но затем прибыли упали до \$11,5 млрд в 1975 г., оказавшись ниже, чем в 1973-м. И опять тому было несколько причин. В результате экономического спада сократился общий спрос на нефть. Прибыли компаний от увеличения стоимости собственных месторождений не укрылись от внимания стран-экспортеров, и они начали повышать налоги и арендную плату за право разработки, желая пополнить свою казну, а не карманы компаний. В том году некоторые налоговые льготы были урезаны. В следующие несколько лет прибыли снова возросли, достигнув \$15 млрд в 1978 г., но в реальном выражении это означало, что они едва поспевают за инфляцией. В абсолютном выражении прибыли компаний были громадными, но прибыльность оставалась, за исключением 1974 г., ниже средней для всех отраслей американской промышленности.

В общей картине прибыльности была еще одна значительная особенность. Прибыль концентрировалась в сфере добычи нефти и природного газа. Стоимость ресурсов, 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 г. в расчете на рост годового спроса на нефть на 7–8%. Реальный спрос был намного ниже, и таким образом мощности этой части отрасли оказались чрезмерными. Третья часть танкерного флота простаивала. Эти излишки мощностей в сочетании с утратой прав на нефть на Ближнем Востоке заставили международные нефтяные компании сомневаться в ценности и рациональности сохранения крупных систем переработки и сбыта, созданных ими в 1950-е и 1960-е гг. в Европе для ближневосточной нефти — той самой нефти, которую теперь у них отняли².

ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА США: «КИТАЙСКАЯ ПЫТКА ВОДОЙ»

Несмотря на поразительную согласованность и преемственность внешней энергетической политики администраций Никсона, Форда и Картера, во внутренней политике согласия не было. Наоборот, для этой части энергетического уравнения характерными оставались острейшие дебаты относительно регулирования цен и практики нефтяных компаний. В августе 1974 г. Никсон ушел в отставку, но уотергейтский скандал вызвал кризис доверия к правительству и стойкие подозрения по поводу самого энергетического кризиса.

Нефть и энергетика уже стали «кипящим котлом» в национальной политике, подогревающимся присутствием «угрозы» американскому образу жизни и высокими ставками в смысле власти и денег. Еще в августе 1971 г., пытаясь остановить инфляцию (составлявшую в то время 5%, что считалось недопустимо высоким), Никсон ввел общий контроль над ценами. Срок его истек в 1974 г., но на нефть это не распространялось. Скорее наоборот, политика и крайняя напряженность обстановки того времени привели к появлению ужасной, похожей на изобретения Руба Голдберга* системы контроля над ценами, правами и квотами, по сравнению с которой обязательная программа импорта нефти в 1960-е гг. выглядела простой, как хайку.

Общественное мнение требовало, чтобы Вашингтон что-то предпринял — и под этим «что-то» подразумевалось возвращение в старые добрые времена, когда обеспечивались поставки в должных объемах. На рынках царили смятение и разгул цен, и любое новое решение несло непредсказуемые последствия. «Каждая проблема, которую вы решаете, похоже, создает две новые», — жаловался один государственный чиновник, занимавшийся регулированием цен. Те, кто умел воспользоваться этой новой системой, получали хорошие прибыли. Например, большим бизнесом стало приобретение прав на поставки сырой

* Руб Голдберг — карикатурист и скульптор. В его карикатурах выдуманное им сложное оборудование выполняет примитивные и никому не нужные операции. — *Прим. ред.*

нефти. Результатом стала расконсервация и ввод в действие любых устаревших нефтеперерабатывающих установок, даже безнадежно неэффективных, типа «чайника», которых не видели со времени нефтяного изобилия на промыслах Восточного Техаса в начале 1930-х гг. 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 занятости юристов». «Для нефтяной промышленности Федеральный регистр* стал важнее, чем все данные геологов», — писал один ученый. Каким бы ни был краткосрочный прирост с точки зрения капитала, затраты были огромными из-за неэффективности, неразберихи на рынке, распыления усилий и нерационального использования ресурсов и времени. Только в стандартных ответах на запросы преобразованной Федеральной комиссии по управлению энергетикой участвовало около 200 000 респондентов от промышленности, что отвлекло примерно 5 млн человеко-часов ежегодно. Прямые затраты на систему регулирования, измеряемые по расходам государственных агентств и промышленности, в середине 1970-х гг. 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 г. президент Джеральд 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 заводов по производству синтетического топлива. Вскоре после этого вице-президент Нельсон Рокфеллер, внук человека, ставшего олицетворением господства нефти, выступил с еще более грандиозной программой стоимостью \$100 млрд, направленной на субсидирование работ по созданию синтетического топлива и других дорогостоящих проектов по энергетике, которые коммерческие структуры отказывались финансировать. Противники программы поставили под сомнение целесообразность таких расходов, и инициативы Рокфеллера сошли на нет. Однако в годы правления Никсона и Форда было и два чрезвычайно значимых достижения. Сразу же после введения эмбарго конгресс дал «зеленый свет» строительству аляскинского трубопровода. Проект обошелся в конечном счете в \$10 млрд. Защитники окружающей среды утверждали, что теперь, после многочисленных отсрочек и пересмотров проекта, трубопровод стал экологически менее опасным. Как бы то ни было, он оказался единственным и крайне важным вкладом в обеспечение американских поставок энергоносителей со времени открытия в 1930-е гг. месторождения «Папашей» Джойнером в Восточном Техасе.

Другой важной вехой было введение в 1975 г. в автомобильной промышленности стандартов по экономии топлива. Согласно этим стандартам средняя

* Периодическое правительственное издание, публикующее тексты президентских заявлений, указов, а также правительственные постановления и сообщения. — *Прим. пер.*

экономичность двигателя нового автомобиля должна была за десятилетний период удвоиться, т. е. пробег на один галлона бензина должен был увеличиться с 13 до 27,5 мили. Поскольку в то время из каждых семи баррелей ежедневно потребляемой в мире нефти один сжигался в автомобильных двигателях на американских автострадах, такое изменение должно было серьезно сказаться не только на внутреннем, но и на мировом нефтяном балансе. Закон, определяющий стандарты экономичности двигателей, предусматривал также образование стратегических запасов нефти. Это была та самая идея, которую после Суэцкого кризиса в 1956 г. выдвигал Эйзенхауэр и которую шах пытался продать Соединенным Штатам в 1969 г. План был превосходен: такой резерв будет полностью компенсировать нехватку при любом перерыве в поставках. Но на практике темпы создания такого резерва оказались катастрофически медленными³.

В 1977 г. президентом стал Джимми Картер, проводивший избирательную кампанию как человек со стороны, обещавший морально обновить потерявшую доверие и запятнанную уотергейтским скандалом американскую политику. Вопросы энергетики привлекали его внимание еще за много лет до выборов. Он служил на флоте и навсегда запомнил предупреждение отца первой атомной подводной лодки адмирала Хаймана РикOVERA, что человечество бездумно расходует природные запасы нефти. Во время своей избирательной кампании Картер обещал, что в первые 90 дней после инаугурации он примет новую политику в области энергетики. И был твердо намерен сдержать свое слово.

Он поручил это Джеймсу Шлесинджеру, экономисту с ученой степенью, сделавшему имя на разработке экономики национальной безопасности. Аналитический склад ума и непоколебимое чувство долга сочетались в Шлесинджере с тем, что раньше называли «интеллектуальным усердием и моральным рвением». У него были четкие представления о ценностях, когда речь шла о политике и руководстве, и он был тверд в их осуществлении. Он был нетерпим к легковесным выводам и долго испытывал терпение оппонентов, поскольку мысли излагал неторопливо, кратко и выразительно, что иногда создавало впечатление, будто его слушатели — генералы, сенаторы или даже сам президент — были всего лишь студенты-первокурсники, которые никак не могут понять очевидного.

Ричард Никсон вытащил Шлесинджера из Rand Corporation и поставил во главе Бюджетного комитета, затем назначил председателем Комиссии по атомной энергии, потом — директором Центрального разведывательного управления, а вскоре — министром обороны. Однако по утрам в погожие субботние и воскресные дни Шлесинджера можно было увидеть за городом, неподалеку от Вашингтона, с биноклем в руках. Он не занимался своей профессиональной деятельностью, выслеживая русских, — он просто отдавался любимому хобби, наблюдая за птицами. Его пребывание в должности министра обороны закончилось при Джеральде Форде, когда на совещании кабинета министров он, предельно ясно изложив свою точку зрения, выступил против проводимой Киссинджером политики разрядки и американской позиции в отношении Южного Вьетнама, приведшей к падению Сайгона. После общенационального съезда демократической партии в 1976 г. Картер позвонил Шлесинджеру и пригласил его в свой дом в Плейнсе, штат Джорджия, чтобы

поговорить о политических взглядах и о политике. Шлесинджер был близким другом сенатора Генри Джексона, единственного влиятельного сенатора, когда речь шла об энергетике, и к тому же соперника Картера в борьбе за пост кандидата в президенты 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 приятель вашего министра энергетики».

В первые же недели правления Картера энергетика стала вопросом номер один. Президент ознакомился с подготовленным в конце 1976 г. докладом ЦРУ, прогнозировавшим нехватку нефти, и нашел его чрезвычайно интересным и убедительным, а главное, дающим ему возможность 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 г., задолго до кризиса, в бытность еще председателем Комиссии по атомной энергии, Шлесинджер высказал еретическую по тем временам мысль: Соединенные Штаты, исходя из соображений национальной безопасности, внешней экономической политики и защиты окружающей среды, должны принять программу энергосбережения. «Мы окажемся в гораздо лучшем положении, если перестанем выпускать автомобили, съедающие каждые 10 миль по галлону бензина, и строить здания, которые не держат тепло», — сказал он тогда. Что касается защитников окружающей среды, то, по его мнению, основой их движения должно быть «опровержение положения» о «бесконтрольном росте энергопотребления». Теперь, в 1977 г., он больше чем когда-либо был 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 90 дней. При такой поспешности не хватало времени для достижения необходимого консенсуса и рабочих консультаций 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, третья часть этого срока Шлесинджеру пришлось посвятить продвижению закона о природном газе, принятие которого должно было помочь устранению

его дефицита в 1976–1977 гг., плюс законодательным мерам по созданию министерства энергетики. Лавина событий вынудила Шлесинджера попросить Картера пересмотреть срок в 90 дней. «Я сказал — 90 дней, — твердо ответил Картер. — Я дал обещание и намерен его сдержать».

Картер не вполне был доволен рождавшимся планом. «Наш главный и самый сложный вопрос состоит в том, как поднять цены на дефицитную энергию с минимальным ущербом для экономической системы и максимально справедливо распределить финансовое бремя, — 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 послании президента к нации. За неделю до этого в воскресенье Шлесинджер в телевизионном интервью, подыскивая метафору, которая бы подчеркнула грандиозность энергетической проблемы, вспомнил слова 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 обращение. Итак, в апреле 1977 г. Картер, появившись на телевизионных экранах для «беседы у камина» с нацией, назвал свою энергетическую программу «моральным эквивалентом войны» — и в дальнейшем ее так и стали называть. Оппоненты программы предпочли аббревиатуру «МЭВО», что звучало, как кошаچه «мяу».

Программа Картера включала блок инициатив, направленных на реформирование американской энергетики, экономическую целесообразность в ценообразовании и сокращение импорта нефти. С точки зрения Шлесинджера, приоритетом был поиск механизма, с помощью которого удалось бы поднять контролируемые цены на отечественную нефть до уровня мировых рыночных с тем, чтобы потребители соответствующим образом отреагировали на корректировку ценовых показателей. При существовавшей системе контролируемые цены на отечественную нефть и более высокие цены на импортируемую нефть усреднялись, давая единую конечную цену, которую платили потребители. На практике это означало, что Соединенные Штаты субсидируют импортируемую нефть. Итак, программа Картера предлагала покончить с контролем над ценами на отечественную нефть путем введения «уравнительного налога». В этом была определенная доля иронии: контроль над ценами ввел в августе 1971 г. республиканское правительство Ричарда Никсона, а теперь демократическая администрация стремилась отменить его. Картер и Шлесинджер также искали оригинальный, пусть и очень сложный путь 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 поощрять развитие и использование альтернативных и возобновляемых источников энергии, в том числе и энергии солнца.

* Уильям Джеймс (1842–1910) — американский философ и психолог, один из основателей прагматизма — «Истинно то, что отвечает практической успешности действия». — *Прим. ред.*

Администрация действовала так, словно в стране был кризис, который должен сплотить нацию. Однако общество не верило в его существование. И в ходе продвижения своей программы Картер воочию увидел, как в американской системе взаимодействуют особые интересы, в том числе либералов, консерваторов, нефтепромышленников, групп потребителей, автомобильных компаний, сторонников и противников атомной энергетики, угледобывающей отрасли, компаний коммунального обслуживания и защитников окружающей среды — со всеми их противоречивыми целями и задачами. Для Шлесинджера, однако, вопрос был абсолютно ясен. Перед Соединенными Штатами стояла «серьезная и долгосрочная государственная проблема». Он не думал, что мир вскоре останется без нефти, но считал, что высокие темпы роста потребления, которые в 1950-е и 1960-е гг. обеспечивали экономический рост, далее поддерживать не удастся. «Мы должны были ликвидировать зависимость нашего экономического роста от нефти, — пояснял он позднее. — Мы должны были полностью отказаться от этого». Уверенный в правильности своего анализа, он не был готов к обрушившимся на него дебатам и последовавшим сражениям. Присутствуя на многодневных слушаниях в конгрессе, он вспоминал совет одного умудренного опытом ветерана в Комиссии по атомной энергии, когда он был ее председателем: «Существуют три вида лжи — обычная ложь, чудовищная ложь и ложь в энергетике». Позднее Шлесинджер сказал: «У меня сохранялся своего рода менталитет времен Второй мировой войны. Если президент говорил, что какое-либо действие необходимо в государственных интересах, я считал, что он получит большую поддержку, чем нужно. Но что-то в стране изменилось. Будучи министром обороны, я знал, что все, кто не против вас, — с вами. Здесь же, в области энергетики, одни группы интересов противостояли другим. Было невозможно добиться консенсуса. Это угнетало».

Из всех вопросов по энергетике самым спорным и труднорегулируемым оказался вопрос о природном газе. Дело в том, что приход администрации Картера совпал с разгаром длившейся десятилетия политической и чуть ли не священной войны за цены на природный газ и контроль над ними — будет ли его осуществлять правительство, либо это сделает рынок. Борьба, которую Шлесинджеру пришлось наблюдать на заседаниях по природному газу в палате представителей, была настолько ожесточенной, что он сказал: «Теперь я знаю, как выглядит ад. Ад — это непрерывные и вечные заседания и совещания по природному газу». Все же компромисс, хотя и очень сложный, был достигнут. Цены на природный газ могли повышаться в ограниченных пределах. 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, а в дальнейшем его предполагалось тоже снять. В целях ценообразования вводилось несколько категорий сырьевого товара, который по большей части состоял из стандартного набора молекул — одного атома углерода и четырех атомов водорода.

Несмотря на все политические битвы и, как результат, значительную потерю политического капитала, администрация Картера могла записать на свой счет ряд важных достижений на энергетическом фронте. «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 — предстоящими материальными и политическими ограничениями в области поставок нефти». Но, вспоминая почти двухлетнюю борьбу, которая последовала за призывом Картера к действиям, Шлесинджер не мог не сказать с горечью: «Ответная реакция была в меньшей степени близка к моральному эквиваленту войны Уильяма Джеймса и в большей — к политическому эквиваленту китайской пытки водой»⁴.

ГОДЫ БУМА

К концу 1978 г. во всем мире, включая Соединенные Штаты, результаты политики, принятой после введения эмбарго, только начали ощущаться. Однако первая реакция на эмбарго была всеобщей и почти мгновенной. Резкие скачки цен, ожидание их дальнейшего роста, значительно возросшие денежные потоки и тревога инвесторов — все это породило глобальную, безумную, вызывающую инфляцию погоню за нефтью. На просьбу охарактеризовать это мировое сумасшествие заместитель директора по нефтеразведке в компании Еххон ответил коротко: «Это было просто безумие». Разведка нефти, находившаяся вплоть до 1973 г. в застойном состоянии, теперь велась на полную мощность, цены на все виды оборудования, будь то полупогружное буровое основание, буровое судно с динамическим позиционированием или просто устаревшая установка на суше в Оклахоме, по сравнению с 1973 г. удвоились.

Более того, 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 перераспределяли свои средства на нефтеразведку в пользу индустриальных стран: в Соединенные Штаты, несмотря на растущий пессимизм по поводу нефтяного потенциала, в Канаду, в британский и норвежский секторы Северного моря. В 1975 г. Gulf полностью пересмотрела свой бюджет по всем странам. Каждый инвестированный доллар, который не был прочно закреплен контрактами, был тихо и незаметно изъят из третьего мира и переброшен в Северную Америку и Северное море. Royal Dutch/Shell к 1976 г. сконцентрировала в Северном море 80% своих мировых расходов в добыче неамериканской нефти. «После 1973 г. и последовавшей национализации приходилось искать удачи уже на другом поле, — вспоминал один из директоров Еххон. — И мы отправлялись в те места, где все еще могли получить долю участия, какую-то собственность на нефтепромыслах».

Помимо этого нефтяные компании начали широко вкладывать средства в различные, не связанные с нефтью предприятия. Оправдать это было не-

сколько 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 компаний, да и самой нефти, могут быть сочтены в результате истощения геологических ресурсов. С 1970 по 1976 г. разведанные американские запасы нефти сократились на 27%, а запасы газа — на 24%. Казалось, что нефтяному счастью Соединенных Штатов вот-вот придет конец. И хотя фактические инвестиции компаний вне энергетического бизнеса были невелики по сравнению с общими финансовыми вложениями, их размеры все же были значительными. Mobil купила сеть универсальных магазинов Montgomery Ward, Exxon занялась автоматизацией офисов, а ARCO — медными рудниками. Но ничто не вызвало такого веселья и насмешек, как участие Gulf 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 цирком⁵.

НОВЫЕ РЕЗЕРВЫ: АЛЯСКА И МЕКСИКА

На протяжении 1970-х гг. на мировом нефтяном рынке по-прежнему доминировала ОПЕК. В 1973 г. на ее долю приходилось 65% общей нефтедобычи «свободного» мира и 62% — в 1978 г. Однако власть ее, хотя 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 изменило мировую систему снабжения нефтью. Хотя действия в этом направлении предпринимались по всему миру, на первый план вскоре вышли три новых района: Аляска, Мексика и Северное море. О наличии там нефти было известно еще до скачка цен в 1973 г., но по различным соображениям политического и экономического характера, из-за протестов защитников окружающей среды, технических сложностей и просто фактора времени, необходимого для длительной подготовки реализации таких крупных проектов, нефтедобыча там 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 г., последние годы оставались на замерзших берегах Юкона, двигатели тракторов на протяжении пяти лет проходили все регламентное обслуживание. Теперь их час наступил, и работы пошли быстрыми темпами. К 1977 г. строительство трубопровода протяженностью 800 миль было завершено, его отдельные участки возвышались

на сваях над тундрой, и первая нефть с Норт-Слоупа пошла в порт транспортировки Валдиз на южном побережье Аляски. К 1978 г. по трубе перекачивалось свыше миллиона баррелей нефти в день, а через несколько лет — уже 2 млн баррелей, т. е. четвертая часть всей нефтедобычи Америки.

В Мексике после ожесточенной битвы за национализацию в конце 1930-х гг. нефтяная промышленность обратилась к внутреннему рынку. Мексика больше не пыталась оставаться одним из крупнейших мировых экспортеров нефти. Pemex, государственная нефтяная компания и символ мексиканского национализма, являлась также предметом борьбы за контроль между правительством и сильным профсоюзом нефтяников, который был не случайно одним из ведущих подрядчиков Pemex. Несколько десятилетий Pemex находилась в сложном положении. Низкие цены на внутреннем рынке ограничивали ее доход, а программа развития определялась осторожными инженерами, которые руководствовались принципами экономного расходования ресурсов, считая, что их следует сохранить для будущих поколений. Серьезных шагов для расширения своих резервных мощностей Pemex 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 и фактически перешла на импорт небольших объемов нефти. Но из соображений престижа этот факт тщательно скрывался, как, например, в том случае, когда она была вынуждена срочно закупить в Shell венесуэльскую сырую нефть.

В целях увеличения нефтедобычи Pemex развернула программу глубокого бурения в холмистых саваннах южного штата Табаско. В 1972 г. в необычной структуре, названной «Реформа», была найдена нефть. Продуктивность скважин на этих участках была настолько велика, что район назвали «Маленький Кувейт». А вскоре были обнаружены богатые месторождения на континентальном шельфе залива Кампече.

Становилось ясно, что Мексика обладает нефтяными ресурсами мирового уровня. В 1974 г. страна снова приступила, хотя и в очень небольшом масштабе, к экспорту нефти, что подверглось критике как действие, противоречившее практике мексиканского национализма. И в последние годы президентства радикального и националистически настроенного Луиса Эчеверрии Альвареса инженеры Pemex, несмотря на рост нефтедобычи, были по-прежнему крайне осторожны в своих оценках геологических ресурсов. Но с избранием в 1976 г. 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, возникла рискованная ситуация для инвестиций. Положение усугублялось еще и тем, что демографический рост опережал рост экономический — из каждых двух мексиканцев один был моложе 15 лет, а 40% работоспособного населения либо не имели работы, либо были заняты частично. В последние месяцы до прихода Портильо к власти положение оказалось настолько тяжелым, что даже ходили слухи о возможности военного переворота.

Нефть оказалась даром свыше. Даром свыше был и скачок цен в 1973 г., благодаря которому нефть приобретала еще большую ценность. Лопес Портильо решил использовать новые открытия как главный фактор в своей экономической стратегии. Он назначил главой Pemex старого друга Хорхе Диаса Серрано. В отличие от своего предшественника, инженера-мостостроителя, Диас Серрано хорошо знал нефтяную промышленность. Он стал миллионером, предоставляя услуги нефтяной отрасли, и сразу же оценил возможности, которые открывали новые месторождения. Нефть должна была дать Мексике так необходимую ей иностранную валюту, ослабить влияние дефицита платежного баланса на экономический рост, стать гарантом при получении иностранных займов и поставить Мексику в центр новой мировой экономики. Короче говоря, нефть должна была стать локомотивом возобновлявшегося роста.

Президент Лопес Портильо, однако, предостерегал: «Способность страны переваривать деньги подобна возможностям системы пищеварения человека. Вы не съедите больше, чем сможете переварить, иначе станет плохо. То же и в экономике». Но действия Лопеса Портильо говорили лучше его слов и расставляли совершенно другие акценты. Инвестиции, большей частью из-за границы, рекой полились в промышленность. Нефтеразведка и разработка месторождений велись быстрее темпами, распространялись официально санкционированные слухи о все более и более огромных нефтяных запасах. Ежедневная нефтедобыча росла головокружительными темпами, даже опережая план. С 500 тыс. баррелей в 1972 г. она поднялась до 830 тыс. баррелей в 1976 г. и 1,9 млн баррелей в 1980 г. — увеличившись в четыре раза почти за десятилетие.

И если вплоть до конца 1976 г. Мексика была страной, которую избегали иностранные кредиторы, то теперь она стала одним из наиболее активных получателей займов. «Почему банкиры вдруг полюбили Мексику?» — гласил заголовок одной из статей в *Fortune*. Причиной, конечно, была нефть. «Теперь к ним стучится каждый, хоть как-то связанный с банковским делом», — сказал вице-президент Manufacturers Hanover Trust. А в 1978 г. в нью-йоркском финансовом бюллетене один мексиканский чиновник был даже назван «заемщиком года». Этот титул могла бы получить и вся страна. Ограничений, казалось, не существовало: иностранные займы брали все — мексиканское правительство, Pemex, другие государственные компании, частные фирмы. Какова была общая сумма заимствований — не знал никто. Но это представлялось и неважным. Кредиты Мексике, гарантом которых выступала нефть, были огромны. А может быть, так считали только банкиры и их мексиканские коллеги. Но одно было совершенно ясно: Мексика стала серьезной новой силой на мировом нефтяном рынке, какой не была с 1920-х гг. И она служила еще одним альтернативным источником поставок, который подрывал абсолютную власть ОПЕК⁶.

СЕВЕРНОЕ МОРЕ: САМАЯ БОЛЬШАЯ ИГРА

Многие столетия Северное море принадлежало рыбакам. В Средние века здесь ловили сельдь, что было главным бизнесом для Северной Европы, а в более поздние времена — морского окуня и треску. Но к середине 1970-х гг. на морской

гладу с вертолета можно было увидеть новую породу «моряков»: плавучие буровые установки, вспомогательные суда, платформы, баржи-трубоукладчики — сначала их было совсем немного, а затем они появились в таком количестве, что временами закрывали почти все водное пространство. Здесь, в поделенных между Норвегией и Великобританией водах Северного моря, начиналась самая крупная игра, в которую вкладывались невиданные ранее инвестиции и силы. Остаться в стороне не могла позволить себе ни одна нефтяная компания. Вовлекались в нее и новые игроки — от промышленных компаний до степенных эдинбургских инвестиционных трастов и даже газетного магната лорда Томсона, владевшего лондонской *Times*. Он был партнером Арманда Хаммера.

На побережье еще с 1920-х гг. предприниматели Западной Европы начали бурить скважины, надеясь на удачу. Результаты были неутешительными, и общая добыча здесь никогда не превышала 250 000 баррелей в день. Новый толчок к поискам надежных источников нефти и газа в Европе дал Суэцкий кризис 1956 г. И в 1959 г. в голландской провинции Гронинген Shell и Esso 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 прибрежных водах. В 1965 г., в тот самый год, когда Великобритания и Норвегия, закрепляя за собой право на разведку нефти, официально разделили точно 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 Phillips Petroleum из Бартлсвилля, штат Оклахома. Ее интерес к этому району возник в 1962 г., когда вице-президент компании, отдыхая в Голландии, заметил в Гронингене буровую вышку. Через два года после того, как в Бартлсвилле директора компании, ползая полдня по баскетбольной площадке, изучали разложенные на ней листы длиной в 300 футов с данными сейсмической разведки, Phillips приняла программу разведочных работ. Но в 1969 г., пробуравив за пять лет ряд бесперспективных скважин, компания собиралась прекратить работы. На норвежском континентальном шельфе было пробурено, в том числе и Phillips, 32 скважины, и ни одна из них не имела промышленного значения. К тому же с каждой новой скважиной работы в Северном море становились все более дорогостоящими и сложными, чем все, что компания до сих пор предпринимала. Поступивший из Бартлсвилля приказ менеджерам Phillips в Норвегии был ясен: «К бурению новых скважин не приступать».

Однако, следуя великой традиции, шедшей еще со времен полковника Дрейка, пробуравившего в 1859 г. скважину в Пенсильвании, и первого открытия в 1908 г. в Персии, Phillips, хотя и с большой неохотой, решила сделать еще одну попытку. Но только потому, что она уже заплатила за аренду морской буровой установки Ocean Viking 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 сторо-

ну 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 Ocean Viking сделала свое дело: в ноябре 1969 г. с ее помощью были получены положительные результаты на участке 2/4 месторождения Экофиск, на норвежской стороне от разделительной линии. Это был год торжества новейших технологий — тогда же была произведена высадка американских астронавтов на Луне. Буровой мастер с Ocean Viking, рассматривая пробу нефти, полученной с глубины 10 000 футов ниже морского дна, был поражен ее видом, говорившим о необыкновенно высоком качестве.

«Конечно, астронавты сделали великое дело, — сказал он работавшему на установке геологу. — А что вы скажете относительно вот этого?» — и протянул геологу образец. Нефть отливала золотистым блеском, была почти прозрачна и определенно походила на золото.

Открытие Phillips 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 приняться за работу. Через несколько месяцев на техническом совещании в Лондоне одного из директоров Phillips спросили, какими методами они пользовались для определения геологической структуры месторождения. Он ответил: «Наугад».

К концу 1970 г. British Petroleum объявила об открытии месторождения «Фортис» на британской стороне, в сотне миль к северо-западу от Экофиска. Это был огромный нефтеносный пласт. В 1971 г. последовал ряд других открытий, в том числе компаниями Shell и Exxon огромного месторождения «Брент». Северное море охватило волнение. Нефтяной кризис 1973 г. превратил его в настоящую бурю.

К счастью, пришло новое поколение технологий, которые либо уже использовались, либо находились в стадии разработки. Они позволили начать нефтедобычу в Северном море — районе, подобного которому никогда прежде и не пытались разрабатывать. Это предприятие было рискованным и опасным как физически, так и экономически. 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 разыгаться шторм, нередко 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, нужно было не только устанавливать на вязком, песчаном или глинистом дне, 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 чудом, созданным новейшими технологиями, и осуществлялся поразительно быстрыми темпами. На торжественной церемонии 18 июня 1975 г., устроенной на старом танкере в устье Темзы, британский министр энергетики Энтони Веджвуд Бенн открыл заслонку. Первая североморская нефть пошла на нефтеперерабатывающий завод. Выражая общий энтузиазм, Бенн публично заявил, что с этого дня 18 июня должно стать национальным праздником. Однако ему лично вся церемония не доставила большого удовольствия. Бенн был лидером левого крыла лейбористской партии, ярким 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 «когда я открыл заслонку», недоверчиво добавил он, нефть «якобы пошла на берег».

Бенн нашел более эффективный выход своему враждебному отношению к нефтяным компаниям — играя ведущую роль в традиционной битве между правительствами и нефтяными компаниями Великобритании. Запасы Северного моря были разведаны, 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 «судьбой» месторождения вплоть до, возможно, немедленной национализации. «Чтобы не платить налоги, нефтяные компании перепрыгивают через государственные границы, словно кенгуру через изгороди, когда за ним гонятся дикие собаки динго», — возмущался государственный министр лорд Бейлог. Результатом этой борьбы было введение специального налога на доходы от нефти и образование новой государственной нефтяной компании British National Oil Corporation. Именно она теперь владела государственной долей в виде права на покупку 51% североморской нефти и должна была защищать государственные интересы. Стремление британского правительства увеличить свои доходы и контроль над нефтью Северного моря в конце концов вынудило президента одной компании возмущенно 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 на Даунинг-стрит и покуривая трубку летом 1975 г. через несколько недель после церемонии открытия, когда с Северного моря пошли первые баррели нефти. Вильсон занимал пост премьера уже не первый срок. Он внес также выдающийся вклад в политическую теорию, произнеся слова, достойные, чтобы их выгравировали на стенах всех парламентов и конгрессов мира: «В политике неделя — это огромный период времени». Вильсон впервые пришел к власти в 1964 г. с предвыборным обещанием довести консервативную Великобританию до «белого каления технической революции», но сейчас, десятилетие спустя, наилучшим экономическим шансом страны было, по-видимому, не развитие компьютерных сетей и космические исследования, а технология нефтедобычи. В тот летний день Вильсон раздумывал о том, как британская нефтедобыча, начавшись с ручейка, сможет

вырасти до 2,5 млн баррелей в день, преобразив экономические перспективы Великобритании и, несомненно, отразившись на балансе нефтяной власти в мире. Он уже рассуждал, как премьер-министр 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 хочет снизить цены, то это еще не значит, что многие здесь с ней согласятся».

Здесь была значительная доля иронии. Вильсон сидел в кабинете, который два десятилетия назад принадлежал Энтони Идену. В то время Иден сражался за судьбу Суэцкого канала с Насером, с арабским национализмом и угрозой прекращения поставок нефти. В 1956 г. эта угроза была настолько серьезной, что Иден принял решение прибегнуть к силе, предприняв военные действия в зоне канала, что в конечном счете положило конец исторической роли Европы на Ближнем Востоке и, безусловно, карьере Идена. Такая судьба Вильсону не грозила. Он даже признался в честолюбивом замысле, который вызвал бы у Идена зависть. Он уже видел себя лидером новой рождавшейся крупной нефтяной державы и добродушно заметил, что к 1980 г. надеется стать председателем ОПЕК⁷.

«РАЗВЯЗКА»

Одним из своеобразных последствий скачка цен в 1973 г. было появление новой сферы деятельности — прогнозирования цен на нефть. До 1973 г. в этом не было необходимости — цены менялись на центы, а не на доллары, и в течение многих лет оставались более или менее постоянными. Однако после 1973 г. прогнозированию был дан мощный толчок. Колебания цен стали решающим фактором не только для всех отраслей энергетики, но и для потребителей, для множества предприятий, от авиакомпаний до банков, сельскохозяйственных кооперативов, правительств и вообще для всей мировой экономики. Теперь прогнозированием цен, казалось, занимались все. Это делали нефтяные компании и правительства, центральные банки и международные организации, брокерские фирмы и банкирские дома, что напоминало 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. Основное место в нем занимали суждения и допущения. Более того, на его характере сказывалось огромное влияние 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 спокойствия, которые в шатком мире неопределенности стремились обрести различные группы и лица. Конечным результатом часто была четко выраженная тенденция к достижению консенсуса, даже если его направленность полностью менялась каждые пару лет.

* Коул Портер — композитор и автор текстов многих мюзиклов, вошедших в классику бродвейского театра, и сотен популярных песенок. — *Прим. ред.*

Конечно, к концу 1978 г. такой консенсус присутствовал во всем сообществе нефтяных аналитиков и в среде тех, кто принимал решения на основе их прогнозов. Несмотря на то что к началу или в середине 1980-х гг. Аляска, Мексика и Северное море давали на мировые рынки от 6 до 7 млн баррелей в день, эти новые источники послужили лишь дополнением и выступили в роли медлительного Фабия, сдерживая и отодвигая неизбежный дефицит и час расплаты. Вероятность нового нефтяного кризиса примерно лет через 10, во второй половине 1980-х гг., когда спрос достигнет предела предложения, была чрезвычайно велика. На обычном языке это означало, что между спросом и предложением возникнет «энергетический разрыв», т. е. нехватка нефти. В соответствии с экономической наукой такая разбалансированность устранялась путем серьезного повышения цен и вела ко второму нефтяному кризису, подобному случившемуся в начале 1970-х. Хотя в прогнозах и присутствовал некоторый разброс мнений, по главным направлениям наблюдалось существенное единогласие, независимо от того, исходило оно от нефтяных корпораций, ЦРУ, западных правительств, международных агентств, известных независимых экспертов или самой ОПЕК. Единодушны были не только прогнозисты, но и те, кто принимал решения и полагался на прогнозы, выбирая способ действий в политике и размещения инвестиций.

Общим важнейшим фактором, лежавшим в основе этого общего мнения, была вера в «железный закон» — т. е. в неизбежную тесную связь между темпами экономического роста и темпами потребления энергии и нефти. Если экономический рост составлял 3–4% в год, как вообще предполагалось, то и спрос на нефть будет также ежегодно расти на 3–4%. Другими словами, доход был главной определяющей в потреблении энергии и нефти. И фактические данные в 1976, 1977 и 1978 гг., казалось, подтверждали эту оценку. В эти последние три года экономический рост после глубокого спада снова возобновился и составил в среднем 4,2%, а спрос на нефть вырос в среднем примерно на 4%. Вырисовавшаяся картина будущего мира была проекцией тогдашних обстоятельств: подъем экономики будет по-прежнему опираться на растущий объем нефти. Экономический прогресс в развивающихся странах должен был увеличить этот спрос. Будущие результаты энергосбережения не учитывались. Сцена для повторения событий 1973 г. была готова.

Ахмед Заки Ямани, главный сторонник долгосрочной стратегии для ОПЕК, начал отходить от своей постоянной защиты стабильности цен 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 надежных источников, с которыми я ознакомился, — сказал он в июне 1978 г., — можно уверенно сделать вывод, что где-то в середине 1980-х гг., если не раньше, наступит дефицит предложения 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 10, годом раньше или позже, развязка, безусловно, должна была наступить.

Но все также соглашались и с тем, что в сложившейся обстановке ничто не указывает на какие-либо резкие повышения цен в ближайший период. Так говорила экономическая наука. Политика, конечно, была совсем другим делом: она никогда с легкостью не вписывалась в модели темпов экономического роста и эластичности спроса. Ее нельзя было не учитывать. А политика не собиралась позволить кому-либо роскошь долгосрочной стратегии.

В последний день 1977 г. 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 приятным было время, которое семья Картеров провела в обществе монаршей четы, шесть недель назад посетившей Вашингтон. Однако помимо приятных воспоминаний в выборе Картера играли роль аргументы практической 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 взаимопонимании Картер имел теперь возможность оценить стратегическую роль Ирана и его лидера больше, чем прежде, когда он только 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, но и радикалов, и антизападных сил. Его роль была определяющей в обеспечении мировых поставок нефти и как одного из двух ведущих мировых экспортеров нефти, и как сильной региональной власти.

Картер хотел также выразить благодарность шаху за его действия в соблюдении прав человека и изменение позиции по вопросу цен на нефть, что рассматривалось как главная уступка со стороны этого монарха. Более того, президент испытывал сожаление и неловкость по поводу беспорядков и применения слезоточивого газа во время прибытия шаха на Южную лужайку Белого дома. Он хотел рассеять какое-либо непонимание как в Иране, так и за его пределами и 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 — 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 г.

Но не все видели этот островок стабильности таким, как его описывал 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 хотел срочно ознакомить одного из своих директоров. «Шаху, — сообщил он, — грозят серьезные неприятности»⁸.

Глава 33

ВТОРОЙ КРИЗИС: СНОВА ПАНИКА

Через неделю после отъезда Джимми 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 растущего 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 Реза-шаха с шиитским духовенством в 1920-е и 1930-е гг. и была частью более широкой борьбы между светскими и религиозными силами. Но статья в газете от 7 января 1978 г. положила начало совершенно новому этапу в этой борьбе.

КРАХ ИЛЛЮЗИЙ И ОППОЗИЦИЯ

В середине 1970-х гг. стало ясно, что Иран не в состоянии переварить огромный приток нефтяных доходов. Нефтедоллары бездумно растрачивались на экстравагантные программы модернизации, пропадали в результате ненужных расходов и коррупции, порождая экономический хаос и политическую нестабильность. Сельское население устремилось в перенаселенные города, производство сельскохозяйственной продукции сокращалось, а импорт продовольствия возрастал. В стране господствовала инфляция, неизбежно порождавшая всеобщее недовольство. В Тегеране средний служащий или чиновник тратил до 70% своей зарплаты на наем жилья. Инфраструктура Ирана не справлялась с внезапно свалившимся на нее грузом, устаревшая железнодорожная система была парализована, на улицах Тегерана постоянно возникали пробки. Национальная энергосистема, не выдержав напряжения, вышла из строя. В отдельных районах Тегерана и в других городах регулярно отключалось электричество, иногда на 4–5 часов в день, что губительно сказывалось на работе промышленности и создавало сложности в быту, являясь дополнительным источником возмущения и недовольства.

Беспорядочно проводимая шахским режимом модернизация истощила терпение всех слоев общества. В поисках хоть какой-то уверенности они все больше 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 1970-х гг. Родившийся примерно в 1900 г. 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 1930-е и 1940-е гг. 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 около 60 лет, с оппозиции к «белой революции», так шах с гордостью называл свою программу реформ. В 1962 г. Хомейни резко выступил против предложения допускать в места общих собраний не только мужчин-мусульман, но и женщин. Когда же в ходе «белой революции» правительство начало перераспределение огромных земельных владений, в том числе и шиитского духовенства, Хомейни выступил в качестве одного из наиболее непримиримых противников. Он несколько раз подвергался арестам и наконец оказался в эмиграции в Ираке. Его ненависть к шаху можно было сравнить только с ненавистью к Соединенным Штатам, которые он считал главной опорой режима Пехлеви. Его страстные обличительные речи из ссылки 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 проповедников с более умеренными взглядами заглушались резким и бескомпромиссным голосом изгнанника.

Возникла и другая плоскость оппозиции. С выдвижением Картера на пост президента от демократической партии и затем его победой на выборах в 1976 г. одним из главных направлений американской внешней политики стали права человека. А положение с правами человека у шаха в стране было неважным. Оно было характерным для большинства государств третьего мира и несколько лучше, чем в других странах этого региона. Один из членов Международной комиссии юристов — главный критик шаха, изучавший положение с правами человека в Иране в 1976 г., — 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 проникала во все поры общественной и частной жизни. 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 язвы. Так, нарушения прав человека в Иране становились более заметными и гораздо

более известными, чем их несоблюдение в других развивающихся странах, что еще больше усиливало враждебное отношение к шаху и его режиму как в самом Иране, так и за его пределами. Сам шах ощущал огромное давление в вопросе прав человека со стороны Соединенных Штатов, но, как это ни парадоксально, даже с ростом критики он был полон решимости продолжать курс политической либерализации¹.

«СОРОКОВИНЫ»

В конце 1977 г. выступления Хомейни стали еще более яростными после того, как при странных обстоятельствах был убит его старший сын. Убийство приписывали тайной полиции САВАК. Затем 7 января 1978 г. появилась уже упомянутая статья в газете. В ней осмеивался Хомейни, ставились под сомнение его религиозность и высказывания, его иранское подданство и выдвигались недвусмысленные обвинения в совершенных им аморальных поступках, в том числе в авторстве рискованных любовных сонетов, написанных им в молодости. Эти журналистские нападки на Хомейни спровоцировали волнения в священном городе шиитов Куме, который оставался его духовным домом. Были вызваны войска, действия которых привели к многочисленным жертвам среди демонстрантов. События в Куме дали толчок новому витку конфронтации между мусульманским руководством и правительством, принявшей очень специфическую форму. Шиитская ветвь ислама предусматривала период траура в 40 дней. Как и предполагалось, в последний день траура по убитым в Куме прошли демонстрации, принесшие еще большее число смертей. За ними снова последовал траурный период и после его окончания опять демонстрации — и снова погибшие. Один из лидеров этих бесконечных протестов позднее назвал его «временем сороковин». 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 субсидий шиитским учреждениям вызвала еще большее возмущение духовенства. Действительно, открытая оппозиция уже становилась частью национальной жизни страны. Тем не менее всю первую половину 1978 г. ее значение не принималось во внимание. Да, сказал шах британскому послу, ситуация серьезная, но он полон решимости несмотря ни на что идти дальше и продолжать либерализацию. Его самые непримиримые и самые сильные враги — это муллы, владеющие умами масс. «Компромисс с ними невозможен, — продолжил шах. — Это открытая конфронтация, и одна из сторон должна 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 неприемлема. В конце концов, могущественный монарх Ирана занимал трон уже 37 лет. Он пользовался расположением всего мира, осуществляя модернизацию страны. Иран был одной из двух крупнейших мировых нефтяных держав, владея богатством, которое

превышало все, о чем несколько лет назад было известно. Шах был важнейшим союзником, важнейшим региональным полицейским, «главной опорой». Как он может быть низвергнут?!

Американские разведывательные данные по Ирану были довольно ограничены. С ростом зависимости США от шаха укрепилось 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 прогноз ситуации. И вплоть до последнего времени на него и не было большого спроса среди «потребителей» этих данных — как иногда называют членов Совета национальной безопасности. Они, возможно, считали его неважным для оценки стабильности шахского режима или же опасались, что на каком-то уровне выводы окажутся слишком неудобоваримыми. «Просто нельзя было давать разведанные по Ирану» — так комментировал некий разочарованный аналитик из разведки.

На протяжении всего 1978 г. американские разведывательные ведомства пытались собрать воедино все сведения по Ирану и подготовить на их основе доклад, дающий оценку ситуации в стране. Но так и не смогли этого сделать. С одной стороны, ежедневно поступала масса сообщений, с другой огромная трудность заключалась в установлении взаимосвязи и роли всех в корне различных сил оппозиции. В середине августа бюллетень Госдепартамента *Morning Summary* предположил, что шах теряет контроль и социальный строй Ирана переживает процесс распада. Но уже 28 сентября 1978 г. в докладе разведывательного управления Пентагона говорилось, что, «как полагают, в ближайшие 10 лет шах останется у власти». Ведь он, говорилось там, уже преодолевал 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 г. в течение двух недель фундаменталисты, выступавшие против показа «греховных» картин, подожгли пять кинотеатров. В середине августа в Абадане, где 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 в ходе демонстраций в самом Тегеране, что явилось поворотным пунктом в развитии событий. С этого момента правительство шаха начало терять силу. Шах все же продолжал осуществлять свою программу либерализации. В ней говорилось и о свободных выборах в июне 1979 г.

Тем, кто имел непосредственно доступ к монарху, казалось, что с ним что-то неладно. Он выглядел несколько отстраненным. Уже много лет ходили слухи о его нездоровье. 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 выжат и морально, и физически». Дело заключалось в том, что у шаха действительно был рак, точнее, вид лейкемии, которую французские врачи диагностировали еще в 1974 г. 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 лечении. Впоследствии в Вашингтоне подозревали, что кому-то во французском правительстве, так или иначе, было известно о болезни шаха. Британское и, безусловно, американское правительство ничего об этом не знало. Если бы их проинформировали об этом факте и характере заболевания, расчеты по многим параметрам были бы совершенно иными. Со временем болезнь шаха все больше давала о себе знать, он стал бояться возможного исхода, чем отчасти объясняется нерешительность, отстраненность, даже постоянное чувство беспокойства и фатализм, который, по-видимому, его охватывал².

«КАК СНЕГ ПОД ДОЖДЕМ»

Политическая ситуация в стране ухудшалась, но шах по-прежнему проявлял нерешительность. Он опасался начать тотальную войну против растущего числа бунтовщиков: за всеми его действиями слишком пристально наблюдало «мировое сообщество». К тому же это был его народ. Но он не хотел признавать себя побежденным. Более того, его сбивали с толку противоречивые советы, исходившие от правительства США. Снова и снова он высказывал подозрения, что американское ЦРУ, британская разведка и ВВС, открытый канал для его противников, 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 г. 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 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. Старый 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.

А 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 мы таем, 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 «Месторождения». Находившийся на юго-востоке страны, он включал Месджеде-Солейман, где в 1908 г. Англо-персидская компа-

ния впервые открыла нефть. Теперь, через 70 лет «Месторождения» находились в руках компании Oil Service Company of Iran (Osco), созданной на основе консорциума, учрежденного в 1954 г. после падения Моссадыка и возвращения шаха. Штаб-квартира Osco, где работали главным образом бывшие служащие входящих в нее компаний, находилась в Ахвазе, примерно в 80 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 200 человек, которые ели и спали в коридорах, следуя своей тактике давления на Osco и Иранскую национальную нефтяную компанию. Продолжавшие работать западные специалисты, проходя по коридорам, 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 стало видно, что толпа скандировавших правозащитных достигла нескольких сотен.

Результат забастовок не заставил себя ждать. Иран был вторым после Саудовской Аравии крупнейшим экспортером нефти. Из ежедневно добывавшихся в Иране 5,5 млн баррелей нефти около 4,5 млн шли на экспорт, остальное потреблялось внутри страны. К началу ноября экспорт не достигал и миллиона баррелей в день, и 30 танкеров простаивали у погрузочного причала в ожидании нефти, которой не оказалось как раз в тот момент, когда на мировых рынках в ожидании зимы возрастал спрос. Нефтяные компании, учитывая общую вялость рынка, расходовали свои резервы. Возникнет ли на мировом рынке дефицит 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, чтобы установить диалог с бастовавшими рабочими — во всяком случае, так он предполагал, но, когда 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 избегать. 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 нормализовать работу на нефтепромыслах. В штаб-квартиру Osco в Ахвазе были введены солдаты, где они довольно неловко сосуществовали с забастовщиками, которые по-прежнему располагались лагерем в коридорах.

Пока события шли к развязке, Соединенные Штаты, самый главный союзник Ирана, продолжали находиться в состоянии замешательства и разброда. В течение почти всего 1978 г. 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 предположении, что Иран является надежным союз-

ником 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 отсутствовали каналы информации о положении в рядах растущей оппозиции. В Вашингтон не поступало даже сообщений о содержании речей 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 религиозных солдат на сторону бастующих. Действительно, последние несколько месяцев 1978 г. в Вашингтоне ожесточилась борьба мнений относительно направления политического курса применительно к Ирану. Как помочь шаху, как обеспечить сохранность дружественного режима? Как оказать поддержку шаху, чтобы в случае его падения не вступить в антагонизм с его преемником? Как при необходимости отмежеваться, не навредив положению шаха, 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 рекомендаций со стороны Соединенных Штатов, безусловно, дезориентировал шаха и его правительство, мешал их расчетам и серьезно подрывал решительность. К тому же никто в Вашингтоне не знал, насколько болен 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. А это в результате давало хорошо знакомую схему — критику с моральных позиций политики Соединенных Штатов плюс проецирование на нее романтического и нереалистичного представления о Хомейни и его целях. Один известный профессор писал в *New York Times* 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 занимаются канонизацией».

Непоследовательность была настолько велика, что один государственный деятель, занимавшийся с 1960-х гг. урегулированием всех ближневосточных

кризисов, отметил такой «экстраординарный» факт, что «первое систематическое совещание» на высшем уровне по Ирану созвали только в начале ноября — когда было уже слишком поздно. Американский посол в Тегеране Уильям Салливен направил 9 ноября 1978 г. 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 серьезной 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»³.

«ПОТОКИ КРОВИ»

Декабрь 1978 г. был у шиитов месяцем траура, торжественных процессий и самобичевания. Главной датой шиитского религиозного календаря был Ашура — день поминовения мученика имама Хуссейна, символизирующий неослабное сопротивление нелегитимным тиранам. Хомейни обещал, что это будет месяц мести и «потоков крови». Он взывал к появлению новых мучеников. «Пусть они убьют 5000, 10 000, 20 000 человек, — заявил он. — Мы докажем, что кровь сильнее меча». По всей стране прошли демонстрации настолько масштабные, что повергали всех в ужас. Казалось, объединились все силы оппозиции. Армия на глазах разваливалась. 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 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, чтобы услышать его спокойный голос, снова и снова, как заклинание, повторяющий: «Мохаммед, отрекись от трона, Мохаммед, отрекись...»

Специальная группа в Oil Service Company уже потихоньку начала готовить план эвакуации с месторождений 1200 иностранных нефтяников и членов их семей. Она подбирала карты, отыскивая в пустыне пригодные для посадки и взлета площадки, которыегодились бы на тот случай, если аэропорты будут закрыты. Но к этой работе не относились слишком серьезно. Затем однажды днем Джордж Линк, человек из Еххоп и главный менеджер в Оссо, 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 месторождения. Нефтедобыча опять резко упала. Обстановка была чрезвычайно напряженной. Помощником генерального директора был в то время Пол Гримм, приглашенный из Техасо. По своему положению он напрямую контактировал с рабочими. Огромного роста, прямолинейный в своих требованиях, Гримм предупредил тех иностранных рабочих, которые из страха и смятения 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 выстрелили из шедшей сзади машины. Пуля попала ему в затылок, и он погиб. Теперь началась уже 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 на спотовом рынке цены мгновенно превысили официальные на 10–20%. Сокращение нефтедобычи лишило Иран нефти и для внутреннего рынка. В Тегеране выстраивались длинные очереди к бензоколонкам, независимо от того, какова 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 разгрузиться, поскольку безопасных условий для этого создать не удалось.

«Я УСТАЛ»

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 временно, и нефтедобыча на месторождениях. 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, количество вещей, которые им разрешалось взять с собой, ограничивалось двумя чемоданами. Они оставляли свои дома со всем, что было внутри, в расчете на скорое возвращение. Они оказались в столь же затруднительном положении, что и нефтяники, которых Моссадык вынудил покинуть

Абадан в 1951 г., — 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 в аэропорту в Ахвазе. Пунктом их назначения 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 г. теперь не было ни почетного караула, ни оркестров, ни песен о полковнике Боуги. 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 вопреки всем превратностям судьбы правила 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 г. до н.э. Персеполь, сжег царский дворец; теперь аятолла Хомейни насмеялся над монархом, провозгласившим себя наследником Персеполя. Мохаммед Пехлеви, подобно Волшебнику из 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. Неуклюже пытаясь 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 как-то странно взглянул на часы: «Если бы это зависело от меня, я бы уехал через 10 минут. Представление действительно закончилось».

Днем 16 января шах прибыл в аэропорт Тегерана. «Я устал, 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 г. 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 статуи отца шаха и его самого — династия Пехлеви и ее эра превращались в прах.

А кто же станет во главе страны? В Тегеране оставалось коалиционное правительство во главе с давнишним противником шаха. Но 1 февраля 1979 г. на зафрахтованном самолете Boeing 747 авиакомпании Air France 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 другое правительство — Революционный совет, возглавляемый Мехди Базарганом, чье прошлое в отношении к шаху было безупречно. Действительно, в 1951 г., 28 лет назад, Мохаммед Моссадык поставил его во главе национализированной нефтяной промышленности. И он был тем самым человеком, который сразу же отправился на нефтепромыслы, прихватив с собой новые печати и деревянную вывеску «Иранская национальная нефтяная компания». За оппозицию шахскому режиму его несколько раз заключали в тюрьму. А теперь, несмотря на ненависть Хомейни к Моссадыку как к светскому националисту, Базарган, с учетом поддерживающих его политических сил, стал кандидатом аятоллы Хомейни в лидеры нового Ирана. Так в течение короткого периода в Тегеране сосуществовали два соперничающих правительства. Но должно быть только одно. Во вторую неделю февраля на военной авиабазе в пригороде Тегерана вспыхнула схватка между симпатизировавшими революции сержантами и подразделением имперской гвардии. Коалиционное правительство лишилось военной поддержки, и Мехди Базарган стал у власти. Сложившаяся ситуация кратко характеризовалась в телеграмме американского военного атташе в Вашингтон: «Армия сдается, Хомейни побеждает. Уничтожаем секретные документы»⁴.



УЕЗЖАЕТ ПОСЛЕДНИЙ

Однако месторождения покинули не все нефтяники. Человек 20 были оставлены, чтобы создавать видимость юридического присутствия Osco 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. British Petroleum направила его в Osco, где он служил менеджером по планированию инвестиций. Члены оставшейся группы пробыли на месторождениях 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 безудержного торжества. Символом контакта с внешним миром, не считая радиопередач BBC, был огромный букет цветов, оставленный уехавшими сотрудниками Osco 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 кобтями, 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, 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 до Басры — уехало. Когда Гилберта наконец освободили, он спросил:

— Как же я теперь попаду 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, чтобы куда-нибудь добраться. К счастью, он вспомнил, что недавно получил кредитную карту American Express, 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. Родные ужаснулись — все 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, вылетел из Багдада в Лондон. Прибыв поздно вечером в аэропорт Хитроу, он позвонил в департамент кадров ВР, чтобы сообщить, что последний западный нефтяник огромного иранского нефтяного комплекса 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 инженере.

— 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, но и всех, кто так или иначе имел отношение к мировой нефтяной промышленности⁵.

ПАНИКА

Место старого, свергнутого режима в Иране, хотя и неуверенно, занял новый: 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 ничего. Когда спустя два года эта волна сошла на нет, те, кто уцелел, оглядевшись вокруг, поняли, что их вынесло в совершенно другое пространство. Все было иным: изменились отношения и связи. Эта волна принесла и второй нефтяной кризис, подняв цены с \$13 до \$34 за баррель, и коренные перемены не только в мировой нефтяной промышленности, но и в мировой экономике и геополитике.

Новый нефтяной кризис в своем развитии прошел несколько стадий. Первая растянулась с конца декабря 1978 г., с прекращением импорта нефти из Ирана, до осени 1979 г. Потери после прекращения нефтедобычи в Иране были частично возмещены ее ростом в других странах. К концу 1978 г. Саудовская Аравия повысила объем нефтедобычи от установленного ей потолка в 8,5 млн баррелей в день до 10,5 млн. В первом квартале 1979 г. ее нефтедобыча сократилась до 10,1 млн 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 г. суммарное производство нефти в капиталистическом мире было примерно на 2 млн баррелей в день меньше, чем в последнем квартале 1978 г.

Неудивительно, что возникла фактическая нехватка нефти, ведь Иран был вторым в мире крупнейшим экспортером. Однако при мировом спросе 50 млн баррелей в день она составляла не более 4–5%. Почему же сокращение поставок на 4–5% привело к повышению цен на 150%? Причиной была паника, вызванная целым рядом обстоятельств. Первым был очевидный рост потребления нефти, что сразу же сказалось на рынке. Оживление спроса на нефть началось в 1976 г., а влияние энергосбережения и увеличения объема нефтедобычи в странах, не входивших в ОПЕК, было пока не ясным, и оставалось стойкое убеждение, что спрос будет расти.

Вторым фактором был разрыв контрактных соглашений внутри нефтяной промышленности, явившийся результатом революции в Иране. Несмотря на прежние серьезные потрясения, интеграция в нефтяной промышленности сохранилась. Но связи определялись уже не отношениями собственности, а строились более свободно 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 бросилось огромное число новых покупателей, стремившихся восполнить недополученные баррели. Все они ни перед чем не останавливались, опасаясь не поспеть. Это был реальный конец классической интеграции в нефтяной промышленности. Вертикальные связи от разведки и добычи до переработки и сбыта были наконец разорваны. Что ранее было периферией, спотовым рынком, стало центром. И то, что считалось в определенной степени постыдной деятельностью, трейдингом, 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 г., находилась в стадии становления, и многие 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 сказывались сила и власть эмоций. Неопределенность, беспокойство, смятение, страх, пессимизм — все эти настроения определяли действия во время паники. Впоследствии, когда были подведены итоги, проведен анализ спроса и предложения, выявилась вся иррациональность этих эмоций: для них не было основания. Впрочем, в то время основания представлялись реальными. Хотя казалось, что мировая нефтяная система распалась, она все же не вышла из-под контроля. Что подстегнуло эмоции, так это уверенность в наступлении обещанного. Нефтяной кризис, ожидавшийся в середине 1980-х гг., наступил в 1979 г. — вторая фаза потрясений, возникших в 1973–1974 гг. 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, 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, застал 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 всепроникающий страх.

Покупатели, ошеломленные развертывавшейся картиной и опасавшиеся повторения 1973 г., невольно усугубили дефицит, панически создавая запасы — точно так же, как они делали в 1973 г. Мировая нефтяная промышленность постоянно располагает запасами в миллиарды баррелей нефти, находящимися в хранилищах. В обычных условиях они необходимы для бесперебойной работы той капиталоемкой «машины», которая обслуживает всю цепочку от нефтяного месторождения до бензоколонки. Для прохождения всего пути — от скважины в Персидском заливе, через системы переработки, сбыта и до поступления в подземные емкости на бензоколонке — баррелю нефти требуется 90 дней. Задержка на каком-либо этапе в этой цепи сама по себе обходилась дорого и могла также нарушить работу других звеньев системы. Так что запасы были главным фактором в постоянном обеспечении спроса и в бесперебойном 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, незапланированного роста потребления нефти из-за холода в январе или двухнедельной задержки танкера из-за бури, выведшей из строя нефтеналивные терминалы в Персидском заливе. Здесь уже недостающий объем пополнялся за счет имеющихся резервных запасов.

Конечно, хранение 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 создании 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 г. 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 купить меньше по более высоким. Именно это и происходило во время паники в 1979 и 1980 гг. По сути дела компании закупали намного больше сверх ожидавшегося спроса не только из-за разницы в ценах, но и потому, что не были уверены, что получат нефть позднее. И эти лишние закупки, выходявшие за рамки реального потребления, в сочетании с накоплением запасов головокружительно вздували цены, т. е. происходило именно то, чего компании и потребители стремились избежать в первую очередь. Короче говоря, в панике 1979–1980 гг. присутствовало самосбывающееся пророчество гигантского масштаба. Впрочем, в панических закупках нефтяные компании были не одиноки. В сфере переработки и сбыта промышленники и коммунальные службы также лихорадочно накапливали запасы, страхуя себя от повышения цен и возможного дефицита. Так же поступали и владельцы автомашин. До 1979 г. типичный автомобилист западного мира ездил с баком, заполненным лишь на четверть. Внезапно обеспокоенный нехваткой бензина, он стал накапливать запасы, другими словами, его бензобак был теперь наполнен на три четверти. И поэтому чуть ли не за ночь из подземных емкостей автозаправочных станций было выбрано напуганными американскими автомобилистами свыше миллиарда галлонов топлива.

Лихорадочное накопление нефтяными компаниями запасов, усиленное паникерами, привело к тому, что спрос возрос сверх фактического потребления на 3 млн баррелей в день. А при недопоставке в размере 2 млн баррелей в день общий дефицит составил уже 5 млн, что было эквивалентно примерно 10% потребления. Итак, вызванные переполохом закупки более чем вдвое увеличили нехватку и еще больше подстегнули покупателей. Таков был механизм повышения цен с \$13 до \$34 за баррель.

ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

Панику можно было сдержать, если бы дефицит распространился равномерно. Но этого не произошло. ВР в силу исторически сложившихся обстоятельств

зависела от Ирана в гораздо большей степени, чем любая другая компания. По меньшей мере 40% ее поставок шли из Ирана, и таким образом их прекращение ударило по ней особенно ощутимо. На нефтяном жаргоне BP «захлебывалась сырой нефтью», т. е. ее поставки намного превышали потребности нефтеперерабатывающей и маркетинговой систем. Ведь она была «оптовым продавцом», продавая значительную часть своей нефти по долгосрочным контрактам третьим сторонам — либо другим крупным компаниям, как, например, Exxon, либо независимым переработчикам, в частности японским. Но теперь, потеряв иранские поставки, BP прибегла к форс-мажорным оговоркам (обстоятельства непреодолимой силы) в своих контрактах и сократила продажи покупателям. Она полностью отменила контрактные поставки Exxon и в то же время пыталась закупить нефть где-нибудь еще. Ни BP, ни Shell не входили в Agamco, так что у них не было прямого доступа к возросшей саудовской нефтедобыче, которая шла четырем входившим в Agamco американским компаниям.

Итак, картонный домик начал рушиться. Другие компании, оставшись без нефти либо непосредственно из-за прекращения иранской нефтедобычи, либо косвенно из-за сокращения поставок BP в связи с форс-мажорными обстоятельствами, также сократили поставки потребителям или вообще аннулировали контракты. В марте, в преддверии возобновления с 1 апреля контрактов с японскими покупателями, Exxon сообщила, что по мере истечения сроков значительная часть контрактов с третьими сторонами не будет возобновлена. Еще с 1974 г. Exxon предупреждала своих покупателей, что им следует искать нефть в других местах и не рассчитывать на Exxon. Выражаясь словами президента Exxon 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 Exxon не было прихотью — просто в мире шли перемены». Так что Exxon уже приступила к аннулированию контрактов с третьими сторонами. Но в контексте кризисного настроения ее заявление в марте 1979 г. приобрело неожиданное значение.

Цепная реакция 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 зависимой, чем другие индустриальные страны, от Ирана, который к 1978 г. обеспечивал почти 20% ее общей потребности в нефти. Теперь же Япония явно не могла рассчитывать на крупные нефтяные компании, а ее переработчики не хотели, чтобы их предприятия простаивали из-за отсутствия нефти. Правительство снова оказалось лицом к лицу с очевидным отсутствием в Японии собственных природных ресурсов; японскому экономическому чуду грозил удар в самое сердце — в основе его промышленной базы лежала нефть. Здесь паника ощущалась неизмеримо острее, чем в других странах, — ведь результаты 20-летнего, 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 подхватила внушительная когорта японских торговых компаний, 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 и крупных компаний получить нефть присоединились и независимые переработчики многих стран. Так поступили и государственные нефтяные компании, например, в Индии, которая также зависела от Ирана. Внезапно там, где раньше число покупателей было относительно невелико, теперь их стало не счесть — весьма желательная ситуация с точки зрения продавцов, пока еще немногочисленных. И невероятным образом вся активность переместилась на спотовые рынки, которые до этого были своего рода побочной ветвью и доля которых в продажах сырой нефти и нефтепродуктов составляла не более 8% от общего объема. Когда-то это был механизм взаиморегулирования спроса и предложения, место, куда покупатели направлялись за дисконтной нефтью, например излишками нефтеперерабатывающих заводов, вместо более дорогих поставок, гарантированных контрактами. Но это был маргинальный рынок, и как только на нем появились покупатели, цены резко пошли вверх. К концу февраля 1979 г. цены на спотовом рынке в два раза превышали официальные цены. Этот рынок называли «Роттердамским» по названию огромного нефтяного порта в Европе, но фактически это был рынок глобального масштаба, связанный с миром сетью лихорадочно работавших телефонов и телексов⁶.

СХВАТКА И ГОНКА



Это открывало идеальную возможность для экспортеров, и они использовали ее двумя путями. 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 спотовые рынки. «Я не такой идиот, чтобы отказываться от 10 лишних долларов за баррель на спотовом рынке, — сказал в частном разговоре министр нефти одной из стран ОПЕК, — когда знаю, что если по этой цене не продадим мы, то продаст кто-нибудь 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-мажора, они полностью аннулировали контракты. Так, однажды утром Shell получила от страны-экспортера телекс, сообщавший, что в связи с непредвиденными обстоятельствами дальнейшие поставки по контракту невозможны. А во второй половине того же дня из той же страны в Shell поступил

еще один телекс — на этот раз предлагавший купить нефть на основе цен так называемого «свободного рынка». Чудесным образом предлагавшийся объем и тот, в продаже которого несколько часов назад было отказано, совпадали. В чем же была разница? Конечно, в цене — она была на 50% выше. Ситуация складывалась так, что Shell приняла предложение.

Все же в начале марта 1979 г., гораздо скорее, чем ожидалось, на мировые рынки начал возвращаться иранский экспорт, хотя и в меньшем объеме, чем до свержения 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 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%. Но паника и лихорадочная конкуренция на рынке теперь уже катились по инерции. Кто мог быть уверен, что появившаяся иранская нефть будет поступать регулярно? Хотя Хомейни и установил контроль над нефтяной промышленностью, месторождения, насколько было известно за пределами Ирана, контролировались радикальной левацкой группой, «комитетом 60», состоявшим главным образом из воинственно настроенных «белых воротничков». Он был как бы правительством в правительстве и по своему усмотрению сажал в тюрьмы служащих и других чиновников. Зловещим признаком было и то, что другие страны ОПЕК уже начали объявлять о сокращении нефтедобычи. При постоянно растущих ценах было выгоднее сохранить нефть в недрах и продать ее в будущем⁷.

В конце марта состоялась очередная конференция ОПЕК. Спотовые цены на сырую нефть уже поднялись на 30%, на нефтепродукты — на 60%. 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 «гонка» — производители состязались в повышении цен. Другим — «схватка», жестокая конкуренция покупателей за поставки. Покупатели, лишённые нефти компании, нефтепереработчики, правительства, новое поколение трейдеров и, конечно, крупные нефтяные компании топтали друг друга, стремясь завоевать расположение экспортеров. Эта яростная, лихорадочная борьба не принесла каких-либо новых поставок; все, что она дала, — это лишь усиление конкуренции за различные объемы и повышение цен. «Никто ничего не контролировал, — сказал координатор по поставкам в Shell. — 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 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 взвинчивания цен находился лишь один экспортер — Саудовская Аравия. Высту-

пая против дальнейшего повышения цен еще с 1973 г., 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, так как 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 Агамсо 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 единственной из всех экспортеров страной, занимавшей такую позицию и на мартовской конференции, и на протяжении всех последующих месяцев. Из всех стран ОПЕК ее союзником были только Объединенные Арабские Эмираты, и со стороны западных стран оказывалось сильнейшее закулисное давление, доходившее 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 г. саудовцы сократили нефтедобычу, возвратив ее к докризисному «потолку» в 8,5 млн баррелей в день. Несмотря на настойчивость саудовцев в вопросе официальных цен, это сокращение способствовало скачку цен на спотовых рынках. 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 подписанными 26 марта Кемп-Дэвидскими мирными соглашениями 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 возможно, саудовцы, видя возвращение на рынок иранских поставок, просто считали, что кризис ослабевает и вскоре закончится? Какова бы ни была причина, действительность явствовала, что только Саудовская Аравия располагала такими резервными мощностями — какие когда-то были у Соединенных Штатов, — которые могли, если пустить их в ход, остановить панику. С этой целью, даже восхваляя стремление саудовцев к умеренности в ценах, западные эмиссары одновременно настойчиво просили их снова поднять объем нефтедобычи и увеличить поставки.



«НАШ ОБРАЗ ЖИЗНИ В ОПАСНОСТИ»

Ранним утром 28 марта 1979 г. произошло одно из неприятных совпадений, какие часто подбрасывает история, — прошло всего несколько часов, как закончилась конференция стран ОПЕК, когда на атомной электростанции Three Mile Island, расположенной близ города Гarrisберг в штате Пенсильвания, отказал насос, а затем клапан. Сотни тысяч галлонов радиоактивной воды хлынули в здание, где находился реактор. Прошло несколько мучительных дней, прежде чем был определен масштаб аварии. Некоторые утверждали, что это была не «катастрофа», а всего лишь небольшой «инцидент». Но как бы эту аварию ни называли, на АЭС произошло непредвиденное и почти невозможное: в системе обеспечения безопасности обнаружили серьезные просчеты.

Авария на Three Mile Island поставила под серьезные сомнения будущее атомной энергетики. Она также угрожала распространенной в западном мире надежде на то, что атомная энергетика может стать одним из главных средств противостояния нефтяному кризису 1973 г. Означала ли катастрофа на Three Mile Island, ограничивавшая развитие атомного варианта энергетики, что индустриальный мир окажется более зависимым от нефти, чем ожидалось? В целом авария усилила мрак, пессимизм и даже фатализм, который теперь овладел западным миром. «Ситуация, которую мы планировали примерно на середину 1980-х гг., когда за нефть пойдет настоящая драка, уже наступила», — сказал комиссар по вопросам энергетики в Европейском экономическом 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 взвинчивание цен оказывались недостаточными. Тем не менее они не хотели обращаться к разработанной Международным энергетическим агентством системе распределения нефти в случае чрезвычайного положения, опасаясь, что это усилит негибкость рынка. И было совершенно не ясно, достигнуто ли то официальное условие вступления системы в действие — нехватка нефти в 7%. Правительства разрывались между двумя главными задачами: получение нефти по относительно низкой цене и обеспечение надежных поставок по любой цене. Когда-то им удавалось и то и другое. Но теперь они видели, что эти две цели противоречат друг другу. Они предпочитали первую, но, когда начинала давать о себе знать напряженность внутривнутриполитической обстановки, переходили ко второй.

Главным приоритетом было снабжение отечественных потребителей, которые к тому же являлись 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 через компании, либо непосредственно, заключая межгосударственные соглашения на уровне двух стран. Результатом были подозрения, обвинения, нападки 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 продолжали расти.

Для американцев возвращение очередей на бензоколонках длиной в несколько кварталов стало олицетворением прошлого. Кошмар 1973 г. вернулся. Из-за прекращения иранских поставок действительно возник дефицит бензина. Нефтеперерабатывающие заводы, рассчитанные на переработку легкой иранской нефти и аналогичных сортов, не могли получить нужный объем ни бензина, ни других легких нефтепродуктов из сырой нефти тяжелых сортов, на которые им пришлось перейти. В Калифорнии запасы бензина были незначительны, и после сообщений и слухов о дефиците казалось, все 12 млн автомобилей штата вдруг появились одновременно у бензоколонок, чтобы заправиться. Чрезвычайные меры по регулированию только ухудшили положение. Некоторые штаты, стремясь приберечь запасы, запретили продажу бензина на сумму выше \$5. Результаты были прямо противоположны поставленной цели, поскольку водителям приходилось чаще возвращаться на бензоколонки. Тем временем регулирование цен не способствовало энергосбережению: 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, она просто заморозила снабжение на историческом уровне и лишила возможности переадресовывать запасы в зависимости от спроса. Поэтому в крупных городах бензина не хватало, а в сельских и курортных районах наблюдался переизбыток — там не хватало только отдыхающих и туристов. В целом по стране в результате политической негибкости механизмом распределения стали 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 г. американские водители в очередях сжигали попусту 150 000 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 Еххон Клифтон Гарвин решил выступить публично и опровергнуть обвинения. Это был спокойный и осмотрительный человек, предпочитавший все тщательно взвешивать. Инженер-химик по образованию, он знал по опыту работу всех участков нефтяного бизнеса. Как и его отец, он был большим любителем птиц, из-за этого хобби его нередко поддразнивало начальство. (Позднее он стал членом правления Национального общества Одубона — 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 ранга 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 настрой общественного мнения. «Американец — странный человек, — вспоминал он позднее. — Он поклоняется тому, что создано огромными предприятиями, масштабной экономикой, массовым производством. Но он ненавидит все грандиозное, а нефтяная промышленность рассматривается как самая крупная и самая сильная отрасль». Это была обезличенная ненависть, но Гарвин не хотел подвергать себя риску. Однажды он сидел в машине в хвосте очереди к бензоколонке Еххон на Пост-роуд в центре Гринвича в штате Коннектикут. Заправщик, узнав президента Еххон, подошел к нему и предложил объехать бензоколонку, чтобы оказаться впереди.

«А что вы скажете тем, кто стоит в очереди?»

«Ну, я скажу им, кто вы», — услужливо ответил заправщик.

«Лучше я останусь здесь», — твердо ответил Гарвин⁸.

НЕФТЬ И ПРЕЗИДЕНТ

Начало конца президентства Джимми Картера было ознаменовано очередями за бензином. Он был еще одной жертвой иранской революции и потрясений на рынке нефти. Картер пришел в Вашингтон два года назад, в 1977-м, его парадоксальные взгляды отражали две стороны его жизненного опыта: морского офицера, ставшего фермером, выращивающим арахис, и утвердившегося в вере христианина. Он был проповедником, искавшим морального очищения постуотергейтской Америки с помощью бесхитростных и земных методов своего президентства. Он был также инженером, пытавшимся не только управлять малейшими движениями сложной политической машины, но и продемонстрировать свою власть в решении серьезных проблем и мелочей.

Картер, казалось бы, идеально подходил на роль лидера во время паники 1979 г.; 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 предупреждал заранее. Но пророку не выпало ни награды, ни почтения, только одни обвинения. К середине марта 1979 г., 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, кто хочет устроить нам невыносимую жизнь в политическом плане». Вскоре произошла авария на Three Mile Island, и встревоженная страна созерцала фотографии инженера-ядерщика Джимми Картера, проходящего по зданию АЭС в защитных желтых сапожках и лично инспектирующего 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 обвинять нефтяные компании. И совместил отмену контроля над ценами с 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 советским руководителем Леонидом Брежневым. Подписание договора по ОСВ-2, переговоры по которому велись на протяжении семи лет при трех администрациях, могло бы стать заметным достижением. Но не в то время. Оно просто сбрасывалось со счетов. Единственное, что 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 бензозаправочных станций, обнаружила, что в субботу 23 июня 58% из них были закрыты, а в воскресенье, 24 июня — 70%, оставив американцев с очень небольшим запасом бензина в этот летний уик-энд. По всей стране шли бурные забастовки частных водителей грузовиков, протестовавших против нехватки горюче-смазочных материалов и растущих цен. Около сотни водителей грузовиков, перекрыв в часы пик скоростную автомагистраль на Лонг-Айленде, образовали дорожную пробку длиной 30 миль, приведя в ярость десятки тысяч автомобилистов. Растущие цены на бензин были не единственной проблемой. Всех беспокоил также беспрецедентный рост инфляции.

Как это случалось и раньше в близкие к панике времена, в Вашингтоне поднялась волна выступлений за принятие широкой программы по созданию синтетического горючего, которая должна ослабить зависимость американцев от иностранной нефти. С точки зрения многих, авария на Three Mile Island закрывала путь к атомной энергетике. Альтернатива виделась в программе производства нескольких миллионов баррелей синтетического горючего в день, главным образом нефтеподобных жидкостей и газов. В качестве главных методов предлагались гидрогенизация угля — процесс, схожий с тем, который немцы применяли во время Второй мировой войны, — а также распыление и нагрев горючих сланцев Скалистых гор до 500 °С. Такая программа, конечно,

требовала огромных расходов, как минимум в десятки миллиардов долларов, на ее осуществление ушли бы годы, и с нею были связаны вопросы охраны окружающей среды, причем было не совсем ясно, будет ли это работать в том масштабе, который предполагался. Но в политическом плане такая концепция представлялась все более заманчивой.

Однако, несмотря на рост требований принять эту программу, усиливавший давление на увязшую в проблемах администрацию, Картер отбыл в очередную заграничную поездку, на этот раз в Токио на саммит лидеров развитых стран западного мира по экономике. Опасаясь влияния дефицита нефти на общее состояние мировой экономики, «семерка» обсуждала в Токио исключительно вопросы энергетики. К тому же в крайне неприятной атмосфере. Настроение у всех было боевым. «Сегодня первый день экономического саммита и один из самых неприятных дней на моем дипломатическом поприще», — записал Картер в своем дневнике. Переговоры становились все более резкими и напряженными. Даже обед, отмечал Картер, «был горьким и неприятным». 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 мирное урегулирование на 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 внутривластным вопросам Стюарт Эйзенштат опасался, что отдых президента в такое время может обернуться серьезной политической катастрофой. Он считал, что группа сотрудников во главе с президентом, разъезжая уже больше месяца за пределами страны, не отдает себе отчета во всей серьезности настроений дома. Сам Эйзенштат однажды утром по пути на работу в Белый дом простоял 45 минут в очереди, чтобы заправиться на колонке Амосо 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. — Вопросы инфляции и энергетики сплелись в одно целое. Со всех сторон нависало ощущение безысходности и невозможности выбраться из 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 и даже резких выпадов в ваш адрес. Во многих отношениях мы переживаем, по-видимому, наихудшие времена. Но я искренне уверен, что мы справимся и сумеем использовать имеющиеся возможности». Измученный Картер отменил поездку на Гавайи и, вернувшись из Токио, обнаружил, что его рейтинг упал до 25%, что соответствовало рейтингу Никсона в последние дни перед отставкой. Картер удалился в горный район Мэриленда, в Кемп-Дэвид,

где, вооружившись 107-страничным анализом настроений американцев, который подготовил его любимый интервьюер Патрик Каделл, проводящий опросы общественного мнения, он предполагал поразмыслить о будущем страны. Он нашел там мнения лидеров различных общественных течений и вывод о том, что в основе всех проблем Америки лежит ее «нарциссизм».

В июле саудовцы подняли нефтедобычу с 8,5 до 9,5 млн баррелей в день, приняв во внимание и просьбы Соединенных Штатов, и свои собственные интересы обеспечения безопасности. Увеличение нефтедобычи в Саудовской Аравии должно было сократить нехватку в течение нескольких следующих месяцев, но решение саудовцев не было ориентировано на долгосрочную перспективу, и, как показывали события нескольких предшествовавших месяцев, на нем не могло строиться благополучие Америки и стран западного мира. Не могли дополнительные поставки немедленно остудить и бурные проявления американского общественного мнения.

Картер должен был предпринять что-то заметное, масштабное, позитивное и многообещающее в долгосрочной перспективе. Он поддержал концепцию широкого плана по созданию синтетического топлива, основанную главным образом на программе в \$100 млрд, выдвинутой Нельсоном Рокфеллером в 1975 г. Она должна была стать так необходимой стране «привлекательной и конструктивной программой», и его аппарат лихорадочно работал над конкретными предложениями. Однако раздавались голоса, выражавшие сомнение в целесообразности такой программы. *New York Times* 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 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 плане получать в 1990 г. 2,5 млн баррелей в день синтетического топлива, главным образом из угля и горючих сланцев. Первоначально он хотел назвать цифру в 5 млн 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. А как это сделать? Перед началом одного из заседаний кабинета Картер объявил нескольким ведущим сотрудникам своего

аппарата, что он принял решение предложить всем членам кабинета подать прошения об отставке, а затем оставить только тех, кто 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 их жизни.

Сразу после этого разговора Картер отправился на заседание кабинета 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 сейчас объявлено, ни почему в зале такая мрачная атмосфера, шутя заявил, что им всем надо бы подать в отставку. Наступило молчание. Наконец один из министров, наклонившись к нему, прошептал: «Боб, заткнись». Они все только что подали в отставку.

В целом из состава кабинета вышли пять человек, одни были уволены, другие ушли по доброй воле. Целью этого было укрепление президентства Картера. Однако результаты оказались 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 *Washington Post* мрачно заметил, что правительство в Америке рухнуло⁹.

КОШКИ-МЫШКИ

Летом 1979 г. цены на мировом спотовом нефтяном рынке снизились, но незначительно. Некоторые страны ОПЕК продолжали сокращать нефтедобычу. Ирак заявил, что расширяет эмбарго, чтобы не допустить поставок нефти Египту — поборнику арабского национализма и инициатору применения нефтяного оружия в 1973 г., чтобы наказать Анвара Садата за совершенный им грех — подписание в 1978 г. мирных договоренностей с Израилем в Кэмп-Дэвиде. Нигерия, впервые с 1973 г. широко применив нефтяное оружие в качестве возмездия за якобы произведенные британской фирмой непрямые поставки в Южную Африку, национализировала обширные промыслы BP 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. Считалось, что спрос продолжает расти. Это была роковая ошибка. Фактически его снижение, отразившее первые результаты энергосбережения, а также сокращение экономического роста, уже началось, но на первых порах было почти незаметным. А лихорадочные закупки продолжались. Как отмечал координатор по поставкам в Shell, «все переговоры с правительством-производителем были настоящим состязанием в хитрости: как президентами компаний, так и посредниками владела одна главная мысль — удержать поставки по контрактам и ограничить необходимость приоб-

ретения наличного товара. Поставщики, конечно, это понимали, и начиналась игра в кошки-мышки... И условия контрактов, и цены, которые приходилось платить, становились все хуже».

Как и в любой панике, важную роль играла информация, а точнее, ее отсутствие. При наличии своевременных, достоверных и общепризнанных данных компании гораздо скорее бы осознали, что они наращивают запасы сверх необходимого уровня и что спрос сокращается. Но таких статистических данных практически не было, а на те первые показатели, которые уже имелись, должного внимания никто не обращал. Так что наращивание запасов продолжалось с более или менее прежней силой. Так же обстояло дело и с повышением цен.

Повышения цен вводились не только странами ОПЕК. Новая государственная нефтяная компания Великобритании, Британская новая государственная компания — British National Oil Company, BNOС, подняла цены на пользующую спросом и надежную в смысле поставок сырую нефть с промыслов Северного моря и какое-то время даже лидировала на рынке цен. «Если BNOС, а значит, и британское правительство, действуют подобно странам ОПЕК, чего же ожидать от ОПЕК, разве она положит конец росту цен на нефть?!» — заметил один из специалистов по нефтяному рынку. Страны ОПЕК, за исключением Саудовской Аравии, не замедлили ликвидировать ценовой разрыв. Рынок наводнило еще большее число трейдеров, для которых состояние неустойчивости, замешательства и волнений было наилучшей порой. Одни из них принадлежали к уже известным торговым фирмам, другие пришли в этот бизнес после 1973 г., а некоторые были просто новичками, которые ринулись в схватку, имея средства лишь на телефон и телекс. Они, казалось, были повсюду, при каждой сделке, наперебой состязаясь с известными компаниями за собственность, когда грузы, находившиеся еще в открытом море, продавались и перепродавались десятки раз. Был случай, когда один груз перепродавался 56 раз подряд. Трейдерам нужна была быстрая продажа. Речь шла об огромных суммах — груз одного только супертанкера мог принести \$50 млн.

Причиной появления трейдеров явилось разрушение интегрированных корпоративных систем. В прежние дни нефть оставалась в пределах интегрированных каналов компаний или становилась предметом обмена между ними. Но теперь растущая доля общей нефтедобычи приходилась на государственные нефтяные компании, а у них не было собственных систем переработки и сбыта, и они продавали свою нефть всем покупателям: крупным нефтяным компаниям, независимым переработчикам и трейдерам. Последние получали наибольшие прибыли, если им удавалось повернуть арбитражные операции, т. е. получить разницу между низкими ценами на рынке контрактов и более высокими неустойчивыми ценами на спотовом рынке. «Трейдер мог оказаться в превосходном положении, — заметил генеральный директор одной крупной компании. — Надо было только заполучить любой срочный контракт». Затем он мог продавать на спотовом рынке один баррель на \$8 дороже, получая с одной партии нефти целое состояние. А как трейдер добывал такой фантастически выгодный и лакомый временный контракт? «Для этого ему нужно было уплатить смехотворно малые комиссионные соответствующим сторонам.

Порой просто передавались обычные конверты». По сравнению с тем, что трейдер получал взамен, это можно было расценивать лишь как небольшой знак внимания.

Таким образом, летом и ранней осенью 1979 г. на мировом нефтяном рынке царил анархия, последствия которой были неизмеримо страшнее, чем в начале 1930-х гг. после открытия в Восточном Техасе месторождения «Папаша» Джойнера и в самые первые дни развития нефтяной промышленности в Западной Пенсильвании. В то время как карманы нефтедобытчиков и трейдеров надувались от денег, потребителям приходилось все глубже рыться в карманах, расплачиваясь за панику. Для многих экспортеров это было еще одной великой победой в борьбе за власть нефти. 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 предположения, что ставкой были не только цена самого важного в мире товара, не только экономический рост и целостность мировой экономики, но и, возможно, даже мировой порядок и мировое сообщество, каким они его себе представляли.

«МИРОВОЙ КРИЗИС»

Среди тех, кто летом 1979 г. покинул кабинет министров Джимми Картера, был и Джеймс Шлесинджер. Находясь в подавленном настроении из-за сложившейся ситуации не только на рынке энергоносителей, но и во внешней политике, в том числе и позиции Соединенных Штатов, Шлесинджер решил дать выход своим чувствам в прощальной речи в Вашингтоне, так же как четыре года назад, когда Джеральд Форд снял его с поста министра обороны. Более мрачный, чем обычно, Шлесинджер хотел, чтобы на этот раз его выступление стало наставлением и предупреждением. Он начал со ссылки на те страницы книги Уинстона Черчилля «Мировой кризис», посвященной истории Первой мировой войны, где Черчилль писал о своих усилиях перевести британский флот с угля на жидкое топливо, несмотря на риск 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 столетия 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». Затем продолжил: «Я не из тех, кто только предается размышлениям», но в той ситуации он уже больше ничего не мог сделать. И с этими грустными прощальными словами, но с некоторым облегчением он покинул политику. Вскоре его пессимизм и тревога перед растущей, по его мнению, уязвимостью, а по мнению других, закатом Запада, приобрели еще более невероятные и разрушительные очертания¹⁰.

Глава 34

«МЫ ПРОПАЛИ...»

Около 3 часов утра по вашингтонскому времени 4 ноября Элизабет Энн Свифт из политического отдела посольства США в Тегеране дозвонилась в Оперативный центр на седьмом этаже Госдепартамента, куда сходятся все линии связи. Ее слова вырвали вашингтонских сотрудников из сонного оцепенения. В Тегеране уже было позднее утро, и Свифт сообщила, что толпа молодых иранцев ворвалась 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 стол и диван, которыми был забаррикадирован офис, разнесены, что иранцы ворвались внутрь, а работники посольства безуспешно пытаются связаться с кем-либо из иранских властей. 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, в том числе и саму Свифт, с завязанными глазами куда-то увели. А линия еще долгое время работала, хотя в комнате никого не было. Затем связь прервалась.

Около 63 американцев — те, что остались из 1400 человек, составлявших персонал посольства в шахские времена, — были взяты в заложники толпой фанатиков, которых позднее во всем мире стали называть «студентами». Некоторых вскоре освободили, но 50 человек оставались в плену. Начался иранский кризис с заложниками, новая фаза второго нефтяного шока, принявшая еще более зловещую геополитическую окраску.

Особую ярость иранцев вызывал Мохаммед Пехлеви и его связи с Америкой. В свое время его отца, Реза-шаха, приютила Южная Африка. Другая судьба ожидала его сына, который, бежав из Ирана, стал воплощением «летучего голландца». Его не принимал ни один порт, 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 ссориться с непостижимым новым Ираном. Все угодничество последних лет, лесть, заискивание премьеров и просьбы министров промышленно развитых стран, поклоны и расшаркивание перед шахом сильных мира сего — словно никогда не существовали. Положение осложнялось еще и тем, что рак и сопутствующие

ему болезни пожирали тело монарха. Поистине странно, но только в конце сентября 1979 г., по прошествии более восьми месяцев после изгнания шаха из Ирана, американское руководство узнало, что он серьезно болен. И только 18 октября стало известно, что у него рак. Картер категорически отказал шаху во въезде в Соединенные Штаты на лечение. И только 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. Шах прибыл в Нью-Йорк 23 октября. И хотя его поместили в нью-йоркскую клинику Корнеллского медицинского центра под именем заместителя госсекретаря Дэвида Ньюсома, в США об этом сразу же стало известно широкой публике.

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-й годовщины Алжирской революции. В беседе с новым премьер-министром Мехди Базарганом и министрами иностранных дел и обороны Ирана по поводу отношения к новому режиму Бжезинский 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 религиозных и более радикальных соперников Базаргана, равно как и молодых воинственно настроенных фундаменталистов. Шах был врагом и архизлодеем. Его присутствие в Соединенных Штатах заставило вспомнить события 1953 г., падение Моссадыка, бегство шаха в Рим и затем его триумфальное возвращение на трон. Они боялись, что Соединенные Штаты устроят еще один такой же переворот и снова посадят шаха на трон. Ведь Великий сатана — Соединенные Штаты — был способен на самое гнусное. Не прошло и полутора недель после прибытия шаха в Нью-Йорк, а Базарган уже 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, а потом — в чудовищное цирковое представление перед посольством с продажей революционных кассет, ботинок, свитеров, шляп, печеной сахарной свеклы. 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 его в своих целях, было совер-

шенно очевидно. Последовавший кризис помог им разделаться с Базарганом и сторонниками прозападной и светской ориентации, укрепить свою власть, ликвидировать противников, в том числе и тех, кого Хомейни называл «безмозглыми поклонниками Америки», и усилить составляющие религиозного режима. Но это было позже, а сейчас кризис с заложниками продолжался. Он растянулся почти на 15 месяцев — точнее, на 444 дня. Каждое утро американцы читали в газетах о «плененной Америке». Каждый вечер им показывали телевизионное шоу «Американцы в заложниках», сопровождавшееся непрекращавшимся хором иранских фанатиков, орущих «Смерть Америке!». Как это ни парадоксально, но, показывая подобные вечерние программы, ABC 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 1970-е гг. была лишь частью более широких и серьезных событий в мировой политике. Он как бы подчеркивал, что Соединенные Штаты и вообще Запад находятся в состоянии упадка и, похоже, не могут защитить свои интересы, ни экономические, ни политические. Через два дня после захвата заложников Картер коротко подвел итог положению: «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 г., спустя несколько недель после захвата заложников, около 700 вооруженных фундаменталистов, ярых противников саудовского правительства и его прозападной политики, захватили главную мечеть в Мекке. Изгнать их удалось с очень большим трудом. Крупное восстание в Саудовской Аравии так и не началось, но вызванная инцидентом 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 воспользовалась замешательством на Западе, чтобы занять в этом регионе наиболее выгодные позиции. Медведь становился все смелее: это было первое со времен Второй мировой войны крупномасштабное выступление советских вооруженных сил за пределами коммунистического блока.

В январе 1980 г. президент Картер огласил внешнеполитическую доктрину, получившую известность как «доктрина Картера»: «Пусть наша позиция будет совершенно ясна. Любая попытка внешних сил получить контроль над районом Персидского залива будет рассматриваться как угроза жизненным интересам Соединенных Штатов, и такая попытка будет пресечена всеми необходимыми средствами, включая военные». Доктрина Картера конкретизировала высказывания американских президентов еще с 1950 г., когда Гарри Трумэн обещал королю Ибн Сауду военно-экономическую помощь. В более широком историческом аспекте она была поразительно похожа на декларацию Ленсдауна 1903 г., в которой тогдашний британский министр

иностранных дел предупреждал Россию и Германию, что им следует держаться подальше от Персидского залива.

В 1977 г., в первый год своего президентства, Картер снизил уважение в нефтяном мире, заставив шаха отказаться от намерения установить более высокие цены на нефть. В глазах многих он был факиром, который приручил шаха и обратил ценового ястреба в уступчивого голубя. Он добился подписания Кэмп-Дэвидских мирных соглашений между Израилем и Египтом. Но теперь все эти достижения отошли на дальний план. Шах был изгнан, иранская революция вызвала нефтяную панику 1979 г., Картера продолжали преследовать события в Иране, а сам он оказался политическим заложником толпы воинствующих тегеранских «студентов».

После захвата заложников доживавший 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, предназначенном для психиатрических больных. Они вылетели сначала в Панаму, затем в Египет, где изнуренный болезнью шах умер в июле 1980 г., через полтора года после бегства из Тегерана. Его никто не оплакивал. К этому времени Мохаммед Пехлеви, сын офицера казачьей бригады, уже не играл никакой роли ни в решении кризиса с заложниками, ни в ликвидации паники на мировом рынке нефти, ни даже в играх геополитиков, в которых его вес был прежде так велик¹.

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, дополнительную нагрузку на их каналы и появление на спотовых рынках еще большего числа обезумевших трейдеров, которые подняли цены на новую высоту. Некоторые партии нефти уходили по \$45 за баррель, для встревоженных трейдинговых компаний Японии иранцы назначили за баррель своей нефти цену в \$50. Беспорядки и волнения, следовавшие после захвата заложников, усилили всеобщую нервозность 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 корпорации, «в такой ситуации компании ощущают необходимость в увеличении запасов сверх того объема, что прежде считался нормой». На языке нефтяной отрасли накопление называлось «защитой запасов» — другими словами, это была страховка.

Кризис с заложниками обозначил и более сложные проблемы. Он показал очевидную слабость, даже беззащитность стран-потребителей, в частности Соединенных Штатов, чья мощь лежала в основе послевоенного политического и экономического порядка. И более того, он утверждал, что мировое господ-

ство фактически принадлежит экспортерам нефти. По крайней мере внешне. Но на нефтяном рынке действовали силы еще более могущественные, чем правительства. И вот здесь экспортеры допустили ошибку, которая окажется для них роковой.

БАЗАР

Растущие цены на нефть стали на многие месяцы предметом постоянного внимания президентов и премьер-министров, а заодно и темой для первых полос газет. Они были источником чрезвычайной тревоги и для лидеров Саудовской Аравии. Теперь саудовское руководство снова волновали и потеря контроля над рынком, и тот факт, что он 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, станет угрозой их собственному благополучию. Времена, когда будущее экономики Саудовской Аравии определялось числом прибывавших в Мекку паломников, были давно позади. Главным теперь для Эр-Рияда были ставки — мировые процентные ставки, курсы валют, инфляция, темп роста. Саудовцы опасались, что их положение покачнется и по другой причине: постоянное повышение цен лишит потребителей доверия к нефти и, таким образом, будет стимулировать конкуренцию с нефтью ОПЕК, а также широкомасштабную разработку альтернативных видов энергоносителей. Особенно опасно это было для страны с огромными нефтяными ресурсами, рассчитывавшей жить на доходы от них и в XXI столетии.

В свете такой перспективы саудовцы усилили нажим. Ямани, выступая за необходимость энергосбережения, которое должно остановить рост цен, стал походить на ястреба. Саудовцы пытались, даже если это и означало отказ от определенной части доходов, удерживать 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, рассчитывая, что лишний объем поставок должен будет привести к снижению цен. Но результаты не спешили проявляться. «Мы теряем контроль надо всем, — с болью заявил Ямани в середине октября 1979 г. после нового повышения цен Ливией и Ираном. — Мы недовольны этим. Нам не нравится этот процесс». 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 хоть на какую-либо стабилизацию? Все взгляды устремились к 55-й сессии ОПЕК, назначенной на конец декабря 1979 г. в Каракасе.

В 1940-е гг., когда Хуан Перес Альфонсо только стал нефтяным министром Венесуэлы, холм на южной стороне Каракаса был плантацией сахарного тростника. Теперь тут стоял памятник развитию нефтяной промышленности Венесуэлы — огромный международный отель Таманасо со старыми корпусами и новыми пристройками, с грандиозным открытым плавательным бассейном. Здесь обычно останавливались приезжавшие в Каракас нефте-

промышленники и здесь же собрались на совещание министры стран ОПЕК. Перед ними стоял вопрос — как снова унифицировать структуру цен ОПЕК, которая находилась в полном беспорядке. Официальная цена Саудовской Аравии составляла \$18 за баррель, цены других стран поднимались до \$28, а спотовые цены колебались между \$40 и \$50. До начала совещания саудовцы объявили, что они повысят свою цену на \$6, т. е. до \$24, с тем, чтобы другие экспортеры понизили свои цены до этого уровня. Но это вряд ли могло произойти: иранцы незамедлительно подняли цену еще на \$5. И снова, как это происходило с 1950-х гг., самая ожесточенная схватка развернулась между Саудовской Аравией и Ираном.

Большую часть этого года саудовцы неуклонно добывали дополнительные объемы нефти с тем, чтобы противостоять повышению цен. В 1979 г. нефтедобыча ОПЕК возросла до 31 млн баррелей в день, что даже при прекращении добычи в Иране было на 3 млн баррелей больше, чем в 1978 г. 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 могли хлынуть на рынок, сбивая цены. «Политические решения не могут идти вразрез с установленными свыше законами спроса и предложения, — позднее пояснял Ямани. — С повышением цен спрос идет вниз, это просто, как дважды два — четыре».

В Тамапасо Ямани поселился в президентских апартаментах на последнем этаже, освобожденных по его просьбе нефтяным министром Венесуэлы, и начал кампанию по привлечению сторонников. Частные переговоры нефтяных министров в апартаментах Ямани превратились в марафон. Ямани предупреждал их 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 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 перебрал наркотиков. Целых 11 часов в апартаментах Ямани шел спор, но соглашение так и не было выработано. 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 избыток нефти». Цены рухнут.

Однако остальные экспортеры проигнорировали это предостережение: они верили в то, что сами говорили. «Видит бог, излишка нефти не будет, и цены не упадут», — рефреном повторял нефтяной министр Ирана. Большинство экспортеров считали спрос настолько устойчивым, что можно 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 г. показало, что экспортеры утратили связь с реалиями рынка. Спрос действительно падал, раз-

рабатывались новые месторождения, паническая закупка постепенно стихала, запасы росли, на спотовом рынке снижались цены. К тому же саудовцы наращивали объем нефтедобычи. Другие производители продолжали взвинчивать цены, хотя некоторые из них все же сократили добычу, что способствовало удержанию высоких цен. Теперь говорили о «мини-избытке» нефти, но это было больше, чем компенсация в условиях новой «мини-паники». В кризисе с заложниками Вашингтон стремился привлечь страны Западной Европы и Японию на свою сторону и при их участии расширить эмбарго, т. е. санкции против Ирана. И эти усилия Вашингтона еще больше обострили нервозность рынка².

Затем, в апреле 1980 г. растерянная вконец администрация Картера, пытаясь найти выход из тупиковой ситуации, предприняла военную операцию по освобождению заложников. Восемь вертолетов, взлетев с авианосца *Nimitz*, направились в пустынное место в Иране, получившее кодовое название «пустыня номер один». Там под покровом темноты им предстояло ждать шесть самолетов C-130. Тяжелые транспортные самолеты должны были дозаправить вертолеты, а также доставить группы захвата, которые на вертолетах направятся в Тегеран. Они захватят американское посольство, освободят заложников и переправят 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 мимо стоявших вертолетов проехали три иранские автомашины, в том числе автобус с 44 пассажирами, которые, естественно, обнаружили их. В сплошной песчаной буре один из оставшихся вертолетов столкнулся с самолетом C-130 и загорелся, при этом погибли несколько американских военнослужащих. Теперь оставалось только пять вертолетов, а для выполнения операции требовалось как минимум шесть. По прямому приказу Картера операция была отменена. О провале моментально стало известно, и средства массовой информации всего мира расписывали его во всех подробностях. После этого иранцы, на 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. Вдобавок объем иранской нефтедобычи снова упал, и все, вместе взятое, положило начало новому витку панических закупок нефти. В нефтяных компаниях опять воцарилась тревога по поводу поставок и новых неприятностей, и они в качестве «страховки» продолжили накапливать запасы.

Общая перспектива на будущее была мрачной. Согласно общему мнению о состоянии рынка, «мини-избыток» к весне 1981 г. должен был иссякнуть. Комитет ОПЕК по долгосрочной стратегии выступил с планом, предполагавшим 10–15%-ное повышение цен на нефть, начиная с текущего уровня, что означало \$60 за баррель по истечении пяти лет. Учитывая мрачность сложившейся ситуации, сомневаться в том, что так и произойдет, не 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 резюмировал общее мрачное настроение летом 1980 г. заголовок статьи в *Foreign Affairs*.

В июне 1980 г. страны ОПЕК снова собрались на совещание в Алжире. Саудовцы, при поддержке Кувейта, опять попытались положить конец беспорядку на нефтяном рынке и унифицировать цены — и опять безуспешно. Средняя цена на нефть теперь была \$32 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 они за это поплатятся».

Действительно, спрос, как и предупреждал Ямани, сократился, цены на нефтяном рынке снова начали понижаться, и, судя по тенденциям рынка лета 1980 г., алжирские прогнозы Ямани, похоже, могли скоро сбыться. Запасы были слишком велики, уже появились признаки экономического спада, в странах-потребителях цены на нефтепродукты и спрос на них падали, а излишки запасов все увеличивались. 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 удержать цены, добровольно согласились сократить нефтедобычу на 10%.

Тем временем приближалась 20-я годовщина создания ОПЕК. За два десятилетия из незаметной группы эта организация превратилась в колосса мировой экономики, и к саммиту ОПЕК в ноябре готовились грандиозные торжества. В преддверии праздников специальный комитет разрабатывал планы их проведения. Готовилось официальное издание книги по истории организации, а также снимался фильм. На великое торжество, которое должно было состояться в Багдаде, где в 1960 г. была создана ОПЕК, предполагалось пригласить полторы тысячи журналистов. Утром 22 сентября 1980 г. 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 конференция превратилась в закрытое совещание.

В Багдаде спланировали совершенно иное событие³.

ВТОРАЯ БИТВА ЗА КАДИСИЮ: ИРАК ПРОТИВ ИРАНА

В тот день, когда министры готовились открыть заседание в Вене, военные самолеты Ирака без предупреждения стали наносить бомбовые удары по целям в Иране, а войска, широким фронтом вторгшиеся на его территорию, обстреливали из тяжелых орудий города и ключевые объекты. Внезапное начало войны

снова потрясло регион Персидского залива и подвергло опасности всю систему поставок нефти, угрожая третьим по счету нефтяным кризисом.

Пограничные инциденты и стычки между Ираком и Ираном происходили задолго до 22 сентября, и уже с прошедшего апреля война представлялась все более вероятной. Вражда между Ираком и Ираном уходила корнями в глубокое прошлое, и теперешнюю войну можно было рассматривать как продолжение конфликтов, возникших почти пять тысячелетий назад, на заре исторически зарегистрированной древнейшей мировой цивилизации в «Благодатном полу-месяце». Тогда между воинами Месопотамии, современного Ирака, и Элама, нынешнего Ирана, происходили кровавые сражения. В одной из поэм древности сохранилось описание страшной 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, а мертвые
Усыпали подступы,
Зиявшие ранами стены.
Врата и дороги
Завалены трупами.
Где праздновали и веселились,
Теперь лежали они, растерзанные,
Плаваясь в адском солнечном пекле.

Через четыре тысячелетия картина оказалась примерно такой же, когда современные наследники Месопотамии и Элама безжалостно уничтожали друг друга на тех же болотах и в тех же выжженных солнцем раскаленных пустынях⁴.

Начало войне положило соперничество: этническое и религиозное, политическое и экономическое, идеологическое и личное. Сыграли свою роль борьба за господство в регионе, слабая национальная сплоченность 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 определено лежала и география.

Шах был в соре со светским режимом партии Баас Багдада со времени ее прихода к власти в 1968 г. Один из главных спорных вопросов касался Шатт-эль-Араб, извилистой дельты реки, образованной слиянием 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, хотя 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 около 28 миль, Ирану же принадлежали 1400 миль береговой полосы. Басра, главный порт Ирака, находился почти в 50 милях вверх по течению Шатт-эль-Араб, где из-за мелководья и скопления ила часто приходилось вести дноуглубительные работы. Таким образом, суверенитет над Шатт-эль-Араб приобретал конкретное и жизненно важное значение. Положение осложнял и тот факт, что значительная часть нефтяной инфраструк-

туры обеих стран — нефтепромыслы, насосные станции, перерабатывающие мощности, трубопроводы, погрузочные комплексы, 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 супертанкеры. Ирак же экспортировал значительную часть своей нефти по узкому рукаву Шатт-эль-Араб, хотя существовали трубопроводы через Сирию и Турцию.

Шах и воинствующие баасисты уладили претензии, заключив соглашение, оформленное в Алжире в 1975 г. и подписанное от имени Ирака Саддамом Хусейном. Для Ирана оно было более выгодным. Ирак отказался от выдвигавшихся в течение 40 лет требований установить границу по восточному, т. е. 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% населения Ирака, которая в то время вела борьбу с баасистами 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, 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 г., Ирак в свою очередь оказал Ирану услугу, впрочем, довольно незначительную. По просьбе шаха он выдворил из страны аятоллу Хомейни, который жил в изгнании в Ираке уже 14 лет. В свете того, что произошло позднее, назвать это услугой было нельзя.

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 1930-х гг. в университете в Париже, двое сирийцев. Десятилетием позже, вернувшись в Дамаск, они создали партию Баас. Это была воинствующая общеарабская партия, ставившая целью создание единого арабского государства и резко выступавшая против Запада и империализма. Тоталитарная по своей идеологии и целям, 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. Средствами 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 непримиримыми соперниками, стремясь каждая утвердить свое превосходство.

Отец Саддама Хусейна умер до его рождения в 1937 г., и, подрастая, молодой Хусейн видел смысл жизни в тайных заговорах и крайнем национализме партии Баас. Решающее влияние на него оказал воспитавший его дядя, Хайралла Талфах. Крайний националист из суннитского арабского меньшинства, он ненавидел и презирал европейскую культуру. И для дяди, и для племянника

путеводной звездой в жизни был профашистский националистический переворот, совершенный в 1941 г. 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 с сохранившимся на всю жизнь чувством горечи, гнева и ненависти, которое он внушил и своему племяннику. Переворот Рашида Али стал легендой баасистского движения. На мировоззрение Саддама Хусейна также оказала влияние культура его родного города Тикрита, который находился в суровой пустыне и был далек от борьбы за национальные интересы страны. В Тикрите была своя шкала ценностей, где главными качествами считались подозрительность, хитрость, коварство и внезапное нападение для достижения цели, и эти качества Саддам Хусейн хорошо усвоил.

В период ликования и торжества после победы Насера в Суэце в 1956 г. Саддам Хусейн, будучи еще подростком, вступил в партию Баас, усвоив с тех пор антиимпериалистическую риторику Насера 1950-х гг., с которой он никогда не разлучался. 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 определенную репутацию. В 1959 г. он был одним из участников покушения в Багдаде на иракского правителя Абдель Керима Касема. Покушение сорвалось, и Хусейн, раненый в перестрелке и приговоренный к смертной казни, бежал в Египет. В Ирак он не возвращался до 1963 г. 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 г., Хусейн стал президентом Иракской Республики в 1979 г., сменив Ахмада Хасана аль-Бакра, двоюродного брата его дяди, и произведя чистки, в ходе которых были репрессированы многие члены Баас. Для получения от них нужных признаний Саддам Хусейн держал в заложниках некоторых их родственников. К 1979 г. он уже приобрел репутацию коварного, свирепого и опасного человека. Он был жесток и безжалостен ко всем, кого считал врагами, кто угрожал ему или препятствовал достижению его цели либо кого он просто считал нужным убить.

При новом режиме у власти Ирака (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 1970-х гг. правительство запретило пользоваться фамилиями, указывающими на принадлежность к клану, племени или месту рождения. Режим возглавляли члены семьи Талфаха и две другие родственные Хусейну семьи. Это были единственные люди, которым он мог доверять — в той степени, в какой он мог вообще доверять кому-либо. Он был женат на двоюродной сестре, дочери родного дяди Хайраллы. Аднан Хайралла Талфах — сын его дяди и брат его жены, его двоюродный брат, был министром обороны (пост, который он занимал до гибели в 1989 г. в вертолетной катастрофе). Хусейн Камиль аль-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 Талфах. В 1981 г. 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» (Three Whom God Should Not Have Invented: Persians, Jews, and Flies).

Хотя аятолла Хомейни был выдворен из Ирака в 1978 г., т. е. до полного захвата власти Хусейном, он считал его лично ответственным за все свои невзгоды и относил к своим главнейшим противникам. Однажды, когда Хомейни попросили назвать его врагов, он ответил: «Прежде всего 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 «недоразвитым 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 г. после попытки 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 нападки нарастали, и Ирак решил, что для него наступил удобный момент. В Иране, казалось, царил полный хаос, а в Багдаде говорили, что «в Иране на каждом углу свое правительство». Иранская армия была деморализована и переживала волну кровавых чисток. Ирак мог бы нанести решительный удар по соседу, сбросить Хомейни, ликвидировать угрозу Ираку со стороны бунтующих шиитов и утвердить свой суверенитет над водной артерией Шатт-эль-Араб, защитив, таким образом, свои нефтяные интересы. Были и еще более соблазнительные возможности — выступив в качестве «освободителя» этнических арабов в иранском Хузистане (менее половины жителей этого юго-восточного района Ирана были арабского происхождения), привлечь их на свою сторону и, возможно, присоединить область, которую иракцы называли Арабистан, к Ираку, или по крайней мере установить там свое влияние. Наградой было бы не только братское воссоединение — в Хузистане сосредоточивалось 90% запасов нефти Ирана. Вдобавок ко всему зарубцевалась бы рана, нанесенная гордости Ирака. Баасисты не забыли унижения, когда в 1975 г. 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 Хусейн, утвердив превосходство Ирака, а заодно и свое 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 одной

из главных нефтяных держав. Короче говоря, отказаться от таких соблазнительных возможностей было нелегко.

С самого начала Хусейн ряздился в тогу лидера арабского мира, что соответствовало панарабской идеологии партии Баас. Если Хомейни обосновывал легитимность своей власти событиями, которые произошли в VII столетии, то так поступил и Хусейн. Он назвал новую войну «второй битвой за Кадисию» — первая произошла в 636–637 гг. вблизи Наджафа, города на юге центральной части современного Ирана. За этой победой последовал триумфальный разгром персов в 642 г., названный арабами «победа побед». Он определил 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 100 лет был основан Багдад, ставший на несколько столетий политическим и экономическим центром Азии. Теперь, в 1980 г., снова пришла 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 13 столетий назад служил 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 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 сопротивлению населения. В защите страны приняли участие иранцы практически всех политических направлений. Арабы Хузистана не проявили желания быть освобожденными и отнеслись к иракцам не как к «братьям», а скорее как к захватчикам. Ирак не был готов встретить такой «подъем 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, неся за собой гробы — они следовали словам Хомейни о том, что «абсолютное счастье в исламе — это убивать и быть убитым во имя пророка». Им были розданы пластиковые ключи на небо, которые они носили на шее. Даже дети участвовали в разминировании проходов для малочисленных танков, которые были дороже жизни погибавших тысячами детей⁵.

ТУПИК

Война вызвала новое обострение на нефтяном рынке. Иракские военные самолеты начали 23 сентября 1980 г. массированные бомбардировки иранского нефтеперерабатывающего комплекса в Абадане — самого большого в мире, которые продолжились в следующем месяце и произвели серьезные разруше-

ния. Бомбардировкам подверглись все иранские порты и нефтяные центры. Иранское контрнаступление полностью прервало иракский экспорт нефти по Персидскому заливу. Более того, Иран вовремя 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, а экспорт Ирака был почти полностью прекращен, на что Хусейн, безусловно, не рассчитывал.

На первой стадии ирано-иракской войны мировой рынок ежедневно недополучал почти 4 млн баррелей нефти, т. е. 15% нефтедобычи стран ОПЕК и 8% потребности западного мира. Цены на рынке наличного товара снова подскочили. Легкие сорта арабской нефти достигли небывалой ранее цены — \$42 за баррель. Рынком снова стал управлять страх. Был ли это третий кризис, следующая стадия крушения Ближнего Востока и его нефтяной промышленности? Потеряет ли Ирак снова свое место в мировом нефтяном балансе? Прекратит ли Иран существование как поставщик 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 углубится в сердце Ближнего Востока? За всеми этими вопросами стояли экономические составляющие и их можно было истолковывать двояко, либо предсказывая новые потрясения, либо наоборот. Что же окажется верным?

Спрос на нефть, несомненно, ослабевал. Объяснялось ли это экономическим спадом, означавшим временное снижение, или же это был результат энергосбережения, влияние которого окажется более долгосрочным? Сокращение деловой активности уже началось. Причиной послужили и повышение цен, и решимость западных стран бороться с инфляцией, даже если это обернется глубоким спадом. Но независимо от причин спрос явно падал.

Тем временем правительства, усвоив уроки 1979 г. и работая в рамках Международного энергетического агентства, убеждали компании не совершать панических закупок, не драться за поставки и не повышать цены, а использовать накопленные запасы. Они стремились всех уверить, что с ситуацией можно справиться, это не повторение 1979 г., нужно проявлять спокойствие и избегать «нежелательных закупок» (имелась в виду нефть по высоким аукционным ценам). В призывах Международного энергетического агентства, несомненно, был резон, поскольку на этот раз положение компаний было совершенно иным. Начиная с 1979 г. они расходовали огромные средства на приобретение запасов по любой цене, включая огромное количество избыточных баррелей нефти, намного превышавшее спрос. Эти лишние баррели ушли не в автомобильные двигатели, не в топки предприятий и электростанций. Они ушли в хранилища. Великая паника логично обернулась великим накоплением запасов, и, когда вспыхнула война, нефтехранилища всего мира были полны до краев, и нефтяные компании фрахтовали супертанкеры, используя их как дополнительные плавающие емкости. Хранение запасов обходилось дорого. И если бы в спокойный период компаниям предложили сделать выбор между

покупкой дополнительной нефти и расходом имевшихся запасов, любая из них, скорее всего, выбрала бы последнее⁶.

Но ирано-иракская война положила конец робко возвращавшемуся спокойствию, снова вызвала ажиотаж на рынке, и далеко не все компании были склонны, во всяком случае на первых порах, следовать рекомендациям Международного энергетического агентства и воздерживаться от «нежелательных закупок». «Какую бы сдержанность мы ни проявляли, — жаловался в ноябре 1980 г. один переработчик, — всегда найдется кто-то, готовый покупать по более высоким ценам, таким образом взвинчивая их». Вопросом первостепенной важности было — как с наступлением нового кризиса компании распорядятся своими запасами. В периоды тревоги и неопределенности основной тенденцией было придержать, посмотреть, что будет дальше. Высокие цены предпочтительнее отсутствия поставок, особенно если расходы на следующий день обещают стать еще выше. Поэтому многие игроки вновь рыскали по миру в поисках нефти. 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 одиноки. Генеральный директор одной американской компании, анализируя ситуацию, сказал, что расходование запасов «поставит нас позднее в очень серьезное положение». «Коммерческие фирмы, — пояснил он, — не могут позволить себе такой шаг. Предложение использовать запасы подразумевает наличие достоверной информации о времени окончания кризиса. Если бы я знал, что к июлю нефтедобыча в Иране и Ираке вернется к предвоенному уровню, я бы, несомненно, их расхodoвал». Но этого он не мог знать.

В декабре 1980 г. 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 нефти отправился осматривать места боев вблизи Абадана. К несчастью, никто не удосужился сообщить ему, что район занят иракцами, и его захватили в плен. Из ОПЕК он или нет, иракцы отказывались освободить его. Иранцы были настолько возмущены, что угрожали бойкотировать все заседания ОПЕК. Могло ли в таких условиях начаться заседание?! Заниматься поисками компромисса выпало искусному дипломату, индонезийскому министру нефти 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 представителя Индонезии. Это дало некоторым повод пошутить, что теперь Шатт-эль-Араб, как главный предмет спора между Ираном и Ираком, принадлежит Индонезии. Но как только одна проблема была решена, тут же возникла другая. Иранская делегация вошла в зал заседаний с большим портретом захваченного министра, который, несмотря ни на что, настаивали они, возглавляет их делегацию, а они лишь следуют его рекомендациям. Суброто разрешил поставить портрет в кресло отсутствовавшего министра, чтобы он продолжал, даже в свое отсутствие, если не руководить, то вдохновлять членов своей делегации. Итак, после преодоления еще одной неловкой ситуации заседание началось. Завершилось оно принятием реше-

ния об очередном повышении цен ОПЕК — до \$36 для всех, кроме саудовцев. Да, третий кризис, по-видимому, приближался.

Примерно в то же время, только в другой стороне земного шара, в Париже на заседание съехались министры энергетики промышленно развитых стран. Как обычно, Ульф Лантцке, директор Международного энергетического агентства, устроил в своем офисе после ужина неформальную встречу для свободного обсуждения и обмена мнениями накануне открытия официального заседания. Настроение присутствовавших было мрачным: усилия агентства способствовать использованию запасов и не допускать панической скупки большим успехом не увенчались. Руководитель министерства внешней торговли и промышленности Японии отметил, что выражение «нежелательные закупки» является «неточным и разные люди понимают его по-разному». Ажиотаж в закупках, которым особенно отличались японские трейдинговые компании, стал большим 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 трейдинговые компании, вам придется забыть о поставках ваших Toyota и Sony в Европу!»

В комнате повисла тишина. Японский представитель молчал, очевидно, вникая в значение выпада и взвешивая ответ. «Вы только крупный международный служащий», — наконец произнес он. И это было все, что он сказал.

Но министерство внешней торговли и промышленности усилило «административное руководство» трейдинговыми компаниями. Компании поняли намек и стали проявлять большую сдержанность в закупках. Так же поступили американские и британские компании. Игроки же руководствовались на рынке не только политикой правительств. И к концу 1980 г. тучи стали понемногу рассеиваться. При высоких запасах спрос резко падал, и цены на рынке понижались. Такое сочетание делало все более экономически невыгодным хранение запасов, так как росли стимулы использовать их, на чем и настаивало Международное энергетическое агентство.

А в мире происходило не только фактическое сокращение потребления, но и восполнение утраченных объемов иранской и иракской нефти из других источников. Почти постоянно с конца 1978 г. саудовцы поставляли дополнительные баррели нефти, стремясь задуть непрерывный рост цен и образумить своих собратьев по ОПЕК. «Мы создали избыток, — однажды сказал Ямани, — и мы хотим, чтобы он сохранялся, стабилизируя цены». Саудовцы не были намерены допустить, чтобы ирано-иракская война нарушила их стратегию. В первые же дни сражений они объявили, что повышают нефтедобычу еще на 900 000 баррелей в день до предела устойчивой производительности. Само по себе повышение было эквивалентно почти четверти утраченных объемов двух воюющих стран. Другие производители ОПЕК тоже повысили нефтедобычу, на рынок что-то поступало даже 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-избыток». При таких обстоятельствах любое нежелание использовать запасы

исчезло, необходимость их использования, вместо закупок, не вызвала сомнений. Покупатели теперь начали выступать против высоких цен. Не входящие в ОПЕК производители, стремясь увеличить 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 г. была на 27% ниже, чем в 1979 г., и самой низкой с 1970 г. 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 их ждет впереди. Президентство Картера тоже подошло к концу. Последним унижением, которому Джимми Картер подвергся со стороны иранцев, было освобождение взятых в американском посольстве заложников на следующий 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 1970-е гг. и на 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 г. экспортеры пришли к новому соглашению. Саудовская Аравия поднимала свою цену с \$32 до \$34 за баррель, другие же согласились снизить ее с \$36 до \$34. 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 утешительные моменты. Саудовская Аравия согласилась в качестве одного из условий сделки вернуться к своему прежнему потолку нефтедобычи в 8,5 млн баррелей в день.

Иран и Ирак продолжали ожесточенную войну. Но даже она только замедляла, но никак не прекращала действие мощных сил, которые были задействованы в результате двух нефтяных потрясений. В 1981 г. октябрьское повышение цен ОПЕК было последним, по крайней мере в рамках этого десятилетия. «Установленные свыше законы спроса и предложения» уже начали действовать, снижая цены, хотя обещанное Ямани грозное возмездие было еще впереди. Это было, как он говорил, ясно, как дважды два⁷.

Глава 35

ПРОСТО ОДИН ИЗ ТОВАРОВ?



Ни один из прошлых бумов в отрасли, которые происходят периодически, не мог по масштабам сравниться с лихорадкой, охватившей мир из-за очередного энергетического кризиса в конце 1970-х гг. Это был величайший из всех экономических подъемов. После того как цена подскочила до \$34 за баррель, в движение пришли денежные средства, превосходившие все, что ранее зарабатывалось или расходовалось в этой отрасли. Нефтяные компании вкладывали свои доходы в новые разработки. Некоторые брали кредиты в банках, с готовностью получали средства инвесторов и целиком отдавались безумной игре. Это был золотой век независимых нефтепромышленников. Они крутились как могли, заключали сделки, арендовали все большее число буровых установок и вели разведку на гораздо больших глубинах. Они тратили и тратили. Как символ этого времени, в самом конце 1970-х гг. вышел сериал «Даллас», где главным героем был алчный нефтяной магнат Дж. П. Юинг, сменивший симпатичных Клампетов из сериала «Деревенщина из Беверли-Хиллз» 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 неизбежно привели к тому, что затраты вышли из-под контроля. Цены на все связанное с нефтью повысились. Цены на землю — участки, пригодные для бурения — взлетели. То же самое творилось и с недвижимостью в нефтяных городах — Хьюстоне, Далласе и Денвере. Оплата труда буровой бригады выросла в несколько раз. Начинающих геологов потчевали на славу, холили и лелеяли, платили им по \$50 000 в год за первую в жизни работу после окончания учебного заведения. Геологи с двадцатилетним стажем бросали крупные компании ради своего дела, мечтая в один прекрасный день стать вторым Х.Л. Хантом или Джеем Полом Гетти. Это были годы, когда даже врачи вкладывали свои деньги в фонды, финансирующие нефтегазразведку. Они верили, что если в их портфеле не будет ценных бумаг нефтяной индустрии, то сбережения съест инфляция и растущие цены на нефть.

Существовало мнение, что нефтяная отрасль стоит на краю, как тогда говорилось, «нефтяной горы», и, подобно летящим с отвесной скалы камням, объемы поставок начнут с такой же стремительностью сокращаться. А истощение ресурсов в сочетании с активной позицией ОПЕК будет гарантировать

высокие и постоянно растущие цены на становящийся дефицитным товар. В результате с помощью инженерной мысли и новых технологий придется искать замену нефти, что в свою очередь установит предел для повышения на нее цен. А это значит, что наконец-то, спустя семь десятилетий, топливо из сланцев, залегающих на западном склоне Скалистых гор в штатах Колорадо и Юта, появится на рынке, как обещалось всякий раз, когда возникала угроза сокращения добычи нефти в мире. Именно это предлагал сделать в 1979 г. президент Картер для решения энергетических проблем страны.

Некоторые компании, как, например, Occidental и Unocal, уже работали над технологиями получения топлива из сланцев. В 1980 г. самая крупная в мире компания Еххон, предвидя казавшуюся неизбежной нехватку, поспешно развернула работы на западном склоне Скалистых гор по осуществлению проекта Colony Shale Oil. 60 лет назад в очередной период нехватки она приобрела земли в этом районе Колорадо, намереваясь вести разработки горючих сланцев для переработки в топливо. Тогда из этого ничего не получилось. Теперь Еххон была уже безусловным лидером в области, израсходовав не меньше миллиарда долларов на разработку горючих сланцев и готовясь к приходу «новой эры» в энергетике. «У Еххон был длительный “роман” со сланцами, — вспоминал ее председатель Клифтон Гарвин. — Это была сложнейшая задача в техническом и, конечно, экономическом плане». Тем не менее Америка была твердо намерена найти надежный источник жидкого топлива. А надежные технологические возможности для этого уже имелись.

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 копились излишки нефти. Наряду с этим ориентировочная стоимость проекта Colony продолжала расти. «Предполагались капиталовложения от \$6 млрд до \$8 млрд для получения 50 000 баррелей в день, — вспоминал Гарвин. — И не было надежды, что этих средств хватит. Однажды вечером я сказал себе, что не могу тратить деньги акционеров таким образом». На следующий день Гарвин, собрав руководство, спросил, каковы будут последствия прекращения работ. «Это было трудное решение. Но я его принял».

2 мая 1982 г. Еххон в коротком сообщении объявила, что она прекращает работу над проектом Colony — 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 Пэрэштут повторили путь, пройденный городком Питхоул в Западной Пенсильвании, который всего за два года, в 1865 и 1866 гг., вырос на месте глухих лесов, стал процветающим с населением 15 000 человек, а затем превратился в город-призрак, где покинутые дома и магазины разбирали на доски, чтобы строиться в других нефтяных районах. Так и в этих трех городках штата Колорадо недавно построенные дома пустовали, газоны зарастали сорняками, половина квартир остались не сданными — строительные рабочие со Среднего Запада собрали свои вещи и отправились домой, дороги опустели, а подростки, не имея других занятий, варварски

разрушали недостроенные дома и административные постройки. «Мой бизнес просто умер», — сказал владелец писчебумажного магазина в Райфл. Так же умер и городок. Бум не мог долго продолжаться.

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Что же произошло с мировым нефтяным рынком и с 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 жесткую денежно-кредитную политику, которая привела к резкому повышению процентных ставок, причем в один из периодов базовая ставка поднялась до умопомрачительного уровня в 21,5%. Нехватка денежной массы наложила на спад покупательной способности промышленного мира в результате повышения нефтяных цен. Общим следствием был глубочайший со времен Великой депрессии спад, имевший два пика: первый в 1980 г. и второй, более серьезный, в 1982 г. Свертывание экономической активности значительно уменьшило спрос на нефть в промышленно развитых странах. Предполагалось, что развивающийся мир, являясь новым главным источником спроса, поддержит цены. Однако многие развивающиеся страны были опутаны долгами, а в результате депрессии в развитом мире пострадали их рынки сырья, что привело к резкому экономическому спаду, подавившему спрос на нефть.

Более того, коренные перемены происходили и в самой энергетике. Прежние опасения дефицита в начале 1920-х гг., а затем в середине 1940-х гг. закончились избытком и перенасыщением, поскольку растущие цены стимулировали развитие новых технологий и разработку новых месторождений. Такая схема повторилась и при повышении цены до \$34 за баррель в ожидании еще более высоких цен. За пределами стран ОПЕК велись новые гигантские разработки. Огромный прирост нефтедобычи в Мексике, на Аляске и в Северном море совпал по времени с волнениями, которые принес второй энергетический кризис. Крупными экспортёрами становились Египет, Малайзия, Ангола и Китай. Производителями и экспортёрами стали и многие другие страны, незначительные по отдельности, но вместе образовавшие большую группу. Значительные научные достижения также совершенствовали технологию разведки, добычи и транспортировки. Пропускная способность Аляскинского трубопровода, первоначально составлявшая 1,7 млн баррелей в день, была повышена до 2,1 млн баррелей в день за счет применения добавки «сликем», которая снижала сопротивление внутри трубопровода и ускоряла поток. Помимо этого, при цене \$34 за баррель оказалось возможным осуществить в разведке и добыче то, что было экономически не выгодно при \$13 за баррель, поэтому добыча в штатах, расположенных между Канадой и Мексикой, продолжалась на более высоком уровне, чем это ожидалось. Это наряду с увеличившимся потоком нефти с Аляски означало, что в первой половине 1980-х гг. нефтедобыча в США фактически возросла.

Что касается спроса, то и там происходили значительные изменения. Грандиозное движение XX столетия в сторону все более высокого потребления

нефти в рамках общей структуры энергетики было развернуто в обратном направлении из-за более высоких цен, соображений безопасности и государственной политики в этой области. Так, было осуществлено широкомасштабное возвращение угля в производство электроэнергии и промышленность. Ядерная энергетика тоже получила толчок и начала быстро развиваться. В Японии в энергетике в целом и в производстве электроэнергии в частности повысилась доля сжиженного природного газа. Вместе взятое, это означало, что во всем мире нефть вытеснялась с некоторых самых важных рынков и быстро теряла свои позиции. Ее доля в энергетике промышленных стран в целом сократилась с 53% в 1978 г. до 43% в 1985 г.

Не только нефти доставалась уменьшавшаяся доля энергетического пирога, но и сам этот пирог сокращался, отражая серьезное влияние эффективности использования энергии, другими словами, энергосбережения, хотя оно часто не принималось во внимание и даже вызывало насмешки. Но роль его оказалась огромна. В современном промышленном обществе энергосбережение главным образом означало не лишения, не лозунг «Мало — это красиво», а более высокую эффективность использования и технический прогресс. Законодательство 1975 г., которое предусматривало повышение средней экономичности двигателей новых автомобилей в два раза — до 27,5 мили на один галлон бензина, должно было снизить потребление нефти в Соединенных Штатах на 2 млн баррелей в день. И это были примерно те 2 млн баррелей в день, которые давал дополнительный поток нефти с Аляски. В целом к 1985 г. эффективность использования энергии повысилась в Соединенных Штатах на 25%, а нефти — на 32% по сравнению с 1973 г. Если бы Соединенные Штаты сохранили уровень эффективности 1973 г., то было бы израсходовано на 13 млн баррелей больше, чем они фактически израсходовали в 1985 г. Экономия была огромной. То же самое происходило и в других странах. В Японии в тот же период на 31% повысилась эффективность использования электроэнергии и на 51% — эффективность использования нефти.

К 1983 г., первому году экономического подъема, влияние энергосбережения и перехода на другие виды топлива было очевидным. Потребление нефти в странах некоммунистического лагеря составляло 45,7 млн баррелей в день, примерно на 6 млн баррелей меньше, чем в 1979 г., когда потребление достигло максимума в 51,6 млн баррелей в день. Так что при падении спроса на 6 млн баррелей в день в период между 1979 и 1983 гг. нефтедобыча за пределами стран ОПЕК возросла на 4 млн баррелей в день. Кроме того, нефтяные компании энергично пытались освободиться от колоссальных запасов, накопленных с учетом прогноза спроса, который так и не материализовался.

Эти три тенденции — падение спроса, непрерывное наращивание нефтедобычи за пределами стран ОПЕК и обращение к огромным запасам — сократили спрос на нефть ОПЕК где-то на 13 млн баррелей в день, т. е. на 43% от уровня 1979 г.! Иранская революция, а затем ирано-иракская война нанесли серьезный урон возможностям этих двух стран. Тем не менее вместо нехватки, которой все опасались, внезапно образовались излишки, превышавшие спрос на рынке, — короче, возникло перенасыщение рынка, ведущее к существенному снижению цен¹.

ИТОГ: ОБРАЗОВАНИЕ КАРТЕЛЯ

Час расплаты для ОПЕК приближался. Если в 1977 г. она поставила две трети сырой нефти всего западного мира, то в 1982 г. не входящие в ОПЕК страны впервые опередили ее, поставляя на миллион баррелей в день больше и постепенно повышая этот объем. Помимо этого значительно увеличивался и экспорт советской нефти в западные страны. Советский Союз стремился воспользоваться преимуществом растущих цен, чтобы повысить поступления в твердой валюте.

Большая часть дополнительных объемов нефти, особенно из Северного моря, продавалась на спотовых рынках, где цены зависели от общего состояния рыночной конъюнктуры. Всего год или два назад цены на спотовых рынках превышали официальные, теперь же они стали намного ниже. Многие компании, платившие официальные цены, теряли огромные суммы на переработке и сбыте, а спотовые цены на нефть того же сорта могли быть на \$8 ниже, чем по контракту. Эти ножницы цен и определяли, как заметил главный исполнительный директор немецкого филиала Mobil, ту грань, которая разделяет прибыль и убытки. При таких обстоятельствах любой мало-мальски умеющий считать покупатель отправлялся за более дешевой нефтью на спотовый рынок. Новые, не входившие в ОПЕК производители, которые пытались выйти на этот рынок в качестве продавцов, вынуждены были «подчиняться рынку», т. е. предлагать более низкие цены, чтобы завоевать определенную долю рынка.

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 структуру цен, утратят огромные экономические и политические дивиденды и тем самым лишатся недавно приобретенных власти и влияния. Более того, они опасались, что индустриальные страны воспользуются снижением цен и повысят акцизные сборы и налоги на продажу бензина и перенаправят ренту из казны стран ОПЕК в их собственную, что означало бы возвращение к сражению 30-летней давности за ренту.

Тем не менее приходилось смотреть в лицо реальности. Если ОПЕК не снизит цену, чтобы защитить свой объем нефтедобычи, то ей придется сократить нефтедобычу, чтобы защитить цены. В марте 1982 г. ОПЕК, которая всего три года назад, в 1979-м, производила 31 млн баррелей в день, установила общий для своих членов лимит в 18 млн баррелей в день и квоты для каждой страны, за исключением Саудовской Аравии, которая должна была корректировать объем нефтедобычи, поддерживая эту систему. В конечном счете ОПЕК наконец сделала то, о чем говорила не раз на протяжении своей истории. Она пошла по выбранному Техасским железнодорожным комитетом пути регулирования объема нефтедобычи с целью сохранения цены. Как отметил один из ведущих аналитиков по экспорту нефти, она превратилась в картель, или 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 г. 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 упадок нефтяного рынка и непосредственный геополитический риск для стран-экспортеров Персидского залива, вызванный заявлениями Ирана, делали это предложение нереальным, и оно было вскоре отвергнуто как несоответствующее моменту, опасное и не отвечающее интересам самих стран-экспортеров. Тем временем в июне 1982 г. умер король Саудовской Аравии Халид, временный человек на троне и к тому же страдавший болезнью сердца. Трон унаследовал принц Фахд, который уже фактически был правителем страны и, помимо всего прочего, решал все нефтяные вопросы от имени королевской семьи.

Предполагалось, что введение квот будет мерой временной. Но к осени 1982 г. стало очевидно, что спрос не возвращается на прежний уровень, нефтедобыча за пределами стран ОПЕК растет и спотовые цены снова падают. Даже при введении квот нефти ОПЕК было слишком много, и она была слишком дорогой².

«НАША ЦЕНА СЛИШКОМ ВЫСОКА...»

В 1983 г. конкуренция на нефтяном рынке быстро нарастала. Один только британский сектор Северного моря, который до 1975 г. не был задействован, теперь давал больше, чем Алжир, Ливия и Нигерия, вместе взятые, и в перспективе поток нефти из Северного моря должен был вырасти. В конкурентной борьбе нормой среди стран ОПЕК стали неофициальные скидки и снижение цены. Здесь снова единственным исключением была Саудовская Аравия — она поддерживала планку в \$34, которую многие другие чаще нарушали, чем соблюдали. Покупатели, в том числе даже партнеры Агатсо, покинули Саудовскую Аравию. Им было не так просто вынуждать покупать дорогую нефть дочерние предприятия и клиентов, которые конкурировали с другими компаниями, имевшими доступ к более дешевой нефти. И саудовская нефтедобыча упала до самого низкого с 1970 г. уровня.

В начале 1983 г. Ямани выступил с философским анализом причин явного кризиса ОПЕК. «Прошу извинить меня за сравнение, — говорил он, — но в истории теперешнего кризиса очень много общего с состоянием забеременевшей женщины... Кризис, как и нормальная беременность, начался со страсти и радости. Еще недавно другие члены ОПЕК хотели, чтобы мы еще выше подняли цену на нефть, несмотря на наши предостережения о негативных последствиях. Более того, все получали огромные доходы и набрасывались на программы развития, словно эти доходы будут расти вечно... Мы упивались мигмом удовольствия. Но теперь пришлось взглянуть в лицо последствиям. Наша цена слишком высока по отношению к ценам на мировом рынке», — заключил Ямани.

К концу февраля 1983 г. пришло ощущение полного краха. British National Oil Company снизила цену североморской нефти на \$3 — до \$30 за баррель. Это было страшнейшим ударом для Нигерии, члена ОПЕК и страны со сто-миллионным населением, экономика которой оказалась в сверхзависимости

от нефти. Нигерийская нефть конкурировала по качеству с североморской, и постоянные покупатели Нигерии с приходом более дешевой североморской нефти покинули африканскую страну. Лишившись почти всех покупателей, Нигерия фактически перестала экспортировать нефть. Внутриполитическое положение в стране, где к власти недавно вернулось гражданское правительство, пошатнулось. Нигерия дала ясно понять, что она примет ответные меры. «Мы готовы к ценовой войне», — твердо заявил нигерийский министр нефтяной промышленности Яхайя Дикко.

В начале марта 1983 г. министры нефтяной промышленности и их помощники поспешно собрались, как это ни иронично, в столице Великобритании Лондоне, их главного конкурента из числа стран — не членов ОПЕК. Совещание проходило в отеле Intercontinental на Гайд-Парк-Корнер, где они провели 12 казавшихся бесконечными напрасных дней, одно воспоминание о которых вызывало у некоторых из них аллергию, когда они спустя годы возвращались в этот отель. Но как ни сильна была оппозиция идеологического и символического плана, как ни велики были гнев и растерянность, далее сопротивляться реальности было невозможно. ОПЕК снизила свои цены примерно на 15% — с \$34 до \$29 за баррель. Впервые в истории ОПЕК пошла на такой шаг. Экспортеры также договорились об установлении общей квоты в размере 17,5 млн баррелей в день.

Но как распределится квота? Ставкой были миллиарды долларов, и страны одна за другой вступали в баталии за их распределение. Двенадцатидневный нефтяной марафон в Лондоне предотвратил резкое падение цен, по крайней мере на то время. ОПЕК пересмотрела свою цену в соответствии с рыночной, которая падала, а не росла. Она также установила новые квоты, но они уже не были временными, как в прошедшем году.

Единственной страной, которая вообще не имела никаких официальных квот, была Саудовская Аравия. Ямани утверждал, что если бы ей и установили квоту, то размер был бы намного ниже 6 млн баррелей в день — 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 увеличение или снижение своей нефтедобычи в целях сохранения сбалансированности рынка и поддержания цены. Однако новая система регулирования цен ОПЕК зависела от честности ее 12 членов, а также от желания и способности тринадцатой страны, Саудовской Аравии, играть центральную роль производителя-балансир³.

ТОВАРНЫЙ РЫНОК

За очевидными драматическими событиями на заседании ОПЕК в Лондоне и превращением ее в картель стояли далекоидущие перемены в нефтяной отрасли. Отныне в ней не будет господства крупных, высокоинтегрированных нефтяных компаний, на их место придет открытый для всех шумный мир раз-

нообразных покупателей и продавцов. Как говорилось, иногда с одобрением, а иногда с ужасом, нефть становилась «просто одним из товаров».

Нефть, конечно, всегда была товаром, с первых дней ее коммерческого использования в 60-х и 70-х гг. XIX столетия, когда в Западной Пенсильвании цены резко менялись. Но одним из результатов постоянного движения к интеграции было введение контроля над колебаниями цен в рамках одной компании, охватывающей весь цикл от скважины до бензоколонки. К тому же считалось, что нефть отличается от других товаров. «Следует помнить, что нефть — это не обычный товар, как чай или кофе, — вещал Ямани. — Нефть — это товар стратегический. Товар слишком важный, чтобы отдавать его на откуп непредсказуемости спотового или фьючерсного рынков или какого-либо другого вида спекулятивной деятельности». Но именно это и началось. Одной из причин было накопление на мировом рынке огромных запасов нефти. Существовавшая в 1970-х гг. ситуация радикально изменилась: теперь производителям приходилось беспокоиться о доступе к рынкам, а не потребителям — о доступе к нефти. Покупатели ожидали скидок, они и думать не хотели об уплате каких-то надбавок за бесперебойность поставок, которые им приходилось платить в конце 1970-х и начале 1980-х гг., надбавок, по словам одного нефтяника, «часто слабых как гарантия надежности и сильных как финансовое бремя». Надежность теперь перестала быть проблемой. Важность приобрела конкурентоспособность на перенасыщенном рынке.

Другой причиной была менявшаяся структура самой нефтяной промышленности. Национализм и погоня за рентой побудили правительства стран-экспортеров объявить о принадлежности нефтяных ресурсов своим странам, а затем самим продавать на мировых рынках постоянно растущий объем нефти. Этим они разорвали связи с ресурсами определенных компаний, нефтеперерабатывающими предприятиями и рынками за пределами своих стран. Компании, лишившись прямого доступа к ресурсам во многих регионах, обратились к поиску новых источников в других местах. Однако было ясно и то, что либо они должны меняться, либо, если будут держаться за старое, погибнут. Если они не останутся интегрированными компаниями, то им придется стать покупателями и трейдерами. Таким образом, центр их деятельности переместился с рынка долгосрочных контрактов на спотовый рынок. До конца 1970-х гг. на спотовые рынки попадало не более 10% всей продававшейся в мире нефти, что было второстепенной операцией, одним из путей поглощения избыточной продукции нефтеперерабатывающих предприятий. К концу 1982 г., после потрясений, вызванных вторым энергетическим кризисом, уже свыше половины продававшейся в мире нефти либо поступало на спотовый рынок, либо шло по определяемым им ценам.

Лишенная выбора, первой на этот путь встала British Petroleum. После иранских событий и национализации в Нигерии она потеряла 40% поставок — и это помимо потерь от национализации в Кувейте, Ираке и Ливии. Оказавшись в тяжелейшем положении и пытаясь как-то защититься, она вышла на спотовые рынки и начала во все большем масштабе покупать и продавать нефть. С появлением краткосрочных спотовых рынков преимущества интеграции «старого стиля» были уже не очевидными. Теперь обновленная BP могла закупать самую

дешевую нефть, повышать эффективность всех своих подразделений, бороться с конкуренцией, проявлять большую предприимчивость. К тому же компания стала менее централизованной: ее подразделения сами отвечали за свою рентабельность. Корпоративная культура 1970-х, где господствовал 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 ВР, «гибкой ориентации на торговлю». А как же исторически сложившиеся ценности интеграции? «Определенная интеграция, конечно, вещь хорошая, но не настолько, чтобы за нее дополнительно платить, — заявил однажды новый президент ВР П.И. Уолтерс. — Мы должны проявлять большую гибкость».

Уолтерс стал инициатором перемен в ВР. Он уже давно пришел к выводу, что традиционная интеграция, где управление осуществлялось по компьютерным моделям, утратила смысл. Это открытие пришло к нему в одно субботнее утро июня 1967 г., через несколько дней после начала Шестидневной войны. Он косил газон у своего дома в Хайгейте, в Северном Лондоне, когда его позвали к телефону — с ним хотел срочно переговорить руководитель отдела ВР по фрахтованию. Магнат танкерного флота Аристотель Онассис, сообщил он, внезапно аннулировал свои чартерные соглашения и предлагает ВР весь свой флот, но в два раза дороже, чем накануне. Ответ надо дать до полудня. И этот ответ должен был дать Уолтерс, который только что был назначен ответственным за логистику в глобальном масштабе. От его решения зависели десятки миллионов долларов. С упавшим сердцем он вдруг понял, что сейчас ему не поможет ни одна компьютерная программа — здесь можно рассчитывать только на свое коммерческое чутье. Он перезвонил в офис. Да, примите предложение, сказал он и вернулся стричь газон. События вскоре подтвердили правильность решения: к понедельнику танкерные расценки были в четыре раза выше, чем в пятницу.

С этого дня Уолтерс стал активным сторонником отказа от интеграции ВР. «Этот случай заставил меня думать о методах ведения нашего бизнеса, — сказал он. — Я понял, что сторонники 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 устоял и к 1981 г. стал председателем правления ВР, когда деятельность компании была на нуле. «Многие традиционные представления о ведении бизнеса рухнули», — заявил Уолтерс. Иранцы частично дезинтегрировали ВР, он закончит эту работу. «Я не признаю ни одной стратегии, которая не ведет к прибыльности», — пояснил он. Уолтерс прославился, заявив своим менеджерам, что «в ВР 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 целесообразность.

Те же силы толкали и другие компании в том же направлении. И фактически в каждой из них развернулась борьба между теми, кто был воспитан на системе интеграции 1950-х и 1960-х гг., и теми, кто считал, что пришел новый век трейдинга. В этой борьбе ставились под сомнение не только сложившиеся рабочие модели, но и принципиальные, глубоко укоренившиеся убеждения. «Концепция, на которой я вырос, заключалась в том, что компания должна

пропускать свою нефть через собственную систему переработки и сбыта, — сказал председатель Chevron Джордж Келлер. — Это было настолько очевидно, что стало шаблоном». 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 пришлось долго убеждать, и они со временем отошли от своих прежних позиций. В большинстве компаний это свелось к превращению трейдинга в самостоятельные центры прибыли, в способ делать деньги, а не просто в способ обеспечения баланса спроса и предложения внутри материнской компании. И как 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 разных регионах, чтобы либо использовать самим, либо для перепродажи — и все это ради сохранения максимальной конкурентоспособности.

Четыре компании Agamco — Exxon, Mobil, Texaco и Chevron — продолжали, хотя и при некотором сокращении, брать огромные объемы нефти в Саудовской Аравии даже по официальной и, следовательно, более высокой, чем соответствующие конкурентные сорта, цене. Их основополагающей позицией всегда было сохранение доступа к саудовской нефти, и они сопротивлялись разрыву сложившихся связей. Но в 1983 и 1984 гг. им пришлось, правда, с большой неохотой признать, что цена за доступ стала слишком велика. «Мы в Chevron всегда рассматривали Agamco как наше родное предприятие, — сказал Джордж Келлер. — С него мы начали, его создали и играли в нем ключевую роль. Но это стало не просто очередной проблемой, мы не могли больше бросать деньги на ветер. Нам пришлось отказаться и заявить Ямани, что так больше не может продолжаться». Связи Agamco не были разорваны, однако они были значительно ослаблены. Саудовская Аравия перестала быть эксклюзивным поставщиком. Такое изменение финансовых отношений между четырьмя компаниями и Саудовской Аравией было одним из самых значительных свидетельств трансформации нефтяной промышленности.

Переходу к товарному рынку способствовала и серьезная структурная перемена в самой отрасли. С ликвидацией контроля над ценами и других видов регулирования 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 пришлось почти четвертая часть добычи всего западного мира. К тому же это была нефтедобыча, в огромной степени ориентированная на рынок и способная сказаться на всем остальном мире. А один из ручейков американской сырой нефти стал определяющим для нефтяной промышленности всего мира⁴.

ОТ ЯИЦ ДО НЕФТИ

Появление этого ручейка сырой нефти было связано с компанией West Texas Intermediate, которая ассоциировалась с еще одним важнейшим новшеством

в нефтяной промышленности. Оно было введено в переломном 1983 г., однако не в Вене, Эр-Рияде или Хьюстоне, а в Нижнем Манхэттене, на восьмом этаже Всемирного торгового центра, когда Нью-Йоркская товарная биржа, известная как Нутех, ввела в практику фьючерсные контракты на сырую нефть.

При продаже товара главным образом на спотовых рынках, где цены крайне изменчивы и нестабильны, покупатели и продавцы стремились найти механизм, который сводил риск до минимума. Это и дало толчок появлению фьючерсных контрактов, которые предоставляют покупателю право купить товар по согласованной цене в определенном месяце в будущем. Покупатель фиксирует определенный уровень цены, зная степень риска. Точно так же и производитель продает свою продукцию заранее, до того, как она произведена, как и 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 перестраховщиков. Их цель — минимизировать ценовой риск и избежать колебаний цен. Ликвидность же обеспечивают спекулянты, которые надеются получить прибыль, играя на колебаниях спроса и предложения, и психология рынка. Ряд товаров, таких как зерно и свиная грудинка, годами покупались и перепродавались на всех фьючерсных рынках в Соединенных Штатах. В 1970-е гг., когда мировая экономика стала менее устойчивой, 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 особо блестящим. Она была основана в 1872 г., в том же году, когда Джон Рокфеллер пустил в ход «наш план» — план захвата 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 г. ее стали называть Масляная, сырная и яичная биржа. Через два года ее название снова изменилось: теперь это была Нью-Йоркская товарная биржа. К 1920-м гг. на ней были внедрены фьючерсные контракты на яйца, которые, как и сам этот продукт, продавались и покупались.

Затем в 1941 г. под своды биржи вошел новый товар — картофель из штата Мэн. Позднее фьючерсы стали заключаться на репчатый лук, яблоки (сорта «макинтош» и «голден»), картофель из штата Айдахо, фанеру и платину. Но основным товаром Нью-Йоркской товарной биржи был картофель Мэна до тех пор, пока по неизвестной для большей части мира причине соотношение спроса и предложения на картофель в Америке не изменилось коренным образом. Картофель Мэна уступал свою долю рынка картофелю из других штатов; более того, падал также и годовой объем в абсолютном выражении. В результате с фьючерсными контрактами по поставкам этого картофеля начались проблемы. В 1976 г., а затем в 1979 г. 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 требованиям. Под этим нажимом биржа резко прекратила заключение сделок на этот картофель, и ей самой грозило закрытие.

Однако Nymex успела заблаговременно ввести контракты на новый товар, что местные поставщики нашли целесообразным, — мазут для обогрева жилых домов. Затем в 1981 г. биржа приступила к торговле фьючерсами на бензин. Но самое главное нововведение было сделано 30 марта 1983 г. 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 Intercontinental в Лондоне. Столь короткий промежуток времени давал повод для иронии — фьючерсные контракты на сырую нефть решительно подрывали власть ОПЕК в сфере установления цен. И права на добытую нефть теперь можно было купить и продать множество раз, причем порой с баснословной прибылью, которая доставалась трейдерам и спекулянтам.

Биржевики с восторгом восприняли в Нью-Йорке фьючерсы на сырую нефть. Отталкивая друг друга локтями, пробираясь в бурлящей от возбуждения толпе, они кричали и яростно размахивали руками, фиксируя свои заказы на контракты. Так же расталкивая друг друга, трейдеры пробирались и в нефтяную промышленность, которая вовсе не приветствовала их появление. Первоначальной реакцией солидных нефтяных компаний были скептицизм и открытая враждебность. Какое отношение имели эти орудия жестикулирующие молодые люди, для которых слово «долгосрочный» могло означать «два часа», к промышленности, где вопросы технологии и снабжения были архисложными, где основой всего считались бережно создававшиеся взаимоотношения и где принятые сегодня решения по инвестициям начинали окупаться не ранее чем через десятилетие? Генеральный директор одной из крупных компаний отмахивался от фьючерсных контрактов, считая их «средством терять деньги». Но практика использования фьючерсов быстро распространилась, обретая признание и уважение. А через несколько лет большинство нефтяных корпораций и ряд стран-экспортеров, а также многие другие игроки, в том числе солидные финансовые дома, уже заключали на Nymex фьючерсные контракты на сырую нефть. При всем ценовом риске 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 Всемирного торгового центра.

Когда-то цены на рынке нефти устанавливала Standard Oil. Затем в Соединенных Штатах этим занимался Техасский железнодорожный комитет, а в остальных странах крупные нефтяные компании. Потом власть перешла к ОПЕК. Теперь же цена устанавливалась ежедневно и ежесекундно на открытом рынке в торговом зале Nymex в процессе взаимодействия трейдеров с покупателями и продавцами, прилипшими к экранам компьютеров в разных точках земного шара. Это напоминало нефтяные биржи Западной Пенсильвании конца XIX столетия, только оснащенные современными технологиями. Все игроки получали одинаковую информацию в один и тот же момент, а в следующий — могли действовать исходя из этой информации. «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 WTI — West Texas Intermediate, мощного потока движущегося в трубопроводе продукта, им легко было торго-

вать, и поэтому он стал удобным эквивалентом мировой цены, которым до этого служила арабская легкая нефть. Два десятилетия назад цена арабской легкой нефти заменила в качестве базовой цену нефти с побережья Мексиканского залива в Техасе. Совершив почти полный круг, базовая цена вернулась к Техасу. И с быстрым ростом объемов нефтяных фьючерсов цена WTI встала в один ряд с ценами на золото, с процентными ставками и с промышленным индексом Dow Jones среди жизненно важных и тщательно контролируемых параметров ежедневного состояния мировой экономики⁵.

НОВЫЕ НЕФТЯНЫЕ ВОЙНЫ: СТОИМОСТНОЙ РАЗРЫВ НА ПЕРЕДНЕМ ПЛАНЕ

С реструктуризации глобальных рынков нефтяная промышленность также прошла полный круг корпоративной реорганизации, от которой не застрахована ни одна крупная компания. Дерегулирование любой отрасли снимает защиту и усиливает конкурентное давление, и типичным его результатом являются консолидация, «отпочкования» новых компаний от существовавших, поглощения одной компанией другой и множество разных корпоративных изменений. Нерегулируемая в Соединенных Штатах нефтяная индустрия не была исключением к 1981 г. Перепроизводство и снижавшиеся цены также способствовали консолидации и сужению рынка, а 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 требовали большей доходности инвестиций. Стремясь показать хорошие квартальные результаты, они не хотели долго ждать. В их глазах нефтяная промышленность, подъем которой уже миновал, теряла свою привлекательность.

Однако двигателем реструктуризации нефтяной промышленности был стоимостной разрыв, т. е. несоответствие цены акций компании полной рыночной стоимости ее нефтяных и газовых ресурсов. Те компании, у которых была наибольшая разница между ценой акций и стоимостью активов, были наиболее уязвимы. В подобных случаях у нового менеджмента появлялась возможность поднять цену акций и, таким образом, сделать благородное дело — повысить «акционерную стоимость», чего прежний менеджмент сделать не сумел. Был и еще один трюк: увеличение нефтедобычи за счет разведочных работ обходилось в 2–3 раза дороже, чем покупка активов уже существующей компании. С точки зрения менеджмента было совершенно очевидно, что «искать нефть на Нью-Йоркской фондовой бирже», т. е. покупать недооцененные компании, дешевле, чем вести разведочные работы в Западном Техасе или на дне Мексиканского залива. Здесь опять движущей силой была акционерная стоимость. Многие компании, получив в результате двух нефтяных кризисов огромные денежные средства, вложили их в разведочные работы в Соединенных Шта-

тах, намереваясь найти надежные альтернативы поставкам нефти ОПЕК. Итоги оказались разочаровывающими, резервы по-прежнему сокращались. Расходование колоссальных средств было неэффективным и напрасным. Не разумнее ли вместо такого беспорядочного выбрасывания денег на ветер вернуть их большую часть владельцам акций через повышение дивидендов или выкуп акций, предоставив акционерам самим решать, как эти средства инвестировать? Или же, что, возможно, было бы даже лучше, приобрести другие компании, стоимость которых известна, либо слиться с ними и таким образом дешево получить нужные ресурсы?

Итак, стоимостной разрыв и неудачи в нефтеразведке ускорили великий переворот в нефтяной промышленности. Результатом его был ряд серьезных сражений между корпорациями, в которых компании сталкивались друг с другом, причем при участии, а иногда под командованием всевозможных воителей с Уолл-стрит. Это была совершенно новая разновидность нефтяной войны.

ТОЛЧОК

В конце второго нефтяного кризиса промышленность уже была готова к переменам, но для этого был необходим какой-то толчок. Он был дан в Амарилло, городке с населением 150 000 человек, расположенном на ровном высоком плато района Панхэнгл на северо-западе Техаса — в пустынном, засушливом и продуваемом ветрами районе, находящемся ближе к Денверу, чем к Хьюстону. Главным бизнесом в Амарилло была нефте- и газодобыча, но занимались этим в основном небольшие независимые компании. Другим крупным бизнесом в Амарилло и его окрестностях было животноводство, а также производство ядерного оружия. Амарилло был единственным центром страны, где осуществлялась конечная сборка атомных бомб — по некоторым данным, четыре боеголовки в день. Это был родной город независимого нефтепромышленника Т. Буна Пикенса, больше чем кто-либо стяжавшего лавры «детонатора» тех потрясений, которые изменили корпоративный ландшафт нефтяной промышленности и стерли с лица земли некоторые наиболее известные достопримечательности.

Бун Пикенс стал своего рода знаменитостью благодаря его умению тихо ухмыляясь отшивать репортеров, когда они со всей серьезностью спрашивали, не он ли тот самый Дж. Юинг из телевизионного сериала «Даллас». В финансовых кругах Пикенс восхищал инвесторов, быстро и энергично повышая акционерную стоимость. Однако в нефтяной промышленности одни им восхищались, а другие его ненавидели. Заняв стратегически важную позицию на пересечении нефтяной отрасли и Уолл-стрит, он говорил, что возвращает нефтяную промышленность к ее основам, борется против бессмысленного расточительства, спасает ее от крайностей, иллюзий и высокомерия, действуя в интересах акционеров. Его противники считали, что он всего-навсего хитрый пройдоха, умеющий проталкивать свои идеи и рядивший обыкновенную жадность в тогу борьбы за права акционеров. Одно было совершенно ясно: Пикенс увидел раньше и более четко, чем другие, все уязвимые места и слабости нефтяной промышленности,

лежавшие в основе второго нефтяного кризиса. И он не только знал, как ими воспользоваться, но и теоретически обосновал их появление. На определенном уровне проводимая им кампания как таковая представляла собой месть независимого нефтепромышленника ненавистным крупным корпорациям.

Родившийся в 1928 г., Пикенс жил неподалеку от месторождения Семинол, одного из величайших открытий 1920-х гг. 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 вырос и превратился в дерзкого, самоуверенного молодого человека, независимо мыслящего, острого на язык и откровенно высказывающего свое мнение. Он не принимал с готовностью установившийся порядок, а старался сделать все, чтобы события принимали выгодный ему ход. У него также было огромное желание выдвинуться. Он терпеть не мог проигрывать.

Когда удача отвернулась от его отца, семья переехала в Амарилло, где старший Пикенс нашел работу в компании Phillips. Молодой Бун, пройдя курс геологии в колледже, начал работать на Phillips. Он не выносил эту работу. Ему не нравились царившие в компании бюрократия и строгая иерархия. 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 г., проработав три с половиной года в Phillips, он ушел и стал независимым специалистом, оказывая консалтинговые услуги, заключая сделки с денежными людьми в Амарилло. Затем он отправился на юго-запад, где вел суровую кочевую жизнь в погоне за «американской мечтой». Он привык к жарким ветрам и постоянной пыли, которая забивала рот и нос. Он брился в туалетах на придорожных бензоколонках с названиями крупных нефтяных компаний — к этому времени у него уже сформировалось к ним устойчивое отвращение. В середине 1950-х в годы жалкого существования в период очередного спада в промышленности Пикенс был одним из тысяч людей, которые колесили по нефтяным штатам, вели дела по телефону-автомату, искали выгодные сделки, перепродавали, сколачивали бригады для бурения скважин и, если повезет, нападали на нефть или газ — и все 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, занял деньги, на которые он провел успешную операцию в Канаде. К 1964 г. он объединил все свои буровые в одну компанию — Mesa Petroleum. Когда Mesa стала публичной компанией, у него возник особый интерес к вопросу разницы между ценой акций и стоимостью стоявших за ними нефтяных и газовых активов. Пикенс сосредоточил внимание на «спящей», т. е. зарегистрированной, но не функционировавшей и значительно большей, чем Mesa, компании Hugoton Production, имевшей крупные запасы газа в Хьюготоне, на юго-западе Канзаса — в то время самого большого в стране месторождения природного газа. Цена ее акций была намного ниже, чем стоимость запасов газа в случае их продажи. Акционеров

можно было склонить на свою сторону, обещав более высокую доходность за счет повышения цены акций и нового подхода к управлению компанией. Это был очень простой прием, который и оказал такое огромное влияние спустя полтора десятилетия. В 1969 г. он завершил недружественное поглощение Hugoton и объединил это крупное предприятие с Mesa, создав большую независимую нефтяную компанию.

Захваченный практически повальной нефтяной лихорадкой, начавшейся после 1973 г., Пикенс задействовал в Соединенных Штатах столько буровых установок, сколько позволяли средства, и отправился искать нефть в Северном море и в Австралии. Он был сильным трейдером и специалистом по фьючерсным контрактам задолго до того, как о них услышали в нефтяной промышленности. Вначале это были фьючерсы на поставки скота. Одно время Mesa заключала сделки даже на поставку кормов для скота в качестве побочного бизнеса, превратившись во второго крупнейшего в стране поставщика, оставаясь при этом мелкой нефтяной компанией. Однако этот бизнес закончился неудачно, и Пикенс пошел в другом направлении. Но даже в разгар нефтяных войн в середине 1980-х, когда ставкой были миллиарды долларов, Пикенс, пролетая в своем самолете над Техасом, смотрел из окна на пастбища и подсчитывал поголовье стада, чтобы определить, велико оно или нет, и какие фьючерсы на скот покупать: долгосрочные или краткосрочные. Но теперь это был уже спорт.

Пикенс был заядлым игроком в баскетбол — игру, которая требует скорости, быстрых рывков, неожиданных бросков, мгновенной реакции и постоянной импровизации. Таким он был в бизнесе. «Каждое субботнее утро мы обычно набивались в офис Буна, некоторые сидели даже на полу, — вспоминая 1970-е гг., 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 неудобным соперником для крупных бюрократизированных 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 Mesa, у Пикенса был готов стандартный ответ: «Передайте ему, пусть только попробует!»

К началу 1980-х 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 стоимости их разведанных запасов нефти и природного газа. Это открывало для Mesa возможности делать деньги, точно так же, как в случае с Hugoton Production.

В 1982 г. его первой целью стала Cities Service, детище Гарри Догерти, нефтяного магната и владельца коммунальных предприятий, который в 1920-е гг. первым во враждебно настроенной нефтяной промышленности проповедовал преимущества энергосбережения в использовании нефти и природного газа. Cities Service занимала 19-е место в списке крупнейших в Америке нефтяных компаний и 38-е в списке Fortune 500. И она была в три раза больше Mesa.



Но ее акции продавались за треть оценочной стоимости ее резервов нефти и газа, что нельзя было назвать хорошей услугой акционерам. Mesa приобрела контрольный пакет акций этой более крупной компании. Пока она рассматривала планы поглощения, Cities Service предложила выкупить акции у Mesa, которая ответила на это контрпредложением. В игру вступила Gulf, предложив Cities Service за ее акции почти в два раза большую цену, чем они продавались до начала схватки, но затем вышла из игры. В конечном счете все акции Cities Service приобрела Occidental Арманда Хаммера. Mesa же на продаже купленного ею ранее пакета акций получила прибыль в \$30 млн. Это был первый ход.

К этому времени в нефтяной промышленности началась реструктуризация и происходили очень крупные слияния. Начало им было положено в 1979 г., когда Shell поглотила Belridge, калифорнийского производителя тяжелой нефти. В начале 1920-х Shell совершила «набег» на Belridge с предложением купить ее акции за сумму порядка \$8 млн, но затем отступила. А в 1979 г. она заплатила на порядки больше — в целом \$3,6 млрд, что в то время было крупнейшим поглощением. В 1981 г. Conoco ушла от попытки захвата со стороны канадской Dome Petroleum, отдав предпочтение DuPont за \$7,8 млрд. Mobil предприняла «набег» на Marathon, бывшую добывающую компанию Standard Oil и частичного владельца промысла Йейтс, одного из крупнейших в стране месторождений в геологической структуре пермского периода в Техасе. В поисках альтернативы Marathon согласилась на продажу за \$5,9 млрд U.S. Steel, которая диверсифицировала бизнес, чтобы избежать катастрофы, постигшей американскую сталелитейную промышленность. Mesa сделала заявку на покупку General American, крупного производителя сырой нефти, но Phillips забрала его за \$1,1 млрд. Лишившись этой добычи, Пикенс ждал благоприятного случая. Непременен должен был появиться другой подходящий объект⁶.

МЕКСИКАНСКИЙ УИК-ЭНД

А тем временем глобальный нефтяной бум заканчивался. Разведка нефти в Соединенных Штатах сошла на нет. Увеличилось число случаев рефинансирования и банкротств небольших компаний. В крупнейших компаниях начался первый раунд затягивания поясов — сокращение служащих, прекращение найма рабочих и ранние уходы на пенсию. Инвесторы, оставив волнения по поводу инфляции, стали покидать нефтяную промышленность и переходить на фондовый рынок; взаимные фонды и удачливые управляющие денежными средствами становились за ужином более интересной темой для обсуждения, чем нефть, программы бурения и геология.

По мере спада деловой активности еще более четко обозначилась взаимосвязь нефти и мировой финансовой системы. И нигде это не проявилось с такой очевидностью, как в Мексике, которая к 1982 г. имела огромный внешний долг в размере \$84 млрд, явившийся результатом ее внезапного появления на мировой арене в качестве нефтяной державы. В тот год министром финансов Мексики стал Хесус Сильва Эрсог. Его отец в 1937 г. возглавлял государственную комиссию, которая, изучив финансовое положение и деятельность в Мексике

иностранных нефтяных компаний, обвинила их в получении чрезмерной прибыли, что и послужило для президента Карденаса основанием для национализации. Затем он возглавлял отделение Pemex, государственной нефтяной компании. Этот пост он вскоре покинул из-за разногласий с профсоюзом нефтяников по поводу заработной платы. Его сын пошел по пути современных мексиканских технократов, получив ученую степень по экономике в Соединенных Штатах (в Йельском университете) и сделав карьеру в государственном аппарате. А в апреле 1982 г. президент Лопес Портильо назначил его министром финансов.

Сильва Эрсог, к своему ужасу, обнаружил, что страна находится на грани тяжелейшего экономического кризиса. Таким был результат падения цены на нефть, высоких процентных ставок, резко завышенного курса песо, безграничных расходов правительства и сокращения рынка экспорта других мексиканских товаров из-за экономического спада в Соединенных Штатах. И плюс ко всему повальное бегство капитала из страны. 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 слушать. «Это было страшное время», — позднее сказал Сильва Эрсог.

Он начал тайно посещать Вашингтон, покидая Мехико поздно вечером в четверг, чтобы в пятницу встретиться с Полом Волкером, председателем совета управляющих Федеральной резервной системы США, и вечером же в пятницу вылетал обратно, чтобы появиться на светских раутах, и никто не знал, что его не было в городе. Он договорился о предоставлении Мексике чрезвычайного кредита в размере \$900 млн, но в связи с бегством капитала он растаял в течение недели. 12 августа 1982 г. Сильва Эрсог пришел к заключению, что никакие действия не помогут: Мексика не могла выплачивать проценты по займам. Она могла, конечно, объявить дефолт, но это было чревато крахом мировой финансовой системы. Задолженность Мексики девяти крупнейшим американским банкам была эквивалентна 44% их общего капитала. Сколько американских и иностранных банков разорятся 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 несколько дней надолго останутся в его 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 возникнут чрезвычайно серьезные международные последствия». — «Да, — заметил после обсуждения Риган, — у вас действительно проблема».

«Нет, господин министр, — возразил Сильва Эрсог, — проблема у нас».

Мексиканские представители и американцы приступили к работе в пятницу днем и работали фактически без перерыва до воскресенья. Они подготовили пакет мер, предусматривавших предоставление многомиллиардных займов и кредитов, а также авансируемые 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 в соглашении непонятную плату за услуги в \$100 млн. «Ну, когда кто-то оказывается в тяжелом положении и его выручают, 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 это принять». Он позвонил Лопесу Портильо, который приказал прекратить обсуждение и немедленно вернуться в Мехико.

В конце того же 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 млн 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.

Взволнованный Сильва Эрсог вылетел обратно в Мехико. Он выступил по телевидению с 45-минутным докладом. Вместо подготовленного текста с объяснением происходящего у него были лишь основные тезисы. А в следующую пятницу он прибыл в Нью-Йорк для встречи с представителями Федеральной резервной системы и перепуганными банкирами, чтобы выработать детали реструктуризации мексиканского внешнего долга. Предполагалось объявить мораторий на долг. Но этого слова так никто и не произнес — решение назвали пролонгацией, что было вежливым способом сказать, что, по крайней мере частично, Мексика объявила дефолт.

Измученный вконец, Сильва Эрсог вернулся домой, но из аэропорта отправился в маленькую горную деревушку неподалеку от Мехико. «Мне надо было отвлечься от всего, что мы пережили, — позднее сказал он. — Я думал о своем отце 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 г. 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 сильное чувство победы. Мы пережили самый большой бум в мексиканской истории. Впервые в нашей истории в те годы, с 1978-го по 1981-й, нас обхаживали и добивались нашего расположения самые влиятельные люди в мире. Мы считали, что мы богаты. Ведь у нас была нефть».

В августе 1982 г. мировые рынки закачались в ожидании паники, но оперативные меры «мексиканского уик-энда» и последующих дней стабилизировали мировую финансовую систему. Однако драматические события, связанные с мексиканским долгом, заставили осознать, что мировой нефтяной бум закончился и что «власть нефти» не так сильна, как предполагалось. Нефть для государства была не только богатством, но и слабостью. Более того, близилась перемена. 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 с высокой ценой.

Одновременно с тем, как Мексика балансировала на краю банкротства, крохотный банк с громким названием Penn Square 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 по одной только привычке его менеджера — он любил пить амаретто с содовой из своих мокасин фирмы Gucci. Penn Square стал объектом пристального внимания Федерального резерва и других контролирующих органов. Почему так много внимания уделялось какому-то банку в пригородном торговом центре, когда целая страна — Мексика — стояла на краю пропасти? Дело в том, что Penn Square предоставил огромное число кредитов на нефть и газ, многие из которых были крайне сомнительного свойства, а затем продал их примерно за \$2 млрд наиболее активно оперирующим на денежных рынках банкам, таким как Continental Illinois, Bank of America и Chase Manhattan. Оставшийся у Penn Square 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 Continental Illinois, самый крупный на Среднем Западе и седьмой по величине в стране. В целом это был самый быстрорастущий кредитор в Соединенных Штатах, он получал награды за успешный менеджмент, а его председатель был назван «банкиром года». Как кредитор энергетики, Continental Illinois, 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 *Wall Street Journal* присвоила ему титул — «образцовый банк».

С падением цен на нефть стало ясно, что Continental Illinois с его огромным портфелем кредитов в сфере энергетики от Penn Square и других источников ходит по слишком тонкому льду. В результате в 1984 г. произошло крупнейшее в мировой истории бегство клиентов из банка. По всему миру разные банки и компании изымали свои деньги. Continental Illinois потерял платежеспособность. И теперь под ударом оказалась целостность всей взаимосвязанной банковской системы. Пришлось вмешаться федеральному правительству, которое предоставило новый капитал в размере \$5,5 млрд, чрезвычайные кредиты в размере \$8 млрд и, конечно, сменило руководство банка. Continental Illinois был временно национализирован, хотя в Соединенных Штатах это слово не употреблялось. Однако опасность в случае непринятия подобных масштабных мер была слишком серьезной, чтобы рисковать. С крахом Continental Illinois кредитование энергетического сектора мгновенно утратило привлекательность. Банки, которые еще изъявляли желание или были способны давать кредиты энергетическим компаниям, пересмотрели свои правила так, что получить кредит на нефть или газ стало труднее, чем пролезть через пресловутое игольное ушко. А без капитала нельзя было рассчитывать на ведение разведки и развитие отрасли, не говоря уже о подъеме⁷.



ГОСПОДИН БУР

Другие драматические события, отзвуки которых потом долго отражались на 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 на один район — Муклук, что означало на языке эскимосов «сапог из тюленьей кожи». Этот Муклук представлял собой огромную подземную структуру в 14 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. В нефтяной отрасли Муклук вызвал необычайное волнение. Компании, которые объединились во главе с Sohio, дочерней компанией BP, и с Diamond Shamrock для совместного бурения разведочных скважин, надеялись открыть еще одно чудо — второй Восточный Техас, второй Прадхо-Бей, а может быть, и такой нефтеносный участок, какие есть в Саудовской Аравии. Муклук был объявлен самым многообещающим и перспективным проектом, который выпадает один раз в поколение. «Это то, о чем можно только мечтать», — говорил президент изыскательской фирмы компании Diamond Shamrock. А геологи BP утверждали, что на этот раз бурение разведочной скважины связано с минимальным риском за всю историю компании — шансы на успех были один к трем, вместо одного к восьми, как обычно. Однако на то, чтобы добраться до богатств Муклука, могло уйти очень много денег — свыше \$2 млрд. В суровых условиях Арктики приходилось создавать искусственный щебеночный остров, с которого можно было начать бурение. Работы велись 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 г., 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 великий разведчик недр XIX столетия Джон Гейли, определяет только «господин Бур». И в первую неделю декабря 1983 г. «господин Бур» заговорил, и 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 признаки. Но либо в структуре образовался разлом, и нефть вытекла на поверхность — этакое гигантское нефтяное пятно, влияние которого на окружающую среду осталось неустановленным, или же, возможно, региональный наклон вызвал миграцию нефти, и она по шутке природы ушла в структуру залива Прадхо-Бей. «Мы правильно выбрали место для бурения, — сказал президент Sohio Ричард Брей. — Просто опоздали на 30 миллионов лет».

Разведка в Муклуке оказалась не только самой дорогостоящей и безрезультатной в истории, но и стала поворотным пунктом в нефтеразведке в Соединенных Штатах. Непродуктивная скважина как бы говорила о том, что в этом плане у страны нет больших перспектив и делать такую огромную ставку на разведочные работы слишком рискованно и 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 исполнительных директоров нефтяных компаний, Муклук ясно указывал, что от разведки нефти следует переходить к приобретению разведанных запасов нефти, покупая либо отдельные объекты собственности, либо целиком компании. После Муклука все начали склоняться к этому варианту⁸.

СЕМЕЙНЫЕ ДЕЛА

Реструктуризацию нефтяной отрасли подталкивали не только экономика и геология. В ней имели место и разные семейные неурядицы: ненависть, обида и вражда, которые порой в них накапливались. Война между наследниками состояния семейства Кек привела к тому, что Mobil приобрела Superior Oil, самую большую независимую компанию в стране, заплатив за нее \$5,7 млрд. Но самые крупные семейные неприятности свалились на Getty Oil, огромную интегрированную компанию, которую Джей Пол Гетти начал создавать в 1930-е гг. и которая в 1950-е гг. с открытиями в Нейтральной зоне между Саудовской Аравией и Кувейтом стала международной. Гетти, твердо веривший в стоимость, умер в 1976 г. Теперь, в 1980-е гг., Getty Oil не пополняла свои резервы, и ее акции продавались по очень низкой цене по отношению к стоимости разведанных запасов. Один из сыновей Джея Пола Гетти, Гордон, больше занимался сочинением музыки, чем поисками нефти, — он только что закончил работу над циклом песен на стихи Эмили Дикинсон, но тем не менее такое сильное падение цены акций вызывало и у него удивление. Это привело к столкновению с топ-менеджерами, управлявшими Getty. Они знали, что рычаги управления в их руках, но акционерный капитал контролировали все же Гордон Гетти и его союзники. Дж. П. Гетти не жаловал своих сыновей, в том числе и Гордона, так что у молодого Гетти не было оснований быть верным памяти отца или его творению. Так что как только представился случай, он им воспользовался.

Как показало дальнейшее развитие событий, таких случаев было два, и Гордон Гетти, не предвидя дальнейших осложнений, откликнулся на оба. Первым было предложение от Pennzoil, крупной независимой компании во главе с нефтяным магнатом Хью Лидтке, одним из первых партнеров Джорджа Буша в нефтяных делах и другом Буна Пикенса. Гетти в какой-то степени согласился на предложение Pennzoil, но в какой именно — стало предметом серьезного и длительного разбирательства. Вторым было предложение Техасо, председатель которой как-то поздним вечером появился в отеле Pierre, ранее принадлежавшем старшему Гетти. Его предложение молодой Гетти принял без размышлений. Итак, Техасо получила за \$10,2 млрд Getty Oil. И кроме того, иск, выдвинутый Pennzoil⁹.

ГИБЕЛЬ КРУПНОЙ КОМПАНИИ

В эпоху Техасо-Pennzoil-Getty Бун Пикенс играл эпизодическую роль, иногда консультируя Гордона Гетти по оценке нефтяной собственности. Он также время от времени скупал акции Техасо. Но на прицеле у него было кое-что другое. Mesa, как почти и вся нефтяная промышленность, испытывала серьезные проблемы. После подъема наступал спад, а Mesa задолжала \$300 млн за программу разведочных работ. У нее работала 51 буровая установка, в том числе пять очень дорогостоящих — в Мексиканском заливе, где была сосредоточена целая армия рабочих, многочисленных судов и вертолетов — и все это пожирало деньги в невероятных размерах. В июле 1983 г. 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 лишь за небольшую часть от стоимости их активов. И взгляд Пикенса остановился на намеченной жертве — компании Gulf Oil, одной из «семи сестер», семи крупнейших нефтяных компаний мира. Gulf Oil была создана семьей Меллонов после открытий Гаффи и Гейли в Спиндлтопе в 1901 г. и стала символом американского предпринимательства и крупнейшей корпорацией в мире. Она прочно установила свой флаг в Кувейте. Меллоны уже давно отошли от активного управления, семья разрослась, образовалось несколько ветвей, и значительная часть ее владений была продана. С точки зрения Пикенса, из всех крупнейших нефтяных компаний Gulf была наиболее привлекательной — ее акции продавались по цене, едва превышавшей треть оценочной стоимости.

Еще во время схватки за Cities Service Пикенс внимательно присматривался к менеджменту Gulf и пришел к выводу, что он действует нерешительно и неэффективно и что тяжеловесная бюрократическая структура Gulf 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 были связаны с Уотергейтом, и сомнительные иностранные платежи привели к скандалу в компании, в том числе к устранению некоторых высших управленцев и замене их менеджерами, незапятнанная репутация которых была одним из главных качеств.

Новый председатель совета директоров, возглавивший компанию во второй половине 1970-х, получил два прозвища — Мистер Чистый и Бойскаут. К тому же Gulf оказалась, безусловно, единственной крупной компанией, которая ввела в совет директоров монахиню. «Накопившиеся проблемы были результатом шестилетнего периода колебаний, — вспоминал один из исполнительных директоров Gulf. — И все это происходило в момент перемен в нефтяной промышленности — во время споров в ОПЕК, когда в Юго-Восточной Азии все было подвешено и мы теряли наши позиции в Европе».

Список бед компании Gulf был длинным. В 1975 г. была национализирована ее концессия в Кувейте, дававшая существенную часть доходов. Компании до-

рого обошелся проигрыш антитрестовского дела, связанного с продажей урана. Несмотря на огромные суммы, которые с середины 1970-х гг. она тратила на поиски нефти в Соединенных Штатах и в других политически стабильных местах, похвастаться было нечем. Ее резервы быстро таяли, сократившись на 40% только между 1978 и 1982 гг. 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 Gulf уже не отличались высокой конкурентоспособностью, и она в значительной мере утратила свою прежнюю репутацию транснациональной компании, ведущей масштабные работы по разведке и добыче. И с тех пор ничего нового к положительной репутации она не добавила.

Нынешнее руководство только приступало к решению вопроса, как сделать компанию более гибкой, конкурентоспособной и эффективной. Теперь ее возглавлял новый председатель, Джимми Ли, сменивший Мистера Чистого. И если карьера Пикенса говорила об эволюции независимых компаний, то на карьере Джимми Ли можно было проследить эволюцию корпораций. В конце 1940-х гг., когда поступила первая нефть из Кувейта, он работал на нефтеперерабатывающем заводе 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 в Юго-Восточной Азии. В тот период, когда ближневосточные производители боролись друг с другом и давили на компании, требуя повысить нефтедобычу, он был человеком Gulf в Кувейте. И наконец, он руководил из Лондона операциями в Восточном полушарии, а это означало, что он нес ответственность за все — от завоевания доверия европейских автомобилистов к бензину под маркой 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 г. Mesa начала скупать акции Gulf через многочисленные банковские счета по всей стране, трансфертные коды которых были известны только одному-двум лицам. В октябре она образовала Gulf Investors Group, GIG, укомплектовав ее партнерами и, таким образом, финансовым влиянием, необходимым для наступления. А в конце месяца группа Mesa приступила к решительным действиям. Ее цель, заявляла она, заставить Gulf перевести половину своих американских нефтяных и газовых резервов в траст, который будет принадлежать непосредственно акционерам, обеспечивая их деньгами и решая проблему двойного налогообложения дивидендов.

Gulf ответила контраступлением. Целью ее было завоевать 400 000 акционеров, которые могли проголосовать либо за нее, либо за Пикенса. Но у Gulf была и еще одна большая проблема: ее высшее руководство резко расходилось по вопросу дальнейших действий, что мешало успешно действовать против Пикенса и показывало нерешительность и неповоротливость. Пикенс на это и рассчитывал, он был гибок и быстр, принимая нестандартные решения. Он знал, как подойти к институциональным акционерам, державшим большие пакеты акций Gulf. Он также знал, как завоевать общественное мнение, и был гораздо эффективнее в работе с прессой, чем управлявшие Gulf инженеры. Он выступал

под знаменем защитника интересов акционеров, настоящего нефтяника, а не какого-то безликого бюрократа из «почтенного клуба» Большой нефти.

«Я никогда не предполагал, что мне на служебном пути придется вести борьбу за голоса акционеров, — сказал Ли. — Я никогда к этому не готовился». Но тем не менее Gulf наносила ответные удары, и достаточно энергично. Ли и его коллеги склонили институциональных инвесторов на свою сторону, и в декабре 1983 г. при голосовании по доверенности Gulf удалось вырвать победу, правда, с незначительным перевесом — 52% 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-Хиллз в компанию Drexel Burnham к королю бросовых, т. е. высокодоходных, но ненадежных облигаций, Майклу Милкелу, чтобы прощупать возможность получить с помощью таких облигаций дополнительные средства и затем выйти с предложением о поглощении.

Джимми Ли понимал, что времени у него в обрез. Ему надо было повысить цену акций. Он думал о выделении систем переработки, сбыта и химических производств в отдельные компании. Была и одна хорошая новость: в 1983 г. Gulf заменила 95% своих запасов. Все же компания была крайне уязвима. В конце января 1984 г. Ли позвонил председатель ARCO Роберт Андерсон, который сказал, что хочет переговорить о вещах, представляющих «существенный интерес». Они встретились за ужином в Денвере в ресторане отеля Brown Palace, каждый в сопровождении одного из своих коллег. Андерсон точно знал, чего он хочет — всю нефтедобычу Gulf за пределами Соединенных Штатов. Его не интересовали ни станции обслуживания, ни нефтеперерабатывающие заводы. Он считал, что будущее крупных нефтяных компаний — это наличие внешних запасов и что их общий успех или провал зависят от того, насколько глубоко они проникнут, пользуясь его словами, в «международную сеть». 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». В этом плане Gulf обеспечила бы ARCO более легкий и короткий путь. «С потерей Кувейта Gulf сильно пострадала, — позднее сказал Андерсон. — Но у них все еще оставалась критическая масса». За ужином Андерсон сказал, что готов заплатить \$62 за акцию Gulf — полгода назад они продавались по \$41. На это Ли предложил объединить операции двух компаний в США, что дало бы Gulf половину исключительно дорогостоящих резервов ARCO на Норт-Слоупе. Андерсон не раздумывая ответил: «Нет, спасибо».

Затем Андерсон второй раз позвонил Ли. «Я думаю, мне следует сказать вам, что прошлым вечером я ужинал в Денвере с Буном Пикенсом, — сообщил он. — Я сказал ему, что мы готовы заплатить \$62 за акцию Gulf». — «Благодарю вас за это сообщение», — едва удерживаясь от сарказма, ответил Ли. Целью встречи было, конечно, желание Андерсона узнать намерения Пикенса и убедиться, что он не будет блокировать сделки. Но Ли видел в этом и нечто другое. Повесив трубку, он тут же вызвал свою команду, работавшую над разрешением

кризисной ситуации. «Итак, — сказал он, — Боб Андерсон только что выбил из-под нас стул, на котором мы сидим. Судя по всему, мы уже вступили в игру».

Второй звонок Андерсона положил конец всем надеждам Ли, что Gulf выстоит. Он понимал — «дело проиграно». Среди крупнейших нефтяных компаний издавна существовало неписаное правило воздерживаться от предложений друг другу, наносящих вред. Но предложение Андерсона, последовавшее вслед за недавним набегом Mobil на Marathon, давало ясно понять, что оно больше не действует и крупнейшие компании располагают огромными финансовыми ресурсами, позволяющими им идти друг против друга. И теперь за голову Gulf 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 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 финансовые расчеты.

Пикенс разыграл свою следующую карту, сделав тендерное предложение акционерам купить у них акции по \$65 против \$62, предложенных ARCO. «Я знал, что \$65 — 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 — Gulf продается.

Среди тех, кому он позвонил, был и Джордж Келлер, председатель правления Chevron, который уже проявлял интерес к покупке Gulf. Chevron — компания, основой которой были западные операции Standard Oil Trust, — сохраняла свою штаб-квартиру в Сан-Франциско, вдали от предприятий нефтяной промышленности, в не очень подходящем для нее месте. Компания пользовалась прекрасной репутацией: она не боялась идти на риск и находила нефть, в том числе в 1930-е гг. в Саудовской Аравии. Келлер ранее осуждал практику поглощения одной компании другой, во всяком случае 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 масштабами провала в Муклуке. «После этого, — сказал он, — практически каждый решил вкладывать деньги в более реальные проекты».

В канун нового, 1984 г. председатель Getty Oil, позвонив Келлеру, спросил, не хотела бы Chevron взглянуть на Getty (которая в тот период боролась против поглощения). Вернувшись в Сан-Франциско, Келлер немедленно поручил своей аналитической группе выяснить, настолько велики у Getty шансы выстоять, а заодно и у других компаний, таких как Superior, Unocal, Sun и Gulf. Getty скоро отошла Техасо, но Chevron продолжала внимательно присматриваться к Gulf. После второго звонка Ли Келлер засадил сотрудников Chevron в ударном порядке готовить предложения по данной проблеме на основании всех опубликованных данных и материалов, предоставленных Gulf в соответствии со срочным подписанным соглашением о конфиденциальности. Имея в своем

распоряжении всего неделю для определения стоимости одной из крупнейших в мире компаний, Chevron бешено принялась за работу. 29 февраля Chevron получила одну оценку, 2 марта — другую, в 4 часа дня 3 марта — уже третью. При самых пессимистических расчетах Gulf стоила \$62 за акцию, при самых оптимистических — \$105, т. е. где-то от \$10,2 млрд до \$17,3 млрд. «Это чертовски огромный разброс!», — воскликнул Келлер. Правление приняло рекомендацию менеджмента и уполномочило Келлера, делая предложение, поднять цену акции до \$78, 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 млн».

5 марта правление Gulf собралось в своей питтсбургской штаб-квартире, нарядном здании, построенном во времена Великой депрессии. Здание было фактически пустым: большинство операций велось из Хьюстона, и группа Chevron предоставили целый этаж. Правление Gulf, безусловно, не было намерено сдать в пользу бросовых облигаций Пикенса. На столе у него лежали три других предложения. Одно — от Chevron. Некоторые исполнительные директора выступили с альтернативными предложениями — выкуп менеджментом контрольного пакета за счет кредитов с использованием высокодоходных, но ненадежных бросовых ценных бумаг, который будет организован фирмой Kohlberg, Kravis, and Roberts. Было предложение и от ARCO. 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 ARCO Уильям Кишник выступил первым, предложив \$72 за акцию. Фирма Kohlberg, Kravis была следующей — \$87,50, из них 56%, т. е. \$48,75, денежными средствами, остальные \$38,75 — вновь выпущенными ценными бумагами.

Ожидая своей очереди, представитель Chevron Келлер держал наготове письмо с предложением, где был один-единственный пропуск — место для цены. Он знал, что рискует в двух случаях: снижения цен на сырую нефть или повышения процентных ставок, но вряд ли, по его мнению, и то и другое произойдет одновременно. Правление Chevron настояло, чтобы последнее предложение было сделано им. Келлер прокручивал в уме разные варианты, хорошо зная, что каждый дополнительный доллар за акцию добавляет к его предложению \$135 млн. Но он не хотел упустить Gulf: другой такой случай вряд ли снова представится. Он взял ручку и проставил цену — \$80 за акцию. Теперь предложение составляло \$13,2 млрд с полной оплатой денежными средствами. Он представил письмо правлению Gulf и постарался как можно убедительнее обосновать свою позицию. За четыре десятилетия работы в Chevron ему никогда прежде не приходилось оказываться в таком положении. Предложение было встречено холодно.

В состоянии полной неизвестности Келлер вернулся на этаж Chevron ожидать решения. Он был уверен лишь в одном — он только что сделал самое большое в истории предложение об оплате денежными средствами. Президент

ARCO Кишник тоже ждал. Роберт Андерсон, проводя совещание правления ARCO в Далласе, где он и другие директора занимались текущими делами, с волнением ждали и не занимали телефонную линию с Питтсбургом, изредка связываясь с Кишником.

В тот день правление Gulf заседало в общей сложности семь часов. Оно обсуждало три предложения. Предложение ARCO можно было без долгих размышлений отбросить: их цена была слишком мала. Предложение фирмы Kohlberg, Kravis, and Roberts отбросить было нельзя. Теоретически оно давало больше денег, но было более рискованным, поскольку половина суммы выплачивалась ценными бумагами, и финансовые советники Gulf из компании Merrill Lynch and Salomon Brothers никак не могли определить реальную стоимость бумаг. Его огромное преимущество заключалось в том, что теперешний менеджмент останется на своих местах, однако некоторые внешние директора беспокоились, что его принятие именно по этой причине может вызвать нарекания, будто 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. — Ты только что купил нефтяную компанию».

У Келлера лихорадочно мелькнула мысль, что он чувствует себя как человек, который впервые в жизни захотел купить дом и затем, к своему удивлению, обнаружил, что этот дом теперь ему принадлежит. «Дом» стоил \$13,2 млрд. Правление Gulf сочло благоразумным принять предложение Chevron с выплатой всей суммы денежными средствами. Акционеры окажутся в лучшем положении. И это был конец компании Gulf Oil. Спиддлтоп, Гаффи и Гейли, семья Меллонов, Кувейт и майор Холмс — все это было позади. Это была уже история.

Андерсон отнесся к проигрышу ARCO философски. Он никак не мог предположить, что Chevron дойдет до \$80. Его абсолютный лимит был \$75. «Мы считали, что зависнем примерно на одинаковой цене, — сказал он. — Но уж если проигрывать, то гораздо легче при большей разнице цен. Противно проигрывать при разнице в один доллар за 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 акций Gulf поднялась с \$41 до \$80, а суммарная рыночная капитализация возросла с \$6,8 млрд до \$13,2 млрд, давая акционерам Gulf прибыль в \$6,5 млрд. «Эти \$6,5 млрд никогда бы не были сделаны, если бы на арене не появились Mesa и GIG», — сказал Пикенс. Права акционеров восторжествовали. Гнался ли Пикенс за быстрой прибылью или же лелеял мечту стать менеджером высшего ранга в крупной международной компании, но его Gulf Investors Group получила \$760 млн прибыли, из которой \$500 млн отошли Mesa. После вычета налогов это составило



как раз те самые 300 млн, которые Mesa так отчаянно стремилась получить летом 1983 г. Как говорил Пикенс, эти деньги были Mesa страшно нужны.

Первой реакцией Джимми Ли было чувство огромного облегчения. Все закончилось, правление проголосовало единогласно, что намного уменьшило 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. Навалилась апатия, иногда доводившая его чуть не до слез. «Я никогда и подумать не мог, что Gulf перестанет существовать, — сказал он однажды. — Это была вся моя жизнь, вся моя карьера. Мысль о том, что его больше нет, меня не покидает».

Gulf слилась с Chevron, и Джордж Келлер ни разу не пожалел о \$80 — цене, которую он проставил в последний момент. Chevron заплатила за компанию совсем не завышенную цену. «Это была удачная покупка, — сказал Келлер несколько лет спустя. — Мы приобрели такие активы, какие прежде не выставлялись на продажу». Тогда почему же компания Gulf оказалась в беде? «Она пренебрегла своим положением, которое было достаточно прочным, — ответил Келлер. — И она напрасно надеялась на великое чудо. Это было равносильно поездке в Лас-Вегас, вместо того чтобы строить будущее в своем городе. И она проиграла и там, и там». Что, конечно, могло случиться с любой крупной нефтяной компанией в той лихорадочной атмосфере, которая установилась после нефтяных потрясений 1970-х гг. Но компания Gulf заплатила максимальную цену¹⁰.

АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ

Тем не менее Пикенс так и не уgomонился: одно за другим он сделал предложения купить акции Phillips, правление которого находилось в Бартлсвилле, штат Оклахома, и Unocal из Лос-Анджелеса. Что касается Phillips, то за Пикенсом вплотную следовал весьма активный финансист с Уолл-стрит Карл Айкан, который уже прибрал к рукам Trans World Airlines. Обе компании, однако, устояли, отразив силами своих правлений попытки поглощения. Они залезли в долги, что позволило им выкупить акции по гораздо большей цене, чем до нападения, и увеличить таким образом выплаты акционерам. Но в обоих случаях Mesa получила значительную прибыль. Громкие требования заботиться об акционерной стоимости, по-видимому, теряли популистскую привлекательность у их держателей. После того как Unocal вышла из схватки целой, ее председателю правления Фреду Хартли позвонил Арманд Хаммер из компании Occidental и поздравил с победой, сказав, что он заслуживает Нобелевской премии за доблесть. Даже такая крупная интегрированная компания, как ARCO, понимала, что в финансовой атмосфере середины 1980-х и она может оказаться объектом нападения или очередного Пикенса, или его самого. «Мы были легкой добычей, — сказал Роберт Андерсон, — пока не подтянули цену акций ближе к стоимости нашей компании». Так ARCO провела своего рода самоприобретение, выкупив на заемные средства свои акции по более

высокой цене и одновременно резко консолидировав операции и сократив численность служащих.

В следующие несколько лет реструктуризация путем слияний и поглощений даже среди гигантов нефтяной промышленности продолжалась. Royal Dutch/Shell заплатила \$5,7 млрд за 31% Shell Oil U.S.A., которая ей раньше не принадлежала. Для главных исполнительных директоров в Гааге и Лондоне это представлялось наилучшим вариантом из всех доступных им инвестиционных возможностей. British Petroleum уже работала совместно со Standard Oil of Ohio, созданной Джоном Рокфеллером и ставшей основой его Standard Oil Trust, для обеспечения возможности перекачки аляскинской нефти в Соединенных Штатах. В результате аляскинской сделки BP получила 53% Sohio, а сама Sohio стала ее отделением в Америке. Но вялая и чрезвычайно дорогая программа поисковых работ, проводившаяся Sohio, а также фиаско в Муклуке вызвали у BP недовольство ее менеджментом, и она, выплатив другим акционерам свыше \$7,6 млрд, полностью приобрела эту компанию и таким образом получила полный контроль над огромным потоком средств с Аляски.

В обстановке слияний и поглощений не привлекала к себе особого внимания, по крайней мере до начала 1990-х гг., лишь одна компания. Это была Еххон, которая в 1970-х сильно пострадала, сделав ряд неудачных приобретений. Два из них даже попали в список пяти самых неудачных, опубликованный *Fortune*. Миллиард долларов, напрасно потраченных за два года на программу разработки сланцев в Колорадо, также подействовал на нее отрезвляюще. Еххон пришла к выводу, что не может адекватно расходовать весь свой денежный поток на поисковые работы и поглощения или на новые виды деятельности, не связанные с нефтью. Более того, руководители Еххон считали своими политическими установками и чуть ли не кредо, что компания не вправе поглощать другие крупные нефтяные компании. У Еххон, как заметил председатель правления Клифтон Гарвин, была «покупофобия».

Все это резко сокращало возможности компании. «У нас был большой денежный поток и не так много хороших инвестиционных проектов, в которые можно было их вложить», — пояснил Гарвин. Целесообразнее вернуть акционерам деньги, которые она была не в состоянии эффективно вложить, и предоставить им возможность делать с ними все, что они захотят. Так Еххон и поступила, произведя между 1983 г. и серединой 1990-х гг. выкуп акций, на который было затрачено \$16 млрд. Это гарантировало акционерам повышение цены акций и хорошую прибыль, а также давало уверенность, что ни Бун Пикенс, ни кто-либо еще не смогут утверждать, будто акционеры Еххон находятся в невыгодном положении. Эта сумма в \$16 млрд намного превышала плату Техасо за Getty, или даже Chevron за Gulf. Еххон действительно расходовала огромные деньги на приобретения, возможно, миллиард долларов в год, но ее интересовали не компании целиком, а определенные объекты собственности, и она продолжала спокойно работать, избегая всякой, в том числе и газетной, шумихи. Она также сократила на 40% число своих служащих, в результате став меньшей компанией как в абсолютном, так и в относительном выражении по ресурсам и доходам в сравнении со своим историческим конкурентом и архисоперником Royal Dutch/Shell. Маркус Сэмюэль и Генри Детердинг могли бы гордиться.

В целом реструктуризация означала переход к меньшей по размаху и более консолидированной нефтяной промышленности. Начинающих геологов больше не брали на работу с окладом в \$50 000 в год, по сути, их не нанимали вообще. Другие же, полагавшие, что достигли вершины своей карьеры, внезапно обнаружили, что их досрочно вынуждают подать в отставку. Больше всех пострадали те, чьи должности были сокращены. «Я считал, что работаю в надежном социальном институте, — сказал один из директоров, чья должность была ликвидирована после приобретения Gulf компанией Chevron. — Все 25 лет жизни, отданных работе, при тех трудностях, что выпали моей семье, я не считал, что работаю ради клочков бумаги». Колоссально выиграли от реструктуризации в нефтяной промышленности акционеры. В результате крупных слияний и поглощений, рекапитализаций, выкупа акций в карманы институциональных и индивидуальных инвесторов, пенсионных фондов и прочих попало больше \$100 млрд. В конечном счете акционеры действительно выиграли.

Выиграли и менеджеры, если они были акционерами. Председатель правления Gulf Джимми Ли потерял работу, но получил около \$11 млн на своих акциях. Но Буна Пикенса никто не мог превзойти. В 1985 г. благодарное правление Mesa в Амарилло проголосовало за выделение Пикенсу \$18,6 млн отсроченной премии за организацию захвата Gulf, принесшего Mesa чистыми около \$300 млн. В тот год Пикенс был самым высокооплачиваемым корпоративным руководителем в Америке¹¹.

НОВАЯ СИСТЕМА БЕЗОПАСНОСТИ

В мае 1985 г. лидеры семи ведущих стран Запада встретились на ежегодном экономическом саммите, на этот раз в Бонне. Тематами обсуждения были принципы развития свободного рынка, дерегулирование и приватизация. В Америке только что с огромным преимуществом на второй срок был избран Рональд Рейган, пообещавший стране «эру национального возрождения». При его администрации завершился столь характерный для 1970-х гг. 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. Значительно продвинулась на пути к переустройству британского общества и Маргарет Тэтчер. Бизнес, упорная работа и рабочие совещания за завтраком стали нормой в тэтчеровской Великобритании. Даже Франсуа Миттеран, президент-социалист Франции и самый выдающийся долгожитель в мировой политике, отказался от государственного регулирования и классической французской государственности в пользу свободного рынка. Западный мир переживал третий год относительно оживленного экономического роста. Но на этот раз экономическое возрождение радикально отличалось от 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 западноевропейцев значительно увеличить покупки советского газа. Они предполагали использовать газ в программах диверсификации энергетического сектора, 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 даст 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 со времен войны Судного дня и эмбарго 1973 г. европейско-американский конфликт. На карту были поставлены два различных подхода к вопросам безопасности: стремление европейцев увеличить число рабочих мест и обеспечить стабильность экономики и уверенность американцев в существовании советской угрозы. Эмбарго американцев угрожало безработицей ряду отраслей европейской промышленности. Это было настолько сильным ударом для крупнейшей британской машиностроительной компании John Brown, что Маргарет Тэтчер лично позвонила Рейгану. «John Brown погибает, Рон», — сказала она. Чтобы придать вес своей позиции, она даже вылетела в Шотландию на церемонию по случаю начала поставок оборудования для сделки по газу компанией John Brown, открыто преступившей американский запрет.

После многочисленных гневных заявлений и обвинений наконец был достигнут компромисс: ограничение европейского импорта из Советского Союза до 30% всех поставок природного газа и ускоренное развитие огромного норвежского месторождения «Троль» как альтернативного источника природного газа в рамках альянса. На этом споры по поводу газопровода закончились, и западные лидеры смогли отложить в сторону вопросы безопасности в энергетическом секторе.

И теперь, в 1985 г., повестка дня экономического саммита в Бонне показывала, как изменился мир. Вопросы главным образом касались проблем торговых отношений между промышленно развитыми странами — протекционизма, положения доллара, экономической экспансии Японии. Это были проблемы в рамках «запад–запад». Нефть и энергетика, главнейшие в отношениях «север–юг», вообще не обсуждались. Как и в 1960-е гг., нефть и энергоносители были в изобилии и, следовательно, не сдерживали экономического роста. Поставки снова стали надежными. Мировой объем нефтедобычи превышал ежедневный спрос на 10 млн баррелей, что было эквивалентно 20% потребления западного мира. Кроме того, Соединенные Штаты, Германия и Япония закладывали значительные объемы нефти в свои стратегические резервы. «Резерв безопасности», которого не существовало на всем протяжении 1970-х гг., теперь восстанавливался.

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 других стран. В прежнее время бомбардировка танкера, несомненно, вызвала бы скачок цен. Теперь же в случае гибели судна цены на спотовых и фьючерсных рынках менялись не так резко. Короче говоря, не было необходимости включать вопросы энергетики в 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 в 1985 г., впервые спустя 10 лет, как такие саммиты начали проводиться, главы «семерки» подписали коммюнике, в котором не было упоминаний о нефти и энергоносителях.

Отсутствие этого вопроса было убедительнейшим свидетельством того, насколько перестроилась мировая экономика, сделав выводы после экономических и политических потрясений 1970-х гг., в которых главную роль играла нефть. Теперь нефть уже не требовала какого-то особого отношения к себе: она действительно стала одним из товаров. Первый фактор, который определял энергичный экономический рост в 1960-е гг., — надежные поставки нефти, — похоже, уже был налицо. Второй фактор, однако, все еще отсутствовал. Нефть все еще не была дешевой — пока что¹².



Глава 36

ХОРОШАЯ ВСТРЯСКА: КАК НИЗКО МОЖЕТ УПАСТЬ ЦЕНА?



В середине 1980-х гг. цена на нефть балансировала на краю пропасти. На карту было поставлено столь многое, что все взгляды были прикованы к ее малейшим колебаниям. В 1984 г. президент Esso Europe отметил: «Сегодня цена на нефть — это главная переменная величина для всеобщего баланса и величайший источник неопределенности в будущем».

Начнет ли вновь подниматься цена, будет 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. Естественно, от ответа на этот вопрос в огромной степени зависело положение нефтяных компаний. Но помимо этого он реально определял «власть нефти» в мировой политике и сильно сказывался на экономических перспективах и менявшемся балансе сил в экономике и политике разных стран. Высокие цены будут выгодны всем экспортерам — от Саудовской Аравии до Ливии, Мексики и Советского Союза. СССР зависел от продажи нефти, равно как и природного газа, поскольку твердая валюта, которую он расходовал на покупку западных технологий, была крайне необходима для модернизации экономики. Низкие цены благоприятствовали бы странам — импортерам нефти, в том числе таким экономическим центрам, как Германия и Япония. В середине, в состоянии неопределенности, пребывали Соединенные Штаты. У них были интересы по обе стороны водораздела. США были крупнейшим в мире импортером и потребителем нефти, но при этом — вторым по величине мировым производителем, и финансовая система США в большой степени была связана с высокими ценами на нефть. На какую сторону они встанут в крайнем случае?

Несмотря на принятие ОПЕК дополнительных ограничительных мер в 1984 г., система новых квот не работала. Нефтедобыча за пределами стран ОПЕК росла; уголь, атомная энергетика и природный газ продолжали вытеснять нефть с рынка; энергосбережение уменьшало спрос. Доходы стран — экспортеров ОПЕК падали, и манипуляции с квотами среди них становились все более очевидными. И если не удавалось получить адекватную прибыль благодаря высокой цене, то они снижали ее и пытались получить свое за счет объемов. Выведенные из себя члены ОПЕК наняли для контроля выполнения

квот международную аудиторскую фирму. Аудиторам был обещан доступ к каждому документу с деталями сделки, к каждому счету, к каждому коносаменту. Но обещанного они так и не получили, у них были огромные трудности даже с въездом в некоторые страны ОПЕК, не говоря уже о посещении основных комплексов. Тем временем некоторые экспортеры, чтобы обойти установленные для них квоты и преодолеть застой 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 рынку было не так-то просто. Лейбористское правительство Великобритании, учредив в 1970-е гг. государственную компанию British National Oil Company (BNOС), возложило на нее не только обязанности по сохранению государственных запасов нефти и газа в Северном море, но и придало ей специфические торговые функции. Она должна была покупать до 1,3 млн баррелей в день североморской нефти и затем продавать ее переработчикам. Таким образом, BNOС, объявляя цены, по которым она будет покупать и продавать нефть, играла важную роль в определении цен на мировом рынке. Но с падением цен BNOС оказалась в сложном положении: покупая свыше миллиона баррелей у североморских нефтедобытчиков по одной цене, она была вынуждена продавать эти же баррели по другой, более низкой цене! Результатом явились значительные убытки для BNOС и британского казначейства. Один чинуша из Уайтхолла искренне сетовал: «Ясно, что существование в государственном секторе организации, покупающей нефть по \$28,65 за баррель и продающей ее по более низкой цене, весьма неприятно и крайне болезненно для казначейства!»

Никто не относился к такому положению столь критически, как Маргарет Тэтчер. Она, как правило, не жаловала государственные компании — и даже была большим сторонником «свободных рынков» и противником государственного регулирования, чем Рональд Рейган. Приватизация государственных предприятий входила в число главных пунктов ее предвыборной платформы, а поскольку у нее не было веских причин поддерживать существование BNOС, то весной 1985 г. компанию попросту ликвидировали. На этом британское правительство отошло от прямого участия в нефтяных делах, а судьба BNOС выбила еще одну опору в сохранении цены ОПЕК. Что явилось очередной победой рынка.

В нефтяной промышленности все сходились во мнении, что если цена и упадет на несколько долларов, то затем восстановится и к концу 1980-х или началу 1990-х гг. начнет снова подниматься. Однако вялый спрос плюс растущий объем нефтедобычи, а также переход к товарному рынку с каждым разом убедительно указывали на одно направление — в сторону снижения. Но насколько?

ДИЛЕММА ДЛЯ ОПЕК УГЛУБЛЯЕТСЯ

К середине 1980-х гг. ОПЕК предстояло сделать решительный выбор. Она могла бы снизить цену, но на какой отметке остановится падение? Или же имеет смысл продолжать ее поддерживать? Во втором случае это означало, что ОПЕК раскрывает зонтик, под которым будут процветать страны-производители, не входящие в ОПЕК, конкурирующие энергоносители и энергосберегающий подход, что гарантирует сокращение доли рынка ОПЕК. Хуже всего то, что поток нефти из самих стран ОПЕК будет расти. Несмотря на продолжавшуюся войну между Ираном и Ираком, объем экспорта из этих стран выходил на прежний уровень. Нигерия тоже увеличила нефтедобычу и, желая получить как можно больше доходов, временно провозгласила политический лозунг «Нигерия — прежде всего», направленный на максимальное увеличение экспорта.

Как нередко бывало в прошлом, многое зависело от саудовцев. В 1983 г. Саудовская Аравия открыто взяла на себя функции производителя-балансера, варьируя объем своей нефтедобычи, чтобы поддерживать цену ОПЕК. Но к 1985 г. ее издержки по сравнению с другими странами ОПЕК стали непропорционально большими. Поддержка цены означала огромное падение нефтедобычи и потерю обширной доли рынка, а значит, и доходов. В 1981 г. доходы Саудовской Аравии достигли наивысшей точки и составили \$119 млрд. К 1984 г. они упали до \$36 млрд и продолжали падать, составив в 1985 г. \$26 млрд. Между тем Саудовская Аравия, как и другие экспортеры, осуществляла дорогостоящую программу развития, которую теперь приходилось свертывать. В стране образовался крупный бюджетный дефицит, шло расходование валютных резервов. Ситуация была настолько тревожной, что обнародование бюджета было отложено на неопределенный период.

Потеря доли рынка имела еще одно последствие — роль Саудовской Аравии на мировой арене была сведена к минимуму. Быстрое падение политического влияния и веса, 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 выступать аятолла Хомейни. Серьезная потеря рынков сократила и влияние саудовцев на политику стран Ближнего Востока, на ход арабо-израильского конфликта и на промышленно развитые страны Запада. Власть нефти таяла. «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 1970 г. была обязана нефти и что в 1973 г. их влияние на страны Запада достигло наивысшей точки тоже благодаря нефти. В настоящее время мы переживаем трудности в связи с ослаблением политической силы арабов опять же из-за нефти. Это элементарные факты, известные даже “человеку с улицы”».

Саудовцы направили ряд предупреждений всем странам ОПЕК и производителям нефти в других странах. Саудовская Аравия, говорилось в них, не при-

мирится с потерей своей доли рынка, она не будет бесконечно терпеть и закрывать 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 эти предупреждения серьезной угрозой, прямым указанием на намерения или же маневром, рассчитанным на запугивание? Однако если саудовцам не удастся осуществить некоторые перемены, то вполне логично было ожидать, что их нефтедобыча упадет до миллиона баррелей в день, а возможно, и ниже, поскольку теперь экспортные рынки у страны почти полностью отсутствовали. При таком положении Саудовская Аравия как страна, облик и влияние которой в прямом смысле определяла нефть, может почти полностью утратить свой вес на мировой арене¹.

ДОЛЯ РЫНКА

В первые дни июня 1985 г. 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 подобное 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 оглашения 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 млн баррелей в день, т. е. до половины ее квоты и немногим выше пятой части того, что она добывала 10 лет назад. Экспорт в Соединенные Штаты, который в 1979 г. достигал 1,4 млн баррелей в день, в июне 1985 г. опустился до 26 000 баррелей, что в сущности было почти ничем.

Летом 1985 г. саудовская нефтедобыча временами была ниже той, что давал британский сектор Северного моря. Это было последним унижением для саудовцев. Получалось, что они поддерживают цену ради того, чтобы британцы увеличивали нефтедобычу, и это в тот момент, когда премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер продолжала демонстрировать свою приверженность к свободным рынкам и безразличие к ценам на нефть. Еще большая угроза находилась ближе к дому. Иракцы занялись восстановлением своих экспортных мощностей, продлевая старые и прокладывая новые трубопроводы, причем некоторые из них через территорию Саудовской Аравии. Как бы дальше ни развивались события, огромные дополнительные объемы иракской нефти были на пути к уже перенасыщенному рынку. Такое положение терпеть было нельзя. Что-то надо было делать, и снова, как в 1970-е гг., выходом стала цена, только теперь она должна пойти в обратном направлении. Однако как низко она опустится?

В нефтяной промышленности опять появилась тень прошлого — Джон Рокфеллер и перспектива всеобщей ценовой войны. В конце XIX и начале XX столетий Рокфеллер и его коллеги неоднократно устраивали своим конкурентам «хорошую встряску», перенасыщая рынок и сбивая цены. Конкурентам приходилось заключать перемирие на условиях Standard Oil, или, если они не обладали адекватной мощностью, их вытаскивали из бизнеса или поглощали. Конечно, в середине 1980-х гг. обстоятельства были совершенно другими, но все же не настолько. И «хорошая встряска» грозила повториться.

Саудовцы перешли от защиты цены к защите объема нефтедобычи, своего желаемого уровня, и выбрали для этого оригинальное оружие: сделки «нетбэк» с партнерами Агамсо 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, заранее гарантировалась определенная прибыль, например \$2 за баррель. Не важно, была ли розничная цена нефтепродуктов \$2, \$19 или же \$9, он получал свои \$2, а саудовцы остальное (за минусом затрат). Прибыль переработчика была фиксированной. Так что его особо не волновало, какой была цена в точке продажи, высокая или низкая, он получал стимул продать как можно больше. Он знал, что независимо от цены каждый дополнительный баррель принесет ему дополнительные \$2 прибыли. Но рост объема продаж и относительное равнодушие по поводу розничной цены оказались идеальным средством, вызывающим падение цен. Со своей стороны саудовцы надеялись покрыть убытки из-за более низких цен увеличением объемов. Но они старались не создавать слишком серьезной конфронтации, их целью было вернуться на уровень установленной квоты — и только, и они ограничились максимальный объем сделок «нетбэк». Таким образом, эта новая политика была направлена как против других стран ОПЕК, которые, нарушая квоты, забирали их долю рынка, так и против других стран, не входящих в ОПЕК.

Летом 1985 г. руководителю одного из партнеров Агамсо 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 директор прилетел в Лондон для согласования условий по сделке «нетбэк». «Похоже, это обещает быть конкурентоспособным», — сказал он и тотчас же подписал контракт. Ряд других компаний, и не только партнеры Агамсо, 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 — начале октября 1985 г. 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 защиты своей конкурентоспособности. Сделки «нетбэк» получили распространение. Для давно страдавшего перерабатывающего сектора нефтяной промышленности это было

своего рода благословение, возможность наконец делать деньги на переработке, что с начала 1970-х гг. казалось абсолютно невозможным.

Означало ли это, что цена резко упадет? Большинство экспортеров именно так и считали, но полагали, что не ниже \$18–20 за баррель; ниже этого, по их мнению, нефтедобыча в Северном море станет экономически невыгодной. В этом они ошибались. Ставки налогообложения в Северном море были столь высоки, что, например, на месторождении «Ниниан» падение цены с \$20 до \$10 стоило бы компаниям лишь 85 центов. Наибольшие потери понесло бы британское казначейство, которое забирало большую часть ренты. Фактические операционные расходы на «Ниниан» — затраты на добычу нефти — составляли всего \$6 за баррель, так что любая цена выше этой не давала оснований останавливать производство. Более того, временная приостановка нефтедобычи была делом столь дорогостоящим и сложным, что к ней вряд ли прибегли бы, даже при падении цены ниже \$6. Председатель совета директоров Chevron Джордж Келлер отметил: «Минимального уровня цены не существует». Все же некоторые считали, что она вряд ли дойдет до столь низкого показателя, это было бы неразумно.

С начала ноября 1985 г. с приближением зимы цена на фьючерсном рынке, определяющем движение конъюнктуры West Texas Intermediate — WTI, продолжала повышаться, достигнув 20 ноября 1985 г. наивысшего зарегистрированного на Нутех уровня в \$31,75, что, казалось, опровергало угрозу обвала цен. Многие, конечно, считали, что слова саудовцев были не реальной угрозой, а своеобразным предупреждением с целью напугать других членов ОПЕК и восстановить дисциплину.

Через полторы недели после повышения цен в ноябре ОПЕК снова провела совещание. Своими действиями Саудовская Аравия уже по сути объявила войну другим членам ОПЕК. Теперь ОПЕК, уже как группа, включая и Саудовскую Аравию, объявила о 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 — «обеспечить и защитить справедливую долю мирового нефтяного рынка соответственно размеру дохода, необходимого для развития входящих в нее стран».

Насколько серьезны были в действительности эти слова? Когда 9 декабря текст коммюнике принесли ведущим специалистам по планированию одной из стран ОПЕК, кто-то небрежно заметил: «А вот еще одно очередное коммюнике ОПЕК, на этот раз зимнее».

И вскоре цены на нефть обрушились².

ТРЕТИЙ НЕФТЯНОЙ КРИЗИС

Дальнейшие события были не менее бурными и драматическими, чем во время кризисов 1973–1974 и 1979–1982 гг. За несколько месяцев цена WTI упала до \$10 за баррель, т. е. на 70% от своей высшей точки в \$31,75 в конце ноября 1985 г. Некоторые партии нефти из Персидского залива продавались примерно по \$6 за баррель. Во время двух предыдущих кризисов убытков на грани разо-

рения и срыва поставок бывало достаточно, чтобы цены подскочили вверх. Теперь и фактические изменения объемов были на пределе. Нефтедобыча ОПЕК в первые четыре месяца 1986 г. составляла в среднем около 17,8 млн баррелей в день, что было примерно на 9% выше, чем в 1985 г., и по существу соответствовало квотам 1983 г. В целом дополнительный объем составлял чуть больше 3% суммарных поставок нефти в страны Запада! Однако на фоне борьбы за свою долю рынка это вызвало такое падение цен, какое несколько месяцев назад было трудно даже представить.

Это был третий нефтяной кризис, только с совершенно обратными последствиями. Теперь экспортеры сражались за рынки, а не покупатели — за поставки. И продавцы, а не покупатели, расталкивая друг друга, сбивали цены. Неведомая доселе ситуация снова поставила вопрос о безопасности, но только в новом измерении. Одной стороной было обеспечение спроса для экспортеров нефти, т. е. гарантированный доступ к рынкам. Этот вопрос на первый взгляд был новым. На самом деле он повторял ситуацию 1950–1960-х гг., вызвавшую ожесточенную конкуренцию между странами-экспортерами и заставившую Переса Альфонсо искать гарантированный рынок в Соединенных Штатах, прежде чем отправиться в Каир и сделать первый шаг на пути к созданию ОПЕК. Для потребителей на фоне сражений за долю рынка, которые вели экспортеры, тревоги 1970-х гг. по поводу надежности поставок уже теряли остроту. Ну а в будущем? Не подорвет ли дешевая импортная нефть основы безопасности энергетики, с таким трудом перестроенной за прошедшие 13 лет?

Дело было в том, что цены не просто падали — они вышли из-под контроля. Впервые не существовало структуры ценообразования. Не было даже официальной цены ОПЕК. Рынок одержал победу, по крайней мере на то время. Цена теперь устанавливалась не в результате напряженных переговоров между странами ОПЕК, а складывалась на основе тысяч отдельных сделок — «нетбэк», спотовых, «спотбэк», бартерных, на давальческой основе, аукционных и множества других. Казалось, не было конца способам 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 г. коммюнике, и между отдельными членами ОПЕК. В жесточайшей конкурентной борьбе скидка за скидкой предлагались ради удержания рынков. «Всем надоели бесконечные переговоры по каждой партии, по каждому кварталу, — сказал в середине 1986 г. глава Иракской государственной комиссии по маркетингу. — В итоге выступавший от имени экспортера нерадивый посредник просто дает скидки, не согласовывая с правлением, чтобы наверняка сбить цены на все прочие поставки из ОПЕК». И обвал цен породил не какой-то определенный тип сделки, а такие фундаментальные факторы, как рост объемов нефти, искавшей рынки, которых для нее уже не хватало, и отсутствие регулирования, которое ранее осуществляла ОПЕК и, в частности, Саудовская Аравия.

Во всем нефтяном мире реакция на кризис была однозначной — шок. Что предпримет ОПЕК? И сможет ли? Организация переживала серьезный раскол. Иран, Алжир и Ливия хотели, чтобы ОПЕК приняла новые, более низкие квоты и таким образом вернула цену к \$29 за баррель. Страны с большим объемом

нефтедобычи, главным образом Саудовская Аравия и Кувейт, не оставляли намерение вернуть утраченный рынок. Ямани обвинял во всем покупателей, заявив руководителю одной из крупных компаний: «Я не продал ни барреля тому, кто этого не хотел». Между тем Иран и Ирак, два основных члена ОПЕК, по-прежнему вели смертельную схватку, и вражда Ирана к экспортерам-арабам не ослабевала.

Не входящие в ОПЕК страны из-за потери доходов страдали не меньше. Они с опозданием поняли всю серьезность предупреждений ОПЕК и теперь делали первые шаги к началу «диалога». Весной 1986 г. Мексика, Египет, Оман, Малайзия и Ангола присутствовали на совещании ОПЕК в качестве наблюдателей. Консервативное правительство Норвегии поначалу заявило, что как член западного сообщества не будет участвовать в переговорах с ОПЕК. Однако нефть обеспечивала 20% доходов правительства, которое испытывало трудности с бюджетом. В результате правящую партию у власти сменила лейбористская оппозиция. Новый премьер-министр сразу же объявил, что Норвегия предпримет шаги по стабилизации цен. И в Венецию на яхту Ямани прибыл министр энергетики нового правительства, чтобы во время кризиса обсудить ценовой вопрос. Но в целом диалог между ОПЕК и не входящими в нее странами не принес существенных результатов. Таким образом, в отсутствие согласия как внутри ОПЕК, так и между ОПЕК и не входящими в нее странами «хорошая встряска» продолжалась всю весну 1986 г.

«НЕМНОГО ДЕЙСТВИЯ»

Для многих нефтяных компаний новый кризис оказался неожиданным. Их руководители были убеждены, что «они», т. е. страны ОПЕК, не сделают такой глупости и не откажутся от значительной части своих доходов. Тем не менее некоторые думали иначе. В Лондоне специалисты по планированию из Shell, тщательно изучив конъюнктуру, разработали так называемый СПЦН — сценарий падения цен на нефть. Компания утверждала, что главные менеджеры относятся к нему со всей серьезностью и, хотя считают его несколько неправдоподобным, обсуждают дальнейшие действия и приступают к профилактическим мерам. Таким образом, когда цены обвалились, на берегу Темзы в здании Shell, в отличие от многих других нефтяных компаний, царило мрачное спокойствие и порядок. Там, как и на местах, менеджеры занимались своей работой, словно действовали по плану гражданской обороны в условиях чрезвычайного положения, к которому они уже давно подготовились.

В итоге нефтяная промышленность, очнувшись от шока, ответила масштабным сокращением расходов. Особенно сильный удар пришелся на нефтеразведку и нефтедобычу в Соединенных Штатах. В США они были самыми дорогостоящими и приносили самые большие разочарования. Кто мог забыть Муклук — безрезультатную скважину на Аляске, обошедшуюся в \$2 млрд? В Америке компании могли проявлять максимальную гибкость — им не приходилось беспокоиться о нарушении давно заключенных соглашений с национальными правительствами, как это было во всем развивающемся мире.

Потребители, конечно, ликовали. Страхи по поводу постоянной нехватки нефти теперь улеглись. Их образу и стилю жизни ничто больше не угрожало. Нефть снова стала дешевой. Предсказания рокового конца не сбылись, власть нефти оказалась не такой уж опасной и страшной. «Бензиновые войны» за потребителя на местных бензоколонках, которые вроде бы затихли в 1950-е и 1960-е гг., вернулись обратно, но были теперь уже результатом глобальной нефтяной войны. И как низко могли на самом деле упасть цены? Предел был установлен в северной части Остина в Техасе во время однодневной рекламной кампании в начале апреля 1986 г., спонсором которой выступила местная радиостанция, передававшая музыку кантри. В тот день на колонке Еххон, где оператором работал Билли Джек Мейсон, цена неэтилированного бензина снизилась до нуля центов. Бесплатно! Такую цену нельзя было побить, результатом чего стало своего рода стихийное бедствие: к девяти часам утра очередь ожидавших заправки автомашин растянулась на шесть миль, некоторые водители приехали даже из столь отдаленных мест, как Уэйко. «Для этого надо было просто что-нибудь сделать», — 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 найдут правильную цену».

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. В то время, когда Билли Джек отпускал бензин по цене ноль центов за галлон, он собирался отправиться со специальной миссией на Ближний 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. Он отправлялся с визитом в момент, 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 поездки, положение, а также прошлая деятельность Буша говорили о том, что он является ключевой фигурой администрации Рейгана в реализации политики Соединенных Штатов в этом крайне деликатном аспекте международных отношений³.

ДЖОРДЖ БУШ

Через несколько лет, в 1989 г., накануне своей инаугурации Буш говорил: «Я сказал бы так: президентом Соединенных Штатов стал человек, который вышел из нефтегазовой отрасли и который хорошо ее знает». Действительно, он хорошо знал опасный и рискованный мир независимых нефтепромышленников, на которых держалась нефтеразведка США и которые были сломлены обвалом цен. Это был мир, в котором формировалось его мировоззрение. Закончив в 1948 г. Йельский университет, Буш отклонил ряд предложений поработать на Уолл-стрит, типичных для его социальной среды: его отец был партнером фирмы Brown Brothers, Harriman, а затем сенатором от штата

Коннектикут. В поисках работы Буш обратился в Procter and Gamble, прошел там собеседование, но не был принят. Тогда он погрузил вещи в своей красный Studebaker 1947 г. выпуска и отправился в Техас, сначала в Одессу, затем в соседний Мидленд, который вскоре стал называться «нефтяной столицей Западного Техаса». Он начинал с самых низов — с должности стажера, которому поручали покраску нефтяного оборудования, затем стал коммивояжером, который объезжал вышку за вышкой, выясняя нужные покупателям размеры буров и в какой породе они ведут бурение, стараясь получить заказы.

Буш был человеком с северо-востока, где уклад жизни, привычки и стиль поведения в представлении жителей Запада являются аристократическими. И он не был исключением. У жителей Восточного побережья существовала благородная традиция отправляться на нефтепромыслы Техаса и сколачивать состояние на тамошней нефти. Так было со времен Меллонов и Пью в Спиндлтопе, т. е. тех, кого журнал *Fortune* назвал «десантом молодых членов Лиги плюща», которые — среди них и Буш — после Второй мировой войны «высадились в удаленном от всего мира нефтяном городке Западного Техаса Мидленде и основали удивительный форпост работающих в поте лица богачей», а заодно и «союз между кактусом и плющом». И вовсе не случайно магазин мужской одежды Albert S. Kelley's в Мидленде одевал своих клиентов точно так же, как и Brooks Brothers.

Довольно скоро в этом небольшом мирке Буш, как он говорил позднее, «подхватил лихорадку» и создал независимую нефтяную компанию в партнерстве с другими амбициозными молодыми людьми, не меньше его жаждавшими делать деньги. «У кого-то из нас была буровая установка, кто-то знал о перспективной сделке, и все 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. Кто-то из партнеров сказал, что оно должно начинаться с буквы «А» или «Z», чтобы было первым или последним в телефонном справочнике и не затерялось где-то в середине. В те дни на экранах Мидленда шел фильм «Да здравствует Сапата!»* с Марлоном Брандо в роли мексиканского революционера — и они назвали свою компанию Zarata.

Буш быстро приобрел навыки, необходимые независимому нефтянику. Он летал в жуткую непогоду в Северную Дакоту, чтобы купить у недоверчивых фермеров права на аренду участков, рылся в регистрационных записях о земле в районе предполагаемых месторождений, разыскивая владельцев прав на то, что скрыто 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 1950-х ему удалось заключить сделку поблизости от вашингтонского вокзала Union Station с владельцем газеты *Washington Post* Юджином Мейером на заднем сиденье его автомобиля. Мейер подключил к сделке своего зятя и оставался одним из инвесторов Буша в течение многих лет. А помогло ли название Zarata Бушу и его партнерам в их новом предприятии? «У Zarata были свои плюсы

* Zarata (исп.) — Сапата, «Z» — последняя буква английского алфавита. — Прим. пер.

и минусы, — сказал партнер Буша Хью Лидтке. — Те, кто пришел к нам с самого начала, получили хороший доход от своих инвестиций. Вот они считали, что Zarata — это патриот. Ну а кто пришел в период сильнейшего падения рыночной конъюнктуры, думали, что он бандит».

В конечном счете партнеры полюбовно разделили Zarata на две части, и Буш взял шельфовый бизнес, сделав его одним из пионеров и лидеров в развитии шельфового бурения и нефтедобычи как в Мексиканском заливе, так и во всем мире. Даже сегодня постаревшие фондовые брокеры в Нью-Йорке вспоминают, что когда они звонили в офис Zarata в Хьюстоне, чтобы выяснить, каковы будут результаты в следующем квартале, то слышали на другом конце линии не протяжную речь доброго старого техасца, а гнусавый выговор настоящего янки — Джорджа Буша. Помимо обязанностей генерального директора он занимался еще и обеспечением связи с инвесторами. Он жил в эпоху 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 годы огромного движения нефти со Среднего Востока — до тех пор, пока Эйзенхауэр не ввел квоты в 1959 г. Его дела шли хорошо. Об этом говорил даже такой факт, что семья Буша одной из первых построила бассейн возле дома в пригороде Мидленда.

К концу 1960-х гг. Буш считал, что заработал достаточно денег; его отец уже 10 лет был сенатором, и он решил направить свои стопы в том 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 женского журнала с неудачным названием *Redbook**.

Буш прошел путь от председателя окружного совета до палаты представителей конгресса. В отличие от Галуста Гюльбенкяна, он не считал нефтяную дружбу ненадежной, и его партнеры времен Мидленда остались навсегда в числе ближайших друзей. Предполагалось, что, как конгрессмен от Хьюстона, он будет отстаивать интересы нефтяной отрасли, что он, естественно, и делал. В 1969 г., когда Ричард Никсон рассматривал вопрос о системе квот, которые ограничивали импорт нефти, Буш организовал у себя дома в Хьюстоне встречу министра финансов Дэвида Кеннеди с группой нефтепромышленников. Впоследствии он поблагодарил Кеннеди письменно за то, что министр нашел время для этой встречи. «Я также очень признателен вам за слова о том, что я отдаю все свои силы нефтяной промышленности, — писал он. — Это может убить мои шансы в глазах *Washington Post*, зато чертовски помогает мне в Хьюстоне». Однако нефть не была главной темой в его повестке дня, когда он занимал другие посты: представителя США в Организации Объединенных Наций, предсе-

* *Redbook* — Красная книга. — Прим. пер.

дателя Национального комитета республиканской партии во время уотергейтских событий, посла США в Китайской Народной Республике, директора ЦРУ и когда в течение четырех лет вел избирательную кампанию за выдвижение своей кандидатуры на пост президента от республиканской партии. В 1980 г. обошедший его Рональд Рейган выбрал его партнером по избирательному бюллетеню, и он стал вице-президентом.

В отличие от Джимми Картера, который сделал энергетику центральным вопросом своего президентства, у Рональда Рейгана она отошла на задний план и стала как бы второстепенной. Энергетический кризис, считал Рейган, возник главным образом из-за системы регулирования и неправильно ориентированной политики правительства Соединенных Штатов. Решение проблемы лежало в прекращении вмешательства правительства в вопросы энергетики и в 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 ускорение процесса снятия контроля над ценами на нефть, который был начат еще администрацией Картера. Такому переходу к политике «дружественного невнимания» к энергетике новой администрации, безусловно, помогли 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 г. перебрался в Белый дом и до обвала цен оставалось еще пять лет, цена на нефть с учетом инфляции фактически только начала свой длительный откат в результате роста нефтедобычи не входящих в ОПЕК стран и падения спроса. Падение реальной цены не только лишало энергетику доминирующего статуса, но и служило одним из главных стимулов возобновления экономического роста и снижения инфляции — двух ключевых факторов, которые вызвали бум «рейганомики». Конечно, рыночный подход основывался на противоречии: ведь картель, т. е. ОПЕК, сдерживал падение цены на нефть, создавая стимулы для энергосбережения и развития энергетики в Соединенных Штатах и других странах Запада. Но это противоречие ни в чем реально не проявлялось и никого не беспокоило до тех пор, пока в 1986 г. не произошел обвал цен.

По словам исполняющего обязанности генерального секретаря ОПЕК, в тот год была развязана «абсолютная конкуренция», и ее результаты оказались губительны для американской нефтяной промышленности. «Розовые листки», извещения об увольнении, выдавались пачками, на месторождениях простаивали буровые установки, финансовая инфраструктура юго-запада пошатнулась в связи с надвигающимся на регион экономическим кризисом. Более того, если бы цены остались низкими, спрос на нефть в Соединенных Штатах взлетел бы вверх, нефтедобыча в стране упала и снова хлынул бы поток импортной нефти, как это произошло в 1970-е гг. Вероятно, для «рыночных сил» это было уже чересчур. Тем не менее правительство Соединенных Штатов вряд ли в состоянии было что-либо предпринять на фоне этих мощных сил спроса и предложения, даже если и попыталось бы. Одним из выходов было введение пошлины, чтобы таким образом защитить энергетику и по-прежнему обеспечивать стимулы для энергосбережения. Но хотя в 1986 г. раздавались многочисленные призывы к применению этой меры, ни один из них не исходил от рейгановской админи-

страции. Другой вариант — попытаться оказать нажим на ОПЕК и принудить ее снова к совместным действиям. И так, длительное официальное невнимание Джорджа Буша к нефти резко закончилось. Кто еще в администрации Рейгана имел подобный опыт в нефтяной промышленности и лучше других годился для переговоров с саудовцами по вопросам нефти?⁴

«Я ЗНАЮ, ЧТО Я ПРАВ»

Первоначально планировалось, что в условиях казавшейся бесконечной ирано-иракской войны главной задачей поездки Буша в страны Персидского залива была поддержка Соединенными Штатами умеренных арабских государств этого региона. Но, приехав в Саудовскую Аравию, невозможно уклониться от обсуждения нефтяного вопроса, особенно когда цена на нефть упала ниже \$10 за баррель. Был ли это реванш саудовцев? В 1970-е гг. высшие американские должностные лица толпами наезжали в Эр-Рияд, чтобы просить саудовцев сдерживать рост цен и не допускать их повышения. Теперь, в 1986 г., вице-президент Соединенных Штатов едет 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 хуже, чем когда он занимался нефтяным бизнесом. Более того, протесты и критика его политической платформы на юго-западе, особенно в Техасе, внезапно резко обострились. В рейгановской администрации Буш не был одинок в своих тревогах — министр энергетики Джон Херрингтон предупреждал, что падение цен на нефть достигло такого уровня, который угрожает национальной безопасности. Но эти два человека составляли меньшинство в администрации.

В начале апреля 1986 г. накануне своей поездки Буш обещал, что будет настойчиво убеждать саудовцев в необходимости соблюдения «наших внутренних интересов и, следовательно, интересов нашей национальной безопасности... Я считаю существенным, — продолжал он, — чтобы на переговорах обсуждались вопросы стабильности, дабы не оказаться в состоянии свободного падения, подобно человеку, прыгнувшему из самолета без парашюта». Он повторил, как заповедь, главную концепцию рейгановской администрации — приверженность к свободному рынку. «Наш ответ — рынок, пусть работают рыночные силы, — несколько раз повторил Буш. Но все же добавил: — Я верю, и всегда верил, что сохранение сильной американской [нефтяной] промышленности отвечает интересам национальной безопасности и жизненным интересам нашей страны», явно имея в виду, что действие рыночных сил зашло слишком далеко. Его слова вызвали в рейгановском Белом доме определенную неловкость и были сразу же дезавуированы. «Путь к стабильности цен лежит в предоставлении свободному рынку возможности работать», — заявил представитель Белого дома, многозначительно подчеркивая, что Буш обратит внимание короля Фахда на то, что определять уровень цен должны не политики, а рыночные силы.

Первую остановку Буш сделал в Эр-Рияде, где открыл новое здание посольства США. На ужине с несколькими министрами, в том числе с Ямани, затрагивались, конечно, вопросы нефти, и Буш заметил, что, если цены останутся на слишком низком уровне, в конгрессе Соединенных Штатов усилится давление тех, кто требует введения пошлин, и что сопротивляться этому давлению будет чрезвычайно трудно. Саудовцы восприняли 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, его обслуживали официанты, у которых на поясе висели кинжалы и пистолеты, а грудь перепоясывали патронташи. 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 двух часов ночи. Военные успехи и угрозы Ирана вызывали у саудовцев огромную тревогу, и главным предметом беседы, как и всей миссии Буша, были безопасность 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». Отмечалось также, что король «считал, будто Саудовской Аравии приписывают, выражаясь недипломатическим языком, сфабрикованные домыслы по поводу ее роли на рынке нефти».

Несмотря на критику дома, в Америке, Буш не отказывался от своей позиции в вопросе цен на нефть. «Я знаю, что я прав, — сказал он после встречи с королем. — Есть вещи, в которых вы всегда уверены. Так и я абсолютно 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: «Наступает момент, когда интересы национальной безопасности Соединенных Штатов говорят: “Эй, нам нужна сильная и жизнеспособная промышленность”. Я так считал на протяжении всей своей политической карьеры, да и теперь не собираюсь отступать от этой позиции. Я так считаю, и я знаю, что президент Соединенных Штатов так считает». 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 сейчас он от нее отошел, и негативная реакция незамедлительно последовала. «Бедный Джордж» — так пренебрежительно называл его один из главных деятелей Белого дома, подчеркивая, 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 правильности которой я глубоко убежден. ...Является ли это помощью в политическом плане или же наносит политический урон, меня совершенно не волнует».

По общему мнению, 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 заявлениями Буша во время первичных выборов в Нью-Гэмпшире — отнюдь не нефтяном штате, — которые обычно определяют дальнейшее участие кандидата в предвыборной кампании. Обозреватели обвиняли его в нежной дружбе с ОПЕК и со всей серьезностью предвещали гибель надежд на выдвижение на пост президента. Конечно, в нефтяных штатах его позиция находила огромную поддержку, но за их пределами практически единственным голосом «за» оказалась редакционная статья в *Washington Post*, газете, которая, как когда-то опасался Буш, уничтожит его за высказывания в защиту нефтяной промышленности. Теперь же *Post* писала, что вице-президент в значительной мере прав в своем предупреждении, что низкие цены подорвут отечественную энергетику, даже если никто не хочет это признавать. «Мистер Буш прилагает все усилия, чтобы решить конкретный вопрос, — комментировала *Post*. — Постоянно растущая зависимость от импортной нефти, как он утверждает, не сулит радужных перспектив». Короче, заявляла *Post*, Буш был прав.

Но что в сущности сказал Буш саудовцам о пошлинах? 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 пошлины, даже если это будет полностью противоречить линии рейгановской администрации. Японцы же давали понять, что, если Соединенные Штаты установят пошлину на импортируемую нефть, они поступят так же, защищая свою программу диверсификации в энергетике и получения дополнительных доходов для министерства финансов. Ничто так не вызвало возмущения экспортеров, как перспектива введения пошлин в странах-импортерах — подобное налогообложение переместило бы доходы из их казны обратно в казну стран-потребителей.

Но введение пошлин было только одной из серьезных проблем, стоявших перед саудовцами. Наряду с другими экспортерами они были встревожены огромными убытками в результате обвала цен. Более того, они были крайне возмущены критикой извне и тем политическим давлением, которое оказывалось на них. И приезд Буша явился для них дополнительным стимулом вернуть стабильность цен. Возможно, некоторые советники вице-президента и считали, что его замечания по поводу нефти имели целью 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 собственной безопасности саудовцы всегда опирались на поддержку Соединенных Штатов, и теперь, после визита Буша, им, безусловно, придется считаться с вопросами безопасности Соединенных Штатов. Они учитывали интересы безопасности США в 1979 г., когда повысили объемы нефтедобычи. И теперь, весной 1986 г., снова думали о тех же проблемах. Они испытывали

давление со стороны многих стран, в том числе Египта и ведущего войну Ирака, были крайне обеспокоены ирано-иракской войной и ее возможными последствиями. На фоне этих проблем и трудностей приезд Буша давал саудовцам основания пересмотреть позицию в ожесточенной борьбе за рынок, которая спровоцировала обвал цен, и обратиться к поискам выхода из сложившейся ситуации. К тому же другие экспортеры наконец поняли, что несоблюдение квот обойдется им дорого⁵.

«ХАРАКИРИ» И \$18 ЗА БАРРЕЛЬ

Однако никто в сущности не знал, как вести себя в конкурентной среде, и не обладал каким-либо опытом. Ветеран ОПЕК Алирио Парра, один из главных чиновников в *Petróleos de Venezuela*, пытался найти какие-то исторические прецеденты. Он начал карьеру помощником Хуана Пабло Переса Альфонсо во время формирования ОПЕК и действительно сидел рядом с ним, когда в 1960 г. пришло приглашение на совещание по ее образованию. Теперь же казалось, что распад ОПЕК был делом недалекого будущего. Перебирая в памяти возможные источники информации, Парра вспомнил про книгу, которую прочел много лет назад. Это была «Нефтяная политика Соединенных Штатов» (*The United States Oil Policy*), опубликованная в 1926 г. Джоном Айсом, профессором экономики Канзасского университета. Парра с трудом разыскал в Каракасе потрепанный экземпляр, взял его с собой в Лондон и внимательно перечитал.

«Печальные особенности истории нефти в Пенсильвании повторяются позднее почти в каждом нефтедобывающем районе, — писал Джон Айс. — В отрасли такая же нестабильность, те же самые 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 период, имевший место в 1920-е гг., как «картину огромного перепроизводства этого исчерпаемого природного сырья, 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 «самая нужная людям вещь — нефть — накидывала удавку, душила и затыкала рот». Далее Айс писал: «Производители нефти совершали “харакири”, добывая 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 60 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 системы ценообразования, в которой учитывался бы такой фактор, как конкурентность рынков нефти и энергоносителей, предоставляющих потребителям выбор. Это заставило их сосредоточить внимание на новом ценовом уровне в \$17–19 и, в частности, на \$18 за баррель — на \$11 ниже официальной цены в \$29, которая существовала несколько месяцев

назад. Им она казалась «правильной» ценой. Закрывшись в посольстве Кувейта в Вене, Парра и его коллеги провели в мае неделю, обсуждая рациональную основу новой цены. С учетом инфляции она возвращала нефтяные цены к уровню середины 1970-х гг., т. е. в канун второго нефтяного кризиса. Теперь цена в \$18 виделась 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 стимулировала экономический рост во всем мире и, таким образом, потребление энергии. Она возродила бы спрос на нефть, перекрыла или, возможно, обратила бы вспять бесконечный рост нефтедобычи в странах, не входящих в ОПЕК. «Цена в \$18 не слишком устраивает мою страну, — сказал своему другу один из главных представителей в ОПЕК. — Но разве вы не видите, что больше мы не можем получить?»

В последнюю неделю мая 1986 г. шесть министров нефти собрались в Таифе, в Саудовской Аравии. Один из них отметил, что некоторые экспортеры предсказывают падение цен на нефть до \$6 за баррель. «Никто из присутствующих здесь не собирается делать потребителям подарок и отдавать нефть за бесценок», — ответил на это министр нефти Кувейта, но добавил, что старая цена в \$29 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 и договорились о необходимости поэтапного введения новой системы квот. Таким образом, то, что еще несколько месяцев назад казалось ересью, становилось мудрым решением. В обстановке волнений и неопределенности нового нефтяного кризиса из обломков прошлого весьма определенно рождался новый консенсус в пользу цены \$18 за баррель. «Это был процесс постепенного осознания реальности», — заметил Алирио Парра. И его приветствовали не только производители, но и потребители. Можно было предположить, что японцы, импортировавшие более 99% нефти, предпочли бы более низкую цену. Но это был не тот случай. При слишком низких ценах возникали две проблемы. Во-первых, это ставило крест на дорогостоящих работах, которые они предприняли для получения альтернативных энергоносителей, и вело, как они были уверены, к более высокой зависимости от нефти и в конечном счете к большей уязвимости страны, а также готовило почву для очередного кризиса. Во-вторых, поскольку нефть составляла существенную часть японского импорта, очень низкие цены на нефть чрезмерно раздували и без того огромный профицит японского торгового баланса, еще более обостряя конфликты с американскими и западноевропейскими торговыми партнерами. Итак, в японской энергетике и в правительстве сложилось убеждение, что цена примерно \$18 за баррель и будет той самой «разумной ценой».

К такому же выводу пришли и в Соединенных Штатах — в правительственных кругах, на Уолл-стрит, в банках, среди аналитиков 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 определенной степени, по крайней мере с новой точки зрения. При определенном уровне цен трудности и нарушения в финансовой системе, наряду с политическим дискомфортом, сводили на нет преимущества, и этот уровень, по общему мнению, находился где-то между \$15 и \$18. Рейгановская администрация поощряла все усилия, предпринимавшиеся для возвращения цены примерно к \$18 за баррель. Она дала бы сильный толчок экономическому росту, одновременно помогая обуздать инфляцию, а также могла бы устроить и нефтяную промышленность, что в огромной мере сократило бы давление за введение пошлин. В результате администрация сохраняла приверженность к свободному рынку, и ей не нужно было предпринимать никаких действий. После рассмотрения всех этих факторов самым желательным оказалось ничего не предпринимать.

Но одно дело достижение консенсуса, а совершенно другое принятие нового курса. 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 нефти, страдали меньше. Доходы Кувейта сократились только на 4%, Саудовской Аравии — на 11%. Больше других пострадали ценовые «ястребы», которыми были страны, наиболее воинственно и враждебно относившиеся к своим западным клиентам. Нефтяные доходы Ирана и Ливии в первой половине 1986 г. упали на 42% по сравнению с тем же периодом в 1985 г. У Алжира — даже больше. И не только в силу причин экономического характера. В наихудшем положении был Иран. 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 больший урон иранскому экспорту. Как мог Иран, не имея денег, успешно продолжать священную войну аятоллы Хомейни против Ирака и лично против Саддама Хусейна?

Что-то следовало предпринять незамедлительно. Саудовская Аравия, поддерживавшая свою нефтедобычу на уровне прежней квоты, давала понять, что она начнет поднимать ее до более высокого уровня. При этом на рынок поступил бы еще больший объем нефти. В июле 1986 г. сырая нефть Персидского залива шла по \$7 за баррель и ниже. 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 тоже вызывали нервозность, обещая повышение политического риска во всем мире. Практически все главные представители ОПЕК пришли к выводу, что стратегия возвращения доли рынка потерпела неудачу, во всяком случае в краткосрочном плане. Но как отказаться от нее и не попасть снова в тот же переплет, который первоначально ее и вызвал? Единственным путем было введение новых квот. Но кому сколько? Некоторые экспортеры настаивали, чтобы Саудовская Аравия снова взяла на себя функции балансира, на что Ямани ответил: «Ни за что. Мы либо балансируем все вместе, либо не балансируем вообще. В этом я упрям, как миссис Тэтчер».

К июлю эксперты ОПЕК разработали подробное обоснование новых цен: уровень в \$17–18 за баррель улучшит экономические перспективы в мире, стимулируя потребление нефти, и, «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 — «принятия главными странами-потребителями сильных протекционистских мер», в том числе «введения пошлин 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, что требовало возобновления сотрудничества несговорчивых стран ОПЕК. Тем не менее, когда в конце июля — начале августа 1986 г. 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, проявляет желание добровольно принять временные квоты, на которых настаивают Ямани и другие представители. Иран по сути отказывался от своей прежней позиции. Его нефтяная политика была более прагматичной, чем внешняя.

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 переговоров. В мае 1986 г. один из его видных деятелей в сфере энергетики высмеял саму идею, что Советский Союз когда-либо будет официально сотрудничать с ОПЕК. Советский Союз, сказал он, — не страна третьего мира, «мы не производим бананы». Что отчасти было верно: в Москве не было бананов. Но 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 стагнирующей советской экономики, которые только что начали формироваться при Горбачеве. Так что Советский Союз обещал принять участие в усилиях ОПЕК, сократив свою нефтедобычу на 100 000 баррелей в день. Обещание было несколько туманным, и определить размеры советского экспорта было достаточно трудной задачей, поэтому страны ОПЕК не были уверены в том, что русские выполнят свое обещание. Но в данной ситуации важна была и символическая готовность к сотрудничеству. Следующим шагом ОПЕК по ослаблению «хорошей встряски» была формализация квот и изменение цен. Но на пути был еще промежуточный период⁶.

«ПОДБИРАЕМ МЕЛОДИЮ НА СЛУХ»

В сентябре 1986 г. Гарвардский университет отмечал 350-ю годовщину своего образования. Подготовка к этому знаменательному событию велась уже несколько лет. Оно должно было продемонстрировать место Гарварда в жизни Америки и его вклад во всемирное распространение знаний. Для празднования юбилея не останавливались ни перед чем, начиная с погони за отмеченными Нобелевской премией именами и заканчивая выпусками специальных сувенирных шоколадок. Венчать церемонию должны были выступления двух человек — их Гарвард выбрал из 5 млрд жителей планеты. Одним был принц Чарлз, наследник британской короны. В конечном счете именно из Англии эмигрировал Джон Гарвард в Массачусетс, где в 1636 г. завещал свою коллекцию из 300 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 пользу исламской диаспоры 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 докладом, изобилующим цифрами, точными до сотых долей. Текст его выступления был роздан заранее, когда приглашенные рассаживались в переполненном зале ARCO Школы государственного управления Джона Кеннеди. Таким образом, они могли следить за его словами по тексту. Это была речь, соответствующая такому торжественному событию, говорившая о перспективах, открывающихся после бурных, потрясших мир событий 1986 г., изменивших все экономические показатели. Одновременно она была и объяснением, и оправданием. Произнося речь мягким журчащим 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 1970-х, а в конце 1970-х и начале 1980-х гг. — 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 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, отметивший, настолько 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 при-

нятии 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 одним 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 согласно консенсусу. Однако это расходилось с ценой в \$15, 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 пересмотрена система квот. Через неделю после совещания, когда он вернулся в Эр-Рияд и вечером ужинал с друзьями, ему позвонили и посоветовали посмотреть по телевизору выпуск новостей. В конце передачи скупое и без каких-либо объяснений сообщалось, что Ахмед Заки Ямани от должности министра нефти «освобожден». Так он узнал, что его уволили. Ямани занимал этот пост 24 года — плодотворный и длительный период для любой должности. Все-таки это был внезапный, странный и обескураживающий конец карьеры, длившейся четверть века.

Причины и обстоятельства его увольнения стали предметом самого пристального обсуждения в Саудовской Аравии и во всем мире. Как и следовало ожидать, выдвигалось множество версий, 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 считали в нем высокомерием, покровительственной манерой держаться, раздражали даже его высокие профессиональные качества, известность и уважение за пределами Саудовской Аравии. Ямани оставался человеком Фейсала, хотя Фейсал был мертв уже более 10 лет. Теперь королем был Фахд, и он был автором нефтяной политики. К 1986 г. у Ямани осталось очень мало союзников, так как 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, попыткам приобрести швейцарскую часовую фирму, руководству парфюмерной фабрикой в Таифе, чтению лекций в Гарвардской школе права — и, что неудивительно, время от времени комментировал события в мире нефти⁷.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ

В декабре 1986 г. 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 Абдуллы Тарики, первого саудовского министра нефти. После этого 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, основанной на составной цене различных сортов сырой нефти. Они также договорились о принятии квоты, которая, как 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 13, а на 12 стран ОПЕК. Ирак остался в стороне и мог действовать, ориентируясь на свои возможности. Он снова, как и в прошлые периоды начиная с 1961 г., временно вышел из ОПЕК. Но «номинальная» квота была ему установлена — 1,5 млн баррелей, что доводило общую нефтедобычу до 17,3 млн баррелей в день.

К удивлению многих, рамочные соглашения, претерпев значительные изменения, сохранялись на протяжении 1987–1989 гг. в условиях повторявшегося и иногда очень резкого нажима рынка. Конечно, цена ОПЕК была не \$18, а большей частью где-то в пределах между \$15 и \$18. 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 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 г. Экономические выгоды для потребителей были огромны. Если два ценовых нефтяных кризиса 1970-х гг. дали «налог ОПЕК» — огромный перелив богатства от потребителей к производителям, то обвал цен явился «сокращением налога ОПЕК», т. е. перекачку только в одном 1986 г. \$50 млрд 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 — бесконечная 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 г. продолжавшаяся седьмой год война вышла за рамки двустороннего конфликта и впервые приобрела международный характер, затронув интересы других арабских государств Персидского залива и двух сверхдержав. Годом ранее Иран захватил полуостров Фао, южную оконечность Ирака, граничащую с Кувейтом. Было похоже, что Фао может открыть путь к захвату иракского города Басра, создавая тем самым потенциальную угрозу целостности 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 безопасности в этой маленькой стране. И тем не менее именно ракетные удары Ирана заставили Кувейт в ноябре 1986 г. 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 г.). Вашингтон был буквально взбешен, узнав, что кувейтцы 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 отложена». 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 165 лет. Но дело было не только в соперничестве Востока и Запада. Одновременно с этим было признано необходимым защитить поток нефти с Ближнего Востока.

Президент Рейган говорил о необходимости самообороны в районе Персидского залива, а также подтверждал, что США будут обеспечивать защиту нефти. В результате в марте 1987 г. рейгановская администрация, стремясь вытеснить русских из региона, сообщила кувейтцам, что Соединенные Штаты готовы либо взять на себя полную смену флагов на кораблях, либо вообще отказаться от защиты. США не хотели допустить паевого участия русских. Таким образом, на 11 кувейтских судах стал развеваться 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 рейсов в Кувейт. С целью защиты свободы навигации в воды Персидского залива также вошли морские соединения Великобритании и Франции, наряду с кораблями из Италии, Бельгии и Нидерландов. Японцы, которым конституция запрещала посылать корабли, но которые находились в исключительно большой зависимости от нефти из этого региона, внесли свою лепту, увеличив средства, выделяемые для покрытия затрат на содержание сил США в Японии, и вложив средства в создание локационной системы повышенной точности в Ормузском проливе. Западная Германия перевела некоторые свои военные 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, возникла угроза серьезной военной конфронтации между Соединенными Штатами и Ираном.

К весне 1988 г. Ирак, который применял 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 Али Акбар Хашеми Рафсанджани, спикер иранского парламента и заместитель командующего сухопутными силами. Он принадлежал к богатой семье владельца плантаций фисташек, чье состояние в 1970-х, еще при шахе, увеличилось за счет приобретения недвижимости. Сам он был священнослужителем, учеником и последователем Хомейни и с 1962 г. находился в антишахской оппозиции. Проявлявший инициативу и активно участвовавший в переговорах «оружие за заложников»

с Соединенными Штатами, он избежал критики в свой адрес и, прокладывая путь через теократические дебри иранской политики, заслужил прозвище «кусах» — «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. Режим аятоллы, как и его личные перспективы, находились под угрозой из-за продолжавшихся потерь. Более того, Иран находился в дипломатической и политической изоляции, в то время как Ирак, судя по всему, набирал силу.

К тому же американское военное присутствие в Персидском заливе в сущности привело к серьезной конфронтации с Ираном и носило теперь трагический характер. В начале июля 1988 г. в стычке с военными кораблями Ирана американский эскадренный эсминец Vincennes принял иранский аэробус с 290 пассажирами на борту за вражеский самолет и сбил его. Это была страшная 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, ослабленный войной, уже не мог 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 пустота. Все эти факторы еще больше 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 голова 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 опаснее, чем выпить яд, — заявил Хомейни. — Я подчинил себя воле Аллаха и выпил этот напиток ради его удовлетворения». Но жажда мести не оставляла Хомейни. «Даст Аллах, 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 четыре недели, и было проведено множество переговоров, прежде чем Ирак согласился на перемирие. Наконец 20 августа 1988 г. оно вступило в силу, и Ирак сразу же приступил к символическим поставкам нефти из своих портов в Персидском заливе, чего был лишен в течение восьми лет. Иран объявил о своем намерении заново построить огромный нефтеперерабатывающий комплекс в Абадане, который в начале столетия явился отправной точкой развития всей нефтяной промышленности на Ближнем Востоке, а в 1980 г., 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 решающей политической силой в зоне Персидского залива и одной из главных мировых

нефтяных держав. Но окончание ирано-иракской войны имело и более серьезные, далекоидущие последствия. Казалось, что угроза свободному потоку нефти с Ближнего Востока была наконец устранена, что с молчалим пушек вдоль берегов Персидского залива закончилась эра кризиса в мире нефти, начавшегося с войны Судного Дня 15 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 1980-е гг. 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 подчеркнуть, 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 двери для проведения разведочных работ в пределах своих границ частным компаниям, которые были наглухо захлопнуты в 1970-е гг.

Другие пошли еще дальше, по мере того как набирала силу логика интеграции — важного побудительного мотива в истории нефтяной промышленности. Они снова стремились как можно плотнее притянуть запасы к рынкам. Государственные компании некоторых стран-экспортеров, следуя по историческому пути, проложенному частными компаниями, склонились к приобретению возможностей для сбыта. *Petróleos de Venezuela* создала большую систему переработки и сбыта в Соединенных Штатах и Западной Европе. Кувейт сосредоточил действия на создании интегрированной нефтяной компании с нефтеперерабатывающими предприятиями в Западной Европе и тысячами бензозаконок в других европейских странах, действующих под торговой маркой «Q-8»*. На этом Кувейт не остановился. В 1987 г. Маргарет Тэтчер отказалась от исторического решения Уинстона Черчилля, принятого им в 1914 г., и продала принадлежавший государству 51%-ный пакет акций *British Petroleum*. 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% акций BP — той самой компании, которая наряду с Gulf проводила разведочные работы и до 1975 г. владела кувейтской нефтью. Британское правительство было разъярено и заставило Кувейт сократить его долю владения до 10%.

Почти в то же время, когда закончилась ирано-иракская война, Саудовская Аравия и Техасо, один из самых ранних партнеров Агамсо, объявили о создании нового совместного предприятия. Руководство Техасо было обеспокоено

* «Q-8» — «Ку-эйт» — созвучно названию страны Кувейт. — *Прим. пер.*

не только текущими трудностями компании, а именно проигрышем \$10 млрд в техасском суде компании Pennzoil за захват Getty, но и тем, как улучшить долгосрочные перспективы в мире нефтяной промышленности. Саудовская Аравия со своей стороны хотела обеспечить себе гарантированный доступ к рынкам. По условиям их новой сделки Саудовская Аравия приобрела половину доли в нефтеперерабатывающих предприятиях Техасо и ее бензоколонках в 33 восточных и южных штатах Америки. Сделка гарантировала саудовцам, если потребуется, продажу в США 600 000 баррелей в день — и это по сравнению с ручейком в 26 000 баррелей в день, к которому они пришли в 1985 г. накануне обвала цен. Такая «реинтеграция» представляла собой попытку вернуть долгосрочную стабильность в отрасль и противостоять риску, с которым сталкивались и производители, и потребители.

Через несколько месяцев после прекращения огня в ирано-иракском конфликте Джордж Буш, бывший нефтепромышленник, стал президентом США, сменив на этом посту Рональда Рейгана. С окончанием 1980-х и началом 1990-х гг., при поразительном крушении барьеров, как символических, так и реальных, 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 будет не 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 экономики 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 1970-х и 1980-х гг. 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 стал приоритет экономики перед политикой, упор на сотрудничество, а не на конфронтацию. По крайней мере так казалось. Но будут ли помнить об этих основополагающих уроках в будущем с уходом со сцены участников драматических событий и приходом на смену им новых игроков? В конце концов, стремление к большему богатству и власти было присуще человечеству с первых дней его существования.

Однажды поздней весной 1989 г. в ходе переговоров, проходивших в Нью-Йорке, министр нефтяной промышленности одной из главных добывающих стран, человек, который стоял в центре всех баталий 1970-х и 1980-х гг., подробно говорил о новом реалистическом мышлении, присущем и производителям, и потребителям нефти, и об извлеченных ими уроках. В конце выступления министра спросили, как долго эти уроки сохранятся в памяти общества. Этот вопрос оказался для него несколько неожиданным, и он, немного подумав, ответил: «Примерно года три, если об этом не напоминать».

Всего через год после встречи этот человек уже не был министром, а еще через месяц его собственная страна оказалась оккупированной иностранными войсками⁸.

Глава 37

КРИЗИС В ПЕРСИДСКОМ ЗАЛИВЕ

Летом 1990 г. весь мир пребывал в эйфории по поводу окончания холодной войны и в преддверии нового, более устойчивого мирового порядка. А 1989 г. 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 она казалась абсолютно нереальной. Объединение Германии перестало быть абстрактной темой для упражнений в красноречии. Теперь это был неопровержимый факт, и объединенная Германия стала европейской сверхдержавой. Япония теперь рассматривалась как признанная финансовая сверхдержава мирового масштаба, а глобальные коллизии будущего виделись лишь в мировой конкуренции за деньги и рынки. Такая перспектива казалась столь прозаической, 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 сырьевой товар». Потребители были счастливы, поскольку нефть была дешевой. 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 разведанные мировые запасы нефти существенно увеличились — с 670 млрд баррелей в 1984 г. до 1 трлн баррелей в 1990 г.

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. Опасение вызывало отсутствие крупных альтернативных, неопековских, источников нефти вроде Аляски, Мексики и Северного моря во время кризиса 1973 г. Доля Персидского залива в мировых запасах нефти возросла до двух третей.

С экономической точки зрения ситуация с нефтью походила не на начало 1980-х гг., а больше на начало 1970-х, за которыми последовал нефтяной кризис 1973 г. Мировой рынок нефти сжимался. Спрос рос достаточно энергично.

Добыча в США с 1986 по 1990 г. резко упала на 2 млн 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 возможностями нефтедобычи — сокращался, что делало рынок более уязвимым при конфликтах или чрезвычайных ситуациях. Такой резерв был достаточным для компенсации падения объемов добычи во время ирано-иракской войны лишь в начале и середине 1980-х гг., а в более поздние годы его уже не хватало.

Насколько вырастут цены на нефть? Это зависело от того, как быстро в мире появятся новые добывающие мощности. При низких ценах и укрепившейся уверенности в надежности поставок энергосбережение стало неактуальным. Несмотря на ту роль, которую оно сыграло в конце 1970-х — начале 1980-х гг., 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 нигде 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 г. говорилось о том, что вероятность крупных срывов поставок нефти невелика по крайней мере в течение нескольких лет. И некоторые аналитики объявили весной 1990 г., что в ближайшее десятилетие нефтяной кризис невозможен.

НАСТУПЛЕНИЕ ИРАКА

В 2 часа ночи 2 августа 1990 г. иллюзии рассеялись. Сотысячная армия Ирака вторглась в Кувейт. Не встречая серьезного 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 событию лет большинство экспортеров нефти пытались восстановить разрушенные в 1970-х гг. связи со странами-потребителями. Благодаря новым разведанным запасам добывающие страны уже не беспокоились о том, что быстро растрачивают истощающиеся ресурсы. Напротив, они хотели показать себя надежными поставщиками в длительной перспективе, убедить, что 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 XXI в.

Ирак был одним из исключений. Он не скрывал враждебности по отношению к своим основным потребителям — демократическим странам. В июле 1990 г. диктатор Ирака Саддам Хусейн предупреждал Запад о том, что «нефтяное оружие» может быть использовано вновь. Несмотря на заверения о передовых взглядах, Саддам Хусейн был на удивление анахроничной фигурой, неким атавизмом. Он утверждался посредством националистической риторики и яро-

сти, характерных для 1950–1960-х гг. Он говорил, что Иосиф Сталин является примером для него, и это в то время, когда Восточная Европа и Советский Союз пытались отмежеваться от наследия сталинского террора и фальши. Саддам Хусейн сотворил собственный культ личности. Он проявлялся не только в гигантских портретах и фотографиях, висевших по всей стране, но и в духе его господства, о котором он гордо заявил в 1990 г. за месяц до вторжения в Кувейт: «Саддам Хусейн... должен присутствовать в каждой капле молока, которым кормят детей, в каждой чистой новой рубашке, которую носят в Ираке»¹. Все знали и о жестокости диктатора. На Ближнем Востоке ходили видеокассеты с записью расправ Хусейна над своими противниками, демонстрировались тела подвешенных на крюки армейских офицеров. Вооруженные силы Хусейна использовали отравляющие газы как против иранцев, так и против курдских женщин и детей на территории собственного государства. Когда один из западных визитеров в конце июня 1990 г. напрямую задал вопрос о безжалостности Хусейна, тот вкрадчиво ответил: «Слабость не обеспечивает достижения целей, стоящих перед лидером»².

С 1985 г. Ирак был одним из крупнейших покупателей оружия и интенсивно занимался его разработкой с использованием сложной и секретной международной сети поставок. Израиль уничтожил иракский комплекс по производству атомного оружия в 1981 г., но Ирак не оставлял усилий в этой области, а также публично заявлял о наращивании арсенала химического оружия. Ирак был закрытым полицейским государством, но Саддам Хусейн преследовал очевидные цели: доминировать в арабском мире, добиться гегемонии в Персидском заливе, сделать Ирак господствующей нефтяной державой и в конечном счете превратить Великий Ирак в военную державу мирового масштаба. Но в финансовом отношении Ирак испытывал огромные трудности. Ирано-иракская война, затеянная Саддамом Хусейном, стоила стране полмиллиона погибших и тяжело раненных и завершилась тупиком. Восемнадцатимиллионная нация продолжала содержать миллионную армию. Хусейну нужны были более высокие цены на нефть, и как можно скорее. Ирак отдавал 30% своего ВВП на содержание военной машины Саддама, он рыскал по миру в поисках нового разрушительного и экзотического оружия, а потому ему нечем было платить по международным счетам.

В июле 1990 г. Ирак выдвинул стотысячную армию к границе с Кувейтом, который придерживался стратегии низких цен на нефть. Это шаг выглядел частью войны нервов, реализацией новой роли Саддама Хусейна как надзирателя, следящего за тем, чтобы страны вроде Кувейта и Объединенных Арабских Эмиратов соблюдали свои квоты и чтобы цены ОПЕК были высокими. После некоторых колебаний Кувейт отреагировал на это. Эмир неожиданно сместил министра нефти Кувейта, основной объект иракской критики. Кроме того, Кувейт вместе с Объединенными Арабскими Эмиратами сократил добычу нефти и стал придерживаться квот ОПЕК. К середине июля 1990 г. лишь одна страна продолжала обманывать и превышать квоту ОПЕК — самозванный надзиратель, Ирак. Предполагалось, что солдаты находятся там для устрашения Кувейта, с тем чтобы решить в свою пользу пограничный спор относительно крупного нефтяного месторождения, а также вопрос передачи двух островов

Ираку. Однако у Багдада на уме было нечто большее — захват и аннексия всей страны. Это был основной принцип стратегической неожиданности: войска находились в поле зрения, все понимали, что они находятся там для устрашения, спутники проводили съемки, но при этом вряд ли кто мог предположить, что войска будут использованы для военных действий. Предупреждения аналитиков разведывательных служб не принимались в расчет на фоне личных заверений Хусейна, данных лидерам ряда стран, включая президента Египта Мубарака и короля Иордании Хусейна. После вторжения члены королевской семьи покинули Кувейт, и маленькая страна оказалась в руках иракцев. Кувейтцы на протяжении двух веков выживали за счет своей изворотливости и хорошо знали, как играть с соседями и сталкивать более сильные государства друг с другом. Даже когда иракские войска сконцентрировались на их границе, они не теряли надежды договориться со своим соседом, как это не раз случалось в прошлом. В этот раз, однако, у них ничего не вышло.

ПРОСЧЕТ

В оправдание своей акции Хусейн привел массу доводов. Он заявил, что Кувейт по праву принадлежит Ираку и что западные империалисты отторгли его. В действительности Кувейт появился в 1756 г. за два десятилетия до того, как Соединенные Штаты провозгласили независимость, и, уж конечно, задолго до образования современного Ирака, собранного в 1920 г. из трех провинций, на протяжении четырех веков бывших частью Османской империи, а до этого являвшихся периферией иных империй. Иракцы утверждали, что Великобритания провела границу с Кувейтом так, чтобы лишить Ирак законного богатства — его нефти. На деле граница, установленная конференцией 1922 г. и отнявшая у Кувейта две трети его территории, в точности повторяет границу, которую определили турки в 1913 г. перед Первой мировой войной. Более того, в 1922 г. эксперты считали, что в Кувейте нет никакой нефти.

В 1980 г., начиная войну с Ираном, Саддам Хусейн допустил огромный просчет, который мог стоить ему поста главы государства. Он думал, что потребуется несколько недель, чтобы разгромить Иран, но ошибся, и Ирак был близок к поражению. Десятилетием позже, в 1990 г., он решил, что сможет быстро поглотить Кувейт и поставить мир перед свершившимся фактом, что вызовет лишь нарекания, и ничего более. Тем временем он решит свои финансовые проблемы за одну ночь и получит необходимые средства для финансирования грандиозных военных и политических планов. Он станет героем арабского мира, Ирак станет нефтяной державой номер один, и западные страны, хотя бы они этого или нет, должны будут ему поклониться.

Он просчитался еще раз. Протест против его акции был беспрецедентно единодушным в мировом сообществе и в большей части арабского мира. «С этим мириться нельзя, с этой агрессией против Кувейта», — заявил Джордж Герберт Уокер Буш через несколько дней после вторжения. И он говорил совершенно серьезно. Соединенные Штаты, используя связи с руководителями других государств, наработанные Джорджем Бушем на протяжении 20 лет,

возглавили организацию противодействия. Это было столь успешное достижение дипломатии, которого не ожидали ни Саддам Хусейн, ни многие другие. Ирак не учел, насколько сильно изменились интересы и положение его недавнего союзника — Советского Союза. ООН сделала то, чего не удалось сделать Лиге Наций в 1930-е гг., — она ввела эмбарго для предотвращения агрессии. Однако под вопросом оказалась судьба не только Кувейта. Позиция иракских войск и то, как они пополняли припасы, говорили о том, что следующим объектом нападения могут стать слабо защищенные месторождения Саудовской Аравии. Опасаясь, что следующей страной в перечне Хусейна является Саудовская Аравия, многие страны спешно направили свои вооруженные силы в этот регион, и в первую очередь США, подтверждая гарантии, данные Гарри Трумэном в письме Ибн Сауду в 1950 г.

Последствия кризиса могли быть ужасными для 1990-х гг. и для XXI в. Если бы Саддаму Хусейну удалось удержать Кувейт, то он напрямую контролировал бы 20% добычи ОПЕК и 20% мировых запасов нефти и смог бы угрожать соседним странам, включая прочих экспортеров нефти. Ирак стал бы господствующей державой Персидского залива, хорошо оснащенной для возобновления войны с Ираном. У Хусейна появилась бы экономическая независимость, чтобы предпринять и более серьезные шаги.

Падение коммунизма и агония Советского Союза оставили в мире всего лишь одну сверхдержаву — Соединенные Штаты. Поглощение Кувейта могло стать началом превращения Ирака в новую сверхдержаву. Одиннадцать лет назад четыре из пяти основных добывающих стран Персидского залива были прозападными. Если бы Кувейт был поглощен Ираком, то остались бы только две дружественные добывающие страны. Джордж Буш так обобщил свое видение опасности: «Пострадают наши рабочие места, наш образ жизни, наша собственная свобода и свобода дружественных стран во всем мире, если контроль над самыми крупными запасами нефти перейдет в руки Саддама Хусейна»³.

В публичных дебатах на Западе постоянно делались попытки отыскать единственную причину такой реакции администрации Буша. Однако, как обычно бывает в таких случаях, единственного ответа просто не существует. Агрессия, суверенитет и порядок, сложившийся после окончания холодной войны, — все сыграло свою роль. В США приводились разные аналогии. Некоторые предостерегали от появления еще одного Вьетнама и опасности засасывания в еще одно болото. Сам Джордж Буш твердо решил не допустить «очередного Вьетнама». Он был продуктом своего поколения, и его занимали события конца 1930-х гг., личность Адольфа Гитлера и причины Второй мировой войны. Этот конфликт унес 50 млн жизней. Остановись Гитлер в бассейне Рейна в 1936 г. или в Чехословакии в 1938 г., если бы у той было больше танков, чем у Германии, этих жертв можно было бы избежать. Мы опять столкнулись с диктатором, который нагло врал и лицемерил, который насаждал тоталитаризм в своей стране, который был одержим стремлением к оружию и власти и имел безграничные аппетиты. Доктрина баасизма лежала в основе стремления выйти далеко за пределы существующих границ Ирака. Успешное поглощение Кувейта и расширение Ирака могло стать очередным шагом на пути создания грозной ядерной державы.

Именно в этом смысл «нефтяного фактора», цепочки «нефть-деньги-власть», власть политическая, экономическая и военная. Саддам Хусейн отчетливо понимал, что значит получить дополнительно 10% мировых запасов нефти, особенно с учетом небольшой численности населения, которое с ними идет. Если он удержит Кувейт, Ирак станет доминирующим нефтедобывающим государством на планете, а остальным производителям нефти не останется ничего, кроме как подчиниться его диктату, подобно тому как они подчинились летом 1990 г. перед вторжением. Он приобретет решающее слово в мировой экономике, и его будут обхаживать экономические и политические лидеры. Закупки вооружений Ираком вырастут многократно, и поставщики технологий в стремлении попасть на крупнейший рынок оружия будут обивать его порог и предлагать последние новинки. Саддаму Хусейну, владеющему ядерным и химическим оружием, не потребуется много времени, чтобы превратить Ирак в региональную державу, а может быть, если расширить влияние, и в глобальную сверхдержаву. При таком развитии событий неизбежен момент, когда контролировать его будет слишком дорого или опасно. И порядок, сложившийся после окончания холодной войны, станет другим, значительно менее благоприятным, чем представлялось в начале 1990 г. Короче говоря, фундаментом кризиса стала нефть, нет, не «дешевая нефть», а нефть как критический элемент глобального баланса сил, которым она была с начала Первой мировой войны. Таков один из величайших уроков последнего столетия.

НОВЫЙ НЕФТЯНОЙ КРИЗИС

В результате прекращения поставок и введения эмбарго мировой рынок внезапно лишился четырех миллионов баррелей нефти, что по масштабам сравнимо с кризисами 1973 и 1979 гг. Неопределенность была очень высокой, и, как в прежние кризисы, компании и потребители стали наращивать запасы. Цена на нефть взлетела до небес, а финансовые рынки рухнули. Мир оказался перед лицом нового нефтяного кризиса, шестого по счету за послевоенное время.

Вторжение Ирака ввергло ОПЕК в самый серьезный кризис за все время существования организации. На кону стояли суверенитет и выживание наций, а не просто цены на нефть, и большинство стран-членов открыто начали наращивать добычу с тем, чтобы компенсировать потерю поставок из Кувейта и Ирака. Это привело к еще большей изоляции Ирака и подкрепило новый союз добывающих стран с их клиентами.

Резкий рост цен был обусловлен не только сокращением поставок, но и чувством нестабильности, опасения и ожидания конфликта. Когда в конце сентября 1990 г. Хусейн пригрозил уничтожить систему поставок нефти Саудовской Аравии, цены на фьючерсном рынке подскочили до \$40 за баррель, что более чем вдвое превышало докризисный уровень. Высокие цены на нефть усилили рецессию в экономике США. По мере роста цен на сырую нефть дорожал и бензин, весь этот процесс сопровождался критическими выступлениями и расследованиями. В этот раз, однако, в отличие от 1973 и 1979 гг. Соединенные Штаты не стали нормировать потребление и ужесточать контроль для сдерживания

рыночных процессов, а потому там не было ни очередей за бензином, ни значительных перекосов в снабжении.

Глобальная система быстро справилась и с ростом цен, и с потребностью увеличить добычу нефти. К декабрю 1990 г. потеря нефтедобычи была полностью компенсирована за счет роста поступлений из других источников. Только одна Саудовская Аравия вернула в эксплуатацию законсервированные скважины с дебитом 3 млн баррелей нефти в день и, таким образом, покрыла потери на три четверти. Заметно увеличили поставки Венесуэла и Объединенные Арабские Эмираты. Впрочем, и другие страны, у которых была возможность нарастить добычу на 25 000–50 000 баррелей в день, не преминули сделать это.

Одновременно, по мере того как США и другие страны входили в экономическую рецессию, начал снижаться спрос на нефть. Международное энергетическое агентство, хотя формально и не запустило свою программу энергетической безопасности, взяло на себя неофициальное руководство координацией.

С точки зрения перспектив оставался неясным один большой вопрос. Пойдут ли США в случае дальнейших нарушений поставок на использование своего стратегического нефтяного резерва, созданного в середине 1970-х гг. и составляющего примерно 600 млн баррелей нефти? На протяжении пары месяцев велись оживленные дебаты относительно «первоначального назначения» резерва. Должен ли резерв использоваться только в случае «физического дефицита», или его следует также «распечатывать» в целях сдерживания роста цен, способного существенно повредить экономике? Некоторые подчеркивали, что физический дефицит, существующий при цене \$20 за баррель, вполне может исчезнуть в результате подъема цены до \$40, однако двукратный рост цены будет тяжелым ударом по экономике. К ноябрю 1990 г. решение было найдено. В случае конфликта должен применяться принцип «быстрого реагирования», провозглашенный администрацией Рейгана, а стратегический нефтяной резерв может также использоваться для выброса нефти на рынок с целью предотвращения резкого роста цен в результате панического наращивания запасов, которое наблюдалось в 1973 и 1979 гг.

В целом к концу осени баланс предложения и спроса улучшился и цены начали снижаться. Однако в преддверии зимы фундаментальный вопрос по-прежнему оставался нерешенным: что произойдет в случае реального военного конфликта?

Каким бы иррациональным это ни казалось, но перспектива военного конфликта становилась все более отчетливой. Несмотря на всевозможные ухищрения и маневры западной дипломатии, Ирак не собирался уходить из Кувейта. Со стороны могло показаться, что Саддам Хусейн страшно рискует, но он, видимо, так не считал. Он тянул время, полагая, что оно работает на него. Ирак быстро и жестоко пытался поглотить Кувейт и выселить его жителей. В то же время Хусейн был уверен, что ему удастся ослабить и расшатать коалицию, выступившую против него. Ему было 19 во время Суэцкого кризиса 1956 г., и он хорошо помнил, как Насер расколол западный альянс. Он, без сомнения, найдет возможность сделать то же самое с нынешней, более широкой и неуклюжей коалицией стран. Возможно, удастся разыграть «израильскую карту» и заставить арабские страны выйти из коалиции. А может быть, удастся

завязать дружеские отношения с какой-нибудь из западных стран и заронить разногласия в их отношения. Еще есть возможность отвлечь Советский Союз. Со временем он отыщет и лазейки в санкциях, а может быть, они и сами по себе сойдут на нет. Памятуя о Вьетнаме и о быстром уходе американцев из Ливана после гибели нескольких сотен морских пехотинцев в 1983 г., Хусейн сильно сомневался в решимости США.

Администрация Буша тоже чувствовала момент и понимала, что время работает против коалиции 33 государств. Как долго объединенный фронт будет сохранять единство? Как долго будут соблюдаться санкции? Сколько времени понадобится Саддаму Хусейну, чтобы сравнять Кувейт с землей и ассимилировать его? Советский Союз находился в совершенной новой ситуации, и его собственная политическая система испытывала огромное давление. У советских военных, однако, были очень давние и близкие связи с Ираком. Не случится ли так, что СССР выйдет из коалиции и поддержит Ирак? И как далеко готово пойти американское общество в отношении обязательств, которые возникли после 2 августа?

Как ни печально, но администрация Буша пришла к тем же выводам, что и Саддам Хусейн: чем дольше будет продолжаться кризис, тем больше шансов на «победу» Хусейна. В конце октября и в первые дни ноября правительство США решило, что коалиция должна быть готовой сделать больше, чем просто обеспечить защиту Саудовской Аравии. Она должна применить силу. 8 ноября Буш объявил о значительном увеличении американского военного присутствия в районе Персидского залива с тем, чтобы «обеспечить коалиции возможность военного решения». Это означало удвоение численности американского военного контингента в регионе.

Багдад по-прежнему не предпринимал никаких действий, с его стороны раздавались лишь пропагандистские заявления. Во время ирано-иракской войны Саддам Хусейн пожертвовал полумиллионом жизней своих граждан, что в пересчете применительно к США (с учетом их населения) составило бы 7,5 млн. Это был результат промахов Хусейна, но он не испытывал ни капли сожаления. На огромном монументе, воздвигнутом Саддамом в честь «победы» в ирано-иракской войне, гигантские руки с двумя мечами были слепками с его собственных рук. Если сам Саддам был готов идти на дальнейшие жертвы, то США, по его мнению, вряд ли могли принять даже небольшие потери. Он смотрел на Соединенные Штаты сверху вниз подобно Гитлеру перед Второй мировой войной, считая их народ мягкотелым, слабохарактерным и не имеющим стойкости. Он явно продемонстрировал свои представления на встрече с американским послом в Ираке в конце июля за восемь дней до вторжения, когда он презрительно заявил о том, что Америка — «это страна, которая не готова потерять 10 000 человек в одном сражении». Теперь для пояснения того, что имелось в виду, он угрожал применением химического оружия. При этом Саддам не придавал значения ясным сигналам, которые поступали из столиц стран — участниц коалиции, и продолжал недооценивать решимость Джорджа Буша. Ошибался ли он на этот раз?

Время шло, и, как не раз случалось в XX столетии, часы начали тикать очень отчетливо. Совет безопасности ООН принял 29 ноября Резолюцию 678, которая давала Ираку «паузу доброй воли» до 15 января 1991 г. с тем, чтобы

он выполнил Резолюцию 600 и вывел войска из Кувейта, угрожая применить «все необходимые меры» в противном случае. Багдад наводнили публичные деятели, от сошедших со сцены премьер-министров и будущих претендентов на пост президента от Демократической партии до бывших боксеров, с планами мирного урегулирования и освобождения заложников. В декабре Саддам отпустил несколько сотен иностранных заложников в расчете на то, что этот жест ослабит решимость коалиции. Однако он не получил ожидаемого результата, поскольку к тому времени информация о зверствах иракцев в Кувейте разлетелась по всему миру.

Напряженное ожидание продолжалось. Пресса и телевидение всех стран создавали «военные редакции», а главные редакторы и продюсеры планировали действия в случае военного конфликта. И все же многие в глубине души не верили в то, что эти планы придется осуществлять на практике. Считалось, что рациональный подход возьмет верх — Саддам Хусейн выпутается из ситуации, поставив лидеров коалиции в неудобное положение или выставив их на посмешище.

Девятого января 1991 г. госсекретарь Джеймс Бейкер встретился в Женеве с Тариком Азизом, министром иностранных дел Ирака. Можно ли найти выход из тупика? После переговоров, длившихся более шести часов, Бейкер мрачно сообщил, что Ирак не хочет менять свою позицию и что Багдад готов совершить «еще одну трагическую ошибку». Бейкер пытался передать Азизу личное письмо президента Буша, адресованное Хусейну, но Азиз отказался его принять⁴.

В субботу, 12 января, трехдневные дебаты в конгрессе США завершились наделением президента правом начать военные действия (при голосовании в сенате перевес голосов был незначительным — 52 против 47, а в палате представителей чуть более значимым — 250 против 183). Многие из тех, кто голосовал за резолюции, пошли на это с неохотой, призывы ограничиться применением санкций не ослабевали. По США прокатилась волна протестов, а в Западной Европе прошли крупные демонстрации против коалиции. Джордж Буш, казалось, остался в одиночестве и изоляции.

Тем временем наступило 15 января. Каких-либо действий в последнюю минуту со стороны Ирака так и не последовало, ответом было мрачное молчание. «Пауза доброй воли» истекла. Решится ли коалиция использовать свои полномочия? Решение оставалось за Джорджем Бушем. Вполне возможно, что он выждет еще несколько недель или даже месяц. 16 января у Буша состоялся разговор с двумя священниками. Он уже публично заявлял, что, если Ирак не уйдет из Кувейта, ответ коалиции на агрессию будет массированным и быстрым. Таким он и оказался. Ранним утром 17 января 700 самолетов коалиции совершили налет на Ирак.

«МАТЬ ВСЕХ СРАЖЕНИЙ»

Кризис в Персидском заливе в конце концов привел к войне, хотя, как некоторые справедливо замечали, война началась 2 августа, в тот момент, когда Ирак вторгся в Кувейт. Воздушные налеты продолжались месяц, систематически

наносились удары по иракским командным центрам и различным военным и стратегическим объектам. Самой большой неожиданностью, по крайней мере для ВВС США, стало не то, что авиационные и ракетные удары полностью парализовали иракские средства противовоздушной обороны, а то, что это удалось сделать так легко и быстро.

Масштаб и результат первого ночного налета определил реакцию нефтяного рынка. При первых сообщениях о налете цена на нефть, как и предполагалось, подскочила на \$10 — с \$30 до \$40 за баррель. Через несколько часов, однако, она, потеряв \$20, вернулась к \$20 за баррель и стала ниже, чем до вторжения. Ситуация с поставками нефти продолжала улучшаться. Никто не сомневался, что в случае необходимости будет пущен в ход стратегический нефтяной резерв. После зимнего пика потребления спрос на нефть начал снижаться. Первые воздушные атаки, похоже, лишили Ирак возможности нанести значительный вред нефтетранспортной системе Саудовской Аравии. Фактор страха, таким образом, перестал давить на рынок, и реалии предложения и спроса привели к снижению цен. В результате ценовой вопрос был просто снят с повестки дня в самом начале войны — пару-тройку месяцев назад о таком эффекте нельзя было и мечтать.

Иракцы в ответ на воздушные налеты стали обстреливать Израиль и Саудовскую Аравию ракетами, которые представляли собой модификацию советских баллистических ракет Scud. Не исключено, что они рассчитывали втянуть Израиль в войну и, таким образом, заставить арабские страны выйти из коалиции и, в частности, создать неприемлемую ситуацию для Саудовской Аравии. А может быть, они хотели втянуть в наземные военные операции еще не готовую к ним коалицию. Однако Израиль под внешним давлением воздержался от вступления в войну. Ракетный обстрел вызывал очень большое напряжение, поскольку Scud могли оснащаться химическими боеголовками. К счастью, этого не случилось, и ущерб от ракет был небольшим.

Пока шла воздушная война, Саддам Хусейн грозил устроить «мать всех сражений», как только начнется наземная операция. Однако, когда через пять недель воздушных налетов это произошло, обещанная «мать всех сражений» обернулась беспорядочным бегством. Иракские солдаты, деморализованные, измотанные воздушными ударами, несмотря на идеологическую обработку, не горели желанием жертвовать собою во имя Саддама Хусейна.

Кроме того, союзники умело применили обманный маневр. Командующий американскими войсками в Персидском заливе генерал Норма Шварцкопф всегда держал под рукой книгу немецкого генерала Эрвина Роммеля. Роммель был не только мастером мобильной войны, но и экспертом по ведению боевых действий в пустыне. Помимо прочего он на собственном опыте в Северной Африке увидел стратегическую значимость нефти. Шварцкопф усвоил стратегические уроки Роммеля и не собирался штурмовать иракские позиции в лоб. «Война в пустыне, — заметил Шварцкопф, — это маневр и стремительный удар». Шварцкопф развернул масштабные маневры с тем, чтобы убедить иракцев в своем намерении атаковать в лоб с масштабной высадкой морского десанта. Тем временем значительная группировка была тайно переброшена в глубь пустыни в Саудовской Аравии, и, когда началась наземная операция,

они сделали обход по дуге с запада, вышли в тыл укрепленных иракских позиций и отрезали их. Наземная операция заняла всего 100 часов и завершилась отходом иракских войск по всему фронту⁵.

Однако солдаты Саддама успели устроить крупнейший в истории разлив нефти. Они уносили ноги из Кувейта, пытаясь навредить как можно больше. Если не суждено удержать Кувейт, то его следует уничтожить. В отличие от гитлеровцев, которые не выполнили приказ фюрера сжечь Париж при отступлении в 1944 г., солдаты Хусейна оставили Кувейт в огне. Они подожгли около 600 скважин, оставив после себя адскую смесь огня, тьмы и удушающего дыма. Экологический ущерб был колоссален — огонь пожирал шесть миллионов баррелей в день, что значительно превышало дневной объем импорта нефти Японией.

Соглашение о прекращении боевых действий вступило в силу 28 февраля 1991 г. Тем временем на юго-востоке Ирака восстали шииты, а на севере — курды (их земли из-за потенциальных запасов нефти были включены в состав Ирака в момент создания этого государства в 1920 г.). Восстания охватили районы сосредоточения иракских нефтедобывающих промыслов. Ирак жестоко подавил восстания, превратив миллионы людей в беженцев. Войска коалиции остановились недалеко от Багдада. Партнеры по коалиции ожидали, что ожесточившиеся военачальники свергнут Саддама Хусейна, но они недооценили его власть над страной и одержимость в вопросах обеспечения собственной безопасности. Несмотря на все несчастья, которые он навлек на свою страну, Саддам Хусейн сохранил власть после войны в Персидском заливе. Чего он лишился, так это наступательного потенциала.

Но означало ли это завершение кризиса в Персидском заливе?

УРОКИ БЕЗОПАСНОСТИ

После нефтяного кризиса 1973 г. стало ясно, что нефтяные компании не могут бороться с кризисами в одиночку и что этим должны заниматься правительства. За истекшие годы промышленно развитые страны создали систему энергетической безопасности с Международным энергетическим агентством в центре и стратегическими запасами вроде стратегического нефтяного резерва США, которыми можно воспользоваться для восполнения дефицита и предотвращения паники. Международное энергетическое агентство является структурой, которая позволяет координировать действия и обеспечивать своевременный обмен точной информацией, что является абсолютно необходимым для предотвращения паники и дефицита. Послекризисные годы показали, что если рынку дать время, то он приспособится и перестроится. Эти годы также продемонстрировали способность правительств не поддаваться искушению сразу же ввести контроль и опуститься до управления рынком на микроэкономическом уровне. Естественно, правительствам трудно воздержаться от вмешательства, когда царит неопределенность, нарастает паника и сыпятся обвинения. Тем не менее шесть крупных потрясений, случившихся с начала 1950-х гг. по 1991 г., показали, что система поставок способна адаптироваться настолько успешно, что дефицит исчезает быстрее, чем ожидалось. Фактически проблемой в 1970-

е гг. была не собственно нехватка нефти, а нарушение системы поставок и неразбериха с правами собственности на нефть, что влекло за собой спешную реорганизацию системы в условиях высокой нестабильности. В 1990 и 1991 гг. опыт предыдущих кризисов в сочетании с механизмами, созданными после 1970-х гг., и более качественным информированием сделал эффект нарушения поставок в результате кризиса в Персидском заливе намного менее серьезным, чем могло бы быть.

Но даже если опыт и позволяет более рационально реагировать на события, все равно остаются важные вопросы. Во время нефтяного кризиса в 1970-е гг. политическая система США оказалась неготовой к одному из самых крупных и дорогостоящих потрясений в послевоенную эпоху. Вместо взвешенной реакции на весьма серьезную проблему в ход пошли эмоции, поиски виновных и козла отпущения. Уотергейт, конечно, объясняет это в определенной мере. Однако подобная непоследовательная и противоречивая реакция заставляет задуматься о том, как Соединенные Штаты, даже пережив кризис в Персидском заливе, будут реагировать на последующие энергетические потребности и кризисы. То же относится и к другим странам.

ТРЕТЬЯ ВОЛНА БОРЬБЫ ЗА ОХРАНУ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Несмотря на то что мир продолжал двигаться за счет нефти, а экономика — жить за счет нефти, «углеводородному обществу» был брошен, на этот раз изнутри, новый вызов, предвещавший великое столкновение, которое, возможно, окажет воздействие на нефтяную отрасль и на образ жизни человечества в обозримом будущем. Сейчас промышленно развитый мир вновь столкнулся с волной движения в защиту окружающей среды. Первая волна, в конце 1960-х — начале 1970-х гг., ставила в центр внимания чистоту воздуха и воды и явно носила ярлык «Сделано в США». Она имела огромное значение для энергетики, поскольку дала мощный толчок для перехода с угля на жидкое топливо и быстро повысила напряженность на мировом нефтяном рынке, подготавливая основу для кризиса 1973 г. В 1970-е гг., когда большее значение стало уделяться безопасности и тяжелые для экономики времена заставили вновь сосредоточиться на создании рабочих мест и экономической эффективности, движение в защиту окружающей среды до некоторой степени утратило свою движущую силу. Его вторая волна ставила более узкие задачи, в основном концентрируясь на замедлении или прекращении развития атомной энергетики. Этого действительно удалось добиться во многих промышленно развитых странах, устранив с дороги то, что представлялось главным инструментом противодействия нефтяному кризису.

Мощная третья волна начала подниматься в 1980-х гг. и получила широкую поддержку, несмотря на традиционные идеологические, демографические различия, а также различия в предпочтениях. Это международное явление, зародившееся как в Европе, так и в Северной Америке, было направлено на борьбу со всеми видами ущерба окружающей среде — от уничтожения тропических



лесов до утилизации отходов и, все в большей мере, на борьбу с изменением климата.

Катализатором новой волны движения за охрану окружающей среды послужило, пожалуй, событие апреля 1986 г., когда произошла авария на атомной электростанции в Чернобыле, на Украине. Реактор расплавился, и ветер разнес облака радиоактивных частиц по европейскому континенту. Первой реакцией советского правительства было полное отрицание факта, распространение заявления о том, что ядерная катастрофа — это измышление злобной западной прессы. Тем не менее через несколько дней до Москвы доползли слухи о беспорядках на железнодорожном вокзале в Киеве, о массовой эвакуации и жертвах. Нарастала критика со стороны международной общественности. Однако покров молчания не был снят, что подогревало спекуляции вокруг ужасной катастрофы. Наконец 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 обычного общения Кремля со своим народом и остальным миром. Не было пропаганды, не было отрицания, а было серьезное, горькое признание того, что печальный инцидент действительно произошел, но принимаются меры по удержанию контроля над ситуацией. Только тогда советский народ и весь мир узнали о том, насколько опасными были первые несколько дней после аварии. Некоторые советские руководители впоследствии говорили о том, что именно Чернобыль стал поворотом к политике гласности и перестройки в СССР. Те, кто в 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 факторов борьбы с коммунизмом, и не без основания, 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.

Чернобыль с его невидимой, но смертельной угрозой, послужил наглядным предупреждением об опасности выхода технологий из-под контроля, вызвал огромное доверие к новой волне движения в защиту окружающей среды. Он помог развернуться движению «зеленых» в Европе. В США Закон о чистом воздухе 1990 г. стал вехой в борьбе за сокращение выбросов загрязнений в атмосферу. Начала формироваться и более широкая, а точнее, глобальная повестка дня, связанная с изменением климата и глобальным потеплением.

Тем не менее 1990-е гг. начались не экологической драмой, а борьбой за нефтяные ресурсы Персидского залива, от которых мир по-прежнему сильно зависел. Кризис в Персидском заливе вернул внимание к вопросу энергетической безопасности, вновь заставив правительства заниматься обеспечением надежности поставок. Однако стремление к энергетической безопасности на этот раз все больше пересекалось, а иногда вступало в противоречие с третьей волной борьбы за охрану окружающей среды.

ВЕК НЕФТИ

Разнесшаяся в августе 1859 г. по узким долинам Западной Пенсильвании весть о том, что сумасшедший янки, полковник Дрейк, нашел нефть, положила начало нефтяной лихорадке, которая так и не прекратилась. С тех пор, во времена войны и мира, нефть возвеличивала и разрушала государства, была в центре великих политических и экономических битв XX столетия. Вновь и вновь она доказывает свое значение. За власть нефти, однако, приходится платить.

За историю своего промышленного использования нефть выявила все самое лучшее и самое худшее в нашей цивилизации. Она стала и благом, и бременем. 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 искушения захватить ее. Эта история стала панорамой триумфов и 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 дает нам хлеб наш насущный. Она также питает глобальную борьбу за политическое и экономическое превосходство. Неистовая, а временами жестокая борьба за нефть, за богатство и власть, которые она дает, будет, несомненно, продолжаться до тех пор, пока нефть сохраняет центральную роль. Облик нашей цивилизации сформирован завораживающей алхимией нефти. Именно поэтому наш век справедливо считается веком нефти.



Глава 38

НОВАЯ ЭПОХА НЕФТИ



Трудно припомнить день, когда бы нефть — ее цена, влияние на экономику, роль в международных отношениях или влияние на окружающую среду — не занимала первые полосы газет, не определяла центральную тему телевизионных новостей или не была темой жаркого обсуждения в блогосфере.

Вопросов очень много. Как нефть влияет на международные отношения, на позиции и стратегии государств? Каковы связанные с нефтью политические и экономические риски и как ими управлять? Когда в мире кончится нефть? И может ли измениться уровень спроса на нее? Повинуясь каким механизмам, за 10 лет цена поднялась с \$10 за баррель до \$147,27, после чего за несколько месяцев упала ниже \$40, а затем за пару лет снова перевалила за \$100? При такой волатильности чего нам ждать в будущем, как строить планы? А еще целый пласт вопросов связан с изменением климата. Учитывая все это, какие перспективы у «углеводородного человека»?

Так или иначе, ни один из этих вопросов не является новым. В той или иной форме они постоянно всплывают на страницах книги «Добыча». Искать ответы на эти вопросы бесполезно без понимания того, откуда они взялись и почему нефть стала играть определяющую роль в современном мире, во всех его сферах: от повседневной жизни людей до игр на уровне государств. На этих страницах читатель найдет немало идей и интересных моментов, проливающих свет на такие аспекты, как энергетическая политика, энергетическая безопасность, и, надеюсь, на будущее энергетики.

Быстрая победа в Персидском заливе в феврале 1991 г., казалось, положила конец стратегическому противостоянию: угроза доминирования враждебного государства в заливе исчезла. Сейчас мы видим, что это была лишь часть более масштабного процесса. Год, начавшийся операцией «Буря в пустыне» в Ираке, закончился декабрьской речью Михаила Горбачева, президента СССР, который в коротком телевыступлении сообщил о том, что считалось невозможным: советский лидер объявил о распаде страны. На ее месте появилась Российская Федерация и еще 14 независимых государств. Угроза ядерной войны, четыре десятилетия висевшая над миром, исчезла, наступала эпоха мира.

Хотя Советский Союз и являлся крупным экспортером нефти и природного газа, его промышленность была отрезана от мира железным занавесом. Теперь

занавес исчез. С распадом СССР нефтяная промышленность Российской Федерации, а также новых независимых государств, таких как Казахстан и Азербайджан, должна была интегрироваться в мировую индустрию нефтедобычи и переработки. России суждено было стать вторым по величине экспортером нефти в мире. После долгих лет согласований нефтепровод Баку–Тбилиси–Джейхан должен был связать исторический центр нефтедобычи на Каспийском море, Баку, с турецким портом на Средиземном море и стать в определенном смысле современным продолжением дела Нобелей, Ротшильдов и Сэмюелей, начатого еще в конце XIX в. Трубопровод Каспийского трубопроводного консорциума протяженностью 1500 км должен дать Казахстану доступ к черноморскому терминалу в г. Новороссийск. На востоке с вводом трубопроводной системы «Восточная Сибирь — Тихий океан» Россия получила новый маршрут транспортировки нефти длиной почти 4900 км. Он обеспечивает прямой доступ к азиатским рынкам, роль которых в мировой экономике постоянно возрастает.

НОВАЯ ЭПОХА

В начале 1990-х гг. война в Персидском заливе, распад Советского Союза и появление Российской Федерации изменили систему международных отношений. Кое-кто даже оптимистично заговорил о новом мировом порядке. Внимание мировой общественности сместилось с вопросов безопасности на вопросы экономического роста и то, что сейчас называют глобализацией. В последующие годы наблюдался резкий рост международной торговли: глобализация способствовала большей открытости, взаимопроникновению экономик и росту доходов стран, которые до того момента не вылезали из бедности.

На протяжении большей части 1990-х гг. нефть постепенно теряла свои позиции в числе ключевых стратегических вопросов. Предложение было избыточным, и цены держались на низком уровне. Внимание переключилось на «восточноазиатское экономическое чудо» и его последствия: укрепление роли Китая в мировой экономической системе¹. Однако причины для оптимизма неожиданно исчезли. Уже в 1997–1998 гг. азиатское экономическое чудо, подпитываемое валютными потоками и спекуляциями с недвижимостью, привело к перегреву экономики. Первым лопнул пузырь в Таиланде. Его пример оказался заразительным — финансовая паника, банкротства, дефолты и глубокий экономический спад по всей Азии (за исключением Индии и Китая). Эпидемия захватила и другие развивающиеся страны, включая Россию и Бразилию.

Падение ВВП привело и к сокращению спроса на нефть, тогда как ее предложение на рынке увеличивалось. В результате нефть стали направлять в нефтехранилища, пока все они не оказались заполненными под завязку. Вслед за этим, как и в 1986 г., цены упали до \$10 за баррель и даже ниже. Как и в 1986 г., экономика стран-экспортеров испытала потрясение. Россия, всего лишь седьмой год наслаждавшаяся независимостью, объявила дефолт и стала судорожно переоценивать свои отношения с остальным миром.



РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Низкие цены оказали заметное влияние на структуру нефтяной индустрии. Доходы испарились, и руководство компаний занялось поиском стратегий выживания. Бюджеты безжалостно урезались, проекты либо откладывались, либо прекращались. Правда, был еще один способ выжить — пойти по пути укрупнения и пытаться сыграть на эффекте масштаба. Цель — снижение затрат и повышение эффективности. Вопрос размера компаний становился все более острым еще и потому, что намеченные крупномасштабные сложные нефтегазовые проекты требовали намного больших финансовых ресурсов. Речь идет о мегапроектах, многие из которых предполагали морскую добычу. Если в 1990-х гг., их стоимость оценивалась в сотни миллионов долларов и доходила до миллиарда, то в начале XXI в. нефтяники начали замахиваться на проекты стоимостью \$5 и даже \$10 млрд.

Все это требовало того, что называют реструктуризацией. Под реструктуризацией понималось преобразование не только отдельных компаний, но и всей отрасли. Нефтяные гиганты, которых итальянский магнат Энрико Маттеи назвал «семью сестрами», должны были измениться. Они стали объединяться, чтобы превратиться в супергигантов. BP слилась с Amoco, образовав компанию BPAmoco, а затем объединилась с ARCO и стала в итоге еще более мощной BP. Exxon и Mobil — в девичестве Standard Oil of New Jersey и Standard Oil of New York — объединились в ExxonMobil. Chevron и Texaco стали просто Chevron. Conoco слилась с Philips в ConocoPhillips. В Европе два французских лидера, Total и Elf Aquitaine, и бельгийская Petrofina, образовали союз под названием Total. Несколько лет спустя объединение норвежских компаний Statoil и Norsk Hydro привело к появлению еще одного сверхгиганта, Statoil. Только Royal Dutch Shell, которая и без того имела статус сверхгиганта, осталась прежней. Точнее, в компании произошло самопоглощение: исчезла сложная система двух холдингов — Royal Dutch и Shell Transport and Trading, управлявшихся соответственно из Гааги и Лондона и созданных Генри Детердингом и Маркусом Сэмюелем еще в 1907 г. Вместо двух компаний появилась одна с единым руководством, что позволило увеличить эффективность операций и упростить и ускорить принятие решений. После этих слияний и поглощений облик мировой нефтяной индустрии значительно изменился.

В целом все же к концу 1990-х гг. нефть ушла из центра внимания как общества, так и политиков. То же самое произошло и с многочисленными опасениями по поводу энергетической безопасности. Люди решили, если они вообще задумывались об этом, что нефть будет дешевой и легко доступной многие годы. Кроме того, кругом было так много новых и суперновых вопросов, над которыми следовало подумать. Взять хотя бы Интернет: его появление принесло с собой и новую экономику, и революцию в сфере коммуникаций. Мир стал доступен 24 часа в день, расстояния утратили значение. Информационные технологии, стартапы, Кремниевая долина, киберпространство — вот куда устремились интересы. А нефтяная промышленность казалась олицетворением «старой экономики» и ее значимость, похоже, снижалась.



ВОЗВРАЩЕНИЕ НЕФТИ

Три события следующего десятилетия сильно изменили картину.

Первое произошло 11 сентября 2001 г. Такое событие представлялось немислимым, тем не менее о его возможности упоминалось на одном из ежедневных президентских брифингов в августе 2001 г. Два захваченных террористами самолета врезались во Всемирный торговый центр, третий — в Пентагон, а четвертый, который должен был уничтожить Капитолий, упал в Пенсильвании. Нападение организовало джихадистское движение «Аль-Каида».

Осенью 2001 г. в ответ на удары по Нью-Йорку и Вашингтону США и их союзники начали так называемую войну против терроризма. Она была развернута в Афганистане, где находилась база «Аль-Каиды». Коалиции довольно быстро удалось отстранить от власти союзника «Аль-Каиды» движение «Талибан», что в тот момент казалось победой.

Внимание вновь вернулось к Ираку. Победа в Персидском заливе тоже была быстрой, но не полной. В 1991 г. возглавляемая Америкой коалиция не рискнула пойти на полную оккупацию и остановилась, немного не дойдя до Багдада. Саддам Хусейн сохранил власть, хотя и ограниченную экономическими санкциями, изоляцией, инспекциями, запретом на полеты над севером, в районе Курдистана, и югом страны, где проживали преимущественно шииты.

Но теперь, после событий 11 сентября, сторонники удара по Ираку напомнили, что Саддам имел связи с «Аль-Каидой» и не прекратил тайных попыток создать оружие массового поражения. Администрация президента Джорджа Уокера Буша приняла решение начать эту войну. В числе критиков такого решения были некоторые советники его отца, Джорджа Герберта Уокера Буша. «В настоящий момент атака на Ирак серьезно повредит начатой нами антитеррористической кампании, — предупреждал советник по вопросам национальной безопасности Буша-старшего. — Легкой прогулки не получится... Если мы хотим достичь стратегических целей в Ираке, то военная операция должна завершиться широкомасштабной и длительной оккупацией»². Голоса в пользу войны оказались сильнее.

Спустя 12 лет и 21 день после окончания предыдущей войны, 20 марта 2003 г., началась новая война с Ираком. Историки вполне могли бы назвать ее второй войной в Персидском заливе. В этот раз коалиция была меньше: участие принимали только «желающие». Самым важным партнером в боевых действиях стала Великобритания. Прочие ключевые союзники США, в частности Франция и Германия, выступили против войны. Отказалась от участия и Россия. Все они считали, что администрация США смотрит на ситуацию «чрезмерно оптимистично» и недооценивает риски и трудности, с которыми предстоит столкнуться в послевоенном Ираке.

Сторонники начала боевых действий исходили из того, что конфликт будет очень скоротечным — «молниеносной победой»³. И действительно, все прошло очень быстро и почти как планировалось. Уже 9 апреля 2003 г. иракцы и морские пехотинцы США совместно низвергли гигантскую статую Саддама Хусейна в центре Багдада. Но все, что последовало потом, ни в одном из планов не предусматривалось. Никакого оружия массового поражения обнаружить

не удалось. По стране прокатилась волна бунтов, начиналась полномасштабная гражданская война между суннитами и шиитами. После начала войны прошло уже более восьми лет, а войска США по-прежнему находятся в Ираке; иракские политические деятели продолжают споры о распределении прав на нефтяные ресурсы между центральным правительством и регионами, а нефтяная промышленность Ирака в условиях недостатка технологий, квалифицированных специалистов и общей безопасности лишь пытается выйти на довоенный уровень добычи. К настоящему времени Ирак все же привлек международные компании в свою нефтяную отрасль, с тем чтобы те помогли поднять добычу до уровня, соразмерного имеющимся запасам нефти. Восстановление иракской нефтяной индустрии началось. Если в стране удастся повысить внутреннюю безопасность и политическую стабильность, то у Ирака появятся и шансы стать крупнейшим экспортером нефти после Саудовской Аравии и России.

Несмотря на то что в Ираке продолжало царить насилие, в районе Персидского залива и в целом на Ближнем Востоке происходили поразительные изменения. В декабре 2003 г. Ливия сделала знаменательный шаг — отказалась от ядерного оружия и вернулась в международное сообщество. Рост доходов от добычи нефти и газа превратил Абу-Даби, Катар и Дубай в ключевых игроков и новые центры глобальной экономики XXI в. Когда в 2007–2008 гг. серьезный кредитный и банковский кризис охватил США и страны Европы, некоторые эмираты помогли спасти западные финансовые институты.

Однако похоже, что в конечном счете выиграть от иракской войны может Иран, страна, исламская революция в которой спровоцировала нефтяной кризис 1978 г., страна, позиционирующая себя как региональную державу Персидского залива. Если ему удастся добиться такого положения в регионе с огромными запасами нефти, ситуация может стать угрожающей. Понятно, однако, что с таким развитием событий никогда не согласятся ни Саудовская Аравия, ни другие страны Персидского залива.

Вторым ключевым фактором этой эпохи стала глобализация, которая подстегнула экономический рост и изменила баланс регионов⁴. За период с 1990 по 2008 г. мировая экономика выросла почти втрое. Причем развивающиеся страны во главе с Китаем и Индией демонстрировали значительно более высокие темпы роста, чем промышленно развитые страны, и стабильно увеличивали свою долю в мировом ВВП.

Вопреки новой экономике и Интернету глобализация вновь возвысила роль нефти. Особенно важным был период с 2003 по 2007 г., период наивысшего глобального экономического роста на протяжении жизни одного поколения. Высокий экономический рост и повышение доходов в Китае и Индии, на Ближнем Востоке, в других развивающихся странах предопределили высокий спрос на нефть, которая обеспечивает энергией промышленность и электрогенерирующую отрасль, приводит в движение быстрорастущий парк легковых и грузовых автомобилей.

За первые восемь лет нового столетия мировое потребление нефти выросло на 9 млн баррелей. Всплеск спроса на нефть — третий ключевой фактор — застал врасплох не только потребителей, но и мировую нефтяную индустрию. Предыдущие десятилетия медленного роста спроса закономерно вылились

в низкие уровни инвестиций в нефтегазодобычу. В конце 1990-х гг. и в начале следующего десятилетия Уолл-стрит требовала от нефтегазовой индустрии «дисциплины» — очень осторожного, если не сказать, «запретительного» отношения к инвестициям, в противном случае немедленно следовала кара в виде снижения цены акций. Теперь пришлось догонять, т. е. срочно инвестировать в новые нефтедобывающие мощности. Это невозможно сделать в мгновение ока и даже за несколько лет. Баланс спроса и предложения нарушился очень серьезно.

Помимо прочего на поставках нефти сказываются и геополитические соображения. Забастовки и политические конфликты в Венесуэле привели к временной остановке добычи нефти, и эти события оказались только первым шагом к росту цен. Атаки вооруженных повстанцев и криминальных групп расстроили процесс нефтедобычи в Нигерии, в одном из ведущих мировых поставщиков нефти, настолько, что добыча временами падает на 40%. В последующие годы добыча снизилась и в Венесуэле, где президент Уго Чавес установил жесткий государственный контроль над национальной нефтяной промышленностью, и в Мексике, где местные политики ограничили инвестиции.

В России добыча резко упала в начале 1990-х гг., но потом восстановилась и в 2000–2006 гг. выросла на 50%. В течение ряда лет Россия добывала почти столько же нефти, сколько и Саудовская Аравия. Значительно повысилась добыча нефти и в других странах бывшего Советского Союза. С 1995 по 2010 г. объемы добычи в Казахстане увеличились в четыре раза — до 1,6 млн баррелей в день. В настоящее время он добывает больше нефти, чем в британском секторе Северного моря, и приближается к норвежскому сектору. Вдобавок в Казахстане открыто крупнейшее с начала века новое месторождение нефти. Объемы добычи в Азербайджане выросли со 185 000 баррелей в день в 1995 г. до 1,1 млн в 2010 г. За десятилетие добыча нефти в Казахстане и Азербайджане выросла более чем на 1,5 млн баррелей. Суммарный рост производства нефти в этих трех странах покрыл заметную долю возросшего спроса, но все же не мог удовлетворить потребности.

НОВЫЙ НЕФТЯНОЙ КРИЗИС



Несмотря на наращивание нефтедобычи Россией и ее соседями, общая нехватка поставок и резкий рост потребления привели к нарушению баланса спроса и предложения. В таких условиях рост цен неизбежен. Свое слово сказал и Иран, который, как доказали последние четыре десятилетия, всегда мог оказать серьезное влияние на мир нефтедобычи. Он возобновил осуществление ядерной программы, включающей разработку технологии обогащения урана, которую легко можно использовать для создания ядерного оружия. Трубя на весь мир о своих успехах, Иран тем не менее настаивает на том, что стремится к развитию исключительно атомной энергетики. И ЕС, и США не раз заявляли, что Иран обладает вторыми в мире по величине запасами газа, так что сомнений в реальных целях ядерной программы этого государства очень мало. Перспектива появления ядерного оружия в Иране очень беспокоит Израиль:

президент Ирана неоднократно угрожал «уничтожить это безобразное пятно на лице исламского мира» и «стереть Израиль с карты»⁵. Перспектива иметь под боком Иран с ядерным оружием, учитывая его региональные амбиции, серьезно заботит и арабские страны в районе Персидского залива. Кроме того, страны — члены ЕС считают, что ядерные амбиции Ирана — это серьезная угроза распространения ядерного оружия, поскольку превращение Ирана в ядерное государство может послужить сигналом к гонке ядерных вооружений на Ближнем Востоке. В подобных обстоятельствах опасения, связанные с амбициями Ирана, являются дополнительным фактором роста цены на нефть.

И еще два фактора способствовали росту цен. Один — серьезное повышение стоимости разработки новых нефтяных и газовых месторождений, которая практически удвоилась в период с 2004 по 2008 г. Это повышение вызвано острой нехваткой подготовленных специалистов, оборудования и технических возможностей в сочетании с быстрым ростом цен на другие товары, например сталь, которая необходима для постройки и морских буровых платформ, и прочего оборудования⁶.

Другой фактор — расширение игры финансовых инвесторов с нефтью и прочими сырьевыми товарами. Нефть рассматривается как класс активов, альтернативный акциям, облигациям и недвижимости, пенсионными и университетскими фондами и другими инвесторами, стремящимися к повышению доходности. Традиционные инвесторы в сырье, спекулянты и трейдеры также расширяют масштабы своих операций. Сложная роль финансовых игроков на нефтяном рынке уже привела к серьезнейшим спорам о том, какова же истинная роль инвестиций и спекуляций во взвинчивании цен на нефть. Слабеющий по отношению к евро и японской иене доллар также способствует росту цен на нефть и сырье, так как инвесторы хеджируются от снижения доллара⁷. Понятно, что превращение нефти в «финансовый инструмент» только усиливает волатильность цен.

Ожидания тоже стали важным фактором, так как с 2003 г. цена на нефть стабильно росла. Например, широко распространилась (особенно на финансовых рынках) уверенность в том, что спрос на нефть в Китае и Индии загонит цены «в космос» и в ближайшие несколько лет мир непременно столкнется с нехваткой нефти. Сочетание всех перечисленных факторов — спроса и предложения, геополитических аспектов, затрат, поведения финансовых рынков, ожиданий и спекуляций — привело к тому, что цена на нефть, составлявшая \$30 за баррель в начале войны с Ираком, перепрыгнула через \$100, \$120, а затем и \$145 за баррель. На ожиданиях надулся ценовой пузырь, который все больше отрывался от фундаментальных показателей. Но если цена растет, то спрос неизбежно снижается.

Нефтяным кризисам 1970-х гг. предшествовали определенные события: в 1973 г. — арабо-израильская война (так называемая «война Судного Дня») и нефтяное эмбарго, в 1978–1979 гг. — исламская революция в Иране. На сей раз, однако, выделить какое-то отдельное событие не представляется возможным, правда, никто не оспаривает тезис о том, что резкий рост цен на нефть сам по себе способен привести к нефтяному кризису. В Соединенных Штатах и Европе экономический удар усугубился в результате кредитного кризиса, охватившего ипотечный и, в более широком смысле, банковский сектор. Однако

его последствия ощущались все сильнее и сильнее по всему миру. И только когда спрос на нефть заметно снизился под влиянием высоких цен, самого серьезного после Великой депрессии финансового кризиса и глобального экономического спада, цены резко пошли вниз.

Предшествующий кризису пятилетний рост цен на нефть сильно повлиял на глобальную экономику и значительно перераспределил доходы. Триллионы долларов перетекли из стран — импортеров нефти к странам-экспортерам, и это одно из самых значительных перераспределений доходов в истории мира. Аккумуляция нефтяных доходов на сберегательных счетах экспортеров — в их суверенных фондах национального благосостояния — превратило экспортеров в важных игроков мировой экономики.

Сдвиги в экономике привели и к политическим последствиям. Одна из главных тем настоящей книги — непрекращающаяся борьба между потребителями и производителями за власть и деньги, связанные с нефтью. Баланс в ней постоянно меняется. В эпоху высоких цен на авансцену выходит то, что называют ресурсным национализмом, который способен принимать самые разные формы. В некоторых странах принятие на правительственном уровне решений, необходимых для развития нефтяной отрасли, застопорилось, и как следствие замедлился поиск и разработка новых месторождений.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ НЕФТЯНЫЕ КОМПАНИИ

Как оказалось, реструктуризация мировой нефтяной промышленности, начавшаяся в конце 1990-х гг. с появлением компаний-сверхгигантов, — это только начало. При высоких ценах изменился баланс между «корпоративным» и «государственным». Добыча нефти сверхгигантами за собственный счет едва покрывает 15% потребности рынка. Более 80% мировых запасов нефти контролируется правительствами и их национальными нефтяными компаниями. В мире 16 компаний из крупнейших 20 находятся в государственной собственности⁸. Из этого следует, что все, происходящее на нефтяном рынке, в той или иной мере определяется решениями правительств. В целом национальные нефтяные компании уже заняли ключевые позиции в мировой нефтяной индустрии.

В подобных условиях состав исполнителей на глобальной сцене становится менее очевидным, поскольку к известным компаниям, которые неоднократно упоминались в книге, присоединилось множество других игроков. Они очень разнообразны по своим ролям и сферам деятельности, по формам собственности и взаимосвязям с правительствами и рынками. О некоторых из них мы уже говорили, другие же являются новыми. Saudi Aramco — наследница Agipco, ныне перешедшая в собственность государства, — остается крупнейшей компанией, занимающейся как разведкой, так и добычей с массивным применением новых технологий и высокой степенью координации и поставляющей на мировой рынок около 10% нефти. Крупнейшие нефтедобывающие компании из стран Персидского залива, такие как Kuwait Petroleum и ADNOC в Абу-Даби, держат подавляющую часть производства под своим контролем, как и традиционные госкомпании в Венесуэле, Мексике, Алжире и многих

других странах. Китайские компании — частично государственные, частично принадлежащие акционерам со всего земного шара — добывают в своей стране лишь половину нефти, которая нужна Китаю, и в последнее время все активнее выходят на международную арену. Аналогичная ситуация сложилась в Индии. Хотя Катар и не относится к крупным экспортерам нефти, благодаря огромным запасам газа он вышел на передовые позиции в экспорте сжиженного природного газа, присоединившись к таким ключевым игрокам этого энергетического сектора, как алжирская Sonatrach.

Бразильская национальная нефтяная компания Petrobras примерно наполовину принадлежит инвесторам и наполовину — правительству, но большинство голосующих акций — в руках правительства. Petrobras уже заявила о себе как о компании, находящейся на передовых рубежах в деле разведки и добычи нефти с больших морских глубин. Начало было положено в 2006 г. открытием нового месторождения — очень крупного, но считавшегося ранее недостижимым из-за того, что оно находится на большой глубине под соляными отложениями на бразильском шельфе. Открытые к настоящему времени месторождения могут превратить Бразилию в крупнейшую нефтедобывающую страну Латинской Америки и крупного экспортера нефти. Малайзийская компания Petronas превратилась в крупного международного игрока, оперирующего, помимо самой Малайзии, еще в 32 странах.

Во главе российской нефтяной индустрии стоят пять крупнейших компаний: «Роснефть», «Лукойл», ТНК-ВР, «Газпром нефть» и «Сургутнефтегаз», две из которых — «Роснефть» и «Газпром нефть» — контролируются государством.

Важными игроками на мировой арене стали государственные компании и других стран, ранее входивших в СССР: казахская KazMunayGas и азербайджанская SOCAR. Рост казахской нефтегазовой индустрии повысил значимость национальной нефтяной компании KazMunayGas и превратил ее в основу стратегии развития страны.

В то же время на стороне международных компаний производственные возможности и технологии со всего мира, опыт, обусловленный масштабом операций, и способность реализовывать крупные, сложные и амбициозные проекты в сочетании с транспортными сетями, которые обеспечивают поставку добытой нефти на рынки. Все это закладывает основу для того, что может оказаться новой эпохой, эпохой партнерства.

ЗАПАСЫ КОНЧАЮТСЯ?

Рост цен на нефть в первом десятилетии нынешнего столетия породил опасения относительно истощения запасов нефти в мире. Подобная обеспокоенность даже получила свое название — проблема «пика добычи». Следует признать, что подобные опасения — давняя традиция мировой экономики и сегодняшние мрачные прогнозы мало чем отличаются от прошлых. Как уже отмечалось, в 1880-е гг. доминировало убеждение, что с исчерпанием запасов в скважинах Пенсильвании эра нефти закончится. Примерно в то же время ходили «слухи» об истощении нефтяных месторождений на Кавказе. Очередной всплеск подобных

страхов произошел после Первой мировой войны. Следующий всплеск — после окончания Второй мировой войны на волне осознания той стратегической роли, которую играет нефть для успешного ведения боевых действий, и из-за перемещения центра добычи из Мексиканского залива в Персидский. Та же самая уверенность в надвигающемся дефиците нефти лежала в основе паники, охватывавшей нефтяную индустрию и мировое сообщество во время нефтяных кризисов 1970-х гг. Однако каждый раз появление новых месторождений, новых горизонтов и новых технологий развеивали панические настроения, и на смену дефициту приходил избыток.

Являются ли сегодняшние опасения более реальными? Спорный вопрос, по которому мнения сильно расходятся. Требуется взвешенный, вдумчивый и осторожный анализ, ибо ставки чрезвычайно высоки. Оценка существующих и потенциальных месторождений позволяет предположить, что под землей еще достаточно ресурсов для удовлетворения спроса в течение нескольких десятков лет⁹.

Правда, необходимо учитывать три важных обстоятельства. Первое — это наземные риски: геополитика, стоимость, правительственные решения, сложность, запреты на доступ к ресурсам или на инвестиции, аварии, стихийные бедствия. Они могут затруднить разведку и добычу, что приведет к сокращению предложения и росту цен. Второе обстоятельство состоит в увеличении предложения сырья из «нетрадиционных» источников, таких как сверхглубины Арктики, канадские нефтеносные пески, попутные жидкие компоненты, получаемые при добыче природного газа, и, в последнее время, месторождения в низкопористых породах, где нефть добывают аналогично сланцевому газу. Добыча сырья из таких источников всегда более сложна и, как следствие, более затратна. Третье обстоятельство — это очевидный долгосрочный рост спроса на энергоносители со стороны новых гигантов, Китая, Индии и других развивающихся стран. Его удовлетворение выливается в огромную проблему.

В целом масштабы и сложность разработки новых источников нефти еще больше подчеркивают необходимость сотрудничества и партнерства между компаниями разных стран с разными активами и возможностями.

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

Еще один фактор, абсолютно необходимый для оценки будущего нефтяной индустрии, появился в начале нового века — изменение климата. Началось все с того, что представители 84 стран подписали в 1997 г. Киотский протокол — документ, направленный на сокращение выбросов CO₂. Позже европейские страны ратифицировали договор и сделали изменения климата краеугольным камнем в своей политике. Однако протокол так и не дошел до Сената США, который должен утверждать все договоры с участием США. Произошло это по трем причинам. Во-первых, ограничения на выброс углекислого газа сдерживают развитие экономики и ее рост. Во-вторых, ограничение напрямую сказывалось на возможности использования угля, от которого наполовину зависит электроэнергетика страны. И в-третьих, ограничения затрагивали только развитые страны, но не касались развивающихся. Из крупных стран

лишь Россия ратифицировала протокол в 2004 г., однако ни для США, ни для Китая, ни для Индии он не является обязательным.

Попытки продолжить процесс, начатый Киотским протоколом, пока остаются безуспешными. Мировому сообществу еще предстоит найти решение этих сложных вопросов. Идут, конечно, дебаты о движении к «обществу с низкой эмиссией углекислого газа», о политике ограничения промышленных выбросов и торговле квотами и в противовес о налоге на выбросы углекислого газа. Однако уголь по-прежнему играет ключевую роль в генерировании электричества в мире, на его долю приходится 40%, больше чем на любой другой энергоноситель. Пути снижения выбросов углекислого газа при сжигании угля еще предстоит найти.

В это же время развитие мировой экономики актуализировало проблему номер три: как совместить бурный рост крупнейших развивающихся стран с изменением климата. В конце 2007 г. Китай отобрал у США первенство по выбросам CO₂. В 2009 г. в Копенгагене прошла конференция, которая должна была определить следующий этап реализации Киотского протокола, но на ней не удалось прийти к согласию. В ближайшие годы, похоже, проблема сокращения выбросов углекислого газа так и останется предметом споров в международных отношениях, причем все больший вес в них будут приобретать Китай, Индия и страны вроде Бразилии.

ИННОВАЦИИ

Потребность в новых источниках энергии — традиционных, возобновляемых и альтернативных — в сочетании с ценами на энергоносители, проблемой энергобезопасности и обеспокоенностью в связи с изменением климата породила волну инноваций и исследований во всех сферах энергетики. В первую очередь это коснулось альтернативных и возобновляемых источников энергии. Однако и сфера традиционных источников энергии не осталась в стороне. Это наглядно демонстрируют революция в области использования нетрадиционных источников природного газа и появление сланцевого газа. Главным следствием масштабной добычи сланцевого газа будет, скорее всего, расширение использования природного газа в целях генерирования электроэнергии.

Что касается нефти, то здесь инновации происходят прежде всего в сфере транспорта, где все еще господствует моторное топливо, получаемое из нефти. Конечно, со временем автомобили становятся все более эффективными. Вместе с тем, какими ни были эти инновации, глобальный автомобильный парк, численность которого приближается к миллиарду, в один день не изменить. На вывод новых моделей на рынок может потребоваться пять-шесть лет и миллиарды долларов. Даже в США автомобильный парк ежегодно обновляется всего на 8%, и чтобы изменения стали заметными, нужны годы. Результаты могут проявиться быстрее в тех странах, где идет интенсивная автомобилизация, например в России и Китае. В 2009 г. Китай обогнал США как крупнейший рынок новых автомобилей. По мере роста китайского рынка он будет приобретать все большее влияние на глобальную автоиндустрию.

Так или иначе, через 10–15 лет автомобильный парк почти наверняка изменится и будет выглядеть не так, как сегодня, с точки зрения эффективности, используемых источников энергии и, возможно, двигателей. По всему миру страны вводят все более высокие стандарты эффективности.

Что еще может измениться в автомобилях? Примерно в 2006 г. в центре внимания оказалось биотопливо. Однако для расширения его использования необходимо создание топлива «второго поколения», разработка которого зависит от продвижения исследований.

В наши дни фокус сместился на электромобили. Раньше или позже электричество неизбежно будет играть более значительную роль в сфере автотранспорта. Уже появились гибридные автомобили, в которых системы, работающие от аккумуляторов, сочетаются с приводом от бензинового или дизельного двигателя. Такие автомобили сейчас занимают прочное положение на рынке. С 2008 г. политика многих стран концентрируется на «электромобилях», представляющих собой либо гибриды с подзарядкой от розетки, либо полностью электрические транспортные средства, работающие исключительно на аккумуляторах. Китай, например, явно видит в электромобилях инструмент сокращения роста импорта нефти, снижения загрязнения окружающей среды и получения роли лидера новой глобальной индустрии. Вместе с тем говорить о наступлении эпохи электромобилей пока рановато. Для того чтобы электромобили могли занять значительную долю рынка, необходимо снизить стоимость аккумуляторов и повысить их эффективность. Кроме того, электромобили требуют совершенно новой инфраструктуры для зарядки аккумуляторов.

ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Кардинальные изменения в мире нефти неизбежно привлекают внимание к вечному вопросу энергетической безопасности. Первая и Вторая мировые войны со всей очевидностью продемонстрировали стратегическую важность энергоносителей, в частности нефти. Однако, и этот вопрос рассматривался в книге, международная система энергетической безопасности сложилась лишь в 1970-е гг. на основе Международного энергетического агентства. Второй этап ее развития начался в 1991 г. после войны в Персидском заливе. На этом этапе значительно укрепилось сотрудничество между потребителями и производителями на основе общей заинтересованности в стабильности нефтяного рынка и мировой экономики. Ее наличие подтвердил саммит стран G8, который состоялся в Санкт-Петербурге в 2006 г. Выступая на нем, президент Владимир Путин призвал «к развитию глобальной системы энергетической безопасности», которая должна усилить внимание к «растущей энергетической взаимозависимости» и к «защите на стороне спроса», а также «защите на стороне поставки».

Теперь мы подошли к третьему этапу развития. В международную систему энергетической безопасности необходимо включить новых крупных потребителей — Китай и Индию, а это требует укрепления доверия и углубления ком-

муникации между ними и традиционными странами-импортерами. Неотложным вопросом стало обеспечение физической безопасности энергетической инфраструктуры — нефтепроводов, электростанций, линий электропередачи, а также безопасности цепочек поставок нефти и природного газа из Персидского залива, Западной Африки, Центральной Азии и других частей мира. Сюда относятся такие «узкие места», как Ормузский пролив, являющийся выходом из Персидского залива, пролив Босфор, Малаккский пролив в Юго-Восточной Азии и Баб-эль-Мандебский пролив, соединяющий Красное море с Аравийским.

Происходящие в мире события продолжают повышать значение энергетической безопасности. В начале 2011 г. цены на нефть стали постепенно расти на ожиданиях восстановления глобальной экономики и высокого спроса на нефть в Китае и других развивающихся странах. Однако неожиданно ситуация изменилась. Цены резко подскочили по совершенно другой причине — в результате череды нарушений поставок и страха перед будущими перебоями.

В 2011 г. волна народных выступлений прокатилась по странам Ближнего Востока и Северной Африки — во многих случаях все начиналось с групп безработных молодых людей, объединенных новыми коммуникационными технологиями, в частности через сети Facebook и Twitter. В Египте от власти был отстранен стратегический оплот региона Хосни Мубарак, который правил страной 32 года. В Ливии протестующие заполнили улицы, но Муамар Каддафи, игравший заметную роль на нефтяном рынке в конце 1960-х — начале 1970-х гг., отказался уйти. Он продолжал бороться за власть, даже несмотря на санкционированную ООН военную акцию, начатую с тем, чтобы не позволить ему вновь подмять под себя страну, захваченную силой 41 год назад. Протесты и нестабильность охватили и другие страны — от Бахрейна до Йемена. В целом эти беспорядки вылились в период еще большей неопределенности и смены поколений на Ближнем Востоке и в Северной Африке, в регионе, где сосредоточено 65% мировых запасов нефти.

К тому же волнения в главном нефтеносном регионе совпали с аварией на атомной электростанции «Фукусима Даити» в Японии, которая произошла в марте 2011 г. после мощнейшего землетрясения и цунами. Учитывая масштабы аварии и шум, поднятый вокруг нее средствами массовой информации по всему миру, можно не сомневаться в том, что развитие атомной энергетики во многих странах затормозится. Эти события неизбежно повысят напряженность вокруг проблемы энергетической безопасности и будущих поставок энергоносителей.

НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО?

Прямым следствием перечисленных событий является стремление к тому, что и так уже стало важнейшей тенденцией, — к энергосбережению. Повышение эффективности использования нефти и других энергоносителей превратилось в одну из основных целей политики стран по всему миру. Некоторые видят в нем источник энергии, своего рода «пятый вид топлива». Промышленно развитый мир с 1970-х гг. повысил свою энергоэффективность почти в два раза.



Потенциал ее дальнейшего роста по-прежнему очень велик. Вопреки ожиданиям, которые преобладали всего десятилетие назад, вопрос энергоэффективности вышел на первое место в повестках дня всех стран. Что касается России, то в ней потенциал «пятого вида топлива» огромен и, более того, он является одним из основных элементов «программы модернизации» президента Дмитрия Медведева.

И все же для развития мировой экономики с сопутствующим ростом доходов и увеличением численности населения неизбежно в ближайшие пару десятилетий потребуется на 35–40% больше нефти. Не исключено, правда, что инновации понизят этот показатель. Ответы зависят от политики и от рынков, от технологии, от масштабов и характера исследований и разработок. Технологии и эффективность — критически важные факторы удовлетворения потребностей мира в энергии в последующие десятилетия.

МИР БУДУЩЕГО

Несмотря ни на что, в ближайшие несколько десятилетий нефть независимо от ее цены останется в центре мировой политики и глобальной экономики, будет определять мощь государств и то, как живут люди. Именно поэтому данная книга является фундаментом для оценки того, с чем нам приходится сталкиваться ежедневно. Она помогает пролить свет на стоящие перед нами критические проблемы, на возможности, риски и неожиданности, которые могут ждать нас впереди. «Добыча» — это не только историческое исследование периода в 150 лет. Она — отправная точка для понимания того, каким энергетика сделает завтрашний мир.



ОБ АВТОРЕ



Дэниел Ергин — признанный авторитет в области энергетики, международной политики и экономики. Является учредителем и председателем совета директоров IHS Cambridge Energy Research Associates (IHS CERA), одной из ведущих консалтинговых и исследовательских фирм в этой области. За книгу «Добыча: Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть», которая стала мировым бестселлером и была переведена на 17 языков, Дэниел Ергин удостоен Пулитцеровской премии. Доктор Ергин — эксперт по глобальной энергетике телеканала деловых новостей CNBC.

О книге Дэниела Ергина «Командные высоты: Битва за мировую экономику» (*Commanding Heights: The Battle for the World Economy*) газета *The Wall Street Journal* отозвалась так: «Невозможно даже представить лучшего отчета о развитии глобальной политики и экономики после Второй мировой войны». Эта книга переведена на 13 языков, по ней снят документальный сериал. Кроме того, Дэниел Ергин написал в соавторстве с Тейном Густафсоном книгу «Россия-2010 и что она означает для мира» (*Russia 2010 and What It Means for the World*).

Дэниел Ергин удостоен премии США «За достижения в области энергетики и укрепление международного взаимопонимания», а также медали президента Италии «За понимание динамики рынка в сочетании с широким видением движущих сил геополитики в процессе поиска путей развития мирового сообщества».

Доктор Ергин играет ведущую роль в глобальной энергетической индустрии. Он почетный профессор Российской академии нефти и газа и член совета директоров Американско-российского делового совета. Он также один из советников Международного газового союза, партнер по вопросам энергетики Экономического форума в Санкт-Петербурге и Всемирного экономического форума в Давосе.

Помимо прочего Дэниел Ергин входит в консультативный совет министра энергетики США и является председателем Специальной комиссии по стратегическим исследованиям и разработкам в сфере энергетики министерства энергетики США. Он также член консультативного совета Энергетической инициативы в Массачусетском технологическом институте и Сингапурского международного консультативного комитета по энергетике.

Дэниел Ергин имеет степень бакалавра гуманитарных наук Йельского университета и докторскую степень Кембриджского университета.

ХРОНОЛОГИЯ

- 1853** Джордж Биссел посещает нефтеносные районы в Западной Пенсильвании.
- 1859** Полковник Дрейк бурит первую скважину в Тайтусвиле.
- 1861–1865** Гражданская война в США.
- 1870** Джон Рокфеллер основывает Standard Oil Company.
- 1872** South Improvement Company затевает войну в нефтяных штатах. Рокфеллер приводит в действие «Наш план».
- 1873** Начата добыча нефти в Баку. Семья Нобелей вступает в нефтяной бизнес в России.
- 1882** Томас Эдисон открывает электричество. Основан Standard Oil Trust.
- 1885** Ротшильды начинают заниматься нефтяным бизнесом в России. Royal Dutch находит нефть на Суматре.
- 1892** Маркус Сэмюэль отправляет Murex через Суэцкий канал. Основана компания Shell.
- 1896** Генри Форд собирает первый автомобиль.
- 1901** Уильям Нокс д'Арси получает концессию в Персии. Фонтан на Спиндлтопе в Техасе, основание компаний Sun, Texaco, Gulf.
- 1902–1904** Публикация книги Айды Тарбелл «История Standard Oil Company» в журнале *McClare*.
- 1903** Первый полет братьев Райт.
- 1904–1905** Нападение Японии на Россию.
- 1905** Революция 1905 г. в России, нефтяные месторождения Баку в огне. В Оклахоме открыт Гленн Пул.
- 1907** Слияние Shell и Royal Dutch под руководством Генри Детердинга. Открыта первая автозаправочная станция в Сент-Луи.
- 1908** Открытие нефти в Персии приводит к созданию Англо-персидской компании (позднее переименованной в British Petroleum).
- 1910** В Мексике открыта «Золотая дорога».
- 1911** Агадирский кризис. Черчилля назначают Первым лордом Адмиралтейства. Верховный суд США выносит решение о роспуске Standard Oil Trust.
- 1913** Запатентован процесс крекинга в нефтепереработке.
- 1914** Правительство Великобритании приобретает 51% акций Англо-персидской компании.
- 1914–1918** Первая мировая война и механизация на полях сражений.
- 1917** Октябрьская революция в России.
- 1922–1928** Переговоры по Turkish (Iraq) Petroleum Company, которые привели к Соглашению о «Красной линии».
- 1922** Открытие Лос-Барросо в Венесуэле.
- 1924** Разразился скандал вокруг Типот-Дома.

- 1928** Излишек мировой нефти — тема встречи в Экнекерри-Касл и соглашения «Как есть». Французское законодательство о нефти.
- 1929** Обвал рынка ценных бумаг предвещает Великую депрессию.
- 1930** Открытие «Папаши» Джойнера в Восточном Техасе.
- 1931** Япония вторгается в Маньчжурию.
- 1932** Открытие нефти в Бахрейне.
- 1932–1933** Шах Реза Пехлеви аннулирует концессию Англо-персидской компании. Возврат компании.
- 1933** Франклин Рузвельт становится президентом США. Адольф Гитлер становится канцлером Германии. Standard of California получает концессию в Саудовской Аравии.
- 1934** Gulf и Англо-иранская компания получают совместную концессию в Кувейте.
- 1935** Муссолини оккупирует Эфиопию, Лига Наций не смогла установить нефтяное эмбарго.
- 1936** Гитлер ремитилиризует Рейнскую область и начинает готовиться к войне, что включает крупную программу по разработке синтетического топлива.
- 1937** Япония развязывает войну в Китае.
- 1938** Открыты нефтяные месторождения в Кувейте и Саудовской Аравии. Мексика национализирует иностранные нефтяные компании.
- 1939** С оккупации Германией Польши начинается Вторая мировая война.
- 1940** Германия захватывает Западную Европу. США вводят лимит 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 Мидуэе (июль). Сражение при Эль-Аламейне (сентябрь). Сражение под Сталинградом (началось в ноябре).
- 1943** Первое соглашение «50 на 50» в Венесуэле. Союзнические войска выигрывают битву за Атлантику.
- 1944** Высадка в Нормандии (июнь). Паттону не хватило топлива (август). Сражение в заливе Лейти, Филиппины (октябрь).
- 1945** Вторая мировая война заканчивается поражением Германии и Японии.
- 1947** План Маршалла для Западной Европы. Начинается строительство трансаравийского нефтепровода для нефти из Саудовской Аравии.
- 1948** Standard of New Jersey (Exxon) и Socony-Vacuum (Mobil) присоединяются к Standard of California (Chevron) и Техасо в рамках Agamco. Провозглашение независимости Израилем.
- 1948–1949** Концессия в нейтральной зоне Aminoil и Дж. П. Гетти.
- 1950** Соглашение «50 на 50» между Agamco и Саудовской Аравией.
- 1951** Моссадык национализирует Англо-персидскую компанию в Иране (первый послевоенный нефтяной кризис). Открыта автомагистраль в Нью-Джерси.
- 1951–1953** Корейская война.
- 1952** Открывается первый мотель Holiday Inn.

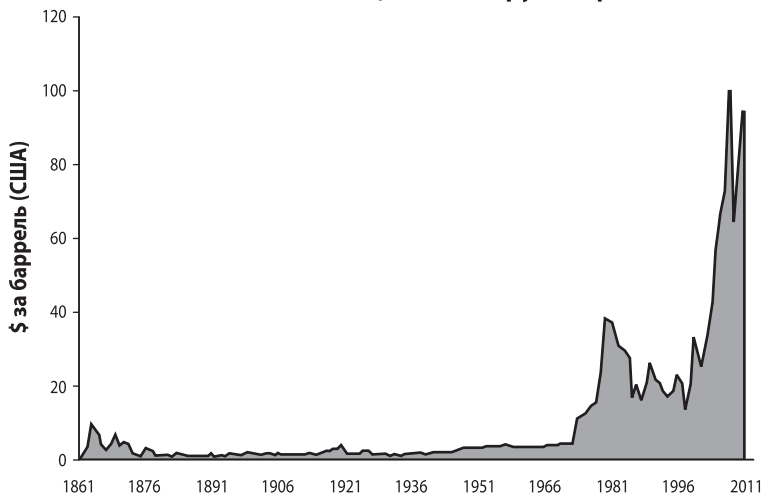
- 1953 Падение Моссадыка, возвращение шаха.
- 1954 Создан «Иранский консорциум».
- 1955 Начинается кампания по экспорту советской нефти. Открывается первый McDonald's в пригороде Чикаго.
- 1956 Суэцкий кризис (второй послевоенный кризис). Найдена нефть в Алжире и Нигерии.
- 1957 Создано Европейское экономическое сообщество. Энрико Маттеи заключает сделку с шахом. Arabian Oil Company, принадлежащая Японии, 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 Зелтен.
- 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. В Ираке к власти приходит партия Баас.
- 1969 Каддафи захватывает власть в Ливии. В Северном море найдена нефть. Утечка нефти в Санта-Барбаре.
- 1970 Ливия «выдавливает» нефтяные компании. День Земли.
- 1971 Тегеранское соглашение. Торжества в Персеполисе. Великобритания выводит войска из Персидского залива.
- 1972 Исследование Римского клуба.
- 1973 Война Судного Дня; арабское нефтяное эмбарго (четвертый послевоенный кризис). Цена на нефть поднимается с \$2,9 (сентябрь) до \$11,65 (декабрь). Принято решение о строительстве Аляскинского трубопровода. Набирает силу Уотергейтский скандал.
- 1974 Снято арабское эмбарго. Никсон подает в отставку. Основано Международное агентство по энергетике.
- 1975 В США приняты стандарты по уровню токсичности автомобильного топлива. Начало добычи нефти на шельфе Северного моря. Южный Вьетнам отходит к коммунистам. Заканчиваются концессии в Саудовской Аравии, Кувейте и Венесуэле.
- 1977 На рынок поступает нефть с месторождения Норт-Слоуп, Аляска. Рост добычи нефти в Мексике. Визит Анвара Садата в Израиль.
- 1978 Антишахские выступления, забастовки нефтяных рабочих в Иране.
- 1979 Шах удаляется в изгнание; власть переходит к аятолле Хомейни. Авария на атомной станции Three Mile Island. Иран захватывает заложников в посольстве США.
- 1979–1981 Паника взвинчивает цены на нефть от \$13 до \$34 за баррель (пятый послевоенный кризис).
- 1980 Ирак развязывает войну против Ирана.
- 1982 Первые квоты ОПЕК.

- 1983** ОПЕК снижает цены до \$29 за баррель. На Нью-Йоркской бирже начинается торговля фьючерсами на нефть.
- 1985** Михаил Горбачев становится главой Советского Союза.
- 1986** Падение цен на нефть. Чернобыльская авария в СССР.
- 1988** Прекращение огня в ирано-иракской войне.
- 1989** Авария танкера Exxon Valdez 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).
- 1991** Война в Персидском заливе. Поджог кувейтских нефтяных месторождений. Распад Советского Союза. Маастрихтское соглашение предусматривает введение единой европейской валюты.
- 1993** Конгресс США принимает Североамериканское соглашение о свободной торговле.
- 1994** Начало электронной коммерции.
- 1995** Численность интернет-пользователей достигла 16 млн человек.
- 1997** Начало азиатского финансового кризиса. Принятие Киотского протокола об изменении климата.
- 1998** Цена нефти падает до \$10 за баррель. Финансовый кризис распространяется — российский дефолт.
- 1998–2002** Консолидация крупнейших нефтяных компаний.
- 2000** Избрание Владимира Путина президентом России. Схлопывание доткомовского пузыря. PetroChina становится первой китайской публичной нефтяной компанией. В США начинается продажа гибридных автомобилей Prius.
- 2001** Атака «Аль-Каиды» на Всемирный торговый центр и Пентагон 11 сентября. Начало войны в Афганистане.
- 2002** Забастовки и политический конфликт нарушают поставки нефти из Венесуэлы.
- 2003** Начало войны в Ираке — прекращение поставки иракской нефти.
- 2004** Мировой спрос на нефть подскакивает в результате быстрого глобального экономического роста и сужения рынка. Национальные нефтяные компании выходят на передний план.
- 2005** США санкционируют добавление этанола в бензин. Начинает функционировать трубопровод Баку–Тбилиси–Джейхан, связывающий Каспийское и Средиземное море.
- 2006** Президент Буш призывает покончить с «наркотической зависимостью от нефти». Тупи — первое крупное месторождение, открытое на бразильском нефтяном шельфе. Первые санкции ООН, направленные на сдерживание иранской ядерной программы.
- 2007** В США начинается кредитный кризис. Число проданных в Китае автомобилей превысило 7 млн.
- 2008** Цена на нефть достигает \$147,27, цена бензина в США переваливает за \$4 за галлон. «Спекуляция» и цены на нефть становятся главным политическим вопросом. «Самый тяжелый финансовый кризис со времен Великой депрессии». США и европейские страны запускают массивные программы поддержки банков. Спрос на нефть падает из-за начавшейся депрессии.

ЦЕНЫ НА НЕФТЬ И ОБЪЕМЫ НЕФТЕДОБЫЧИ



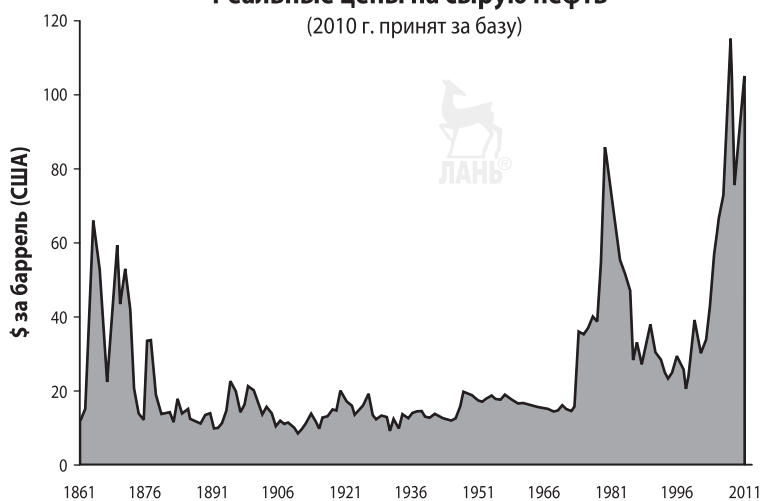
Номинальные цены на сырую нефть*



Источник: CERA.

* До 31 марта 2011 г.

Реальные цены на сырую нефть* (2010 г. принят за базу)



Источник: CERA.

* До 31 марта 2011 г.



Источник: CERA, EIA.

* Суммарная добыча жидких нефтепродуктов включает в себя сырую нефть, газоконденсатные жидкости, конденсаты и др.



Источник: CERA.

* Регулярные цены на этилированный бензин используются до конца 1975 г.
Регулярные цены на неэтилированный бензин используются с 1976 г. по март 2011 г.



Источник: CERA.

* Регулярные цены на этилированный бензин используются до конца 1975 г.
Регулярные цены на неэтилированный бензин используются с 1976 г. по март 2011 г.

ПРИМЕЧАНИЯ

АПСТРИМ, ДАУНСТРИМ, ВСЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕПОЧКА



Весь мир нефти делится на три части. «Апстрим» — включает разведку и добычу. «Мидстрим» — танкеры и трубопроводы, которые доставляют сырую нефть на нефтеперерабатывающие комплексы. «Даунстрим» включает переработку, маркетинг и дистрибуцию — вплоть до АЗС и хозяйственного магазина. Компания, деятельность которой объединяет в значительной степени первое и последнее, называется «интегрированной».

По общепризнанной теории, сырая нефть — это отложение органических остатков, в основном микроскопического планктона, обитавшего в морях, а также наземных растений, которые оседали на дне океанов, озер и прибрежных районов. Миллионы лет это органическое вещество, богатое атомами углерода и водорода, накапливалось под слоями отложений. Под воздействием давления и подземной температуры растительное вещество превращалось в углеводороды — нефть и природный газ. Крохотные капли нефти перемещались через мелкие поры и разломы в скальных породах до тех пор, пока 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 резервуара, являясь своеобразной «пробкой» для нефти. Когда буровая коронка проникает в пласт, нефть под давлением поступает в скважину, а затем и на поверхность. «Нефтяные фонтаны», как их называют в России, возникают из-за неспособности (или иногда невозможности) регулировать давление поступающей нефти. По мере того, как добыча продолжается, подземное давление снижается, и скважины поддерживаются в рабочем состоянии либо за счет насосов, которые находятся на поверхности, либо за счет закачки газа в скважину, так называемого «газлифта». То, что выходит на поверхность, — это горячая сырая нефть, иногда с сопутствующим природным газом.

Но в том виде, в котором сырая нефть выходит из скважины, она имеет очень ограниченную сферу применения. Фактически вся сырая нефть идет в переработку, с тем чтобы получить из нее такие продукты, как бензин, авиационное топливо, мазут и промышленные виды топлива. На заре нефтяной отрасли переработка производилась в примитивных перегонных аппаратах, где нефть доводилась до кипения, а затем, в зависимости от температуры, отбирались различные продукты переработки. Для этого требовалось не намного больше умения, чем для изготовления самогона, поэтому в нефтяную отрасль в XIX в. пришли производители виски. Сейчас нефтепереработка осуществляется на крупных, сложных, высокотехнологичных и дорогостоящих производственных комплексах.

Сырая нефть — это смесь жидкой фазы и газов в различных сочетаниях. Каждая составляющая имеет свою ценность, но только после переработки. Поэтому первой стадией переработки нефти является разделение на фракции. Это делается путем высокотемпературной перегонки — нагрева. Разные составляющие испаряются при разных температурах, затем их можно отобрать отдельно как «чистые» продукты. Некоторые из них можно продавать уже в таком виде. Другие подвергаются дальнейшей переработке для того, чтобы получить более дорогостоящие продукты. При простой перегонке процессы, как правило, сводятся к удалению примесей и незначительному изменению химических свойств. В более сложных перерабатывающих комплексах происходит преобразование на молекулярном уровне путем химических реакций; этот процесс носит название «крекинга» или «конверсии». Результатом является увеличение выхода более качественных продуктов, таких как бензин, и снижение выхода таких дешевых продуктов, как мазут и битум.

Сырая нефть и продукты переработки в настоящее время транспортируют с использованием танкеров, трубопроводов, барж и автоцистерн. В Европе нефть зачастую официально измеряют метрическими тоннами, а в Японии — килолитрами. Но в США и Канаде и для всех нефтяников основной единицей измерения остается баррель, хотя вряд ли сейчас найдется нефтяник, который видел старую нефтяную бочку

где-нибудь, кроме музея. Когда только началась добыча нефти в Западной Пенсильвании в 1860-е гг., отчаявшиеся нефтяники обшаривали фермы, стойла, подвалы, склады и свалки в поисках хоть каких-нибудь бочек: из-под мелассы, пива, виски, сидра, скипидара, соли, рыбы — что попадется. Но когда бондари начали изготавливать бочки специально для нефтяной торговли, появился один стандартный размер, и этот размер остался нормой до сегодняшнего дня. Это 42 галлона. Эта величина была позаимствована в Англии, когда указом короля Эдварда IV в 1482 г. был установлен стандартный размер 42 галлона для бочек с сельдью, чтобы положить конец надувательству и «рыбацким уловкам» при укладке рыбы. В то время промысел сельди был крупнейшим бизнесом в Северном море. К 1866 г., семь лет спустя после того, как полковник Дрейк пробурил первую скважину, нефтедобытчики в Пенсильвании утвердили свой стандарт — бочку в 42 галлона, в отличие от винной бочки в 31,5 галлона, английской бочки с элем в 32 галлона и английской пивной бочки в 36 галлонов. Так или иначе, стандарт дошел до сегодняшних дней. В самом крупном бизнесе в Северном море, которым теперь является уже не сельдь, а нефть, бочка в 42 галлона до сих пор используется как стандартная единица измерения, не являясь фактически тарой.

Пролог

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

Глава 1

1. «George Bissell: Compiled by his Grandson, Pelham St. George Bissell,» Dartmouth College Library; Paul H. Giddens, *The Birth of the Oil Industry* (New York: Macmillan, 1938), p. 52, chap. 3; Harold F. Williamson and Arnold R. Daum, *The American Petroleum Industry*, vol. 1, *The Age of Illumination, 1859–1899* (Evanston: Northwestern University Press, 1959), pp. 23–24. Giddens and Williamson and Daum are basic sources. Paul H. Giddens, *Pennsylvania Petroleum, 1750–1872: A Documentary History* (Titusville: Pennsylvania Historical and Museum Commission, 1947), p. 54 («Seneca oil»); J.T. Henry, *The Early and Later History of Petroleum* (Philadelphia: Jas. B. Rodgers Co., 1873), pp. 82–83; Henry H. Townsend, *New Haven and the First Oil Well* (New Haven, 1934), pp. 1–3 («curative powers» and poem).
2. Gerald T. White, *Scientists in Conflict: The Beginnings of the Oil Industry in California* (San Marino: Huntington Library, 1968), pp. 38–45 (on Silliman); *Petroleum Gazette*, April 8, 1897, p. 8; Paul H. Giddens, *The Beginnings of the Oil Industry: Sources and Bibliography* (Harrisburg: Pennsylvania Historical Commission, 1941), pp. 23 («I can promise»), 62 («unexpected success»); Giddens, *Beginnings of the Oil Industry: Sources*, pp. 33–35, 40 («hardest times»), 38, 8 («turning point»); B. Silliman, Jr., *Report on the Rock Oil, or Petroleum, from Venango Co., Pennsylvania* (New Haven: J. H. Benham's, 1855), pp. 9–10, 20.
3. Abraham Gesner, *A Practical Treatise on Coal, Petroleum, and Other Distilled Oils*, ed. George W. Gesner, 2d ed. (New York: Baillie're Bros., 1865), chap. 1; Henry, *Early and Later History of Petroleum*, p. 53; Kendall Beaton, «Dr. Gesner's Kerosene: The Start of American Oil Refining», *Business History Review* 29 (March 1955), pp. 35–41 («new liquid hydrocarbon»); Gregory Patrick Nowell, «Realpolitik vs. Transnational Rent-Seeking: French Mercantilism and the Development of the World Oil Cartel, 1860–1939» (Ph.D., Massachusetts Institute of Technology 1988), pp. 104–08; *Business History Review*, ed., *Oil's First Century* (Boston: Harvard Business School, 1960), pp. 8 («coal oils»), 19 («impetuous energy»).
4. R. J. Forbes, *Bitumen and Petroleum in Antiquity* (Leiden: E. J. Brill, 1936), pp. 11–21, 57 («incredible miracles»), 92 («eyelashes»), 95–99; R.J. Forbes, *Studies in Early Petroleum History* (Leiden: E. J. Brill, 1958), pp. 150–53; R. J. Forbes, *More Studies in Early Petroleum History* (Leiden: E. J. Brill, 1959), pp. 20 («unwearied fire»), 71 («pitch and tow»).
5. S. J. M. Eaton, *Petroleum: A History of the Oil Region of Venango County, Pennsylvania* (Philadelphia: J. B. Skelly & Co., 1865), pp. 211–13; Beaton, «Dr. Gesner's Kerosene,» pp. 44–45.
6. «Brief Development of the Petroleum Industry in Penn. Prepared at the Request of and Under the Supervision of James M. Townsend,» D-14, Drake Well Museum («Oh Townsend»).
7. E. L. Drake manuscript, D-96, Drake Well Museum, p. 4 («I had made up my mind»); Herbert Asbury, *The Golden Flood: An Informal History of America's First Oil Field* (New York: Knopf, 1942), pp. 52–53 (Drake to Townsend); Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 30–31, 59–61 («Yankee»).
8. Forbes, *More Studies in Early Petroleum History*, p. 141 («light of the age»); Giddens, *Beginnings of the Oil Industry: Sources*, pp. 81–83 (Bissell to wife), 59 («I claim»); Leon Burr Richardson, «Brief Biographies of Buildings — Bissell Hall,» *Dartmouth Alumni Magazine*, February 1943, pp. 18–19; Henry, *Early and Later*

- History of Petroleum*, p. 349 («name and fame»); Townsend, «Brief Development,» D-14, Drake Well Museum («whole plan»); Giddens, *Pennsylvania Petroleum*, p. 189 («milk of human kindness»).
9. Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 71 («hive of bees»), 169, 95 («mine is ruined»).
 10. Paul H. Giddens, *The American Petroleum Industry: Its Beginnings in Pennsylvania!* (New York: Newcomen Society, 1959), p. 28; Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 87, 123–24 («profits of petroleum» and «assailed Congress»), chap. 9.
 11. Giddens, *Birth of the Oil Industry*, p. 137 («smells»); William C Darrah, *Pithole: The Vanished City* (Gettysburg, Pa., 1972), pp. 34–35 («liquor and leases» and «vile liquor»), 230–31; Giddens, *American Petroleum Industry*, p. 21 (song titles); Paul H. Giddens, *Early Days of Oil: A Pictorial History* (Princeton: Princeton University Press, 1948), p. 17 («Oil on the brain»).
 12. Williamson and Daum, *Age of Illumination*, pp. 375–77, 759 («hidden veins»), app. E; August W. Giebelhaus, *Business and Government in the Oil Industry: A Case Study of Sun Oil, 1876–1945* (Greenwich: JAI Press, 1980), p. 2.
 13. Andrew Cone and Walter R. Johns, *Petrolia: A Brief History of the Pennsylvania Petroleum Region* (New York: D. Appleton, 1870), pp. 99–100 («Oil Creek mud»); Henry, *Early and Later History of Petroleum*, p. 286; Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 125–26 («oil and land excitement»); Samuel W. Tait, Jr., *The Wildcatters: An Informal History of Oil-Hunting in America* (Princeton: Princeton University Press, 1946), pp. 26–31.
 14. John J. McLaurin, *Sketches in Crude Oil*, 3rd ed. (Franklin, Penn., 1902), 3d ed., pp. 316–21; Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 182–83 («favorite speculative commodity»); John H. Barbour, «Sketch of the Pittsburgh Oil Exchange,» *Western Pennsylvania Historical Magazine* 11 (July 1928), pp. 127–43.

Глава 2

1. John D. Rockefeller, *Random Reminiscences of Men and Events* (New York: Doubleday, Page & Co., 1909), p. 81 («I'll go no higher»); Allan Nevins, *Study in Power: John D. Rockefeller, Industrialist and Philanthropist* (New York: Scribners, 1953), vol. 1, pp. 35–36 («I ever point»). Nevins remains the standard biographical source.
2. David Freeman Hawke, *John D.: The Founding Father of the Rockefellers* (New York: Harper & Row, 1980), pp. 2–6, 27; Grace Goulder, *John D. Rockefeller: The Cleveland Years* (Cleveland: Western Reserve Historical Society, 1972), p. 10 («trade with the boys»); John K. Winkler, *John D.: A Portrait in Oils* (New York: Vanguard Press, 1929), p. 14; Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 10–14 («something big» and «methodical»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, p. 46 («intimate conversations»).
3. Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 19 («Great Game»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 81 («All sorts»), 21 («bookkeeper»); John Ise, *The United States Oil Policy* (New Haven: Yale University Press, 1928), pp. 48–49.
4. Edward N. Akin, *Flagler: Rockefeller Partner and Florida Baron* (Kent, Ohio: Kent State University Press, 1988), pp. 3–18, 19 («competition» and «Keep your head»), 27 («A friendship»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 11 («vim and push»), 13 («walks»), 19; John T. Flynn, *God's Gold: The Story of Rockefeller and His Times* (London: George Harrap & Co., 1933), p. 172 («bold, unscrupulous»); John W. Martin, *Henry M. Flagler (1830–1913): Florida's East Coast Is His Monument!* (New York: Newcomen Society, 1956), pp. 8–11 («American Riviera»).
5. John G. McLean and Robert W. Haigh, *The Growth of Integrated Oil Companies* (Boston: Harvard Business School, 1954), pp. 59–63; W. Trevor Halliday, *John D. Rockefeller (1839–1937): Industrial Pioneer and Man* (New York: Newcomen Society, 1948), p. 14 («standard quality»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 80–83 («Who would ever»), 97 («independently rich»), 99–100 («idea was mine»); Hawke, *John D.*, pp. 44–46, 54 («independence of woman»), Dictation by Mr. Rockefeller, June 7, 1904, Rockefeller family, JDR, Jr., Business Interviews, Box 118, «S.O. Company—Misc.» folder, Rockefeller archives («It was desirable»).
6. Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 107 («crudest»), 117 («Monster» and «Forty Thieves»), 128, 114–15 («newspaper articles» and «private contracts»), 104 («try our plan»), 172 («mining camp»); Chester McArthur Destler, *Roger Sherman and the Independent Oil Men* (Ithaca: Cornell University Press, 1967), pp. 28, 34 («but one buyer»), 37 («dry up Titusville»).
7. David Freeman Hawke, ed., *John D. Rockefeller Interview, 1917–1920: Conducted by William O. Inglis* (Westport, Conn.: Meckler Publishing, 1984), pp. 4 («cut-throat»), 6 («safe and profitable»); Hawke, *John D.*, pp. 79 («war or peace»), 106 («good sweating»), 170 («brass band»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 216 («feel sick»), 224 («barrel famine»), 223 («Morose»); Akin, *Flagler*, p. 67 («blankets»); McLean and Haigh, *Integrated Oil*, p. 63.
8. Archbold to Rockefeller, September 2, 1884, Box 51, Archbold folder (1.51.379), Business Interests, 1879–1894, RG 1.2, Rockefeller archives; Jerome Thomas Bentley, «The Effects of Standard Oil's Vertical

- Integration into Transportation on the Structure and Performance of the American Petroleum Industry, 1872–1884» (Ph.D., University of Pittsburgh, 1976), p. 27.
9. Archbold to Rockefeller, August 15, 1888, Box 51, Archbold folder (1.51.378), Business Interests, 1879–1894, RG 1.2, Rockefeller archives; Destler, *Roger Sherman*, pp. 85 («overweening»), 95 («Autocrat»), 132 («gang of thieves»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 337 («Rockefeller will get you»).
 10. Interview with Mr. Rogers, 1903, T-003, Tarbell papers («every foot» and inheritance); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 132–34 («pleasant» and «clamorer»); C. T. White folder (87.1.59), Box 134, Business Interests, John D. Rockefeller, Jr., papers, Rockefeller archives (stockholding); Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey) vol. 1, Pioneering in Big Business, 1882–1911* (New York: Harper & Brothers, 1955), p. 6 («You gentlemen»).
 11. Flynn, *God's Gold*, p. 131 («everything count»); Standard Oil — Rachel Crothers Group, T-014, Tarbell papers (espionage); Halliday, *Rockefeller*, p. 20; Hawke, *John D.*, p. 50 («Hope if»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 6 («not ... easiest of tasks»), 10 («just how fast»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 324 («smarter than I»).
 12. Goulder, *Rockefeller*, p. 223 («wise old owl»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 331, 326 («expose as little»), 157 («wonder how old»), 337 («anxiety»), 328 («ten letters»); vol. 2, p. 427 («unemotional man»); Ida M. Tarbell, *The History of the Standard Oil Company* (New York: McClure, Phillips & Company, 1904), vol. 1, pp. 105–06.
 13. Vinnie Crandall Hicks to Ida Tarbell, June 29, 1905, T-020 and Marshall Bond to Ida Tarbell, July 3, 1905, T-021, Tarbell papers («Sunday school» and «Buzz»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 25–26; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 84 («dentist's chair»), 91–95 («poulets» and «life principle»), 193–94 («best investment» and «spare change»); William Manchester, *A Rockefeller Family Portrait, from John D. to Nelson* (Boston: Little, Brown, 1959), pp. 25–26; Flynn, *God's Gold*, pp. 232–35, 280.
 14. Rockefeller, *Random Reminiscences*, p. 58 («volume»); Williamson and Daum, *Age of Illumination*, p. 320 («length of life»); Catherine Beecher and Harriet Beecher Stowe, *The American Women's Home or Principles of Domestic Science* (New York: J. B. Ford, 1869), pp. 362–63 («explosions»).
 15. Williamson and Daum, *Age of Illumination*, pp. 526 («gas bill»), 678, 249 («sewing circles»); Gerald Carson, *The Old Country Store* (New York: Oxford University Press, 1954), p. 188 («lively country store»).
 16. Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 177–78 («Our business» and «drink every gallon»), 8; Paul H. Giddens, *Standard Oil Company (Indiana): Oil Pioneer of the Middle West* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1955), p. 2 («vanishing phenomena»); S. Cornifort to Archbold, June 27, 1885, Box 51, Archbold folder (1.5.379), Business Interests, 1879–1894, R.G. 1.2, Rockefeller archives («one hundred to one»), Nevins, *Study in Power*, vol. 2, p. 3; Edgar Wesley Owen, *Trek of the Oil Finders: A History of Exploration for Oil* (Tulsa: American Association of Petroleum Geologists, 1975), pp. 124–26.
 17. Giddens, *Standard Oil Company (Indiana)*, pp. 2–7 («skunk juice»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 7–9; Hawke, *John D.*, pp. 182–83 («conservative brethren»); 185; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 3, 101 («Buy»).
 18. Giddens, *Standard Oil Company (Indiana)*, p. 19 («entirely ignorant»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 279 (Seep), 87; Gilbert Montagu, *The Rise and Progress of the Standard Oil Company* (New York: Harper & Brothers, 1903), p. 132 («best possible consensus»).
 19. Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 60 («large scale»), 29; Halliday, *Rockefeller*, pp. 10 («instinctively realized»), 16 («conceived the idea»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 120–21, 38–39 (*Mineral Resources*); Destler, *Roger Sherman*, pp. 47 («body and soul»), 192; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 54, 78, 129 («success unparalleled»); J. W. Fawcett, T-082, Tarbell papers.
 20. Lockhart interview, p. 3, T-003 (with Rogers interview), Tarbell papers («Give the poor man»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 402 («day of combination»); vol. 2, pp. 379–87; Mark Twain with Charles Dudley Warner, *The Gilded Age: A Tale of Today* (New York: Trident Press, 1964), pp. 271 («giant schemes»), 1; Flynn, *God's Gold*, pp. 4–5; Tarbell, *History of Standard Oil*, vol. 2, p. 31 («cut to kill»).

Глава 3

1. Giddens, *The Birth of the Oil Industry*, pp. 96–98 («Yankee invention»); Williamson and Daum, *Age of Illumination*, pp. 488–89 («drill»); J. D. Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport: Evolution of the Tank Steamer* (London: Bradbury, Agnew & Co., 1907), pp. 5, 172–74; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 122–23 («forced its way»).
2. Giddens, *Birth of the Oil Industry*, p. 99 («safe to calculate»); Robert W. Tolf, *The Russian Rockefellers: The Saga of the Nobel Family and the Russian Oil Industry* (Stanford: Hoover Institution Press, 1976), chaps. 1 and 2, pp. 41–46 («pillars» and «walnut money»); Boverton Redwood, *Petroleum: A Treatise*, 4th ed. (London: Charles Griffen & Co., 1922), vol. 1, pp. 3–9 (Marco Polo), 36–46; Forbes, *Studies*

- in *Early Petroleum History*, pp. 154–62; John P. McKay, «Entrepreneurship and the Emergence of the Russian Petroleum Industry, 1813–1883,» *Research in Economic History* 8 (1982), pp. 63–64.
3. Owen, *Trek of the Oil Finders*, pp. 4, 150; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 108 («Oil King»), 149 («Nobelites»); J. D. Henry, *Baku: An Eventful History* (London: Archibald, Constable & Co., 1905), pp. 51–52; Williamson and Damn, *Age of Illumination*, pp. 637–41 («difficulty»), 517; W. J. Kelly and Tsureo Kano, «Crude Oil Production in the Russian Empire, 1818–1919,» *Journal of European Economic History* 6 (Fall 1977), pp. 309–10; McKay, «Entrepreneurship,» pp. 48–55, 87 («greatest triumphs»).
 4. Charles Marvin, *The Region of Eternal Fire: An Account of a Journey to the Petroleum Region of the Caspian in 1883*, new ed. (London: W. H. Allen, 1891), pp. 234–35 («chimney-pot»); Sidney Pollard and Conn Holmes, *Industrial Power and National Rivalry, 1870–1914*, vol. 2 of *Documents of European Economic History* (London: Edward Arnold, 1972), pp. 108–10 («American kerosene»); C. E. Stewart, «Petroleum Field of South Eastern Russia,» 1886, Russia File, Oil, Box C-8, Pearson papers; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 80–86 («main point» and «speculation»); Williamson and Daum, *Age of Illumination*, p. 519 («2000 miles»); Bertrand Gille, «Capitaux Français et Pétroles Russes (1884–94),» *Histoire de Enterprises* 12 (November 1963), p. 19; Virginia Cowles, *The Rothschilds: A Family of Fortune* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1973), chaps. 7–8; Henry, *Baku*, pp. 74, 79.
 5. Archbold to Rockefeller, August 19, 1884, and July 6, 1886, Archbold folder (1.5.381), Box 51, Business Interests, 1878–1894, R.G. 1.2, Rockefeller archives. Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 47–48 («fountains»); Nevins, *Study in Power*, vol. 2, p. 116; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 138–39 («Russian competition»).
 6. Archbold to Rockefeller, July 6, 1886, Archbold folder (1.5.381), Box 51, Business Interests, 1879–1894, R.G. 1.2, Rockefeller archives; Hidy and Hidy, *Standard Oil* vol. 1, pp. 147–53 (poem and «competitive commerce»); Henry, *Baku*, p. 116; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 96–97, 107–09; Nicholas Halasz, *Nobel: A Biography of Alfred Nobel* (New York: Orion Press, 1959), pp. 3–5 («dynamite king»), 211–13.
 7. Robert Henriques, *Marcus Samuel: First Viscount Bearsted and Founder of the 'Shell' Transport and Trading Company, 1853–1927* (London: Barrie and Rockliff, 1960), pp. 74–75 («go-between»), 44 («lovely day»). Книга Хенрика является не только биографией Сэмюэля, но и наиболее полной работой о становлении Shell. Geoffrey Jones, *The State and the Emergence of the British Oil Industry* (London: Macmillan, 1981), pp. 19–20 («Shady Lane»).
 8. Henriques, *Marcus Samuel* pp. 80 («powerful company»), 96, 83, 112 («Hebrew influence»), 108 («to block»); Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport*, pp. 41–47.
 9. «Petroleum in Bulk and the Suez Canal,» *Economist*, January 9, 1892, pp. 36–38; Henriques, *Marcus Samuel* pp. 109–11 («got cheaper»), 138–40 («wire handles»); Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport*, p. 50; R. J. Forbes and D. R. O'Beirne, *The Technical Development of the Royal Dutch/Shell, 1890–1940* (Leiden: E. J. Brill, 1957), pp. 529–30.
 10. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 52–54 («two brothers»).
 11. Archbold to Rockefeller, December 15, 1891, Frank Rockefeller folder, Box 64; Archbold to Rockefeller, July 13 («quite confident»), July 22, 1892, Archbold folder (1.51.381), Box 51, Business Interests, 1878–1894, R.G. 1.2, Rockefeller archives. Gille, «Capitaux Français et Pétroles Russes,» pp. 43–48 («crisis»); Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 116–117 («on behalf»); F. C. Gerretson, *History of the Royal Dutch*, vol. 2 (Leiden: E. J. Brill, 1955), p. 35. Gerretson's 4-volume work extensively details the rise of Royal Dutch.
 12. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 22 («earth oil»), 89–90 («won't bend»), 129–34 («do not feel» and «mighty storm»), 163–65 («Half-heartedness» and «stagnate»), 171 («things go wrong»), 224 («object of terror»), 174 («pretend to be poor»).
 13. Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 261–67 (Standard reps in East Indies, «Every day,» «Dutch obstacles» and «sentimental barrier»); Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 282–84 («into its power»); vol. 2, p. 48 («pity»); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 181 («Dutchman»), 184 («still open»).

Глава 4

1. Gerald T. White, *Formative Years in the Far West: A History of Standard Oil of California and Its Predecessors Through 1919* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1962), pp. 199, 267, 269.
2. Harold G. Passer, *The Electrical Manufacturers, 1875–1900* (Cambridge: Harvard University Press, 1953), pp. 180–81 («fuzz on a bee»); Arthur A. Bright, Jr., *The Electric Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1800 to 1947* (New York: Macmillan, 1949), pp. 68–69; Thomas P. Hughes, *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880–1930* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983), pp. 55, 73, 176, 227 («Londoners»); Leslie Hannah, *Electricity Before Nationalization* (London: Macmillan, 1979), chap. 1.

3. James J. Flink, *America Adopts the Automobile, 1895–1910* (Cambridge: MIT Press, 1970), pp. 42–50 («Get a horse,» «skeptical» and «theme for jokers»), 64 («automobile is the idol»); John B. Rae, *American Automobile Manufacturers: The First Forty Years* (Philadelphia: Chilton Company, 1959), pp. 33 («Horseless Carriage fever»), 31; George S. May, *A Most Unique Machine: The Michigan Origins of the American Automobile Industry* (Grand Rapids, Mich.: Eerdmans Publishing, 1975), pp. 56–57; Allan Nevins, *Ford: The Times, the Man, the Company*, vol. 1 (New York: Scribners, 1954), pp. 133, 168, 237, 442–57.
4. Williamson and Daunt, *Age of Illumination*, pp. 569–81; Arthur M. Johnson, *The Development of American Petroleum Pipelines: A Study in Private Enterprise and Public Policy, 1862–1906* (Ithaca: Cornell University Press, 1956), pp. 173–83 («gloved hand»); Austin Leigh Moore, *John D. Archbold and the Early Development of Standard Oil* (New York: Macmillan, [1930]), pp. 197–202 («champions of independence»).
5. White, *Standard Oil of California*, pp. 8–13 («fabulous wealth» and «without limit»).
6. Patillo Higgins Oral History, II, pp. 7–9; Carl Coke Rister, *Oil! Titan of the Southwest* (Norman: University of Oklahoma Press, 1949), pp. 3–5, 34, 56–59; James A. Clark and Michael T. Halbouty, *Spindletop* (New York: Random House, 1952), pp. 4–5, 22, 27, 38–42 («Tell that Captain»); John O. King, *Joseph Stephen Cullinan: A Study of Leadership in the Texas Petroleum Industry, 1897–1937* (Nashville: Vanderbilt University Press, 1970), pp. 12–21, 17 («Dash and push»). F. Lucas to E. DeGolyer, May 6, 1920, 1074 («visions»); John Galey to E. DeGolyer, August 22, 1941, 535, DeGolyer papers. Mody C Boatwright and William A. Owen, *Tales from the Derrick Floor* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970), p. 14 («Dr. Drill»); W.L. Mellon and Boyden Sparkes, *Judge Mellon's Sons* (Pittsburgh, 1948), pp. 148–50 («bewitched»); Robert Henriques, *Marcus Samuel* p. 346 («example»).
7. Allen Hamill Oral History, I, pp. 20–21 («All»), 34; James Kinnear Oral History, I, pp. 15–19, II, p. 16; T. A. Rickard, «Anthony F. Lucas and the Beaumont Gusher,» *Mining and Scientific Press*, December 22, 1917, pp. 887–94; Rister, *Oil*, pp. 60–67; Clark and Halbouty, *Spindletop*, pp. 88–89 («X-ray eyes»); Burt Hull, «Founding of the Texas Company: Some of Its Early History,» pp. 8–9, Collection 6850, Continental Oil, University of Wyoming.
8. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 353 («pioneers»), 341–45 («magnitude» and «opponent»), 349, 350 («failure of supplies»); Harold F. Williamson, Ralph L. Andreano, Arnold R. Daum, and Gabert C. Klose, *The American Petroleum Industry*, vol. 2, *The Age of Energy, 1899–1959* (Evanston: Northwestern University Press, 1963), pp. 16, 22; Clark and Halbouty, *Spindletop*, pp. 100–01.
9. Mellon, *Judge Melton's Sons*, pp. 153–162 («epic card game» and «real way»), 269 («We're out»), 276–78 («just about as bad» and «good management»), 274–75 («main problem»); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 462–66 (Samuel's diary).
10. Mellon, *Judge Mellon's Sons*, pp. 272–73 («Standard made the price,» «at the mercy» and «by your leave»), 282 («marketable»), 284 («hitch onto»); John G. McLean and Robert Haigh, *The Growth of Integrated Oil Companies*, pp. 78–79; King, *Cullinan*, p. 179 («threw me out»). On the fate of the pioneers: Rickard, «Anthony F. Lucas,» p. 892; *Oil Investors Journal*, March 1, 1904, p. 3 («Owing» and «milked too hard»); Clark and Halbouty, *Spindletop*, pp. 123–27 («whole honor»); Thomas Galey, «Guffey and Galey and the Genesis of the Gulf Oil Corporation,» January 1951, P448 (Gulf Oil), Petroleum Collection, University of Wyoming («Difficult times» and «lost track»); Al Hamill to Thomas W. Galey, February 21, 1951, P448 (Gulf Oil), Petroleum Collection, University of Wyoming («dribble»).
11. August W. Giebelhaus, *Sun Oil, 1876–1945*, pp. 42–43 («five cents»).
12. Curt Hamill Oral History, II, p. 29 («Hogg's my name»); Robert C. Cotner, *James Stephen Hogg* (Austin: University of Texas Press, 1959), pp. 437–39 («Northern men»); King, *Cullinan*, pp. 107 («Tammany»), 180–82 («time will come»), 186 («butt into everything»), 190–94 («Texas deals» and «boarding-house brawl»).
13. С разработкой месторождений в северной части побережья Мексиканского залива и в Калифорнии контроль Standard над внутренней нефтедобычей сократился с 90% в 1880 г. до 60–65% в 1911 г. *Business History Review*, ed., *Oil's First Century* (Boston: Harvard Business School, 1960), pp. 73–82; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 416, 473, 462; Joseph A. Pratt, «The Petroleum Industry in Transition: Antitrust and the Decline of Monopoly Control in Oil,» *Journal of Economic History* 40 (December 1980), pp. 815–37; Ida Tarbell, *All in the Day's Work* (New York: Macmillan, 1939), p. 215 («no end of the oil»).

Глава 5

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

2. Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 276–78; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 231–32 («gentlemen»); Peter Collier and David Horowitz, *The Rockefellers: An American Dynasty* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976), pp. 45–46, 645.
3. E. V. Cary to J. D. Rockefeller, November 8, 1907, 1907–1912 folder. Box 114, John D. Rockefeller, Jr., Business Interests, Rockefeller archives; Moore, *Archbold*, pp. 48–49 («go ahead» and «hard job»), 17 («God is willing»), 53 («oil enthusiasm»), 119 («not... entirely philanthropic»), 109 («one flash»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 117–18 («\$4 a barrel»); vol. 2, pp. 285–86 («really a bank»), 293–94 (three simple rules), 457, n. 8 («We told him»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, p. 67 («unfortunate failing»).
4. Edward C. Kirkland, *Industry Comes of Age: Business, Labor, and Public Policy, 1860–1897* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961), p. 312 («great moral... battle»); Lewis L. Could, *Reform and Regulation: American Politics, 1900–1916* (New York: John Wiley, 1978), pp. 17, 23 («trust question»); Richard Hofstadter, *The Age of Reform: From Bryan to FDR* (New York: Vintage, 1955), pp. 169, 185–86 («critical achievement»); Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977); Naomi R. Lamoreaux, *The Great Merger Movement in American Business, 1895–1904* (Cambridge: Cambridge University Press, 1985), chap. 7; Kathleen Brady, *Ida Tarbell: Portrait of a Muckraker* (New York: Seaview/Putnam, 1984), pp. 120–23 («great feature» and «new plan of attacking»). Роджерс жаловался Айде Тарбелл на то, что он не может понять, как Harper's могло издавать книгу *Wealth Against Commonwealth* Уильяма Демареста Ллойда, хотя он «находится в дружеских отношениях с Гарри Харпером». В соответствии с теорией Тарбелл «это было простое желание держать людей Standard Oil подальше от общества, имевшего отношение к изданию книги в Harper's». Interview with H. H. Rogers, T-004, Tarbell papers.
5. Brady, *Ida Tarbell*, p. 115 («holding people off»), 110 («playing cards»), 123 («Well, I'm sorry»); Tarbell, *All in the Day's Work*, pp. 19, 204 («Pithole»), 207 («Don't do it»).
6. Joseph Siddell to Ida Tarbell, T-084 («most interesting figure»); Standard Oil—Rachel Crothers Group, T-014, p. 3 («confession of failure»). Interviews with H. H. Rogers, T-004 («ask us to contribute»), T-003 («made right»), T-001, T-002, Tarbell papers. Albert Bigelow Paine, *Mark Twain: A Biography* (New York: Harper & Brothers, 1912), pp. 971–73 («stop walking» and «affairs of a friend»), 1658–59 («best friend»); Justin Kaplan, *Mr. Clemens and Mark Twain* (New York: Simon and Schuster, 1966), pp. 320–23 («out for the dollars»); Tarbell, *All in the Day's Work*, pp. 217–20 («born gambler» and «we were prospered»), 211–15 («by all odds»), 10 («as fine a pirate»), 227–28; Albert Bigelow Paine, ed., *Mark Twain's Letters* (New York: Harper & Brothers, 1917), pp. 612–13 («only man I care for»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, p. 662; Brady, *Ida Tarbell*, pp. 125–29 («straightforward narrative»); «Would Miss Tarbell See Mr. Rogers,» *Harper's Magazine*, January 1939, p. 141.
7. Standard Oil—Rachel Crothers Group, T-014, p. 13, Tarbell papers («turned my stomach»); Brady, *Ida Tarbell* pp. 137–57 («very interesting to note,» «most remarkable,» McClure's comments, «guilty of baldness,» «lady friend» and Rockefeller's response); Tarbell, *History of Standard Oil* vol. 1, p. 158; vol. 2, pp. 207, 60, 230, 288 («loaded dice»), 24; Hidy and Hidy, *Standard Oil* vol. 1, pp. 652 («more widely purchased»), 663; Tarbell, *All in the Day's Work*, p. 230 («never had an animus»); Hawke, *Rockefeller Interview*, p. 5 («Miss Tar Barrel»).
8. Gould, *Reform and Regulation*, pp. 25–26 («steamroller,» «meteor» and «wring the personality»), 48 (\$100,000 donation); Tarbell, *All in the Day's Work*, pp. 241–42 («muckraker» and «vile and debasing»); George Mowry, *The Era of Theodore Roosevelt, 1900–1912* (New York: Harper & Brothers, 1958), pp. 131–32 («levees»), 124; Henry F. Pringle, *Theodore Roosevelt* (New York: Harcourt, Brace, and Company, 1931), pp. 350–51 («read every book» and «Darkest Abyssinia»); United States Congress, Senate, Subcommittee of the Committee on Privileges and Elections, *Campaign Contributions*, 62d Congress, 3d Session (Washington, B.C.: GPO, 1913), vol. 1, p. 133; vol. 2, pp. 1574, 1580; Moore, *Archbold*, p. 260 (1906 visit to TR).
9. Bringhurst, *Antitrust and the Oil Monopoly*, pp. 133, 140 («Every measure»), 136 («biggest criminals»). Starr J. Murphy to J. D. Rockefeller, September 7, 1907 («Administration has started»); Telegram, W. P. Cowan to J. D. Rockefeller, August 3, 1907, 1907–1912 folder. Box 114; Stair Murphy to J. D. Rockefeller, July 9, 1907, Standard Oil Company—Misc. folder. Box 118, J.D.R., Jr., Business Interests, Rockefeller archives. White, *Standard Oil of California*, p. 373 («inordinately voluminous»); Moore, *Archbold*, pp. 295 («forty-four years»), 220 («Federal authorities»); Goulder, *Rockefeller*, pp. 84 («insolence» and «inadequacy»), 204–5 (Rockefeller on golf course); John K. Winkler, *John D.: A Portrait in Oil* (New York: Vanguard, 1929), p. 147.
10. David Bryn-Jones, *Frank B. Kellogg: A Biography* (New York: Putnam, 1937), p. 66 («signal triumphs»); Bringhurst, *Antitrust and the Oil Monopoly*, pp. 150, 156–57 («I have also»); White, *Standard Oil of California*, p. 377 («No disinterested mind»); *New York Times*, May 16, 1911; Mock, *Archbold*, p. 278 («one damn thing»).
11. Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 123–35 («office boys»); Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 380–81 («young fellows»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 416, 528, 713–14; White, *Standard Oil of California*, pp. 378–84.

12. Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 141–63 (Burton).
13. Moore, *Archbold*, p. 281; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 383 (Roosevelt), 404–5.

Глава 6

1. Robert Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 158 («Mr. Abrahams»), 272 («mere production»), 163 («great disadvantage»), 165 («berserk»).
2. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 186–212 (correspondence), 267 («tremendous role»), 272; Williamson and Daum, *Age of Illumination*, pp. 336–37.
3. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 300–23.
4. Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 319–35, 176–79, 223, 234, 298–99; Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 121, 126, 177, 238–39; vol. 2, pp. 324–27, 89, 92–146; Forbes and O'Beirne, *Royal Dutch/Shell*, p. 65.
5. Interview with John Loudon; Henriques, *Marcus Samuel* pp. 330–31 («nervous condition»), 333; Heart Deterding, *An International Oilman* (as told to Stanley Naylor), (London and New York: Harper & Brothers, 1934), pp. 28–30 («lynx-eye» and «go a long way»), 37 («sniffling»), 9–10 («Simplicity rules»); Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 199–202 («first-rate businessman»); vol. 2, pp. 173–74 («not aiming» and «heart and soul»); Robert Henriques, *Sir Robert Waley Cohen, 1877–1952* (London: Seeker & Warburg, 1966), p. 98 («charm»); Lane to Aron, January 11, 1912, Rothschild papers («terrible sort»).
6. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 191–94 («battledore» and «joint management»); Archbold to Rockefeller, October 15, 1901, GDR to JDR, October 15, 1901, 1877–1906 folder, Box 114, Business Interests, J.D.R., Jr., Rockefeller archives («There is here»).
7. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 195–201 («no solution» and «cordially»), 234–38 («Neither of us» and «Delay dangerous»); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 400–3 («sincere congratulation»).
8. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 187–88 («not ... worth a white tie»), 244–45 («rightly and fairly»); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 436–41 (Lane's critique), 446–52 («rage», «ten Lord Mayors» and «Twenty-one years»), 470.
9. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 298–301 («seize one's opportunities»), 345–46 (Deterding and Samuel); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 495 («disappointed man»), 509 («genius»); Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914* (Cambridge: Harvard University Press, 1970), p. 83; Henriques, *Waley Cohen*, pp. 129–48, chaps. 8–10; Deterding, *International Oilman*, p. 114 («our chairman»).
10. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 3, pp. 303 («wipe us out»), 297–98 («I am sorry»), 307 («To America!»); Kendall Beaton, *Enterprise in Oil: A History of Shell in the United States* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1957), pp. 123 («Oil Capital»), 126 («we are in America!»).
11. Geoffrey Jones and Clive Trebilcock, «Russian Industry and British Business, 1916–1930: Oil and Armaments,» *Journal of European Economic History* 11 (Spring 1982), pp. 68–69 («too hurried development»); Serge Witte, *The Memoirs of Count Witte*, trans. and ed. Abraham Yarmolinsky (Garden City: Doubleday, Page & Co., 1921), pp. 27–29, 125, 198 («imported mediums»), 183 (««Byzantine» habits»), 247 («tangle»), 279; Theodore Von Laue, *Sergei Witte and the Industrialization of Russia* (New York: Atheneum, 1974), pp. 255, 122–23, 250; A. A. Fursenko, *Neftnyanye Trety i Mirovaia politika* (Moscow: Nauka, 1965), pp. 42–43. О беспорядках в Баку см. Richard Hare, *Portraits of Russian Personalities Between Reform and Revolution* (London: Oxford University Press, 1959), p. 305; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 151–55 («revolutionary hotbed»); Adam B. Ulam, *Stalin: The Man and His Era* (New York: Viking, 1973), pp. 37, 59–60; Isaac Deutscher, *Stalin: A Political Biography* (New York: Oxford University Press, 1966), p. 47; Ronald G. Suny, «A Journeyman for the Revolution: Stalin and the Labour Movement in Baku,» *Soviet Studies* 23 (January 1972), p. 393.
12. Witte, *Memoirs*, pp. 189 («monkeys»), 250 («Russia's internal situation»); Deutscher, *Stalin*, p. 66 («hour of revenge»); Solomon M. Schwarz, *The Russian Revolution of 1905: The Workers' Movement and the Formation of Bokhevism and Menshevikism*, trans. Gertrude Vaka (Chicago: University of Chicago Press, 1966), pp. 301–14; Adam B. Ulam, *The Bolsheviks & the Intellectual* (New York: Collier Books, 1965), pp. 219, 227; J. D. Henry, *Baku*, pp. 157–59 (Adamoff), 183–184 («flames»); K. H. Kennedy, *Mining Tsar: The Life and Times of Leslie Urquhart*, (Boston: Alien & Unwin, 1986), chaps. 2 and 3; Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 3, p. 138; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, p. 511; Ulam, *Stalin*, pp. 89–98; Suny, «Stalin,» pp. 394, 386 («unlimited distrust»).
13. A. Beeby Thompson, *The Oil Fields of Russia* (London: Crosby Lockwood and Son, 1908), pp. 195–97, 213; Maurice Pearton, *Oil and the Romanian State* (Oxford: Oxford University Press, 1971), pp. 1–45; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 183–85; Lane to Aron, December 21, 1911 («I can assure you»), December 13, 1911 («his intention»), Rothschild papers; V. I. Bovykin, «Rossiyskaya Neft i Rotshil'dy,» *Voprosy Istorii* 4 (1978), pp. 27–41; Suny, «Stalin,» p. 373 («journeyman for the revolution»).

Глава 7

- Henry Drummond Woolf, *Rambling Recollections*, vol. 2 (London: Macmillan, 1908), p. 329 («well versed»); Charles Issawi, ed., *The Economic History of Iran, 1800–1914* (Chicago: University of Chicago Press, 1971), p. 20 (Persian finances); R. W. Ferrier, *The History of the British Petroleum Company*, vol. 1, *The Developing Years, 1901–1932* (Cambridge: Cambridge University Press, 1982), p. 28 («Shah's prodigality»); T. A. B. Corky, *A History of the Burmah Oil Company, 1886–1927* (London: Heinemann, 1983); Geoffrey Jones, *The State and the Emergence of the British Oil Industry* (London: Macmillan, 1981). The books by Ferrier, Corley, and Jones — all making extensive use of corporate and government archives—are the best works on their respective subjects.
- Ferrier, *British Petroleum*, pp. 29 («capitalist»), 31 («riches»), 35–36 («morning coffee»). On D'Arcy, see *ibid.*, pp. 30–32; Corky, *Burmah Oil*, pp. 96–97; Henry Longhurst, *Adventure in Oil: The Story of British Petroleum* (London: Sidgwick and Jackson, 1959), pp. 18–19, 25; David J. Jeremy and Christine Shaw, eds., *Dictionary of Business Biography* (London: Butterworths, 1984), vol. 2, pp. 12–14. On the de Reuter concessions, see Firuz Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia, 1864–1914* (New Haven: Yale University Press, 1968), pp. 100–34, 210–14.
- Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 3 («chessboard»), 8, 22 («Insurance»), 325–28 («ragamuffins»); Arthur H. Hardinge, *A Diplomatist in the East* (London: Jonathan Cape, 1928), pp. 280 («elderly child»), 268 («vassalage»), 328 («detestable»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 39 («ready money»), 43 («no umbrage»); Hardinge to Lansdowne, January 29, 1902, FO 60/660, PRO («Cossacks»); Briton Cooper Busch, *Britain and the Persian Gulf* (Berkeley: University of California Press, 1967), chap. 4 and pp. 235–42.
- Issawi, *Economic History of Iran*, p. 41 («far-reaching effects» and «soil of Persia»); Jones, *State and British Oil*, pp. 131–32; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 43 («wild-cattings»).
- Hardinge, *Diplomatist*, pp. 281, 273–74 («Shiahs»), 306–11; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 57 («expedite»), 65 («heat,» «Mohamedan Kitchen» and «Mullahs»).
- Ferrier, *British Petroleum*, pp. 59–62 («Every purse» and «keep the bank quiet»); Jones, *State and British Oil*, pp. 97–99 («eminence grise»), 133; Corky, *Burmah Oil*, pp. 98–103 («Glorious news»).
- Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 442–44 («menace» and «Monroe Doctrine»). Lansdowne to Curzon, December 7, 1903, FO 60/731 («danger»); Cargill to Redwood, October 6, 1904, ADM 116/3807, PRO. Corley, *Burmah Oil*, pp. 99–102 («imperial,» «patriots» and «coincided exactly»); Jones, *State and British Oil*, pp. 133–34 («British hands»).
- A. R. C. Cooper, «A Visit to the Anglo-Persian Oil-Fields,» *Journal of the Central Asian Society*, 13 (1926), pp. 154–56 («thousand pitiees»); Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 444–445; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 67, 86 («beer and skittles»), 79 («dung» and «teeth»); Arnold Wilson, *S. W. Persia: A Political Officer's Diary, 1907–14* (London: Oxford University Press, 1941), p. 112.
- Wilson, *S. W. Persia*, p. 27 («dignified» and «solid British oak»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 79 («reasonable» and «beasts»), 96 («type machine»), 73; Corley, *Burmah Oil*, p. 110 («amuse me»).
- Ervand Abrahamian, *Iran Between Two Revolutions* (Princeton: Princeton University Press, 1982), pp. 80–85 («luxury of Monarchs»); Gene R. Garthwaite, «The Bakhtiar Khans, the Government of Iran, and the British, 1846–1915,» *International Journal of Middle East Studies* 3 (1972), pp. 21–44; Ferrier, *British Petroleum*, p. 83 («nightingale» and «Baksheesh»), 85 («importance attached»). Harold Nicolson, *Portrait of a Diplomatist* (Boston: Houghton Mifflin, 1930), p. 171 («spontaneous infiltration»); Spring-Rice to Grey, April 11, 1907, FO 416/32, PRO («great impetus»); Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 475–500.
- Ferrier, *British Petroleum*, pp. 86–88 («last throw,» «cannot find» and «Psalm 104»), 96 («stupid action»); Corley, *Burmah Oil*, pp. 128–39 («go smash,» «abandon operations,» «telling no one» and «may be modified»); Wilson, *S. W. Persia*, pp. 41–42 («endure heat»).
- Ferrier, *British Petroleum*, pp. 105–6 («making public,» «corns» and «immense benefit»), 98 («great mistake»), 103 («signing away»), 113 («just as keen»). While Ferrier places the value of D'Arcy's shares at £895,000, Corley puts them at £650,000 — still a healthy return after all. Ferrier, *British Petroleum*, p. 112 and Corley, *Burmah Oil*, p. 142. On Anglo-Persian's operations after the stock issue, see Wilson, *S. W. Persia*, pp. 84, 103 («spent a fortnight»), 211–12; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 152–53 («one chapter»); Jones, *State and British Oil*, pp. 142, 144 («serious menace»), 147; Corley, *Burmah Oil*, p. 189 («hell of a mess»).

Глава 8

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

2. Fisher, *Memories*, p. 116 («God-father of Oil»); Arthur J. Marder, *From the Dreadnought to Scapa Flow: The Royal Navy in the Fisher Era, 1904–1919*, vol. 1, *The Road to War, 1904–1914* (London: Oxford University Press, 1961), pp. 14 («mixture»), 205 («tornado»), 19 (Edward VII), 45; Fisher, *Fear God*, vol. 1, pp. 102 («Full Speed»), 185 («Wake up»); Ruddock F. Mackay, *Fisher of Kilverstone* (Oxford: Clarendon Press, 1973), p. 268 («Golden rule»); R. H. Bacon, *The Life of Lord Fisher* (Garden City: Doubleday, 1929), vol. 2, pp. 157–59.
3. Paul M. Kennedy, *The Rise of the Anglo-German Antagonism* (London: George Allen & Unwin, 1982), pp. 416 («naval question»), 417 («freedom»), 457 («strident»), 221–29 («world domination,» «mailed fist» and «weary Titan»); Zara S. Steiner, *Britain and the Origins of the First World War* (New York: St. Martin's Press, 1977), pp. 40–57, 127; Samuel Williamson, *The Politics of Grand Strategy: Britain and France Prepare for War, 1904–1914* (Cambridge: Harvard University Press, 1969), pp. 16, 18.
4. William H. McNeil, *The Pursuit of Power : Technology, Armed Force and Society Since a.d. 1000* (Chicago: University of Chicago Press, 1982), p. 277 («technological revolution»); Marder, *Dreadnought to Scapa Flow*, vol. 1, pp. 71, vii, 139 («pensions»); Williamson, *Politics of Grand Strategy*, pp. 236, 238. О внутренней политике Германии см. Volker Berghahn, «Naval Armaments and the Social Crisis: Germany Before 1914,» in Geoffrey Best and Andrew Wheatcraft, eds., *War, Economy, and the Military Mind* (London: Groom Helm, 1976), pp. 61–88. Randolph S. Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 1, *Youth, 1874–1900* (London: Heinemann, 1966), pp. 1888–89.
5. Randolph S. Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 2, *Young Statesman, 1901–1917* (Boston: Houghton Mifflin, 1967), pp. 494 («nonsense»), 518–19 («Indeed»).
6. Churchill, *Young Statesman*, pp. 545–47 («whole fortunes»); Churchill, *World Crisis*, vol. 1, pp. 71–78 («intended to prepare,» «important steps» and «veritable volcano»); Fisher, *Memories*, pp. 200–1 («precipice»); Henriques, *Marcus Samuel*, p. 283; Randolph Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, (Boston: Houghton Mifflin, 1969), p. 1926 («How right»).
7. Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, pp. 1926–27.
8. Fisher, *Fear God*, vol. 2, p. 404 («Sea fighting»); Churchill, *World Crisis*, vol. 1, pp. 130–36 (on his decision).
9. Ferrier, *British Petroleum*, p. 158; Jones, *State and British Oil* p. 170; Corley, *Burmah Oil Company*, p. 186; Fisher, *Fear God*, vol. 2, pp. 451 («betrayed»), 467 («no one else»); Mackay, *Fisher*, pp. 437–38; Churchill, *Young Statesman*, pp. 567–68; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, p. 1929 («My dear Fisher»).
10. Fisher, *Memories*, pp. 218–20 («d—d fool»); Lord Fisher, *Records* (London: Hodder and Stoughton, 1919), p. 196; Mackay, *Fisher*, p. 439 («overwhelming advantages»); Fisher, *Fear God*, vol. 2, p. 438 («don't grow»).
11. Ferrier, *British Petroleum*, p. 94 («Champagne Charlie» and «decorous»); Jeremy and Shaw, *Dictionary of Business Biography*, vol. 2, pp. 639–41; Corley, *Burmah Oil*, pp. 184, 205; Jones, *State and British Oil*, pp. 96 («Old Spats»), 151–52 («Jewishness,» «Dutchness,» «under the control» and «moderate return»).
12. Bacon, *Fisher*, vol. 2, p. 158 («do our d—st»); Jones, *State and British Oil*, pp. 164 («embracing as it did» and «pecuniary assistance»), 151 («Shell menace»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 170–73 («commercial predominance» and «Evidently»).
13. Jones, *State and British Oil*, pp. 166–67 («speculative risk»); Marian Kent, *Oil and Empire: British Policy and Mesopotamian Oil, 1900–1920* (London: Macmillan, 1976), pp. 47–48 («keeping alive»); Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, pp. 1932–48; Corley, *Burmah Oil*, p. 191; Asquith to George V, July 12, 1913, CAB 41/34, PRO («controlling interest»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 181–82.
14. *Parliamentary Debates*, Commons, July 17, 1913, pp. 1474–77 (Churchill statement); Corley, *Burmah Oil*, pp. 187, 191–95 («scrap heap»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 195–96 («thoroughly sound,» «perfectly safe» and «national disaster»).
15. Ferrier, *British Petroleum*, p. 185; Corley, *Burmah Oil*, pp. 195–97; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, p. 1964.
16. *Parliamentary Debates*, Commons, June 17, 1914, pp. 1131–53, 1219–32; Bradbury to Anglo-Persian Oil Company, May 20, 1914, POWE 33/242, PRO; Ferrier, *British Petroleum*, p. 199 (Greenway's question).
17. Henriques, *Marcus Samuel*, p. 574; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, pp. 1951 («Napoleon and Cromwell»), 1965 («Good Old Deterding,» Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 4, p. 293).
18. Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 4, p. 185; Jones, *State and British Oil*, pp. 144, 12 («premier cru»); Ferrier, *British Petroleum*, p. 196; Churchill, *World Crisis*, p. 137; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, p. 1999 (war order).

Глава 9

1. William Langer, «The Well-Spring of Our Discontents,» *Journal of Contemporary History* 3 (1968), pp. 3–17; McNeill, *Pursuit of Power*, pp. 334–35; Martin Van Creveld, *Supplying War: Logistics from Walkstein to Patton* (Cambridge: Cambridge University Press, 1977), pp. 110–111, 124–25 (German general); W. G. Jensen,

- «The Importance of Energy in the First and Second World Wars,» *Historical Journal* 11 (1968), pp. 538–45. Llewellyn Woodward, *Great Britain and the War of 1914–1918* (London: Methuen, 1967), pp. 38–39.
2. Basil Liddell Hart, *A History of the World War, 1914–1918* (London: Faber and Faber, 1934), chap. 4, especially pp. 86–87, 115–22 («No British officer,» «coups de telephone,» «not commonplace» and «forerunner»); Henri Carre', *La Vritable Histoire des Taxis de La Marne* (Paris: Libraire Chapelot, 1921), pp. 11–39 («How will we be paid?»); Robert B. Asprey, *The First Battle of the Marne* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1977), pp. 127 («Today destiny»), 153 («going badly»).
 3. Woodward, *Great Britain and the War of 1914–1918*, pp. 38–39 («This isn't war»); Liddell Hart, *The World War*, pp. 332–43 («antidote,» «eyewitness,» «black day» and «primacy»); Erich Ludendorff, *My War Memories, 1914–1918* (London: Hutchinson, [1945]), p. 679; J. F. C. Fuller, *Tanks in the Great War, 1914–1918* (London: John Murray, 1920), p. 19 («present war»); Churchill, *World Crisis*, vol. 2, (New York: Scribners, 1923) pp. 71–91 («caterpillar» ... «tank»); A. J. P. Taylor, *English History, 1914–1945* (New York: Oxford University Press, 1965), p. 122; Francis Delaisi, *Oil: Its Influence on Politics*, trans. C. Leonard Leese (London: Labour Publishing and George Allen and Unwin, 1922), p. 29 (truck over the locomotive).
 4. Liddell Hart, *The World War*, pp. 457–460 («good sport»), 554–59; Harald Penrose, *British Aviation: The Great War and Armistice, 1915–1919* (London: Putnam, 1969), pp. 9–12 («Since war broke out»), 586 («necessities of war»); Bernadotte E. Schmitt and Harold C. Vedeler, *The World in the Crucible, 1914–1919* (New York: Harper & Row, 1984), pp. 301–4 («Battle of Britain»); Jensen, «Energy in the First and Second World Wars,» pp. 544–45; Richard Hough, *The Great War at Sea, 1914–1918* (New York: Oxford University Press, 1983), pp. 296–97.
 5. F. J. Moberly, *History of the Great War Based on Official Documents: The Campaign in Mesopotamia, 1914–1918* (London: HMSO, 1923), vol. 1, p. 82 («little likelihood»); Ferrier, *British Petroleum*, p. 263 («build up»); Kent, *Oil and Empire*, pp. 125–26; Corley, *Burmah Oil*, pp. 239, 253 («All-British Company»); Jones, *State and British Oil*, pp. 182–83.
 6. Corley, *Burmah Oil*, p. 258, chap. 16; Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 593–619; Henriques, *Waky Cohen*, pp. 200–40; P. G. A. Smith, *The Shell That Hit Germany Hardest* (London: Shell Marketing Co., [1921]), pp. 1–11; Jones, *State and British Oil*, pp. 187–202; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 250, 218 («to secure navy supplies»); Slade, «Strategic Importance of the Control of Petroleum,» «Petroleum Supplies and Distribution» and «Observations on the Board of Trade Memorandum on Oil,» August 24, 1916, CAB 37/154, PRO.
 7. Henriques, *Waky Cohen*, pp. 213–20; *Times* (London), January 14, 1916, p. 5; May 26, 1916, p. 5; G. Gareth Jones, «The British Government and the Oil Companies, 1912–24: The Search for an Oil Policy,» *Historical Journal* 20 (1977), pp. 654–64; C. Ernest Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, *The Period of Unrestricted Submarine Warfare* (London: John Murray, 1924), pp. 465, 175–76, 319, 371, 196–97; George Gibb and Evelyn H. Knowlton, *History of Standard Oil Company* (New Jersey), vol. 2, *The Resurgent Years, 1911–1927* (New York: Harper & Brothers, 1956), pp. 221–23; Beaton, p. 100.
 8. Jones, «British Government and the Oil Companies,» pp. 661, 665; Paul Foley, «Petroleum Problems of the War: Study in Practical Logistics,» *United States Naval Institute Proceedings* 50 (November 1927), pp. 1802–03 («out of action»), 1817–21; Burton J. Hendrick, *The Life and Letters of Walter H. Page* (London: Heinemann, 1930), vol. 2, p. 288 («Germans are succeeding»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 248–49 (Walter Long); Henry Bérenger, *Le Pétrole et la France* (Paris: Flammarion, 1920), pp. 41–55; Edgar Faure, *La Politique Franchise du Pétrole* (Paris: Nouvelle Revue Critique, 1938), pp. 66–69; Pierre L'Espagnol de la Tramerie, *The World Struggle for Oil*, trans. Leonard Leese (London: George Allen & Unwin, 1924), chap. 8; Eric D. K. Melby, *Oil and the International System: The Case of France, 1918–1969* (New York: Arno Press, 1981), pp. 8–20 («as vital as blood»).
 9. Mark L. Requa, «Report of the Oil Division 1917–19» in H. A. Garfield, *Final Report of the U. S. Fuel Administrator* (Washington, D.C.: GPO, 1921), p. 261; Gerald D. Nash, *United States Oil Policy, 1890–1964* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1968), p. 27. On American oil policy making during World War I, see Dennis J. O'Brien, «The Oil Crisis and the Foreign Policy of the Wilson Administration, 1917–1921» (Ph.D.: University of Missouri, 1974), chaps. 1–2 and Robert D. Cuff, *The War Industries Board: Business-Government Relations During World War I* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1973).
 10. Joseph E. Pogue and Isador Lubin, *Prices of Petroleum and Its Products During the War* (Washington, D.C.: GPO, 1919), pp. 13–33, 289; Rister, *Oil!*, pp. 120–34. On the coal shortage, see David Kennedy, *Over Here: The First World War and American Society* (Oxford: Oxford University Press, 1980), pp. 122–24 («Bedlam») and Seward W. Livermore, *Politics Is Adjourned: Woodrow Wilson and the War Congress, 1916–18* (Middletown: Wesleyan University Press, 1966), pp. 68–69, 86–88. Requa, «Report of the Oil Division,» p. 270 («no justification»); White, *Standard Oil of California*, p. 542. For auto growth, see Beaton, *Shell*, p. 171; White, *Standard of California*, p. 544. H. A. Garfield, *Final Report of the U. S. Fuel Administrator*, p. 8 («walk to church»).

11. Ludendorff, *War Memories*, pp. 287–88 («As I now saw»), 358–59 («did materially»); Liddell Hart, *The World War*, pp. 345–50; Schmitt and Vedeler, *World in the Crucible*, pp. 157–60; *Times* (London), December 5, 1916, p. 7; Pearton, *Oil and the Romanian State*, pp. 79–85 («No efforts»); Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 233–35. On Norton-Griffiths, see R. K. Middlemas, *The Master-Builders* (London: Hutchinson, 1963), pp. 270–83 («dashing,» nicknames and «blasted language»); Mrs. Will Gordon, *Romania Yesterday and Today* (London: John Lane, 1919), chap. 9 («sledgehammer»); *New York Times*, January 16, 1917, p. 1; February 20, 1917, p. 4. О влиянии на Германию см. Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, pp. 180–81 («just the difference»). После войны Джон Нортон-Гриффитс получил признание как «самый известный инженер в мире» и подрядчик. В 1930 г. он руководил проектом по возведению Асуанской плотины. У него возник конфликт с египетскими представителями из-за марки заказанной им стали, из-за чего на него мог быть наложен весьма значительный штраф — с вероятными последствиями для его профессиональной репутации. По своему обыкновению, утром в 7.45 27 сентября 1930 г. он взял парусную лодку у своей гостиницы в Сан-Стефано, около Александрии, и вышел на веслах в море. Через некоторое время его коллега выглянул из гостиницы и увидел, что лодка Нортон-Гриффитса пуста. Очевидцы видели плывущего или держащегося на поверхности человека недалеко от лодки. Другая лодка, отправленная на прояснение ситуации, обнаружила тело. Это был «Имперский Джек» — «человек с кувалдой», с пулевой раной на правом виске — самоубийство. *Times* (London), September 28, 1930, p. 12; September 29, 1930, p. 14; *New York Times*, September 28, 1930, II, p. 8, September 29, 1930, p. 11.
12. Erich Ludendorff, *The Nation at War*, trans. A. S. Rappoport (London: Hutchinson, 1936), p. 79; Z. A. B. Zeman, ed. *Germany and the Revolution in Russia, 1915–1918* (London: Oxford University Press, 1958), pp. 107, 134–35; Ronald Suny, *The Baku Commune 1917–1918* (Princeton: Princeton University Press, 1972), pp. 284–85 («we agreed» and «plunderers»), 328–43; Firuz Kazemzadeh, *The Struggle for Transcaucasia, 1917–1921* (New York: Philosophical Library, 1951), pp. 136–46 («destroy»); Moberly, *Campaign in Mesopotamia*, vol. 4, pp. 182–212; Ludendorff, *War Memories*, pp. 659–60 («serious blow»); Anastas Mikoyan, *Memoirs of Anastas Mikoyan*, vol. 1, *The Path of Struggle*, ed. Sergo Mikoyan, trans. Katherine T. O'Connor and Dane L. Burgin (Madison, Conn.: Sphinx Press, 1988), pp. 505–9.
13. Ludendorff, *War Memories*, p. 748; Schmitt and Vedeler, *World in the Crucible*, p. 272; Pearton, *Oil and the Romanian State*, p. 93; Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, pp. 230, 402; Leo Grebler and Wilhelm Winkler, *The Cost of the World War to Germany and to Austria-Hungary* (New Haven: Yale University Press, 1940), p. 85; Henriques, *Marcus Samuel*, p. 624. On the speeches, see *Times* (London), November 22, 1918, p. 6; Delaisi, *Oil*, pp. 86–91 (Curzon); Bérenger, *Le Pétrole et la France*, pp. 175–80.

Глава 10

1. *Documents on British Foreign Policy, 1919–1939*, First Series, vol. 4, pp. 452–54, 521; *FRUS: Paris Peace Conference, 1919*, vol. 5, pp. 3–4, 760, 763, 804; David Lloyd George, *The Truth About the Peace Treaties*, vol. 2 (London: Victor Gollancz, 1938), pp. 1037–38.
2. Confidential Memorandum of Negotiations with Turkish Petroleum Company, July 15 — August 5, 1922, pp. 1–3, 800.6363/T84/48, RG 59, NA; Marian Kent, *Oil and Empire*, pp. 12–80; Edward Mead Earle, «The Turkish Petroleum Company: A Study in Oleaginous Diplomacy,» *Political Science Quarterly* 39 (June 1924), 267 («Talleyrand»); V. H. Rothwell, «Mesopotamia in British War Aims,» *Historical Journal* 13 (1970), p. 277.
3. Ralph Hewins, *Mr. Five Percent: The Story of Calouste Gulbenkian* (New York: Rinehart and Company, 1958), pp. 15–16 («academic nonsense»), 24 («fine and consistent»), 11 («hand»), 188 (Kenneth Clark); *Financial Times*, July 25, 1955 («granite»); Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, p. 300; Nubar Gulbenkian, *Portrait in Oil* (New York: Simon and Schuster, 1965), p. 85 («very close»); «Memoirs of Calouste Sarkis Gulbenkian, with Particular Relation to the Origins and Foundation of the Iraq Petroleum Company, Limited,» March 4, 1948, 890.G.6363/3–448, pp. 6–7 («wild cat»), 11 («not, in any way»), RG 59, NA.
4. Kent, *Oil and Empire*, pp. 86–93, 170–71 (Foreign Office Agreement); Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 81.
5. Kent, *Oil and Empire*, pp. 109, 121–26; David Fromkin, *A Peace to End All Peace: Creating the Modern Middle East, 1914–1922* (New York: Henry Holt, 1989), pp. 188–95; Elie Kedourie, *England and the Middle East: The Destruction of the Ottoman Empire, 1914–1921* (London: Bowes and Bowes, 1956); Jones, *State and British Oil*, p. 198; Helmut Mejcher, *Imperial Quest for Oil: Iraq, 1910–1928* (London: Ithaca Press, 1976), p. 37; Rothwell, «Mesopotamia in British War Aims,» pp. 289–90 (Hankey and Balfour); William Stivers, *Supremacy and Oil: Iraq, Turkey and the Anglo-American World Order, 1918–1930* (Ithaca: Cornell University Press, 1982), pp. 71–72 (Lansing); Lloyd George, *Peace Treaties*, pp. 1022–38.
6. Melby, *France*, pp. 17–23 (Clemenceau's grocer); Jukka Nevakivi, *Britain, France and the Arab Middle East, 1914–1920* (London: Athlone Press, 1969), p. 154; Paul Mantoux, *Les Deliberations du Conseil des Quatre*

- (24 Mars — 28 Juin 1919), vol. 2 (Paris: Editions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1955), pp. 137–43; Jones, *State and British Oil* p. 214; C. E. Callwell, *Field-Marshal Sir Henry Wilson: His Life and Diaries*, vol. 2 (London: Cassell, 1927), p. 194 («dogfight»); *Documents on British Foreign Policy, 1919–1939*, First Series, vol. 8, pp. 9–10.
7. Melby, *France*, pp. 67 («entirely French»), 100–4 («industrial arm»); Richard Kuisel, *Ernest Mercier: French Technocrat* (Berkeley: University of California Press, 1967), pp. 31–32 («instrument» and «international difficulties»), 25 («Anglo-Saxon»).
 8. Kendall Beaton, *Shell in the United States*, pp. 229–32; B. S. McBeth, *British Oil Policy, 1919–1939* (London: Frank Cass, 1985), p. 41. Waley Cohen to Director, Petroleum Dept., May 15, 1923, FO 371/13540; Proposed Combination of Royal Dutch Shell, Burma Oil, and Anglo-Persian Oil Companies, Notes of Meeting, November 2, 1921, W11691, FO 371/7027; Cowdray to Lloyd-Greame, February 14, 1922, POWE 33/92; Watson to Clarke, October 31, 1921, POWE 33/92, PRO. *Parliamentary Debates*, Commons, March 18, 1920, vol. 126, no. 28, cols. 2375/6; Jones, *State and British Oil*, pp. 223–26 («over-production», «every action» and «Hottentots»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 372–80 («whole revenue» and «did not go»); Shaul Bakhash, *The Reign of the Ayatollahs: Iran and the Islamic Revolution* (New York: Basic Books, 1984), pp. 20–23.
 9. Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 5, *The Prophet of Truth, 1922–1939* (Boston: Houghton Mifflin, 1977), pp. 8–17 («shall not starve»); Corley, *Burmah Oil*, pp. 298–307; Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 5, *Companion Volume*, part 1 (Boston: Houghton Mifflin, 1981), pp. 54–55 (Churchill on Baldwin), 68–69; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 382–85 («His Majesty's Government»).
 10. Mark Requa, Letter to the Subcommittee on Mineral Raw Materials, Economic Liaison Committee. May 12, 1919, Baker Library, Harvard Business School; John DeNovo, «The Movement for an Aggressive American Oil Policy Abroad, 1918–1920», *American Historical Review* (July 1956), pp. 854–76; O'Brien, «Oil Crises and the Foreign Policy of the Wilson Administration», p. 176 (Wilson); *National Petroleum News*, October 29, 1919, p. 51 («two to five years»); Guy Elliott Mitchell, «Billions of Barrels Locked Up in Rocks», *National Geographic*, February 1918, pp. 195 («gasoline famine»), 201 («no man who owns»); George Otis Smith, «Where the World Gets Oil and Where Will Our Children Get It When American Wells Cease to Flow?» *National Geographic*, February 1920, p. 202 («moral support»); *Washington Post*, November 18, 1920 (nine years and three months); George Otis Smith, ed., *The Strategy of Minerals: A Study of the Mineral Factor in the World Position of America in War and in Peace* (New York: D. Appleton, 1919), p. 304 («within a year»). В 1919 г. Дэвид Уайт, главный геолог Геологической инспекции США, определил общие потенциальные запасы в 6,7 млн баррелей. David White, «The Unmined Supply of Petroleum in the United States», paper presented at the annual meeting of the Society of Automotive Engineers, February 4–6, 1919. John Rowland and Basil Cadman, *Ambassador for Oil: The Life of John First Baron Cadman* (London: Herbert Jenkins, 1960), pp. 95, 97. Requa to Adeo, May 13, 1920, 800.6363/112; Manning to Baker, March 8, 1920, 811.6363/35; Fall to Hughes, July 15, 1921, 800.6363/324; Memorandum for the Secretary, March 29, 1921, 890g.6363/69; Merle-Smith to the Secretary, February 11, 1921, 800.6363/325; Millspaugh Memorandum, April 14, 1921, 890g.6363/T84/9, RG 59, NA. *Scientific American*, May 3, 1919, p. 474; Cadman to Fraser, December 2, 1920, 4247, Cadman papers («I don't expect»); Cadman, Notes, Meeting at Petroleum Executive, June 16, 1919, GHC/Iraq/DI, Shell archives; Memorandum on the Petroleum Situation, with Dispatch to HM Ambassador, April 21, 1921, POWE 33/228, PRO.
 11. United Kingdom, Admiralty, Geographical Section of Naval Intelligence Division, *Geology of Mesopotamia and Its Borderlands* (London: HMSO, 1920), pp. 84–86, insisted on a «cautious estimate» for the oil potential of the region. *FRUS*, vol. 2, pp. 664–73; Jones, *State and British Oil*, pp. 223, 221; De Novo, «Aggressive American Oil Policy», pp. 871–72; Bennett H. Wall and George S. Gibb, *Teagle of Jersey Standard* (New Orleans: Tulane University Press, 1974), p. 130; Michael Hogan, *Informal Entente: The Private Structure of Cooperation in Anglo-American Economic Diplomacy, 1918–1928* (Columbia: University of Missouri Press, 1977), p. 165; Nash, *United States Oil Policy*, p. 53. Heizer to Ravndal, January 31, 1920, 800.6363/134; Millspaugh Memorandum, November 26, 1921, 890g.6363/134; Tyrrell to Gulbenkian, October 10, 1924, with Wiley to Secretary of State, March 13, 1948, 890 g.6363/3–448 («instrumental»), RG 59, NA.
 12. WWC to Dearing, May 12, 1921, and Memorandum for the Secretary on Proposed Combination of American Oil Companies, 811.6363/73; Bedford to Hughes, May 21, 1921, 890.6363/78. NA 890g.6363/T84: Hoover to Hughes, April 17, 1922, 96; Hughes to Teagle, August 22, 1922, 41a; Allen Dulles Memorandum, December 15, 1922, 81, RG 59. Wall and Gibb, *Teagle*, p. 98 («queer looking»); Joan Hoff Wilson, *American Business and Foreign Policy, 1920–1933* (Boston: Beacon Press, 1971), p. 189.
 13. Wall and Gibb, *Teagle*, pp. 168 («Boss»), 31–32 («Come home»), 48–49 («cigar»), 63–66 («frequently changes»), 71–72 («shoes» and «not going to drill»), 176–78 («present policy»). On the Jersey reorganization, see Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the American Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press, 1962) chap. 4, p. 173.

14. NA 890g.6363: Confidential Memorandum of Negotiations with Turkish Petroleum Company, July 15 — August 5, 1922, T84/48; Wellman to Hughes, July 24, 1922, 126; Piesse to Teagle, December 12, 1922, T84/62, RG 59.
15. Fromkin, *Peace*, pp. 226 («ripper»), 306; Elizabeth Monroe, *Britain's Moment in the Middle East, 1914–1971* (London: Chatto and Windus, 1981), 2d ed., pp. 61–64 (Lansing), 68 («vacant lot»); Peter Sluglett, *Britain in Iraq, 1914–1932* (London: Ithaca Press, 1976), pp. 64, 45, 112; Stivers, *Supremacy and Oil*, p. 78 («supported»); Briton Cooper Busch, *Britain, India, and the Arabs, 1914–1921* (Berkeley: University of California Press, 1971), pp. 467–69; *Review of the Civil Administration of Mesopotamia*, Cmd. 1061, 1920, p. 94, cited in Elie Kedourie, *The Chatham House Version and Other Middle Eastern Studies* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1970), p. 437. Wheeler to Secretary of State, February 2, 1922, 890 g.6363/72. NA 890g.6363/T84: Wadsworth Memo, September 18, 1924, 167; Dulles to Millspaugh, February 21, 1922, 31; Randolph to Secretary of State, March 25, 1926, 214; Allen Dulles Memorandum, November 22, 1924, 208 («cocked hat»), RG 59. Edith Penrose and E. F. Penrose, *Iraq: International Relations and National Development* (London: Ernest Benn, 1978), pp. 56–74; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 295–97; «Memoirs of Gulbenkian,» p. 25 («eyewash»); J. C. Hurewitz, *Diplomacy in the Near and Middle East*, vol. 2, *A Documentary Record, 1914–1956* (Princeton; Van Nostrand, 1956), pp. 131–42.
16. «Memoirs of Gulbenkian,» pp. 15 («oil friendships»), 16 («we worked»), 28 («hook or... crook»); Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 161 («pernickety» and «overbearing»); Gulbenkian, *Portrait in Oil* pp. 130–39 («children»), 38–39 («medical advice»), 94; Henriques, *Waley Cohen*, pp. 285–86; *Financial Times*, July 25, 1955; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 298–301; Kuisel, *Mercier*, p. 34; Wall and Gibb, *Teagle*, p. 216 («most difficult»). NA 890g.6363/T84: Allen Dulles Memorandum, January 19, 1926, 236; Houghton to Secretary of State, January 27, 1926, 238; Allen Dulles to Secretary of State, November 11, 1924, 176; Wadsworth Memo, September 18, 1924, pp. 8, 167; Swain to Dulles, December 8, 1925, 245 («How would you like it»); Piesse to Teagle, January 19, 1926, 284; Oliphant to Atherton, January 12, 1926, 239, RG 59, NA. On the Teagle-Gulbenkian luncheon, Wall and Gibb, *Teagle*, p. 215 and Memorandum of Dulles conversation with Teagle, September 18, 1924, 167, pp. 4–5, RG 59, NA.
17. «Memorandum for Submission to the Foreign Office Setting Out Mr. C. S. Gulbenkian's Position,» June 1947, pp. 3–4, POWE 33/1965, PRO; Daniel 3:4–6 («fiery furnace»); *FRUS*, 1927, vol. 2, pp. 816–27. NA 890g.6363/T84: Allen Dulles Memo, December 2, 1925, 244; Wellman to Dulles, October 8, 1925, 224; Wellman to Secretary of State, April 1, April 11, April 28, 1927, 271, 272, 273; Wadsworth Memo, October 3, 1927, 279; Randolph to Secretary of State, October 19, 1927, 281.
18. William Stivers, «A Note on the Red Line Agreement,» *Diplomatic History*, 7 (Winter 1983), pp. 24–25; Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 141 («old Ottoman Empire»); Jones, *State and British Oil*, p. 238. NA 890g.6363/T84: Agreement D'Arcy Exploration Company Limited and Others and Turkish Petroleum Company, July 31, 1928, 360; Wellman to Shaw, December 7, 1927, 292, January 31, 1928, 297; Shaw to Wellman, December 27, 1927, 293. The Ouai d'Orsay and Foreign Office Maps are with Wellman to Shaw, March 22, 1928, 307, RG 59, NA. Wall and Gibb, *Teagl*, p. 209 («bad move!»); Gulbenkian, *Portrait in Oil*, pp. 98–100.

Глава 11

1. Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1967), pp. 155–68, 386–87 («genuine adventure»); *New York Times*, July 6, 1920, sec. 4, p. 11.
2. Kendall Beaton, *Shell* p. 171 («century of travel»); Williamson et al., *Age of Energy*, pp. 443–446; Frederick Lewis Allen, *Only Yesterday: An Informal History of the Nineteen-Twenties* (New York: Blue Ribbon Books, 1931), p. 164 («Villages»); Jean-Pierre Bardou, Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson, James M. Laux, *The Automobile Revolution: The Impact of an Industry* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982).
3. Warren C. Piatt, «Competition: Invited by the Nature of the Oil Industry,» *National Petroleum News*, February 5, 1936, p. 208 («new way»); McLean and Robert Wm. Haigh, *The Integrated Oil Companies*, pp. 107–8; Giddens, *Standard Oil Company* (Indiana), pp. 318–20, 283; Thomas P. Hogarty, «The Origin and Evolution of Gasoline Marketing,» Research Paper No. 022, American Petroleum Institute, October 1, 1981; Walter C. Ristow, «A Half Century of Oil-Company Road Maps,» *Surveying and Mapping* 34 (December 1964), pp. 617 («uniquely American»); Beaton, *Shell* pp. 267–79 («careful in their attendance» and Barton on gasoline); Bruce Barton, *The Man Nobody Knows* (Indianapolis: Grosset & Dunlap, 1925), pp. iv, v, 140.
4. Beaton, *Shell*, pp. 286–87; United States Senate, Subcommittee of the Committee on Manufacturers. *High Cost of Gasoline and Other Petroleum Products*, 67th Congress, 2d and 4th sessions (Washington, D.C.: GPO, 1923), p. 28 («manipulate oil prices»); John H. Maurer, «Fuel and the Battle Fleet: Coal, Oil, and American Naval Strategy, 1898–1925,» *Naval War College Review* 34 (November–December 1981), p. 70 («failure of supply»). Министра военно-морских сил Джозефуса Дарнелса настолько беспокоила надежность

- поставок (и цена), что он предлагал США последовать примеру Уинстона Черчилля, создать нечто подобное Англо-персидской компании и напрямую заняться нефтяным бизнесом. John De Novo, «Petroleum and the United States Navy Before World War I», *Mississippi Valley Historical Review* 61 (March 1955), pp. 651–52, Burl Noggle, *Teapot Dome: Oil and Politics in the 1920s* (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1962), pp. 16–17 («supply laid up»), 3–4 («looked like a President» and «harmony»). On Albert Fall, Bruce Bliven, «Oil Driven Politics», *The New Republic*, February 13, 1924, pp. 302–3 («Zane Grey hero»); David H. Stratton, «Behind Teapot Dome: Some Personal Insights», *Business History Review* 23 (Winter 1957), p. 386 («unrestrained disposition»); Noggle, *Teapot Dome*, p. 13 («not altogether easy»); John Gunther, *Taken at the Flood: The Story of Albert D. Lasker* (New York: Harper & Brothers, 1960), pp. 136–37 («it smells»); J. Leonard Bates, *The Origins of Teapot Dome: Progressives, Parties, and Petroleum, 1909–1921* (Urbana: University of Illinois Press, 1963).
5. On Harry Sinclair, *Sinclair Oil, A Great Name in Oil: Sinclair Through 50 Years* (New York: F. W. Dodge/McGraw-Hill, 1966), pp. 13–20, 45. Noggle, *Teapot Dome*, pp. 30 («oleaginous nature»), 35, 51–57 («my... friends» and «illness»), 71–72 («teapot»), 79, 85 («little black bag»), 201 («can't convict»); M. R. Werner and John Star, *The Teapot Dome Scandal* (London: Cassell, 1961), p. 146; Edith Boiling Wilson, *My Memoir* (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1939), pp. 298–99 («Which way»); Bliven, «Oil Driven Politics», pp. 302–3 («shoulder deep»); Norman Nordhauser, *The Quest for Stability: Domestic Oil Regulation, 1917–1935* (New York: Garland, 1979), p. 20 (oil lamp); William Allen White, *A Puritan in Babylon: The Story of Calvin Coolidge* (New York: Macmillan, 1938), pp. 272–77; J. Leonard Bates, «The Teapot Dome Scandal and the Election of 1924», *American Historical Review* 55 (January 1955), pp. 305–21.
 6. Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 366–434 (the battle); M. A. & R., «Continental Trading Co. Ltd.», March 10, 1928, J.D.R., Jr., Business Interests, Rockefeller Archives; Brady, *Ida Tarbell*, pp. 210, 232 (Tarbell and Rockefeller, Jr.). On John D. Rockefeller, Jr., see Collier and Horowitz, *Rockefellers*, pp. 79–83, 104–6.
 7. Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 485 (Teagle), 429–30; Owen, *Trek of the Oil Finders*, pp. 449–57, 502–20, 460; Institution of Petroleum Technologists, *Petroleum: Twenty Five Years Retrospect, 1910–1935* (London: festoon of Petroleum Technologists, 1935), pp. 33–73; Henrietta M. Larson and Kenneth Wiggins Porter, *History of Humble Oil and Refining Company: A Study in Industrial Growth* (New York: Harper 8t Brothers, 1959), pp. 139–42, 276; Frank J. Taylor and Earl M. Welty, *Black Bonanza: How an Oil Hunt Grew into the Union Oil Company of California* (New York: Whittlesley House, McGraw-Hill, 1950), p. 201; E. L. DeGolyer, «How Men Find Oil», *Fortune*, August 1949, p. 97; Walker A. Tompkins, *Little Giant of Signal Hill: An Adventure in American Enterprise* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964), p. 2; United States Federal Trade Commission, *Foreign Ownership in the Petroleum Industry* (Washington, D.C.: GPO, 1923), p. x («rapidly depleted»).
 8. *Literary Digest*, June 2, 1923, pp. 56–58 («nearest approach»). Doherty to Smith, February 2, 1929 («worse than Satan»); Doherty to Veasey, August 13, 1927 («extremely crude»), Doherty papers. Doherty to Roosevelt, August 14, 1937, Oil, Official File 56, Roosevelt papers; Erich W. Zimmermann, *Conservation in the Production of Petroleum: A Study in Industrial Control* (New Haven: Yale University Press, 1957), pp. 97 («do likewise»), 122–24; Nordhauser, *Quest for Stability*, pp. 9–18; Williamson et al., *Age of Energy*, pp. 317–19; Nash, *United States Oil Policy*, pp. 82–91; Leonard M. Fanning, *The Story of the American Petroleum Institute* (New York: World Petroleum Policies, [1960]), pp. 68, 104–9 («crazy man»); Linda Lear, «Harold L. Ickes and the Oil Crisis of the First Hundred Days», *Mid-America* 63 (January 1981), p. 12 («barbarian»); Robert E. Hardwicke, *Antitrust Laws, et al. v. Unit Operations of Oil or Gas Pools* (New York: American Institute of Mining and Metallurgical Engineers, 1948), pp. 179–86 («If the public»).
 9. Williamson et al., *Age of Energy*, p. 311 («supremacy»); Zimmermann, *Conservation*, pp. 126–128 («commodity»); Larson and Porter, *Humble*, pp. 257–63 («production methods»); Henrietta Larson, Evelyn H. Knowlton, and Charles H. Poppo, *History of Standard Oil Company (New Jersey)*, vol. 3, *New Horizons, 1927–50* (New York: Harper 8t Row, 1971), pp. 63–64, 88; Giebelhaus, *Sun*, p. 118 («My father»).
 10. Rister, *Oil!*, pp. 244–46, 255, 293–97; Hartzell Spence, *Portrait in Oil: How the Ohio Oil Company Grew to Become Marathon* (New York: McGraw-Hill, 1962), pp. 118–29; Phillips Petroleum Company, *Phillips: The First 66 Years* (Bartlesville: Phillips Petroleum, 1983), p. 67; United States Federal Trade Commission, *Prices, Profits, and Competition in the Petroleum Industry*, United States Senate Document No. 61, 70th Congress, 1st Session (Washington, D.C.: GPO, 1928), pp. 108–16; McLean and Haigh, *Integrated Oil Companies*, pp. 90–91; Williamson et al., *Age of Energy*, pp. 394–97; Beaton, *Shell*, pp. 259–60.
 11. SC7/G-32, Shell papers; Larson and Porter, *Humble*, pp. 307–9 («industry is powerless»); Roger M. Olien and Diana D. Olien, *Wildcatters: Texas Independent Oilmen* (Austin: Texas Monthly Press, 1984), p. 52 (Tom Slick); Nordhauser, *Quest for Stability*, pp. 55 («rather foolish»), 58; Nash, *United States Oil Policy*, pp. 102–3.
 12. Joseph Stanislav and Daniel Yergin, Cambridge Energy Research Associates, «The Reintegration Impulse: The Oil Industry of the 1990s», Cambridge Energy Research Associates Report, 1987; Larson and Porter, *Humble*, pp. 72–75; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 42, 414; Wall and Gibb, Teagle, pp. 140–41, 249;

- Giddens, *Standard of Indiana*, chap. 9, p. 318; McLean and Haigh, *Integrated Oil Companies*, pp. 95–102; Phillips, *First 66 Years*, p. 37 (Phillips); Beaton, *Shell*, pp. 298–330, 353.
13. McLean and Haigh, *Integrated Oil Companies*, p. 105 («protection»); Ida M. Tarbell, *The New Republic*, November 14, 1923, p. 301 («crumbling»); FTC, *Prices, Profits and Competition*, pp. 22–23, xvii–xix («no longer unity»).
 14. Beaton, *Shell*, pp. 206–7 (Deterding); FTC, *Prices, Profits and Competition*, p. 29; FTC, *Foreign Ownership*, p. 86 («parties foreign»); Ralph Arnold to Herbert Hoover, September 22, 1921, Millspaugh to Dearing, September 24, 1921, 811.6363/75 («viciously inimical»), RG 59, NA; Taylor and Welty, *Union Oil*, pp. 176–78; Phillips, *First 66 Years*, p. 31; Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 238–40; Wall and Gibb, *Teagle*, pp. 261–65 («sunkist»).
 15. Doherty to Veasey, August 6, 1927; Doherty to Smith, January 26, 1929; Doherty to Smith, February 2, 1929, Doherty papers.

Глава 12

1. Middlemas, *Master Builders*, pp. 169, 178 («Dame Fortune» and «autocrat»), 211 («move sharply»), 217 («craven adventurer»); Jonathan C. Brown, «Domestic Politics and Foreign Investment: British Development of Mexican Petroleum 1889–1911,» *Business History Review* 61 (Autumn 1987), p. 389 («Poor Mexico»); Pearson to Body, April 19, 1901, Box C-43, LCO-2313, Pearson papers («oil craze»); Pan American Petroleum, *Mexican Petroleum*, (New York: Pan American Petroleum, 1922) pp. 13–28, 185–214; J. A. Spender, *Weetman Pearson: First Viscount Cowdray* (London: Cassell, 1930), pp. 149–55 («entered lightly» and «superficial»).
2. Memorandum, October 7, 1918 («peace of mind»), Cowdray to Cadman, May 8, 1919 («carry indefinitely»). Royal Dutch/Shell file, Box C44, Pearson papers; Egan to Frost, memo attached, April 23, 1920, p. 4, 811.6363/352, RG 59, NA; Robert Waley Cohen, «Economics of the Oil Industry,» in *Proceedings of the Empire Mining and Metallurgical Congress, 1924*, p. 13; Beeby-Thompson, *Oil Pioneer*, p. 373; Wall and Gibb, *Teagle*, p. 186. Через несколько лет заместитель Пирсона, тот, кто первым обратил внимание на следы нефти на поверхности в Мексике, говорил: «Если бы босс не опоздал на поезд, идущий в Ларедо, он бы просто перешел из одного вагона в другой, устроился бы в купе вагона-салона и, как обычно, открыл чемодан с книгами и углубился в работу, заглянув разве что на несколько минут в местную газету в поисках международных новостей, — и его бы не заинтересовала нефть в Ларедо и Сан-Антонио. Вот такое совпадение и определило наше участие в разработке мексиканской нефти». J. V. Body, «How We Went into Oil,» Nov. 21, 1928, Box C43-LCO-2312, Pearson papers.
3. Lufkin to Dearing, April 20, 1921, 800.6363/253; Subcommittee on Mineral Raw Materials, Economic Liaison Committee, «The Petroleum Policy of the United States,» p. 11, July 11, 1919, 811.6363/45; «The General Petroleum Situation,» February 19, 1921, pp. 32–33, 800.6363/325, RG 59, NA. Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 364–65; George Philip, *Oil and Politics in Latin America: Nationalist Movements and State Companies* (Cambridge: Cambridge University Press, 1982), pp. 16–18; N. Stephen Kane, «Corporate Power and Foreign Policy: Efforts of American Oil Companies to Influence United States Relations with Mexico», 1921–28,» *Diplomatic History* 1 (Spring 1977), pp. 170–98; Lorenzo Meyer, *Mexico and the United States in the Oil Controversy, 1917–1942*, trans. Muriel Vasconcellos (Austin: University of Texas Press, 1976), pp. 24–99; O'Brien, «Oil Crisis and the Foreign Policy of the Wilson Administration,» chaps. 4–6.
4. FTC, *Foreign Ownership*, pp. 11–13 («fight for new production»); «General Petroleum Situation,» February 19, 1921, p. 44, 800.6363/325, RG 59, NA; Stephen G. Rate, *The Road to OPEC: United States Relations with Venezuela, 1919–1976* (Austin: University of Texas Press, 1982), pp. 4–5, 20 («scoundrel»), 38 («Monarch»); Thomas Rourke, *Gomez: Tyrant of the Andes* (Garden City, N.Y.: Halcyon House, 1936), chap. 11.
5. Philip, *Oil and Politics in Latin America*, pp. 13–15; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 384–90 («malaria» and «spent millions»); B. S. McBeth, *Juan Vicente Gomez and the Oil Companies in Venezuela, 1908–1935* (Cambridge: Cambridge University Press, 1983), pp. 17–19, 67, 91–108; Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 4, p. 280; Owen, *Trek of the Oil Pioneers*, pp. 1059–60 («mirage»); Edwin Lieuwen, *Petroleum in Venezuela* (Berkeley: University of California Press, 1954), pp. 36–41; Ralph Arnold, George A. Macready and Thomas W. Barrington, *The First Big Oil Hunt: Venezuela, 1911–1916* (New York: Vantage Press, 1960), pp. 19, 343, 54, 164, 285.
6. McBeth, *Gomez and the Oil Companies*, pp. 114, 163–68; Mira Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970* (Cambridge: Harvard University Press, 1974), pp. 115–16 («not live forever»), 507, n. 51; Giddens, *Standard Oil of Indiana*, pp. 489–93; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, p. 384 («nonproducing»); Jonathan C. Brown, «Jersey Standard and the Politics of Latin American Oil Production, 1911–1930,» in John D. Wirth, ed., *Latin American Oil Companies and the Politics of Energy* (Lincoln: University of Nebraska, 1985), pp. 38–39.



7. Wall and Gibb, *Teagle*, p. 222 («bargain basement»); Jones, *State and British Oil*, pp. 209–11 («be cleared»); Minutes of Meeting Held at Britannic House, November 26, 1919, Russian file 2, Box C-8, Pearson papers («establishment»); Tolf, *The Russian Rockefellers*, pp. 211–17.
8. Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 332–35 («no other alternative»); Richard H. Ullman, *Anglo-Soviet Relations, 1917–1920*, vol. 3, *The Anglo-Soviet Accord* (Princeton: Princeton University Press, 1972), pp. 93–99 («every inch» and «Curzon!»), 117 («swine»); E. H. Carr, *The Bolshevik Revolution, 1917–1923*, vol. 3 (New York: Norton, 1985), pp. 352 («cannot by our own strength» and «quarter»), 349 («best spies»). NA 861.6363: Teagle to Hughes, August 19, 1920, 18; «Double Victory» 49 («liquid gold»); Bedford to Hughes, May 11, 1922, 59; Bedford memo, 22; Bedford memo, December 1920, 31, RG 59. *Times* (London), December 22, 1920; Jones, *State and British Oil*, pp. 211–12 («several good seats»). О национализации см. William A. Otis, *The Petroleum Industry in Russia: Supplement to Commerce Reports* (Washington: Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Mineral Division, 1924) and «Baku Consolidated Oilfields Position of British Property in Russia.» *Times* (London), December 23, 1920.
9. *FRUS*, 1922, vol. 2, p. 773; *FRUS*, 1923, vol. 2, pp. 802–04; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 221–24; Gibb and Knowlton, *Standard Oil* vol. 2, pp. 340–47 («sick child,» «participation» and «look back»); Wall and Gibb, *Teagle*, pp. 222–25 («old fashioned»), 350–53 («encourage the thief,» «new hopes» and «so glad»). NA 861.6363: Teagle to Bedford, telegram, July 19, 1922, 84; Sussdorf to Hughes, July 27, 1922, 88, September 19, 1922, 104; unsigned memorandum with Poole memo, October 6, 1922, 112; DeVault memo, October 8, 1923, 169; Deterding telegram, February 1926, 262 (Deterding to J.D.R., Jr.), RG 59.
10. Deterding to Riedemann, October 20, 1927 («neither honor nor» and «enormous events»), 5-5-35 file, case 6, Oil Companies papers; *Financial Times*, January 16, 1928; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 352–56 («thinking people» and «buried Russia»). NA 861.6363: Kelley memo, February 8, 1927, 222; Memo of conversation with Sir John Broderick, February 4, 1928, 239 («hot water» and «lost his head»); Tobin to Secretary of State, June 18, 1928—Standard Oil Company/4 («suddenly attacked»); Whaley to Kellogg, March 14, 1928, 240, RG 59. Peter G. Filene, *Americans and the Soviet Experiment, 1917–1933* (Cambridge: Harvard University Press, 1967), p. 118 («more unrighteous»); Joan Hoff Wilson, *Ideology and Economics: U.S. Relations with the Soviet Union, 1918–1933* (Columbia: University of Missouri Press, 1974), app. D.

Глава 13



1. Olien and Olien, *Texas Independent*, pp. 15–16 (oil promotion pitches), 56–57 («trendologist»); James A. Clark and Michael T. Halbouty, *The Last Boom* (Texas: Shearer Publishing, 1984), pp. 4–9 («treasure trove» and «Medicine Show»), 43 («Every woman»), 31–32 («I'll drink»), 67 («not an oil well»), 80 («fires!»); Owen, *Trek of the Oil Finders*, p. 857; Oral History interview with E. C. Laster, Texas History Center.
2. *Henderson Daily News*, October 4, 1930; Olien and Olien, *Texas Independent*, pp. 57–58 («tea kettles»); Clark and Halbouty, *Last Boom*, pp. 67–72 («second Moses»); Larson and Porter, Humble, pp. 451–54; Nordhauser, *Quest for Stability* p. 72, Harry Hurt III, *Texas Rich: The Hunt Dynasty from the Early Days Through the Silver Crash* (New York: Norton, 1981), chaps. 3,5; *C.M. Joiner, et al. v. Hunt Production Company, et al*, No. 9650, «Plaintiff's Original Petition,» November 25, 1932; «Deposition of H. L. Hunt,» January 16, 1933, pp. 44 («flying start»), 83 («had traded»); «Additional statement of C. M. Joiner,» January 16, 1933, District Court of Rusk County, Texas. Открытие «Папаш» Джойнера было чрезвычайно большим вопросом для профессиональных геологов. «Открытие месторождения в Восточном Техасе, — писал Уоллес Пратт, главный геолог Jersey в 1941 г., — всеобщей молвой приписывается удаче. Тот факт, что скважина бурилась странствующим старателем на том месте, которое порекомендовал лежегеолог, кажется, оправдывает вердикт о случайности открытия, без какого-либо вклада со стороны геологии. Но подумайте и о том, что в течение пятнадцати лет разведка на основе геологических исследований велась в непосредственной близости... постоянные геологические изыскания сузили территорию, на которой должно вестись бурение, до участка шириной не более десяти миль». Humble, Shell, Atlantic и другие компании уже пробурили несметное количество скважин, а 30 000 акров, арендуемые Humble, обернулись Восточно-техасским нефтяным месторождением. Работа шла полным ходом и оставался только узкий участок. Скважина «Папаш» Джойнера пришлась как раз на этот участок, в обход существовавших «сухих» скважин. Имеет ли к этому какое-либо отношение геология?» Pratt to DeGolyer, July 10, 1941, 1513, DeGolyer papers.
3. David F. Prindle, *Petroleum Politics and the Texas Railroad Commission* (Austin: University of Texas Press, 1981), p. 24 («suicide»); Jacqueline Long Weaver, *Unitization of Oil and Gas fields in Texas: A Study of Legislative, Administrative, and judicial Politics* (Washington: Resources for the Future, 1986), pp. 48–50 («deadly threat»); Lear, «Harold Ickes,» pp. 6–7; Nordhauser, *Quest for Stability*, pp. 66–67 («physical

- waste»), 85; Frederick Godber, «Notes of Visit to America,» May–June 1931, SC 7/G 30/12, Shell papers; Rister, *Oil*, p. 264 («one dollar»); Nash, *United States Oil Policy*, pp. 124, 116; Williamson et al., *The Age of Energy*, p. 561.
4. Clark and Halbouty, *Last Boom*, pp. 168–73 («insurrection,» «rebellion,» «worms» and «hot enough»); Olien and Olien, *Texas Independent*, p. 55 («economic waste»); Owen, *Trek of the Oil Finders*, p. 471 («water drive»); Larson and Porter, *Humble*, pp. 475–76 («tooth and claw»).
 5. Graham White and John Maze, *Harold Ickes of the New Deal His Private Life and Public Career* (Cambridge: Harvard University Press, 1985), pp. 98 («plump»), 174 («Resignation»), 48 («restless»), 31 («pick losers»), 116 («slaved away»), 104–7 («oil-besmeared»); T.H. Watkins, *Righteous Pilgrim: The Life and Times of Harold L. Ickes, 1874–1952* (New York: Henry Holt, 1990), part 6; Harold L. Ickes, *The Secret Diary of Harold L. Ickes*, vol. 1, *The First Thousand Days, 1933–36* (New York: Simon and Schuster, 1953), p. 82 («ghost of Albert B. Fall»).
 6. Ickes to Roosevelt, May 1, 1933 («demoralization» and «ten cents»), Doherty to Roosevelt, May 12, 1933 («collapse»); Moffett to Roosevelt, May 31, 1933, Oil, Official File 56, Roosevelt papers. Lear, «Harold Ickes,» p. 10 («unprecedented authority»); Ickes, *Secret Diary*, vol. 1, pp. 31–32 («beyond the control» and «crawling»); Ickes to Hiram Johnson, May 31, 1933, Box 217, Ickes papers; Harold L. Ickes, «After the Oil Deluge, What Price Gasoline?» *Saturday Evening Post*, February 16, 1935, pp. 5–6 («age of oil»).
 7. Ickes, «After the Oil Deluge,» p. 39 («cunning»). Roosevelt to Rayburn, May 22, 1934 («wretched conditions»); Grilling to Pearson, telegram, with Ickes to McIntyre, June 9, 1934 («hot oil boys»); Personal Assistant to McIntyre, October 19, 1934 («heaven and earth»); Cummings to Roosevelt, December 30, 1934 («good progress»), Oil, Official File 56, Roosevelt papers. Ickes, *Secret Diary*, vol. 1, pp. 65 («broad powers»), 86 («prepared the allocation»); Hardwicke, *Antitrust Laws*, pp. 51–53; Nordhauser, *Quest for Stability*, p. 124 («now to doomsday»); James A. Veasey, «Legislative Control of the Business of Producing Oil and Gas,» in *Report of the 15th Annual Meeting of the American Bar Association* (Baltimore: Lord Baltimore Press, 1927), pp. 577–630.
 8. Thompson to Roosevelt, n.d., 1937 («this treaty»); Ickes to Roosevelt, May 4, 1935, Oil, Official File 56, Roosevelt papers. Joe S. Bain, *The Economics of the Pacific Coast Petroleum Industry, pt. I, Market Structure* (Berkeley: University of California Press, 1944), pp. 60–66; Zimmermann, *Conservation*, p. 207; Wilkins, *Maturing of Multinational Enterprise*, pp. 210–11; Fanning, *American Petroleum Institute*, pp. 133–36; Lieuwen, *Petroleum in Venezuela*, pp. 56–60; United States Department of Commerce, *Minerals Yearbook, 1932–1933* (Washington, D.C.: GPO, 1933), p. 497 (tariff).
 9. Thompson to Roosevelt, n.d., 1937, Oil, Official File 56, Roosevelt papers («cooperation and coordination»); McLean and Haigh, *Integrated Oil Companies*, p. 113; Robert E. Hardwicke, «Market Demand as a Factor in the Conservation of Oil,» in *First Annual Institute on Oil and Gas Law* (New York: Matthew Bender, 1949), pp. 176–79; Nordhauser, *Quest for Stability*, p. 127; Williamson et al., *Age of Energy*, pp. 559–60.

Глава 14

1. «Particulars Regarding Achnacarry Castle, Season 1928,» SC7/A24, Shell archives (Malcolm and Hillcart); *Daily Express*, August 13, 1928 («no warning»); Wall and Gibb, *Teagle*, pp. 259–61 («hellions»).
2. Loxley and Collier minutes, April 4, 1930, N2149/FO 371/14816, PRO; Deterding to Riedemann, Oct. 20, 1927, 5-5-35 file, case 6, Oil Companies papers; Jones, *State and British Oil*, p. 236; Larson, *Standard Oil*, vol. 3, p. 306; Leslie Hannah, *The Rise of the Corporate Economy*, 2d. ed. (London: Methuen, 1976), chaps. 2, 4, 7; Wilkins, *Multinational Enterprise*.
3. Rowland, *Cadman*, p. 55 (Cadman's academic opponent). Cadman discussion with Fisher, Barstow et al., February 1928, T161/284/533045/2; Hopkins to Chancellor of Exchequer, February 10, 1928, T161/284/533048/1 («alliance»); Committee on Imperial Defense, Proposed Agreement, February 16, 1928, T8/T10, T161/284/33045/2; Treasury and Admiralty, «Anglo-Persian Oil Company: Scheme of Distribution in the Middle East,» T161/284/533048/1 («irritability,» «long run» and «similar alliances»); Churchill to Hopkins, February 12, 1928, T161/284/533048 («singularly inopportune»); Oliphant minute, Feb. 15, 1928, A1270/6, FO 371/12835; Barstow and Packe to the Treasury, March 15, 1928, T161/284/33045/2; Wilson to Waterfield, February 13, 1928, T161/284/533048/1 («amalgamation»), PRO. Ferrier, *British Petroleum*, pp. 514, 510.
4. Weill to the Baron, March 5, 1929, 132 AO 1052, Rothschild papers; United States Congress, Senate, Foreign Relations Committee, Subcommittee on Multinational Corporations, *Multinational Corporations and United States Foreign Policy*, part 8 (Washington, D.C.: GPO, 1975), pp. 30–33 («As-Ls»), 35–39 («problem,» «destructive» and «Association») — hereafter *Multinational Hearings*; Larson, *Standard Oil*, vol. 3, pp. 308–9; U.S. Congress, Senate, Committee on Small Business, Subcommittee on Monopoly, *The International*

- Petroleum Cartel: Staff Report to the Federal Trade Commission* (Washington, D.C.: 1952)—hereafter FTC, *International Petroleum Cartel* pp. 199–229; Ferrier, *British Petroleum*, p. 513; Jones, *State and British Oil*, p. 236; Tolf, *Russian Rockefellers*, p. 224.
5. Campbell to Cushendun, October 29, 1928, A7452/1270/45, FO 371/12835; Jackson to Broderick, September 26, November 17, 1930, A6632, FO 371/14296, PRO. FTC, *International Petroleum Cartel*, p. 270 («fringe»); Kessler to Teagle, September 13, 1928, «misc.» file, case 9, Oil Companies papers («figures»).
 6. Roy Leigh, «Interview with Deterding,» February 18, 1930, SC7/G32, Shell archives; *Multinational Hearings*, part 8, pp. 39–51 («local arrangements» and «local cartels»). Sadler to Harden et al., March 2, 1931, 6-9-18 file, case 1 («abrogated»); Sadler memo to Teagle, June 15, 1931, «misc.» file, case 9 («great sacrifice» and «price war»). Oil Companies papers. Weill to the Baron, March 14, 1930, 132 AQ 1052; March 23, 1932, 132A AO 1052, p. 572 («bad everywhere»), Rothschild papers. Larson, *Standard Oil* vol. 3, p. 311; John Cadman, «Petroleum and Policy,» in *American Petroleum Institute, 13th Annual Meeting: Proceedings, 1932*; FTC, *International Petroleum Cartel*, pp. 235–50.
 7. Shuckburgh minute, January 15, 1934, F.W.S., December 12, 1933, Petroleum Dept. Memorandum, January 12, 1934, p. 4, W 488, FO 371/18488, PRO; *Multinational Hearings*, part 8, pp. 51–70 (on economies); FTC, *International Petroleum Cartel*, pp. 255, 264 («standardized»), 266. Teagle to Kessler, August 14, 1931, «various nos.» file, case 2; Harden memo, January 19, 1935, 12-1-3 file, case 6; Sadler memo, June 15, 1931, case 9 («ambition»); Riedemann to Teagle, June 26, 1935, and extract from June 6, 1935, Executive Committee meeting, 4-2-9 file, case 4; to Harper, September 29, 1933, Brown Envelope, case 9; «Gulf, SONJ, others» file, case 1, Oil Companies papers. Deterding to Riedemann, November 4, 1936, SC7/A14/1 («much needed munitions»); Emmert to Parker, December 21, 1934, SC7/A12 («unanimously opposed» and «private walls»); Godber to Agnew, December 31, 1934, SC7/A12, Shell archives. Peter F. Cowhey, *The Problems of Plenty: Energy Policy and International Politics* (Berkeley: University of California Press, 1985), pp. 90–93.
 8. Wilkins, *Multinational Enterprise*, pp. 234–38 («defensive manner,» «failure to cooperate» and «90 percent political»); Shuckburgh minute, January 15, 1934, F.W.S., December 12, 1933, Petroleum Dept. Memorandum, January 12, 1934, p. 4 («general tendency»), W 488, FO 371/18488 PRO; Harden memo, January 19, 1935, file 12-1-3, case 6 («nationalistic policies»), Oil Companies papers.
 9. Peter J. Beck, «The Anglo-Persian Oil Dispute of 1932–33,» *Journal of Contemporary History* 9 (October 1974), pp. 127–43; Rowland, *Cadman*, pp. 123–33; Ferrier, *British Petroleum*, p. 610 («suspicion»); Stephen H. Longrigg, *Oil in the Middle East: Its Discovery and Development* (Oxford: Oxford University Press, 1968), 3d. ed., pp. 59–60 («Persianization»).
 10. Jonathan C. Brown, «Why Foreign Oil Companies Shifted Their Production from Mexico to Venezuela During the 1920s,» *American Historical Review* 90 (April 1985), pp. 362–85; Roosevelt to Daniels, February 15, 1939, Official File 146, Roosevelt papers; Meyer, *Oil Controversy*, pp. 102, 127–54; Philip, *Oil and Politics*, p. 211.
 11. O'Malley, «Leading Personalities in Mexico,» March 15, 1938, A 1974/26, FO 371, PRO («obsidian eyes,» «chief» and «bugbear»); William Weber Johnson, *Heroic Mexico: The Violent Emergence of a Modern Nation* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1968), pp. 403–22; Meyer, *Oil Controversy*, pp. 152–56 («conquered territory»); Anita Brenner, *The Wind That Swept Mexico: The History of the Mexican Revolution, 1910–1942* (Austin: University of Texas Press, 1977), p. 91. Body to DeGolyer, March 21, 1935, 128 («quite Red»); DeGolyer to McCollum, August 23, 1945, 1110 (DeGolyer and Holman), DeGolyer papers. J. B. Body, «Aguila,» August 2, 1935, pp. 4, 6, box C44, Pearson papers; Philip, *Oil and Politics*, pp. 206–9 («incapable» and «half a Bolshevik»); Clayton R. Koppes, «The Good Neighbor Policy and the Nationalization of Mexican Oil: A Re-interpretation,» *Journal of American History* 69 (June 1982). Assheton letter, February 21, 1934, A 1947, FO 371; Murray to Foreign Office, September 17, 1935, A8586, FO 371/18708 (manager's fulminations), PRO. Deterding to Riedemann, November 4, 1936, SC7/A14/1, Shell archives. On other Latin America confrontations, see Stephen J. Randall, *United States Foreign Oil Policy, 1919–1948* (Kingston: McGill-Queen's University Press, 1985), pp. 69–77, 91–96 and Herbert S. Klein, «American Oil Companies in Latin America: The Bolivian Experience,» *Inter-American Economic Affairs* 18 (Autumn 1964), pp. 47–72.
 12. Philip, *Oil and Politics*, p. 218 («Men without respect»). Gallop to Eden, June 17, 1937, 149/16/ 31/37, FO 371/20639 («notorious but sincere»); Memo, «Regarding the Circumstances Attending Expropriation,» A 2306/10/26, FO 371/21464; O'Malley to Foreign Office, December 27, 1937, A9313, FO 371/20637; Murray to Foreign Office, February 6, 1937, A1623, FO 371/20639 («advisers and officials» and «completely unanimous»); O'Malley to Foreign Office, March 8, 1938, A1835, FO 371/21463, PRO. Godber to Starling, May 25, 1938, SC 7/G3/1, Shell archives; Meyer, *Oil Controversy*, pp. 158–70; FRUS, 1938, pp. 724–27; on Cardenas's program, see *Antologia de la Planeacion en Mexico* (1917–1985), vol. 1, *Primeros Intentos de Planeacion en Mexico* (1917–1946) (Mexico City: Ministry of Budget and Planning, 1985), p. 207.
 13. Shell archives, SC7/G3: Davidson to Godber, 3; Godber to Starling, October 27, 1938, 4; Legh-Jones to Coleman, August 25, 1938, 3 («precedent»); Memorandum of conversation with Mr. Hackworth, August 24,

- 1938, 3; Telephone conversation with New York, June 27, 1938, 1; Wilkinson to Godber with memo, August 30, 1938, 3. Roosevelt to Daniels, February 15, 1939, OF 146, Roosevelt papers («fair compensation»). Hohler to Halifax, August 28, 1938, A 7045/10/26, FO 371/21476; Davidson to Godber, March 5, 1940, FO 371/24215; Petroleum Department, «The Expropriation by the Mexican Government of the Properties of the Oil Companies in Mexico,» April 8, 1938, FO 371/21469 («doubtful sources» and «Mexican policy»); Committee of Imperial Defense, «Expropriation of the Properties of the Oil Companies in Mexico,» May 1938, 1428-B, A3663, FO 371/29468; «Mexican Oil Dispute,» October 11, 1940, A4486/57/26, FO 371/24216; Note by the Oil Board, May 9, 1938, A 3663/10/26/21469; Memorandum, «The Mexican Oil Question,» December 1, 1938, pp. 2, 18, A 8808/10/26, FO 371/21477 («paramount consideration»), PRO.
14. Meyer, *Oil Controversy*, pp. 219–24 («Julius Caesar»). Halifax to Cadogan, June 11, 1941, A4467, FO 371/26063; Cadogan to Halifax, June 12, 1941, FO 371/26063 («put ideas»), PRO. Philip, *Oil and Politics*, p. 34; Arthur W. MacMahon and W. R. Dittman, «The Mexican Oil Industry Since Expropriation II,» *Political Science Quarterly* 57 (June 1942), pp. 169–78.

Глава 15

1. Archibald H. T. Chisholm, *The First Kuwait Oil Concession Agreement: A Record of the Negotiations* (London: Frank Cass, 1975), pp. 5–6, 93–95, 161; Thomas E. Ward, *Negotiations for Oil Concessions in Bahrein, El Hasa (Saudi Arabia), the Neutral Zone, Qatar, and Kuwait* (New York: privately printed, 1965), pp. 11, 255; H. St. J. B. Philby, *Arabian Oil Ventures* (Washington: Middle East Institute, 1964), p. 98 («bluff, breezy»).
2. Fox to Secretary of State, June 24, 1933, 890F.6363/Standard Oil Co./17, RG 59, NA («mischief»). Meeting Relating to Oil in the Persian Gulf, April 26, 1933, paragraph 16, POWE 33/241/114869 («rover»); Interview Regarding Kuwait Oil Concession, January 4, 1934, P.Z. 145/1934; p. 4, POWE 33/242/114864 (not ... «particularly satisfactory»), PRO. Longrigg, *Oil In the Middle East*, pp. 42, 98–99; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, p. 161 («Father of oil»); Ward, *Negotiations*, pp. 23–26.
3. Randolph to Secretary of State, May 19, 1924, 741.90G/30; August 15, 1924, 890G.6363/T84/164; November 26, 1924, 890G.6363/T84/189, RG 59, NA. Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 127 («little room»), 162; Ferrier, *British Petroleum* p. 555 («devoid»).
4. Ballantyne to Gibson, December 16, 1938, P.Z. 8299/38, POWE 33/195/114869, PRO; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 106–9, («not ... any ... promise» and «pure gamble»), p. 13; Jerome Beatty, «Is John Bull's Face Red,» *American Magazine*, January 1939 («worst nuisance»).
5. P. T. Cox and R. O. Rhoades, A Report on the Geology and Oil Prospects of Kuwait Territory, June 11, 1935, 638-107-393, Gulf archives; Standard Oil of California, «Report on Bahrein and Saudi Concessions,» December 5, 1940, 3465, DeGolyer papers; Ward, *Negotiations*, pp. 80–81 («New York Sheikhs»); Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 13–14 («greasy substance»); Frederick Lee Moore, Jr., «Origin of American Oil Concessions in Bahrein, Kuwait, and Saudi Arabia» (Senior Thesis, Princeton University, 1951), pp. 22–34; Irvine H. Anderson, *Aramco, the United States, and Saudi Arabia, 1933–1950* (Princeton: Princeton University Press, 1981), pp. 22–23.
6. Stone and Wellman to Piesse, October 5, 1928, Brown to Piesse, November 12, 1928, 5-5-35 file. Case 6, Oil Companies papers; Longrigg, *Oil In the Middle East*, pp. 26–27 («clause» and «interests»).
7. Bahrein Oil Concession and U.S. Interests, Rendel Memo, May 30, 1929, E 2521/281/91, FO 371/13730/115395, PRO; Standard Oil of California, «Report on Bahrein and Saudi Concessions,» December 5, 1940, pp. 7–9, 21–22, 3465, DeGolyer papers.
8. Dickson to Political Resident, April 27, 1933, POWE 33/241/114869, PRO («astute Bin Saud»); H. St. J. B. Philby, *Arabian Jubilee* (London: Robert Hale, 1952), p. 49; Elizabeth Burgoyne, ed., *Gertrude Bell: From Her Personal Papers, 1914–1926* (London: Ernest Benn, 1961), p. 50 («well-bred Arab»).
9. Philby, *Arabian Jubilee*, pp. 5, 75; Karl S. Twitchell, *Saudi Arabia: With an Account of the Development of Its Natural Resources*, 3d ed. (Princeton: Princeton University Press, 1958), pp. 144–54; Jacob Goldberg, *The Foreign Policy of Saudi Arabia: The Formative Years* (Cambridge: Harvard University Press, 1986), chap. 2 (Mubarak), p. 136 («our advantage»); H. St. J. B. Philby, *Saudi Arabia* (London: Ernest Benn, 1955), pp. 261–68 («thirty thousand»), 280–92; Christine Moss Helms, *The Cohesion of Saudi Arabia: Evolution of Political Identity* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1981), p. 211 («neutral zones»); David Holden and Richard Johns, *The House of Saud* (London: Pan Books, 1982), pp. 51, 80.
10. Clive Leatherdale, *Britain and Saudi Arabia, 1925–1939: The Imperial Oasis* (London: Frank Cass, 1983), pp. 114–20.
11. Mohammed Almana, *Arabia Unified: A Portrait of Ibn Saud* (London: Hutchinson Benham, 1980), p. 90.
12. Kim Philby to Monroe, October 27, 1960, file 3, box 23, Philby papers; Philby, *Arabian Jubilee*, p. 54; Kim Philby, *My Secret War* (MacGibbon & Kee, 1968), p. 99; Almana, *Arabia Unified*, pp. 153 («true replica»), 151; Elizabeth Monroe, *Philby of Arabia* (London: Faber and Faber, 1973), pp. 158–62 («how nice»); Philby,

- Oil Ventures*, p. 126 («traditional western dominance»); H. St. J. B. Philby, *Arabian Days: An Autobiography* (London: Robert Hale, 1948), pp. 282–283, 253 («I was surely»); Memo to S. Wilson, Offices of the Cabinet, August 13, 1929, CO 732/41/3 («Since he retired»), PRO; Leatherdale, *Britain and Saudi Arabia*, p. 194 («humbug»).
13. Diary of Crane visit to Jidda, February 25—March 3, 1931, chap. 9 of Edgar Snow manuscript, Crane papers; Philby, *Arabian Jubilee*, pp. 175–77 («Oh, Philby»); «Oil Negotiations,» file 3, box 29, Philby to Crane, Dec. 29, 1929, file 2, box 16, Philby papers («one of his eyes»).
 14. Notes on Sheikh Ahmad's Trip to Raith, Enclosure 2 in No. 44, April 6, 1932, E 2469/27/25, FO 406/69/115218, PRO; H. S. Villard, Memo of Conversation with Twitchell, November 1, 1932, 890 F.6363/10, RG 59, NA.
 15. Lombardi to Philby, January 30, 1933, Philby to Hamilton, March 4, 1933, Aramco/Socal files, Philby papers; Loomis to Secretary of State, October 25, 1932, 890 F.6363/Standard Oil of California/1, RG 59, NA; Almanac, *Arabia Unified*, pp. 191–99 (Suleiman); Ryan to Warner, March 15, 1933, E 1750/487/25, POWE 33/320/114964, PRO («stage is set»).
 16. Hamilton to Philby, February 28, 1932 («get in touch»); Philby to Lees, Dec. 17, 1932 («disposed to help»); Philby to Loomis, April 1, 1933, Aramco/Socal files, Philby papers. Twitchell to Murray, March 26, 1933, 890 F.6363/Standard Oil Co./9, RG 59, NA; Philby, *Oil Ventures*, p. 83 («It is no good»); Wallace Stegner, *Discovery: The Search for Arabian Oil* (Beirut: Middle East Export Press, 1974), p. 19.
 17. Philby, *Oil Ventures*, p. 106 («did not need»); Philby to Hamilton, March 14, 15, 1933, Aramco/Socal files, Philby papers. Ryan to Warner, March 15, 1933, E 1750/487/25, POWE 33/320 («pig in a poke»); Jeddah Report for April 1933, May 9, 1933, E 2839/902/25, FO 4061/71, PRO. Longrigg, *Oil in the Middle East*, pp. 58–60, 73–75; Benjamin Shwadran, *The Middle East, Oil and the Great Powers*, 3d ed. (New York: John Wiley, 1973), pp. 43–47, 238.
 18. Twitchell to Philby, March 26, 1933; Philby to Loomis, April 1, 1933; Hamilton to Suleiman, April 21, 1933, Aramco/Socal files, Philby papers. Telegram from Ryan, May 30, 1933, E 2844/487/25, POWE 33/320/114964, PRO; Contract between Saudi Arabian Government and Standard Oil Company of California, May 29, 1933, with Loomis to Hull, May 2, 1938, 890F.6363/Standard Oil Co./97, RG 59, NA; Philby, *Oil Ventures*, pp. 100 («unfortunate impasse»), 119 («pack up»), 99 («detente»), 124 («pleasure»); Wilkins, *Maturing of Multinational Enterprise*, p. 215.
 19. Chancery to Department, August 24, 1933, E 5455/487/25, CO 732/60/10/115125, PRO; Philby, *Oil Ventures*, pp. 125 («thunderstruck»), 46–48; Monroe, *Philby*, pp. 208–9 (Kim Philby).
 20. Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 19 («stab to my heart»), 176 («flank» and «sphere»). Ryan telegram, June 1, 1933, E 3073/487/25, POWE 33/320/114964; Rendel, Tour in the Persian Gulf and Saudi Arabia, February–March 1937, CO 732/79/17/115218 («dangerous policy»); Letter from the Political Resident in the Persian Gulf, December 13, 1927, P1341, CO 732/33/10; Warner memo, November 2, 1932, E 5764/121/91, FO 371/16002/115578 («jackal»); Rendel to Warner, February 3, 1933, POWE 33/241/114869 («frittering away»), PRO.
 21. Biscoe to Foreign Office, October 29, 1931, No. 18, FO 371/15277/115659; Bullard to Halifax, Chapter I-Arabia, January 10, 1939, E246/246/25, FO 406/77, PRO. R. I. Lawless, *The Gulf in the Early 20th Century: Foreign Institutions and Local Responses* (Durham: Centre for Middle Eastern and Islamic Studies, 1986), pp. 91–92; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 19, 37; Jacqueline S. Ismael, *Kuwait: Social Change in Historical Perspective* (Syracuse: Syracuse University Press, 1982), pp. 61–71; Fatimah H. Y. al-Abdul Razzak, *Marine Resources of Kuwait: Their Role in the Development of Non-Oil Resources* (London: KPI Limited, 1984), pp. 59–60; Committee for the Study of Culture Pearls, *Report on the Study of the Mikimoto Culture Pearl* (Tokyo: Imperial Association for the Encouragement of Inventions, 1926).
 22. Admiralty, Oil Concession in Kuwait, March 15, 1932, FO 371/16001/115578; Rendel memo, Proposed Kuwait Oil Concession, January 30, 1932, FO 371/16001/115578 («protection»); Political Resident to Secretary of State for India, February 7, 1932, FO 371/16001, 115578 («losing influence»); Oliphant to Vansittart, January 20, 1932, FO 371/16001/115578; Oliphant to Wakely, January 22, 1932, FO 371/16001/115578 («oil war»); Oil in Kuwait re: Cabinet Conclusions, April 6, 1932, E 1733/121/91, FO 371/16002/115578; Simon to Atherton, April 9, 1932, E 1733/121/91, FO 371/16002/115578; Oliphant to Secretary of State, April 11, 1932, FO 371/16002/115578 («Americans are welcome»), PRO.
 23. Dickson to Political Resident, May 1, 1932, POWE 33/241/114869 («wonderful victory»); Memo, February 20, 1933, p. 2, POWE 33/241/114869, PRO. David E. Koskoff, *The Mellons: The Chronicle of America's Richest Family* (New York: Thomas Y. Crowell, 1978), pp. 271–98 («precisely the same»); Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, p. 160.
 24. P. T. Cox, «A Report on the Oil Prospects of Kuwait Territory,» May 12, 1932, pp. 26–27, 638–107–393, Gulf Archives; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 26 («two bidders»), 160 («personal benefit»), 141

- («go easy»), 67, 27–30 («dead body»). Rendel memo, Dec. 23, 1932, with Oil Concession in Kuwait, E 6801/121/91, FO 371/16003/115659 («so keen a personal interest»); Oliphant to Cadman, December 30, 1932, E 6830/121/191, POWE 331/241/114869, PRO.
25. Fowle to Colonial Office, re: Kuwait Oil, June 27, 1933, POWE 33/241/114869, PRO; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 27–28, 175–79 («keep his hands» and Cadman and Sheikh Ahmad); Ward, *Negotiations*, p. 227.
26. Rendel to Laithwaite, December 14, 1933, E 7701/12/91, POWE 33/241/114869 («blessing» and «British hands»); Kuwait Oil: Political Agreement of March 4, 1934, E 2014/19/91, FO 905/17/115218; Oil Concessions in Kuwait, March 8, 1935, pp. 8–11, POWE 33/246/114964, PRO. 1934 Concession Agreement, December 23, 1934, 78-135-043, Gulf archives; Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, p. 45 («heavenly twins»); Ward, *Negotiations*, p. 229 («pure in heart»).
27. Nomland to Knabenshue, June 7, 1935, with Knabenshue to Murray, June 20, 1935, 890F.6363/ Standard Oil Co./82 («sure shot»), RG 59, NA. *Sun and Flare* (Aramco magazine), February 6, 1957; «Persian Gulf Pioneer», [1956] («camel days»); «Exploration Comes of Age in Saudi Arabia», *Standard Oil Bulletin*, December 1938, pp. 2–10; «A New Oil Field in Saudi Arabia», *Standard Oil Bulletin*, September 1936, pp. 3–16, Chevron files, Wilkins, pp. 215–17 («total loss»).
28. Seidel to Teagle, November 20, 1935, February 10, 1936, 5-5-36 file, Case 6; Walden memo, 7/26/34, various nos. file, case 2; Halman to Sadler, November 15, 1938, various nos. file, case 2, Oil Companies papers. Rendel Memo, Oil in Arabia, July 7, 1937, P.Z. 612/37, POWE 33/533/115294 («irksome» and «buy them out»); Starling to Clauson, July 3, 1936, P.Z. 674/36, FO 371/19965/115659 («all to the good»), PRO. William Lenahan to Abdulla Suleiman, February 10, 1934, with Loomis to Hull, May 2, 1938, 890 F.6363/Standard Oil Co./97, RG 59, NA; Anderson, *Aramco*, pp. 26–28; FTC, *International Petroleum Cartel*, pp. 73–74, 115; Wilkins, *Multinational Enterprise*, pp. 214–17.
29. P. T. Cox and R. O. Rhoades, «Report on the Geology and Oil Prospects of Kuwait Territory,» June 1, 1935, 638-107-393; Memo to Bleecker, Summary Review of Burgan No. 1, 537-149-501; L.W. Gardner, Case History of the Burgan Field, 621-74-107, Gulf archives. Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 81, 250.
30. Murray, «The Struggle for Concessions in Saudi Arabia,» August 2, 1939, 890F.6363/Standard Oil Co./118 («astronomical proportions»), RG 59, NA. Standard Oil of California, «Report on Bahrein and Saudi Concessions,» pp. 75–77, December 5, 1940, pp. 75–77, 3465, DeGolyer papers; Hull to Roosevelt, June 30, 1939, OF 3500, Roosevelt papers; *New York Times*, August 8, 1939; Wilkins, *Multinational Enterprise*, p. 217; Uriel Dann, ed., *The Great Powers in the Middle East, 1919–1939* (New York: Holmes & Meier, 1988), chap. 19.
31. Standard Oil of California, «Report on Bahrein and Saudi Concessions,» December 5, 1940, p. 80, 3465, DeGolyer papers; Holden and Johns, *House of Saud*, pp. 121–22; Monroe, *Philby*, pp. 295–96 («so bored» and «Greatest»); Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, pp. 93–95 («my geologist»).

Глава 16

1. Takehiko Yoshihashi, *Conspiracy at Mukden: The Rise of the Japanese Military* (New Haven: Yale University Press, 1963), p. 14 («life line» and «living space»); Seki Hiroharu, «The Manchurian Incident, 1931,» trans. Marius B. Jansen, in *Japan Erupts: The London Naval Conference and the Manchurian Incident, 1928–1932*, ed. James William Morley (New York: Columbia University Press, 1984), pp. 139, 225–30; Sadako N. Ogata, *Defiance in Manchuria: The Making of Japanese Foreign Policy, 1931–32* (Berkeley: University of California Press, 1964), pp. 59–61, 1–16; G. R. Storry, «The Mukden Incident of September 18–19, 1931,» in *St. Antony's Papers: Far Eastern Affairs 2* (1957), pp. 1–12.
2. Franklin D. Roosevelt, «Shall We Trust Japan?» *Asia* 23 (July 1923), pp. 475–78, 526–28.
3. James B. Crowley, *Japan's Quest for Autonomy: National Security and Foreign Policy, 1936–1938* (Princeton: Princeton University Press, 1966), pp. 244–45 («government by assassination»); Mire Wilkins, «The Role of U.S. Business,» in *Pearl Harbor as History: Japanese-American Relations, 1931–1941*, eds. Dorothy Berg and Shumpei Okamoto (New York: Columbia University Press, 1973), pp. 341–45; Stephen E. Pelz, *Race to Pearl Harbor: The Failure of the Second London Naval Conference and the Onset of World War II* (Cambridge: Harvard University Press, 1974), p. 15; Yoshihashi, *Conspiracy at Mukden*, chap. 6; *FRUS: Japan, 1931–1941*, vol. 1, p. 76.
4. *FRUS: Japan, 1931–1941*, vol. 1, pp. 224–25 («mission» and «special responsibilities»); Crowley, *Japan's Quest*, pp. 86–90 («national defense state»), 284–86 (*hokushu*), 289–97 («spirit»); Robert J. C. Butow, *Tojo and the Coming of the War* (Princeton: Princeton University Press, 1961), pp. 23, 55–70; Akira Iriye, *Across the Pacific: An Inner History of American-East Asian Relations* (New York: Harcourt, Brace & World, 1967), pp. 207–08; Jerome B. Cohen, *Japan's Economy in War and Reconstruction* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1949), pp. 133–37; Irvine H. Anderson, *The Standard-Vacuum Oil Company and United States*

- East Asian Policy, 1933–1941* (Princeton: Princeton University Press, 1975), pp. 221–31. Anderson is a key source on the oil side. Michael A. Barnhart, *Japan Prepares for Total War: The Search for Economic Security, 1919–1941* (Ithaca: Cornell University Press, 1987), pp. 28–29.
5. Laura E. Hein, *Fueling Growth: The Energy Revolution and Economic Policy in Postwar Japan* (Cambridge: Harvard University Press, 1990), pp. 46–52; Anderson, *Standard-Vacuum*, pp. 81–90 («frightening» and «resistance»); Ickes, *Secret Diary*, vol. 1, p. 192.
 6. Crowley, *Japan's Quest*, p. 335 («unpardonable crime»); Herbert Feis, *The Road to Pearl Harbour: The Coming of War Between the United States and Japan* (New York: Atheneum, 1966), pp. 9–10 («thoroughgoing blow»), 12. Feis remains the classic diplomatic history, to be supplemented by Jonathan G. Utey, *Going to War with Japan, 1937–1941* (Knoxville: University of Tennessee Press, 1985). James William Morley, ed., *The China Quagmire: Japan's Expansion on the Asian Continent, 1933–1941* (New York: Columbia University Press, 1983), pp. 233–86; Michael A. Barnhart, «Japan's Economic Security and the Origins of the Pacific War,» *Journal of Strategic Studies* 4 (June 1981), p. 113; Robert Dallek, *Franklin D. Roosevelt and American Foreign Policy, 1932–1945* (Oxford: Oxford University Press), pp. 147–55 («quarantine» and «without declaring war»).
 7. Utey, *Going to War*, pp. 36–37 («moral embargo»); Feis, *Pearl Harbor*, p. 19 («not yet»).
 8. Joseph Grew Diary, 1939, pp. 4083–84, Joseph Grew Papers («intercept her fleet»); Theodore H. White, *In Search of History: A Personal Adventure* (New York: Harper & Row, 1978), pp. 280–83 («aerial terror»); Utey, *Going to War*, p. 54 («Japan furnishes»).
 9. Anderson, *Standard-Vacuum*, pp. 118–21 (Walden and Elliott).
 10. *New York Times*, January 11, 1940; Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, pp. 96, 132, 274; Edwin P. Hoyt, *Japan's War: The Great Pacific Conflict* (New York: McGraw-Hill, 1986), p. 215 («ABCD»); Butow, *Tojo*, p. 7 («Razor»); James William Morley, ed., *The Fateful Choice: Japan's Advance into Southeast Asia, 1939–1941* (New York: Columbia University Press, 1980), pp. 122, 241–86.
 11. Henry Stimson Diary, July 18, 19 («only way out»), 24, 26, 1940, Henry Stimson Papers; Morgenthau Diary, vol. 319, p. 39, October 4, 1940; John Marten Blum, *From the Morgenthau Diaries: Years of Urgency, 1938–1941* (Boston: Houghton Mifflin, 1965), pp. 349–59; Nobutaka Ike, ed., *Japan's Decision for War: Records of the 1941 Policy Conferences* (Stanford: Stanford University Press, 1967), pp. 7, 11; Ickes, *Diaries*, vol. 3, pp. 273, 297–99 («needling»); Morley, *Fateful Choice*, pp. 142–45, chap. 3; Cohen, *Japan's Economy*, p. 25. See H. P. Willmott, *Empires in the Balance: Japanese and Allied Pacific Strategies to April 1942* (Annapolis: Naval Institute Press, 1982), p. 68: «It was concern about the security of her oil supplies that primarily molded Japanese strategy at the beginning of the war.»
 12. Roosevelt to Grew, January 21, 1941, Grew Diary, p. 4793 («single world conflict»); Sir Llewellyn Woodward, *British Foreign Policy in the Second World War*, vol. 2 (London: Her Majesty's Stationery Office, 1971), p. 137; Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, p. 339; Ike, *Japan's Decision for War*, p. 39; Anderson, *Standard-Vacuum*, p. 143 («Europe first»).
 13. United States Congress, 79th Congress, 1st Session, *Hearings Before the Joint Committee on the Investigation of the Pearl Harbor Attack* (Washington, D.C.: GPO, 1946), part 17, p. 2463; Feis, *Pearl Harbor*, pp. 38–39 («smallest particles»); Kichisaburo Nomura, «Stepping Stones to War,» *United States Naval Institute Proceedings* 77 (September 1951); *FPUS: Japan, 1931–1941*, vol. 2, p. 387 («friend»); *FRUS, 1941*, vol. 4, p. 836 (lips and heart); Gordon W. Prange, *At Dawn We Slept: The Untold Story of Pearl Harbor*, with Donald M. Goldstein and Katherine V. Dillon (New York: McGraw-Hill, 1981), p. 6 («one pillar»), 119; Cordell Hull, *The Memoirs of Cordell Hull* (New York: Macmillan, 1948), vol. 2, p. 987; David Kahn, *The Codebreakers: The Story of Secret Writing* (New York: Macmillan, 1967), pp. 22–27; Roberta Wohlstetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Stanford: Stanford University Press, 1962), p. 178.
 14. Prange, *At Dawn We Slept*, pp. 10–11 («schoolboy» and «armchair arguments»); Hiroyuki Agawa, *The Reluctant Admiral: Yamamoto and the Imperial Navy*, trans. John Bester (Tokyo: Kodansha International, 1982) pp. 2–13, 32, 70–91, 141, 148–58 («scientist»), 173–89.
 15. Prange, *At Dawn We Slept*, pp. 28–29 («lesson» and «regrettable»), 15–16 («fatal blow» and «first day»); Morley, *Fateful Choice*, p. 274 («whole world»); Grew to Secretary of State, January 27, 1941, 711.94/1935, PSF 30, Roosevelt papers (Crew's warning).
 16. Feis, *Pearl Harbor*, p. 204 («emergency»); Roosevelt to Ickes, June 18, June 30, Ickes to Roosevelt, June 23, July 1, 1941, Ickes files, PSF 75, Roosevelt papers (Ickes-FDR exchange).
 17. Morley, *Fateful Choice*, p. 255, chap. 4; Ike, *Japan's Decision*, pp. 56–90 («life or death»); United States Congress, Joint Committee on the Investigation of the Pearl Harbor Attack, 79th Congress, 1st Session, *Pearl Harbor: Intercepted Messages Sent by the Japanese Government Between July 1 and December 8, 1941* (Washington, D.C.: GPO, 1945), pp. 1–2 («next on our schedule»); Morgenthau Presidential Diaries, vol. 4, 09146–47, July 18, 1941 («question» and «mean war»); «Exports of Petroleum Products, Scrap Iron and

- Scrap Steel.» Office of Secretary of the Treasury, Weekly Reports, PSF 918, Treasury, Roosevelt papers; United States Congress, *Pearl Harbor Hearings*, part 32, p. 560; Feis, *Pearl Harbor*, pp. 228–29 («always shorts»); *FRUS: Japan, 1931–1941*, vol. 2, pp. 527–30 («bitter criticism» and «new move»). О критике см. Eliot Janeway, «Japan's Partner,» *Harper's Magazine*, June 1938, pp. 1–8; Henry Douglas, «America Finances Japan's New Order,» *Amerasia*, July 1940, pp. 221–24; Douglas, «A Bit of History—Successful Embargo Against Japan in 1918,» *Amerasia*, August 1940, pp. 258–60. Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 2, p. 138; Blum, *Morgenthau: Years of Uncertainty*, p. 378 («day to day»); Waldo Heinrichs, *Threshold of War: Franklin D. Roosevelt and America's Entry into World War II* (New York: Oxford University Press, 1988), pp. 134, 153, 178, 246–47; Dean Acheson, *Present at the Creation: My Years in the State Department* (New York: New American Library, 1970), pp. 50–52 («state of affairs»); *FRUS, 1941*, vol. 4, pp. 886–87.
18. Peter Lowe, *Great Britain and the Origins of the Pacific War: A Study of British Policy in East Asia, 1937–1941* (Oxford: Clarendon Press, 1977), pp. 239–40 («as drastically»); Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 2, pp. 138–39; United States Congress, *Intercepted Messages*, pp. 8 («hard looks»), 11; Iriye, *Across the Pacific*, p. 218; *FRUS: Japan, 1931–1941*, vol. 2, p. 751 («Japanese move»).
 19. Grew Diary, July 1941, p. 5332 («vicious circle»); Feis, *Pearl Harbor*, p. 249 («cunning dragon»); Akira Iriye, *Power and Culture: The Japanese-American War, 1941–1945* (Cambridge: Harvard University Press, 1981), p. 273, n. 32; Arthur J. Marder, *Old Friends. New Enemies: The Royal Navy and the Imperial Japanese Navy* (Oxford: Oxford University Press, 1981), pp. 166–67 («scarecrows»); United States Congress, *Intercepted Messages*, p. 9; Blum, *Morgenthau: Years of Urgency*, p. 380 («except force»); *FRUS, 1941*, vol. 4, pp. 342, 359.
 20. Butow, *Tojo*, pp. 236–37 («whole problem»); Fumimaro Konoye, «Memoirs of Prince Konoye,» in United States Congress, *Pearl Harbor Attack*, part 20, pp. 3999–4003 («receipt of intelligence»); Hull, *Memoirs*, vol. 2, p. 1025; Gordon W. Prange, *Pearl Harbor: The Verdict of History*, with Donald M. Goldstein and Katherine V. Dillon (New York: McGraw-Hill, 1986), p. 186.
 21. Ike, *Japan's Decision*, pp. 154 («weakpoint»), 139 («day by day»), 133–57, 188, 201–16; Konoye, «Memoirs,» pp. 4003–12 (Emperor); United States Congress, *Intercepted Messages*, pp. 81–82 («dead horse»), 141; Hull, *Memoirs*, vol. 2, pp. 1069–70 («no last words»); *FRUS, 1941*, vol. 4, pp. 590–91; Grew Diary, October 1941, p. 5834; Cohen, *Japan's economy*, p. 135.
 22. Grew to Secretary of State, November 3, 1941, 711.94/2406, PSF 30, Roosevelt papers; Stimson Diary, November 25, 1941; United States Congress, *Intercepted Messages*, pp. 92, 101, 165 («beyond your ability» and «automatically»); Ike, *Japan's Decision*, pp. 238–39 (Tojo's summation); Hull, *Memoirs*, pp. 1063–83; *FRUS: Japan, 1931–1941*, pp. 755–56.
 23. Stimson Diary, November 26 («fairly blew up»), 27 («washed my hands»), 1941; Prange, *At Dawn We Slept*, p. 406 («war warning»); Konoye, «Memoir,» pp. 4012–13; United States Congress, *Intercepted Messages*, p. 128.
 24. Kahn, *Codebreakers*, p. 41; Agawa, *Yamamoto*, p. 245 («here nor there»); United States Congress, *Intercepted Messages*, p. 215; Dallek, *Roosevelt*, p. 309 («clouds» and «son of man»); *FRUS: Japan, 1931–1941*, vol. 2, pp. 784–87; Feis, *Pearl Harbor*, pp. 340–42 («foul play» and «nasty»); Hull, *Memoirs*, pp. 1095–97 («Japanese have attacked»); Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 2, p. 177 («infamous falsehoods» and «dogs»).
 25. Stimson Diary, November 28, 30, December 6, 7 («caught by surprise»); Prange, *At Dawn We Slept*, p. 527, 558; Forrest C. Pogue, *George C. Marshall: Ordeal and Hope, 1939–1942* (New York: Viking, 1966), p. 173 («fortress»); Wohlstetter, *Pearl Harbor*, pp. 3, 386–95; Prange, *Verdict of History*, p. 624.
 26. Hoyt, *Japan's War*, pp. 236, 246; Anderson, *Standard-Vacuum*, p. 192; Prange, *At Dawn We Slept*, pp. 504, 539; Agawa, *Yamamoto*, pp. 261–65; Prange, *Verdict of History*, p. 566 (Nimitz).

Глава 17

1. Joseph Borkin, *The Crime and Punishment of I. G. Farben* (New York: Free Press, 1978), p. 54 («financial lords» and «money-mighty»); Nuremberg Military Tribunals, *Trials of War Criminals*, vol. 7 (Washington, D.C.: GPO, 1953), pp. 536–41 («economy without oil»), 544–54; Peter Hayes, *Industry and Ideology: I. G. Farben in the Nazi Era* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987) pp. 64–68. Hays is the main academic source on I. G. Farben. Henry Ashby Turner, Jr., *German Big Business and the Rise of Hitler* (New York: Oxford University Press, 1987), pp. 246–49 («this man»).
2. United States Strategic Bombing Survey, *The Effects of Strategic Bombing on the German War Economy* (Washington, D.C.: USSBS, 1945), p. 90; Raymond G. Stokes, «The Oil Industry in Nazi Germany, 1936–45,» *Business History Review* 59 (Summer 1985), p. 254; Terry Hunt Tooley, «The German Plan for Synthetic Fuel Self Sufficiency, 1933–1942» (Master's thesis, Texas A & M University, 1978), pp. 25–26 («turning point»); United States Strategic Bombing Survey, *Oil Division Final Report* (Washington, D.C.: USSBS, 1947), p. 14.



3. Arnold Krammer, «Fueling the Third Reich,» *Technology and Culture* 19 (June 1978), pp. 397–399; Neal P. Cochran, «Oil and Gas from Coal,» *Scientific American* May 1976, pp. 24–29; U.K. Ministry of Fuel and Power, *Report on the Petroleum and Synthetic Oil Industry of Germany* (London: HMSO, 1947), p. 82; Thomas Parke Hughes, «Technological Momentum in History: Hydrogenation in Germany, 1898–1933,» *Past and Present* 44 (August 1969), pp. 114–23.
4. Teagle to Bosch, February 27, 1930, various nos. file. Case 2, Oil Companies papers; Borkin, *I. G. Farben*, pp. 47–51 (Howard's telegram, «We were babies» and «the I. G.»); Frank A. Howard, *Buna: The Birth of an Industry* (New York: Van Nostrand, 1947), pp. 15–20 (Howard on hydrogenation); *New York Times*, May 23, 1945, p. 21; W. J. Reader, *Imperial Chemical Industries: A History*, vol. 1, *The Forerunners, 1870–1926* (London: Oxford University Press, 1970), pp. 456–66.
5. Tooley, «Synthetic Fuel,» pp. 14, 28 («fixed in principle»), 72; Edward L. Homze, *Arming the Luftwaffe: The Reich Air Ministry and the German Aircraft Industry, 1919–1939* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1976) p. 140; Nuremberg Tribunals, *Trials*, vol. 7, pp. 571–73; Stokes, «Oil Industry in Nazi Germany,» p. 261; Berenice A. Carroll, *Design for Total War: Arms and Economics in the Third Reich* (The Hague: Mouton, 1968), pp. 123–30.
6. Anthony Eden, *The Eden Memoirs: Facing the Dictators* (London: Cassell, 1962), pp. 296–306 («mad-dog» and Laval); Robert Goralski and Russell W. Freeburg, *Oil & War: How the Deadly Struggle for Fuel in WW II Meant Victory or Defeat* (New York: William Morrow, 1987), pp. 23–24 («incalculable disaster»). Горальски и Фрибург — важные источники для этой и следующей главы. John R. Gillingham, *Industry and Politics in the Third Reich: Ruhr Coal, Hitler, and Europe* (London: Methuen, 1985), pp. 69, 75 («wasp's nest»); *New York Times*, February 16, 1936, p. 1 («motor mileage» and «political significance»); Alan Bullock, *Hitler: A Study in Tyranny* (New York: Harper Torch Books, 1964), rev. ed., p. 345 («nerve-wracking»).
7. Nuremberg Tribunals, *Trials*, vol. 7, pp. 793–803 (Hitler's Four Year Plan); Borkin, *I. G. Farben*, p. 72; Hayes, *I. G. Farben*, pp. 196–202, 183. USSBS, *Oil Division Final Report*, pp. 15–27, figures 22, 23; Krammer, «Fueling the Third Reich,» pp. 398–403; USSBS, *German War Economy*, p. 75; Anne Skogstad, *Petroleum Industry of Germany During the War* (Santa Monica: Rand Corporation, 1950), p. 34; Homze, *Luftwaffe*, p. 148; War Cabinet, Committee on Enemy Oil Position, December 1, 1941, Appendix 10, POG (L) (41) 11, CAB 77/18, PRO.
8. Norman Stone, *Hitler* (Boston: Little, Brown, 1980), pp. 107–8 («life's mission»); Alan Clark, *Barbarossa: The Russian-German Conflict, 1941–1945* (London: Macmillan, 1985), p. 25 («little worms»); Walter Warlimont, *Inside Hitler's Headquarters, 1939–1945*, trans. R. H. Barry (London: Weidenfeld and Nicolson, 1964), pp. 113–14; Paul Carell, *Hitler Moves East, 1941–1943* (Boston: Little, Brown, 1965), pp. 536–37 («Hitler's obsession»); USSBS, *German War Economy*, p. 17; Robert Cecil, *Hitler's Decision to Invade Russia, 1941* (London: Davis-Poynter, 1975), p. 84; Barry A. Leach, *German Strategy Against Russia, 1939–1941* (London: Oxford University Press, 1973), pp. 146–48; USSBS, *Oil Division Final Report*, pp. 36–39 («need for oil»).
9. Pearton, *Oil and the Romanian State*, pp. 232–33, 249; USSBS, *German War Economy*, pp. 74–75; John Erickson, *The Road to Stalingrad* (London: Panther, 1985), pp. 80–87 («substantial prop»), chap. 3; W. N. Medlicott, *The Economic Blockade*, vol. 1 (London: HMSO, 1952), pp. 658, 667; B. H. Liddell Hart, *History of the Second World War* (New York: Putnam, 1970), pp. 143–50 («those oilfields»); Barton Whaley, *Codeword Barbarossa* (Cambridge: MIT Press, 1973); Gerhard L. Weinberg, *Germany and the Soviet Union, 1939–1941* (London: E. J. Brill, 1954), p. 165.
10. Earl F. Ziemke, *Stalingrad to Berlin: The German Defeat in the East* (Washington, D.C.: Office of the Chief of Military History, U.S. Army, 1968), p. 7; USSBS, *German War Economy*, p. 18; Helm Guderian, *Panzer wailer* (London: Michael Joseph, 1952), p. 151; Stone, *Hitler*, p. 109; Franz Holder, *The Haider Diaries* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1976), p. 1000; B. H. Liddell Hart, *The Other Side of the Hill* (London: Cassell, 1973), p. 126.
11. Van Creveld, *Supplying War*; p. 169; H. R. Trevor-Roper, *Hitler's War Directives, 1939–1945* (London: Sidgwick and Jackson, 1964), p. 95 («seize the Crimea»); Guderian, *Panzer Leader*, p. 200 («aircraft carrier» and «My generals»); Ronald Lewin, *Hitler's Mistakes* (New York: William Morrow, 1984), pp. 122–23 («our Mississippi»); Leach, *German Strategy*, p. 224 («end of our resources»). On destroying the oil fields, Lord Hankey's Committee on Preventing Oil from Reaching Enemy Powers, August 19, September 19, October 30, December 4, 1941, POG (41) 16, CAB 77/12, PRO.
12. Warlimont, *Hitler's Headquarters*, pp. 226, 240; F. H. Hinsley, E. E. Thomas, C. F. G. Ranson, and L. C. Knight, *British Intelligence in the Second World War*, vol. 2 (London: HMSO, 1981), pp. 80–100. Аналитик нефтяной отрасли Уолтер Леви, работающий в OSS, в ходе исследования германских железнодорожных тарифов наткнулся на запись об отгрузках нефти из Баку. Это указывает на то, что одной из главных целей Германии был Кавказ. Walter J. Levy, *Oil Strategy and Politics, 1941–1981*, ed. Melvin Conant (Boulder, Colo.: Westview Press, 1982), p. 36. Trevor-Roper, *Hitler's War Directives*, p. 131; Liddell Hart, *Other Side*

- of the Hill, pp. 301–5; USSBS, *German War Economy*, p. 18; Albert Seaton, *The Russo-German War, 1941–1945* (London: Arthur Barker, 1971), pp. 258, 266; Haider, *Haider Diaries*, p. 1513. Albert Speer, *Inside the Third Reich*, trans. Richard and Clara Winston (New York: Macmillan, 1970), pp. 238–39.
13. USSBS, *Oil Division Final Report*, fig. 23; Ziemke, *Stalingrad*, pp. 19, 355; Guderian, *Panzer Leader*, p. 251 («icy cold»); Erich von Manstein, *Lost Victories*, trans. Anthony G. Powell (London: Methuen, 1958), p. 339; Felix Gilbert, ed. *Hitler Directs His War* (New York: Octagon, 1982), pp. 17–18; USSBS, *German War Economy*, pp. 19, 24, Alexander Stahlberg, *Bounden Duty: The Memoirs of a German Officer, 1932–1945*, trans. Patricia Crampton (London: Brassey's, 1990), pp. 226–27 (Manstein phone call).
 14. B. H. Liddell Hart, ed., *The Rommel Papers*, trans. Paul Findlay (1953; reprint. New York: Da Capo Press, 1985), pp. 198 («complete mobility»), 58 («never imagined»), 85 («lightning tour»), 96 («quarter master staffs»), 141 («petrol gauge»), 191; James Lucas, *War In the Desert: The Eighth Army at El Alamein* (New York: Beaufort Books, 1982), p. 49–51.
 15. Liddell Hart, *Rommel Papers*, pp. 514–15 («conditions» and «colossus»), 235–37 («Get passports»), 269; Goralski and Freeburg, *Oil & War*, pp. 203–7 («Destiny»); Carell, *Hitler Moves East*, p. 519; Holder, *Holder Diaries*, p. 885; van Creveld, *Supplying War*, chap. 6.
 16. Bernard Montgomery, *The Memoirs of Field Marshal Montgomery* (1958; reprint. New York: Da Capo Press, 1982), pp. 72 («Everything I possessed»), 126 («nip back»); Nigel Hamilton, *Monty*, vol. 1, *The Making of a General, 1887–1942* (London: Sceptre, 1984), p. 589 («slightly mad»); Liddell Hart, *Other Side of the Hill*, p. 247 («all his battles»); Liddell Hart, *Rommel Papers*, pp. 278–80 («badly depleted»).
 17. Liddell Hart, *Rommel Papers*, pp. 359 («petrol transport»), 380 («proper homage»), 394 («two years»); Hinsley, *British Intelligence*, vol. 2, pp. 454–55 («catastrophic»); Denis Richards and Hilary St. George Saunders, *Royal Air Force, 1939–1945*, vol. 2 (London: HMSO, 1954), pp. 239–41; Hamilton, *Monty*, vol. 1, pp. 795–98. For Rommel's constant refrain about fuel, see *Rommel Papers*, pp. 342–89.
 18. Alan Bullock, *Hitler*, p. 751 («heart»); Liddell Hart, *Rommel Papers*, pp. 328 («bravest men»), 453 («weep»).
 19. Leach, *German Strategy*, p. 151. Spoor's own memoir. *Inside the Third Reich*, should be supplemented with Matthias Schmidt, *Albert Speer: The End of a Myth* (New York: Collier Books, 1982); J. K. Galbraith, *Economics, Peace and Laughter* (Boston: Houghton Mifflin, 1971), pp. 288–302; and the report on Galbraith's original interrogation of Speer as part of the 1945 U.S. Strategic Bombing Survey, reprinted in the *Atlantic Monthly*, July 1979, pp. 50–57. USSBS, *German War Economy*, pp. 23–25, 7, 76; Liddell Hart, *Second World War*, p. 599 («weakest point»); Williamson Murray, *Strategy for Defeat: The Luftwaffe, 1933–1945* (Maxwell: Air University Press, 1983), pp. 272–74; Tooley, «Synthetic Fuel,» p. 110; USSBS, *Oil Division Final Report*, pp. 19–20.
 20. Lucy S. Dawidowicz, *The War Against the Jews, 1933–1945* (New York: Bantam, 1978), pp. 199–200; Nuremberg Tribunals, *Trials*, vol. 8, pp. 335 («favorably located»), 386, 375, 393 («unpleasant scenes»), 405 («brute force»), 436–37, 455, 491–92 (shooting party); Borkin, *I. G. Farben*, pp. 117–27; Tooley, «Synthetic Fuel,» p. 106; Goralski and Freeburg, *Oil & War*, pp. 282–83; Krammer, «Fueling the Third Reich,» p. 416 («not run away»); Primo Levi, *Survival in Auschwitz and the Reawakening: Two Memoirs*, trans. Stuart Woolf (New York: Summit Books, 1985), pp. 72, 85, 171. For the Wannsee Conference, see J. Noakes and G. Pridham, eds., *Nazism 1919–1945: A History in Documents and Eyewitness Accounts*, vol. 2 (New York: Schocken Books, 1990), pp. 1127–36.
 21. Speer, *Third Reich*, pp. 553, n. 3, 346–48 («technological war» and «scatter-brained»); Wesley Frank Craven and James Lea Cate, *The Army Air Forces in World War II*, vol. 3 (Chicago: University of Chicago Press, 1951), pp. 172–79, 287 («nightmare»); David Eisenhower, *Eisenhower at War, 1943–1945* (New York: Random House, 1986), pp. 154–57, 184–86; USSBS, *German War Economy*, p. 80; Murray, *Luftwaffe*, pp. 272–76. In *The Collapse of the German War Economy, 1944–1945: Allied Air Power and the German National Railway* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1988), Альфред Миржевский утверждает, что с точки зрения выведения из строя германской военной экономики железнодорожные сортировочные станции были целью номер один. Однако он признает, что уничтожение завода по производству синтетического топлива привело бы к ограничению мобильности вооруженных сил, *ibid.*, p. 185.
 22. Craven and Cate, *Army Air Forces*, vol. 3, p. 179; USSBS, *German War Economy*, pp. 4–5 («primary strategic aim»); Borkin, *I. G. Farben*, pp. 129–30; Goralski and Freeburg, *Oil & War*, pp. 247–48 («fatal blow»); Speer, *Third Reich*, pp. 350–52 («committing absurdities»); USSBS, *Oil Division Final Report*, pp. 19–29, 87; United Kingdom Ministry of Fuel and Power, *Synthetic Oil Industry*, p. 116; Muward, *War, Economy, and Society*, p. 316; Krammer, «Fueling the Third Reich,» p. 418; Paul H. Nitze, *from Hiroshima to Glasnost: At the Center of Decision* (New York: Grove Weidenfeld, 1989), pp. 35–36.
 23. Bullock, *Hitler*, pp. 759–61; Liddell Hart, *Other Side of the Hill*, pp. 450–51 («stand still»), 463; Hugh M. Cole, *The Ardennes: The Battle of the Bulge* (Washington, D.C.: Department of the Army, 1965), pp. 259–69; John S. D. Eisenhower, *The Bitter Woods* (New York: Putnam, 1969), pp. 235–42.

24. USSBS, *German War Economy*, p. 80; Speer, *Third Reich*, pp. 472 («nonexistent divisions»), 406; Liddell Hart, *Second World War*, p. 679; Bullock, *Hitler*, pp. 772–73, 781; Warlimont, *Hitler's Headquarters*, p. 497 («last crazy orders»); Stone, *Hitler*, p. 179.

Синтетическое топливо в немецкой военной экономике составляло до 60% общего объема поставок. Падение производства к концу войны связано с бомбардировками союзнической авиации. Большая часть синтетического топлива производилась по технологии гидрогенизации и процесса «Фишера–Тропша», но оно также включало производства спирта, бензола и продуктов переработки каменноугольного дегтя.

Производство топлива в Германии, 1938–1945 (баррелей в день)

Год	Синтетическое	Прочее	Общий объем	Доля синтетического топлива, %
1939	47 574	121 973	169 547	28,1
1941	89 007	119 614	208 621	42,7
1943	124 299	112 865	237 164	52,4
1944				
Кв. 1	131 666	100 782	232 448	56,6
Кв. 2	107 120	66 862	173 981	61,6
Кв. 3	48 473	40 245	88 719	54,6
Кв. 4	43 240	36 455	79 695	54,3
1945				
Кв. 1	5 437	17 726	23 163	23,5

Источник: USSBS, *German War Economy*, таблицы 37, 38 и 48, с. 75–76, 79.

Глава 18

- Johan Fabricius, *East Indies Episode* (London: Shell Petroleum Company, 1949), pp. 1, 41–67, 57 («no longer possible»).
- S. Woodburn Kirby, *The War Against Japan*, vol. 1, *The Loss of Singapore* (London: HMSO, 1957), p. 449; Butow, *Tojo*, p. 416; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 52–53 («victory fever»). Коуэн приводит наиболее интересный анализ японской экономики. United States Strategic Bombing Survey (Pacific), *Interrogations of Japanese Officials*, vol. 2 (Toyoda), OPNAU-P-03-100, p. 320 («victory drunk»); Ronald H. Spector, *Eagle Against the Sun: The American War with Japan* (New York: Vintage, 1985), pp. 418 (FDR), 146 (Nimitz). Спектор — наилучший источник по войне в Тихоокеанском регионе. E. B. Potter, *Nimitz* (Annapolis: Naval Institute Press, 1976), p. 48 («primary objectives»).
- Agawa, *Yamamoto*, p. 299 («adults' hour»).
- Jiro Horikoshi, *Eagles of Mitsubishi: The Story of the Zero Fighter* (Seattle: University of Washington Press, 1981), p. 130; United States Strategic Bombing Survey, *The Effects of Strategic Bombing on Japan's War Economy* (Washington, D.C.: GPO, 1946), pp. 18, 135; *Pipeline to Progress: The Story of PT Caltex Pacific Indonesia* (Jakarta: 1983), pp. 27–34; Saburo Ienaga, *The Pacific War, 1931–1945* (New York: Pantheon, 1978), p. 176.
- USSBS, *Japan's War Economy*, p. 46 («fatal weakness»); Japan, Allied Occupation, *Reports of General MacArthur: Japanese Operations in the Southwest Pacific Area*, vol. 2., part 1 (Washington, D.C.: U.S. Army, 1966), pp. 48 («Achilles heel»), 45 (originally printed but not published by General MacArthur's headquarters in 1950); Goralski and Freeburg, *Oil & War*, pp. 191–93; Kirby, *War Against Japan*, vol. 3, *The Decisive Battles* (London: HMSO, 1961), p. 98; United States Strategic Bombing Survey, Oil and Chemical Division, *Oil in Japan's War* (Washington, D.C.: USSBS, 1946), p. 55 («only American planes»).
- Ronald Lewin, *The American Magic: Codes, Ciphers and the Defeat of Japan* (New York: Farrar Straus Giroux, 1982), pp. 223–24 («noon positions»), 227–28; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 104, 58 («death blow»), 137–46 (Japanese captain and «synthetic fuel»); Clay Blair, Jr., *Silent Victory: The U.S. Submarine War Against Japan* (Philadelphia: J. B. Lippincott, 1975), pp. 361–362, 435–39, 553–54.
- USSBS, *Interrogations of Japanese Officials* (Toyoda), p. 316 («much fuel»); Cohen, *Japan's Economy*, pp. 142–145 («very keenly» and «too much fuel»); Spector, *Eagle Against the Sun*, p. 370 («Turkey Shoot»); Kirby, *War Against Japan*, vol. 4, *The Reconquest of Burma* (London: HMSO, 1965), p. 87; *Reports of General MacArthur: Japanese Operations*, vol. 2, part 1, p. 305; United States Army, Far East Command, Military Intelligence Section, «Interrogation of Soemu Toyoda,» September 1, 1949, DOC 61346, pp. 2–3; USSBS, *Japan's War Economy*, p. 46.
- Spector, *Eagle Against the Sun*, pp. 294 (MacArthur), 440 («divine wind»); USSBS, *Interrogations of Japanese Officials* (Toyoda), p. 317; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 144–45 («shortage»); Rikihei Inoguchi, Tadashi

- Nakajima, and Roger Pineau, *The Divine Wind: Japan's Kamikaze Force in World War II* (Westport, Conn.; Greenwood Press, 1978), pp. 74–75; *Reports of General MacArthur: Japanese Operations*, vol. 2, part 2, p. 398. Toshikaze Kase, *Journey to the Missouri*, ed. David N. Rowe (New Haven: Yale University Press, 1950), pp. 247–48. Liddell Hart in his *History of the Second World War* offers other reasons for Kurita's swerve, pp. 626–27.
9. Samuel Eliot Morison, *History of United States Naval Operations in World War II*, vol. 7, pp. 107–9; vol. 8, pp. 343–45; James A. Huston, *The Sinews of War: Army Logistics, 1775–1953* (Washington, D.C.: U.S. Army, 1966), p. 546 («long legs»); Goralski and Freeburg, *Oil & War*, pp. 316, 310 («potatoes»); USSBS, *Japan's War Economy*, p. 32; Thomas R. H. Havens, *Valley of Darkness: The Japanese People and World War II* (New York: Norton, 1978), pp. 122, 130.
 10. USSBS, *Interrogations of Japanese Officials* (Toyoda), p. 316 («large-scale operation»); Spector, *Eagle Against the Sun*, p. 538 («the end»).
 11. *Reports of General MacArthur: Japanese Operations*, vol. 2, part 2, pp. 617–19, 673–74; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 146–47; USSBS, *Oil in Japan's War*, p. 88 («end of the road»).
 12. Robert J. C. Butow, *Japan's Decision to Surrender* (Stanford: Stanford University Press, 1954), pp. 30, 64, 77, 90–92, 121–22; United States Strategic Bombing Survey, *Japan's Struggle to End the War* (Washington: GPO, 1946), pp. 16–18; Kase, *Journey to the Missouri*, pp. 171–76 («utter hopelessness» and «ready to die»).
 13. Lewin, *American Magic*, p. 288; Richard Rhodes, *The Making of the Atomic Bomb* (New York: Touchstone, 1988), pp. 617–99; and Daniel Yergin, *Shattered Peace: The Origins of the Cold War* (New York: Penguin, 1990), pp. 120–22.
 14. United States Army, Far East Command, Military Intelligence Section, «Statements by Koichi Kido,» May 17, 1949, DOC 61476, pp. 13–15, DOC 61541, pp. 7–8; Butow, *Japan's Decision*, pp. 161, 205–19; Kase, *Journey to the Missouri*, p. 247; Cohen, *Japan's Economy*, pp. 144, 147.
 15. D. Clayton Jones, *The Years of MacArthur*, vol. 2 (Boston: Houghton Mifflin, 1975), pp. 785–786; Courtney Whitney, *MacArthur: His Rendezvous with Destiny* (New York: Knopf, 1956), pp. 214–16; Robert L. Eichelberger, *Our Jungle Road to Tokyo* (New York: Viking, 1950), pp. 262–263; John Costello, *The Pacific War, 1941–1945* (New York: Quill, 1982), p. 599; Butow, *Top*, pp. 449–54.

Глава 19

1. D. T. Payton-Smith, *Oil: A Study of War-Time Policy and Administration* (London: HMSO, 1971), pp. 21–23, 44 («paraphernalia of competition»), 62 («strategic oil reserve»). «Spanish Petroleum Monopoly,» November 18, 1927, W 10770, FO 371/12719 («Sir Henri's word»); J.V. Perowne, *Minute*, September 30, 1935, C6788, FO 371/18868 («hatred of the Soviets»); Falconer to Vansittart, September 30, 1935, C6788, FO 371/18868 («suitable actions» and «getting an old man»); Thornton to Montgomery, January 1, 1937, H2/1937, FO 371/2075 with C137/105/2/37 (Dutch prime minister); Draft, *Personalities Series*, 1938, FO 371/21795, PRO. On the effort to gain control of Shell, see Bland to Halifax, April 27, 1939, no. 228, 233, 06277, C6278, Watkins memo, April 12, 1939, 05474, FO 371/23087, PRO and Anthony Sampson, *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped*, rev. ed. (London: Coronet, 1988), pp. 96–97. Осенью 1939 г. Великобритания и Франция планировали выделить \$60 млн Румынии в качестве платы за разрушение нефтяных скважин, с тем чтобы румынская нефть не попала немцам. Однако румыны хотели больше, и румынская нефть досталась немцам. War Cabinet, Meeting Notes, November 22, 1939, POG (S), CAB 77/16, PRO.
2. Payton-Smith, *Oil*, p. 85 («basic ration»); George P. Kerr, *Time's Forelock: A Record of Shell's Contribution to Aviation in the Second World War* (London: Shell Petroleum Company, 1948), p. 40; Arthur Bryant, *The Turn of the Tide* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1957), p. 203.
3. Payton-Smith, *Oil*, pp. 195–99 («arsenal»), 210–11; Boston, *Sinews of War*, p. 442 («dollar sign»); Dallek, *Roosevelt and American Foreign Policy*, p. 443 («Dr. Win-the-War»). Roosevelt to Ickes, May 28, 1941, OF 4435; FDR to Smith, May 6, 1941, OF 56, Roosevelt papers. Данные о величине избытка взяты из работы John W. Frey and H. Chandler Ide, *A History of the Petroleum Administration for War, 1941–1945* (Washington, D.C.: GPO, 1946), p. 444, которая является наиболее значимым источником. По делу, известному как «Mother Hubbard», поскольку ответчиком была практически вся американская нефтяная индустрия, см. United States Tariff Commission, *Petroleum*, Report No. 17, in *War Changes in Industry Series* (Washington, D.C.: GPO, 1946), p. 94.
4. Everett DeGolyer, «Government and Industry in Oil,» 813; PAW, «Transportation of Petroleum to Eastern United States,» May 15, 1942, 4435, DeGolyer papers. Ickes to Roosevelt, July 18, 1939, OF 56, Roosevelt papers; Nash, *United States Oil Policy*, pp. 152–63; Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, p. 530; *Oil Weekly*, June 2, 1941; Harold Ickes, *Fightin' Oil* (New York: Knopf, 1943), p. 71.



5. Goralski and Freeburg, *Oil & War*, p. 109 (Raeder); Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 6, *Finest Hour, 1939–1941* (Boston: Houghton Mifflin, 1983), pp. 1020–21 («measureless peril»), 1036 («blackest cloud»); Davies to Ickes, July 8, 1941, Ickes to Roosevelt, July 9, 1941, PSF 12, Roosevelt papers («shocking»); Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, pp. 561, 543 («parking conditions»); Williamson et al., *The Age of Energy*, p. 758 (gasless Sundays); Frey and Ide, *Petroleum Administration*, pp. 118–19 («one-third less»).
6. Beaton, *Shell*, p. 604 («phony shortage»); Hinsley, *British Intelligence*, vol. 2, pp. 169–74 («narrowest of margins»); Frey and Ide, *Petroleum Administration*, p. 119 («shortage of surplus»); Ickes, *Secret Diary*, vol. 3, p. 617 («fill it up»), 630–33 (Ickes's complaints). Writz to Ickes, May 15, 1941, Ickes to Roosevelt, May 19, 1941, OF 4435; Lloyd to Ickes, November 24, 1941, OF 4226; Ickes to Roosevelt, January 17, 1942, PSF 75 (Ickes's new strategy), Roosevelt papers.
7. Goralski and Freeburg, *Oil & War*, pp. 108 («ample targets»), 114–15. Davies to Ickes, March 21, 1942, Ickes to Roosevelt, March 23, 1942, PSF 75; Ickes to Roosevelt, April 21, 1942, PSF 12 («desperate»), Roosevelt papers. Morison, *Naval Operations*, vol. 1, pp. 254, 200–1, 130; Bryant, *Turn of the Tide*, pp. 295–96.
8. Ickes to Nelson, June 17, 1942, box 209, Hopkins papers; Nash, *U.S. Oil Policy*, pp. 164–65.
9. NA 800.6363: Minutes of Federal Petroleum Council, March 20, 1942, 411; Thorburg to Collado et al., June 25, 1942, 786 RG 59. John Keegan, *The Price of Admiralty: The Evolution of Naval Warfare* (New York: Viking, 1989), p. 229 («Rescue no one»); Morison, *Naval Operations*, vol. 1, pp. 157, 198 («enemy tonnage»); Michael Howard, *Grand Strategy*, vol. 4, *August 1942—September 1943* (London: HMSO, 1972), p. 54; Bryant, *Turn of the Tide*, p. 387; Goralski and Freeburg, *Oil & War*, pp. 113 («milk cows»), 116; Stanton Hope, *Tanker Fleet: The War Story of the Shell Tankers and the Men Who Manned Them* (London: Anglo-Saxon Petroleum, 1948), chap. 9.
10. Wilkinson to Ickes, December 5, 1942, Ickes to Roosevelt, December 10, 1942, PSF 75, Roosevelt papers; Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 7, *Road to Victory, 1941–1945* (Boston: Houghton Mifflin, 1986), pp. 265, 289; S. W. Roskill, *The War at Sea, 1939–1945*, vol. 2 (London: HMSO, 1956), pp. 355, 217 («not look at all good»); Howard, *Grand Strategy*, vol. 4, pp. 244–245 («stranglehold»), 621; Liddell Hart, *Second World War*, pp. 387–90 («never came so near» and «heavy losses»); Larson, *Standard Oil*, vol. 3, p. 529.
11. Ickes to Roosevelt, August 4, 1942, August 7, 1942, September 3, 1942, Smith to Roosevelt, October 1, 1942, OF 4435; Roosevelt to Land, November 6, 1941, OF 56; Nelson file memo, May 1, 1942, OF 12, Roosevelt papers, Ickes to Nelson, November 26, 1942, Box 209, Hopkins papers; Board of Petroleum Reserves Corporation, Record, April 25, 1944, pp. 88–91, RG 234, NA («any oil matter»); *Petroleum Administration for War, Petroleum in War and Peace* (Washington, D.C.: PAW, 1945), pp. 39–44.
12. Pratt to Farish, May 16, 1941, Pratt to DeGolyer, March 17, 1942, 1513; DeGolyer to Hebert, January 16, 1943, 3470, DeGolyer papers. Cole to Roosevelt, October 22, 1942, pp. 20, 22, OF 4435, Roosevelt papers; Ickes to Brown, April 7, June 10, 1943, Davies to Hopkins, July 26, 1943, box 209, Hopkins papers; Frey and Ide, *Petroleum Administration*, p. 5 and statistical tables; John G. Clark, *Energy and the Federal Government: Fossil Fuel Policies, 1900–1946* (Urbana: University of Illinois Press, 1987), p. 327 («commie outfit»); E. DeGolyer, «Petroleum Exploration and Development in Wartime», *Mining and Metallurgy*, April 1943, pp. 188–90.
13. Roosevelt to Ickes, August 12, 1942, OF 4435, Roosevelt papers («natural gas»); Clark, *Energy and Federal Government*, p. 316 (Bea Kyle to Ickes); Frey to Kyle, August 1941, Davies papers; Minutes of Federal Petroleum Council, March 20, 1942, 811.6363/411, RG 59, NA («knew for sure»).
14. Hertz to the Undersecretary of War, August 13, 1942, Hertz to Hopkins, August 13, 1942, box 209, Hopkins papers; John Kenneth Galbraith, *A Life in Our Times: Memoirs* (Boston: Houghton Mifflin, 1981), p. 130 («private skepticism»); James Conant, *My Several Lives: Memoirs of a Social Inventor* (New York: Harper & Row, 1970), p. 314 (Baruch's dinner). On the «rubber famine», see United States Congress, Senate, Special Committee Investigating the National Defense Program, Investigation of the National Defense Program, part 11, *Rubber*, 77th Congress, 1st Session (Washington, D.C.: GPO, 1942) (hereafter, *Truman Hearings*), Howard, *Buna*, Larson, *Standard Oil*, vol. 3, pp. 405–18, chap. 15.

В деле Турмана Арнольда, помощника генерального прокурора и разорителя трестов, а также в ряде слушаний в конгрессе, Jersey обвиняли в тайном сговоре и образовании картеля с I. G. Farben по искусственному каучуку. Критики поговаривали, что соглашение между двумя компаниями лишило США ноу-хау и производства синтетического каучука. До событий в Перл-Харборе натуральный каучук составлял одну из крупнейших статей импорта в США. Резкое прекращение поставок, связанное с захватом Японией основных источников сырья в Юго-Восточной Азии, создало «резиновый голод» в США, поставив под угрозу все военные приготовления союзников. Арнольд настаивал на том, что причиной острой нехватки каучука был, по его словам, «марьяж» между Jersey и I. G. Farben (*Truman Hearings*, p. 4811). Что касается сути самих обвинений, Арнольд вел дело отдельно, при этом иногда выдергивая события из контекста (*Truman Hearings*, p. 4311, 4427, 4598). Jersey заключила сделку с I. G. Farben до того, как нацисты пришли к власти. В результате этой сделки американская сторона

получала заметное продвижение в области химии и организации исследований, а также ноу-хау по искусственному каучуку. В конце концов Германия и I. G. Farben, а не Америка и Jersey удерживали мировое лидерство в области химии. Конечно, в 1937 г. руководство Jersey проявило глупость и политическую недалекость, когда не поняло, в какой степени I. G. Farben стала пленником и орудием нацистского государства. См. Hayes, *Industry and Ideology*. Но обвинения в том, что Jersey сдерживала распространение технологии получения искусственного каучука перед Второй мировой войной, игнорируют экономические реалии того времени. Во время Депрессии, когда цены на товары были низкими, а предложение — избыточным, не было экономического стимула или логического обоснования для развития технологии искусственного каучука, если только страна не готовилась к войне. Если бы США готовились к этому, то новшества и их реализация потребовали бы значительных государственных субсидий или протекционистских тарифов. Несмотря на то что цены на натуральный каучук были подвержены значительным колебаниям до того, как Америка вступила во Вторую мировую войну, себестоимость производства синтетического каучука, по оценкам, была в пять раз выше, чем у натурального. Вряд ли стоило ожидать от какой-то из фирм, что она займется крупным производством при таких экономических расчетах. В действительности начиная с 1939 г. Jersey и несколько других компаний пытались добиться поддержки Вашингтоном развития технологии и производства синтетического каучука, но усилия потерпели фиаско из-за административной неразберихи и соперничества в Вашингтоне, отсутствия консенсуса в вопросах потребностей и стойкого отвращения к выделению крупных сумм из бюджета. Общепринятая точка зрения была такова, что поставки натурального каучука из Юго-Восточной Азии не могут прекратиться, а в отношении жизнеспособности синтетических заменителей господствовал скептицизм (см. *Truman Hearings*, p. 4285–89, 4407–79, 4805, 4937). Причиной «каучукового голода» был не обмен патентами между Jersey и I. G. Farben, который, напротив, дал Америке дополнительные сведения о синтетическом каучуке, а провал правительственной программы готовности за три года до Перл-Харбора. «Каучуковый голод» стал следствием той же самой психологии, что исключила возможность событий в Перл-Харборе.

15. Clark, *Energy and the Federal Government*, pp. 337–44 («nonessential driving»).
16. Payton-Smith, *Oil*, pp. 249–53; Standard Oil (New Jersey), *Ships of the Esso Fleet in World War II* (New York: Standard Oil, 1946), pp. 151–54.
17. Ickes, *Fightin' Oil*, p. 6 (Stalin's toast); Erna Risch, *Fuels for Global Conflict* (Washington, D.C.; Office of Quartermaster General, 1945), pp. 1–2, ix–x, 59–60 (gas cans).
18. United States Congress, Senate, Committee on Foreign Relations, Subcommittee on Multinational Corporations, *A Documentary History of the Petroleum Reserves Corporation* (Washington, D.C.: GPO, 1974) (Patterson to Ickes); Agnew to Lloyd, June 15, 1942, POWE 33/768 121286, PRO; «100 Octane Aviation Gasoline: Report to the War Production Board,» March 16, 1942, May 29, 1942, pp. 9–10 («eke out»), October 15, 1942; Ickes to Roosevelt, October 19, 1942, Nelson to Roosevelt, October 28, 1942, Roosevelt to Ickes, November 7, 1942, PSF 12, Roosevelt papers. Beaton, *Shell*, pp. 560–76, 579–87 («out of a hat»); Charles Sterling Popple, *Standard Oil Company (New Jersey) in World War II* (New York: Standard Oil, 1952), pp. 29–30; War Production Board, *Industrial Mobilization for War: History of the War Production Board and Its Predecessor Agencies, 1940–1945*, vol. 1 (Washington, D.C.: GPO, 1947), pp. 39–41; James Doolittle Oral History (Shell and 100 octane); Giebelhaus, *Sun*, chaps. 7 and 9.
19. Petroleum Administration for War, *Petroleum in War and Peace* (Washington, D.C.: GPO, 1945), p. 204 («Not a single operation»); van Creveld, *Supplying War*, p. 213; Roland G. Ruppenthal, *Logistical Support of the Armies*, vol. 1 (Washington, D.C.: Department of the Army, 1953), pp. 499–516; Goralski and Freeburg, *Oil & War*, p. 254 («men and horses»); Martin Blumenson, *The Patton Papers*, vol. 2, 1941–1945 (Boston: Houghton Mifflin, 1974), p. 492 (poem); Dwight Eisenhower, *Crusade in Europe* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1948), p. 275; Alfred D. Chandler, Jr., and Stephen E. Ambrose, *The Papers of Dwight David Eisenhower*, vol. 4, *The War Years* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1970), p. 2060, n. 4 («great leader»); Martin Blumenson, *Patton: The Man Behind the Legend, 1885–1945* (New York: William Morrow, 1985), p. 216; Forrest C. Pague, *George C. Marshall*, vol. 3, *Organizer of Victory, 1943–1945* (New York: Viking, 1973), pp. 385 («thoroughly weary» and «into the breach»), 371–72 («Patton's good qualities»).
20. Van Creveld, *Supplying War*, p. 221; Nigel Hamilton, *Monty*, vol. 2, *Master of the Battlefield, 1942–1944* (London: Sceptre, 1987), p. 754 («spectacularly successful»); Eisenhower, *Eisenhower at War*, p. 438 («planning days»); Blumenson, *Patton Papers*, vol. 2, pp. 841, 571, 533, 529–30 («chief difficulty»).
21. Stephen E. Ambrose, *The Supreme Commander: The War Years of General Dwight D. Eisenhower* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970), p. 515; Blumenson, *Patton Papers*, vol. 2, p. 523 («blind moles»); Omar N. Bradley, *A Soldier's Story* (New York: Henry Holt, 1951), pp. 402–405 («angry bull»); Ruppenthal, *Logistical Support*, vol. 1, table 10, p. 503; Hamilton, *Monty*, vol. 2, p. 777.

22. Blumenson, *Patton Papers*, vol. 2, p. 531 («unforgiving minute»); Liddell Hart, *Second World War*, pp. 562–63 («eat their belts»); Robert Ferrell, ed., *The Eisenhower Diaries* (New York: Norton, 1981), p. 127 («get Patton moving»).
23. Cole, *Battle of the Bulge*, pp. 13–14; Liddell Hart, *Second World War*, p. 563; Goralski and Freeburg, *Oil & War*, pp. 264–65; Blumenson, *Patton*, chap. 10, p. 216; Eisenhower, *Crusade in Europe*, pp. 292–93 («late summer... inescapable defeat»); Ruppenthal, *Logistical Support*, esp. pp. 515–16; генерал Джордж Маршалл, начальник штаба сухопутных сил, разделял точку зрения Эйзенхауэра. Спустя десятилетие после войны он говорил: «Конечно, ему (Паттону) хотелось больше бензина; конечно, Монтгомери тоже хотелось больше бензина и большей свободы действий. Это совершенно естественно для командующих в таких обстоятельствах. Происходило следующее: 1-я армия совершала очень быстрые и правильные перемещения, получая при этом весьма незначительные похвалы в своей стране. 3-я армия удостаивалась гораздо больше похвал благодаря натиску Паттона и его умению преподнести... Паттон хотел быть свободным — с великим искушением мчаться до Рейна, — а бензина почти не было... Я полагаю, что Эйзенхауэр правильно разрешил ситуацию на тот момент. А все прочие вопили, как им и положено было вопить. Ничего примечательного во всем этом не было, за исключением того, что один был выдающимся командующим английскими войсками, который на тот момент был маленьким человеком, а другой, которого звали генерал Паттон, был весьма влиятельным напористым командующим, имеющим поддержку... Если пытаться рассудить правильное распределение бензина, то необходимо помнить о великом множестве второстепенных факторов. Например, возьмите немецкую операцию на Выступе, которая была предпринята позднее. Если бы она завершилась успешно, это было бы грандиозно. Но она не удалась... Иногда великая победа может быть одержана стремительно. Но зачастую или чаще всего стремительные действия в случае неудачи обречены на самый фатальный исход». Pogue, *Marshall*, vol. 3, pp. 429–30.
24. Hamilton, *Monty*, vol. 2, pp. 776–821; Nigel Hamilton, *Monty*, vol. 3, *The Field-Marshal* (London: Sceptre, 1987), pp. 3–8; Liddell Hart, *Second World War*, pp. 565–67 («best chance»).

Таблица мировых запасов нефти показывает, что США продолжали удерживать господство в мировой добыче нефти на протяжении первых 85 лет существования этой индустрии. Таблица также отражает важность роста и падения добычи нефти в России и Мексике, значимость Венесуэлы к началу Второй мировой войны и рост доли Ближнего Востока в мировых запасах.

Мировая добыча нефти, 1860–1945 (тыс. баррелей в день)

Год	США	Мексика	Венесуэла	СССР	Румыния	Ост-Индия*	Персия/Иран	Прочие	Всего
1865	6,8			0,2	0,1			0,3	7
1875	32,8			1,9	0,3			1,1	36
1885	59,9			38,2	0,5			2,2	101
1895	144,9			126,4	1,6	3,3		7,9	284
1905	369,1	0,7		150,6	12,1	21,5		35,3	589
1915	770,1	90,2		187,8	33,0	33,7	9,9	58,9	1184
1925	2092,4	316,5	53,9	143,7	45,6	70,4	93,3	112,8	2929
1935	2730,4	110,2	406,2	499,7	169,2	144,4	156,9	317,0	4534
1945	4694,9	119,3	885,4	408,1	95,3	26,6	357,6	521,6	7109

* Ост-Индия включает Индонезию, Саравак и Бруней.

Источник: American Petroleum Institute, *Petroleum Facts and Figures Centennial Edition, 1959* (New York: API, 1959), pp. 432–37.

Глава 20

- Pratt to Parish, August 3, 1934, 1513, obituaries, DeGolyer papers; Anderson, *Aramco*, p. 111; Philip O. McConnell, *The Hundred Men* (Peterborough: Currier Press, 1985); Lon Tinkle, *Mr. De: A Biography of Everette Lee DeGolyer* (Boston: Little, Brown, 1970), pp. 212, 227, 255; Herbert K. Robertson, «Everette Lee DeGolyer,» *Leading Edge*, November 1986, pp. 14–21.
- E. DeGolyer, «Oil in the Near East,» Speech, May 10, 1940, 2288 («No such galaxy»); notes, 3466; itinerary, 3459; and letters to wife, November 7, 10 («no Lindbergh»), 14, December 1 («pretty barren land»), 1943, DeGolyer papers.
- Leavell to Ailing, February 3, 1943 («single prize»). Summary of Report on Near Eastern Oil, 800.6363/1511-1512, RG 59, NA; E. DeGolyer, «Preliminary Report of the Technical Oil Mission to the Middle East,» *Bulletin of the American Association of Petroleum Geologists* 28 (July 1944), pp. 919–23 («center of gravity»).

4. Mof fett to Roosevelt, April 16, 1941, PSF 93; Hull to Roosevelt, June 30, 1939, OF 3500, Roosevelt papers. Duce to DeGolyer, April 29, 1941, 360, DeGolyer papers («closer look»); Conversation with Ibn Saud, May 10, 1942, with Ailing memo, June 18, 1942, 890F.7962/45, RG 59, NA («have the money»); Aaron David Miller, *Search for Security: Saudi Arabian Oil and American Foreign Policy, 1939–1949* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1980), pp. 29–35.
5. Knox to Roosevelt, May 20, 1941, Hull with memo to Roosevelt, April 25, 1941, Hopkins to Jones, June 14, 1941, PSF 68, Roosevelt papers; Miller, *Search for Security*, pp. 38–39; Michael B. Stoff, *Oil, War, and American Security: The Search for a National Policy on Foreign Oil, 1941–47* (New Haven; Yale University Press, 1980), pp. 52–54. Stoff, along with Anderson in note 1, Miller in note 4, and Painter in note 9, are the major monographs on postwar oil policy.
6. Pratt to Farish, May 16, 1941, 1513; William B. Heroy, «The Supply of Crude Petroleum Within the United States.» July 29, 1943, pp. 4–9, 3417 («diminishing returns» and «bonanza days»), DeGolyer papers; E. DeGolyer, «Petroleum Exploration and Development in Wartime,» *Mining and Metallurgy*, April 1943, pp. 189–90; Foreign Office Research Dept., «A Foreign Policy for Oil,» United States Memoranda, May 16, 1944, AN 1926, FO 371/38543/125169, PRO; United States Congress, Senate, Special Committee Investigating Petroleum Resources, *Investigation of Petroleum Resources* (Washington, D.C.: GPO, 1946), pp. 276–77; «Wartime Evolution of Postwar Foreign Oil Policy,» May 29, 1947, 811.6363/5-2947, RG 59, NA.
7. Harold Ickes, «We're Running Out of Oil,» *American Magazine*, December 1943 («America's crown»); Campbell to Eden, September 28, 1943, A9193, FO 371/34210/120769, PRO («private interest»); Herbert Feis, *Seen from E. A.: Three International Episodes* (New York; Knopf, 1947), p. 102 («one point and place»). Позднее в середине 1944 г. Рузвельт положил конец попыткам американского посла в Мексико вернуть частный американский капитал и предложил мексиканскому правительству государственную финансовую помощь в сфере разведки нефтяных месторождений. «Если будет найден новый соляной купол, — сказал Рузвельт, — мексиканское правительство передаст его в резерв, предназначенный для защиты континента», а правительство США будет выплачивать Мексике ежегодное вознаграждение за это. Roosevelt to Ickes, February 28, 1942, Roosevelt to Hull, July 19, 1944, OF 56, Roosevelt papers.
8. Moose to Hull, April 12, 1944, 890F.6363/124; Stimson to Hull, May 1, 1944, 890F.6363/123, RG 59, NA. Kline to Ickes, Summary of Dillon Anderson report, March 4, 1944, 3459, DeGolyer papers; Multinational Subcommittee, *History of the Petroleum Reserves Corporation*, p. 4 («diddle»); Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 4, pp. 402–5, 410; Feis, *Seen from E. A.*, pp. 110–111. Standard Oil of California, «Plans for Foreign Joint Venture,» December 7, 1942, 25391-25617 file, case 1, Oil Companies papers.
9. Kline to Ickes. Summary of Dillon Anderson report, March 4, 1944, 3549, DeGolyer papers; Vice Chief of Naval Operations to Joint Chiefs of Staff, May 31, 1943, U69139 (SC) JJT/E6, RG 218, NA; The Position of the Department on the Petroleum Reserves Corporation, p. 1, 800.6363/2-644, RG 59, NA. Feis, *Seen from E. A.*, p. 105; United States Congress, Senate, Special Committee Investigating the National Defense Program, *Investigation of the National Defense Program*, Hearings, part 42, pp. 25435, 25386–25387; Anderson, *Aramco*, pp. 46–48 («purely American enterprise»), 51; David Painter, *Oil and the American Century: The Political Economy of U.S. Foreign Oil Policy, 1941–1954* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986), p. 37 («richest oil field»); Stoff, *Oil, War, and American Security*, p. 54 («far afield»).
10. Thornburg to Hull, March 27, 1943, 800.6363/1141-1/2; Feis to Hull, June 10, 1943, 890F.6363/80, RG 59, NA. Hull to Roosevelt, March 30, 1943, OF 3500, Roosevelt papers; Painter, *Oil and the American Century*, pp. 41 («intense new disputes» and «smell of oil»), 43 («breath away»). Notes, June 12, 1943, 3468 («rapidly dwindling»); Petroleum Reserves Corporation, Record of Negotiations, August 2–3, 1943, 3463 («tremendous shock»), DeGolyer papers. Feis, *Seen from E. A.*, pp. 122 («boyish note»), 129–30 («caught a whale»).
11. NA 890F.6363 Feis to Hull, September 16, 1943, 65; September 23, 1943, 70; Merriam, memo of conversation with Paul Bohannon, October 4, 1943, 84, RG 59; Minutes of Special Meeting of Directors of Petroleum Reserves Corporation, November 3, 1943, 3463, DeGolyer papers.
12. Herbert Feis, *Petroleum and American Foreign Policy* (Stanford: Food Research Institute, 1944), p. 45 («favored competition»); Ralph Zook, *The Proposed Arabian Pipeline: A Threat to Our National Security* (Tulsa: IPAA, 1944) («move towards fascism»); Anderson, *Aramco*, p. 101 («monopolies» and «military necessity»); RGH Jr. to Berle, April 20, 1944, 890F.6363/122-1/2, RG 59, NA; Ickes to Roosevelt, May 29, 1944, Roosevelt to Ickes, May 31, 1944, PSF 68, Roosevelt papers; Kline to DeGolyer, May 22, 1944, 946, DeGolyer papers («understatement»).
13. Chiefs of Staff to War Cabinet, April 5, 1944, WP (44) 187, FO 371/42693/120769 («American assistance» and «continental resources»); Cabinet Paper, «Oil Policy,» MOC (44) 5, CAB 77/15/184, PRO. Minutes, Special Committee on Petroleum, September 21, 1943, 3468, DeGolyer papers.
14. Ickes to Roosevelt, August 18, 1943 («available oil»), with Duce memo on conversation with Jackson, August 13, 1943 (Jackson), PSF 68, Roosevelt papers. Eden to the Prime Minister, February 11, 1944, POWE

- 33/1495; Beaverbrook to the Prime Minister. February 8, 1944, POWE 33/1495 («pigeon hole»); Halifax to Foreign Office, February 19, 1944, No. 846, FO 371/42688 (Roosevelt's map), PRO. NA 800.6363: Feis to Ickes, with memo, October 1, 1943, /1330A; Ailing memo, December 3, 1943, /1402; Sappington to Murray, December 13, 1943, /1466, RG 59; Feis, *Seen from E. A.*, p. 126; Woodward, *British Foreign Policy*, vol. 4, pp. 393–94 («shockingly»). For DeGolyer's comment, memo with DeGolyer to Snodgrass, n.d., 3468, DeGolyer papers.
15. *FRUS*, 1944, vol. 3, pp. 101–05; Francis L. Loewenheim, Harold D. Langley, and Manfred Jonas, eds., *Roosevelt and Churchill: Their Secret Wartime Correspondence* (New York: E. P. Dutton, 1975), pp. 440–41 («wrangle»), 459 («assurances»); Painter, *Oil and the American Century*, p. 55 («horn in»); Stoff, *Oil, War, and American Security*, p. 156 («rationing of scarcity»).
 16. Duce to DeGolyer, August 1, 1944, 360, DeGolyer papers («Lamb chops»); Stoff, *Oil, War, and American Security*, p. 167 («monster cartel»); Minutes of Anglo-American Conversations on Petroleum: Plenary Sessions, August 1, 1944, 800.6363/7-2544, RG 59, NA («As-Is» character» and «Petroleum Agreement»); Anderson, *Aramco*, pp. 218–23 («reserves» and «give effect»).
 17. Duce to DeGolyer, September 11, 1944, 360, DeGolyer papers. NA 800.6363: Pew to Connally, August 17, 1944, with Pew to Hull, August 23, 1944, 8–2344, Rayner memo. Meeting with Senate Committee, August 17, 1944, 8–1744, RG 59. Zook to Roosevelt, November 28, 1944, PSP 56, Roosevelt papers.
 18. DeGolyer to Duce, November 13, 1944, 360, DeGolyer papers; Ickes to Roosevelt, November 29, 1944, 800.6363/12-344 RG 59, NA («seeing ghosts»).
 19. Roosevelt to Ibn Saud, February 13, 1942, OF 3500, Roosevelt papers; William A. Eddy, *F.D.R. Meets Von Saud* (New York: American Friends of the Middle East, 1954), pp. 19–35 (FDR and Ibn Saud); *FRUS*, 1945, vol. 8, pp. 1–3, 7–9; Miller, *Search for Security*, pp. xi–xii, 130–31; Robert E. Sherwood, *Roosevelt and Hopkins: An Intimate History* (New York: Harper & Brothers, 1948), pp. 871–72; Charles E. Bohlen, *Witness to History, 1929–1969* (New York: Norton, 1973), p. 203.
 20. Miller, *Search for Security*, p. 131 («immense oil deposits»); William D. Leahy, *I Was There* (New York: Whittlesey House, 1950), pp. 325–27; Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 7, *Road to Victory, 1941–1945* (Boston: Houghton Mifflin, 1986), pp. 1225–26 («allow smoking» and «finest motor car»); Laurence Grafftey-Smith, *Bright Levant* (London: John Murray, 1970), pp. 253, 271 (Rolls-Royce). Churchill's irritation is vividly described in the draft of Eddy, *F.D.R. Meets Ibn Saud*, p. 5, with Kidd to DeGolyer, October 22, 1953, 3461, DeGolyer papers.
 21. Roosevelt to Stettinius, March 27, 1945, PSF 115 («remind me»), Roosevelt papers; Shinwell to Chancellor of Exchequer, September 24, 1945, PREM 8/857/122019, PRO; Anderson, *Aramco*, pp. 224–28 (text of Revised Agreement); United States Congress, Senate, *Investigation of Petroleum Resources*, pp. 278–79, 34, 37 («optimists»); Robert E. Wilson, «Oil for America's Future,» *Stanolind Record*, October–November 1945, pp. 1–4; Ickes to Truman, February 12, 1946, Davies papers; Harry S. Truman, *Year of Decisions* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1955), p. 554 («kind of letter»); Alonzo L. Hamby, *Beyond the New Deal: Harry S. Truman and American Liberalism* (New York: Columbia University Press, 1973), p. 73 («lack of adherence»); Margaret Truman, *Harry S. Truman* (New York: William Morrow, 1973), p. 291 («monarch»).
 22. Forrestal to Secretary of State, December 11, 1944, 890F.6363/12-1144 («cannot err»); Forrestal to Byrnes, April 5, 1946, 811.6363/4-546 («cheering section»); Collado to Clayton, March 27, 1945, 890F.6363/3-2745, RG 59, NA. Walter Minis, ed., *The Forrestal Diaries* (New York: Viking, 1951), p. 81 («first importance»).
 23. Wilcox to Clayton, February 19, 1946, 800.6363/2-1946 («dangerous or useless» and «orphan») RG 59, NA; Stoff, *Oil, War, and American Security*, p. 97 («salvation»).

Глава 21

1. NA 811.6363: Sandifer to McCarthy, July 2, 1948, 6–1847; Department of State, Current and Prospective Worldwide Petroleum Situation, February 17, 1948, 2–1748, RG 59. Larson, *Standard Oil*, vol. 3, pp. 667–72; Beaton, *Shell*, pp. 637–42; Shell Transport and Trading, *Annual Report, 1947*, p. 8 («astonishingly»); Giddens, *Standard Oil of Indiana*, pp. 682–84 («jackrabbit»); Arthur M. Johnson, *The Challenge of Change: The Sun Oil Company, 1945–1977* (Columbus: Ohio State University Press, 1983), p. 40 («Helpful Hints»).
2. R. Gwin Follis to author, September 18, 1989 («hardy touch» and «surprising enthusiasm»); Anderson, *Aramco*, p. 120 («sufficient markets»), 140–45 (Forrestal); Hart to Secretary of State, July 2, 1949, 890F.6363/7-249, RG 59, NA («our oil market» and «greatest»); Robert A. Pollard, *Economic Security and the Origins of the Cold War, 1945–1950* (New York: Columbia University Press, 1985), p. 213; «The Great Oil Deals,» *Fortune*, May 1947, p. 176 (Collier).
3. Sellers to Foster, June 12, 1946, «IPC memos, 1946» file, case 5 («bombshell»); «IPC Memorandum on Present Legal Position,» July 10, 1946, 127274-127448 file, case 2, Oil Companies papers. *Multinational*

- Hearings*, part 8, pp. 111–15 («inadvisable and illegal»), 124 («supervening illegality»); Anderson, *Aramco*, pp. 148–51 («aliens» and «frustrated»). NA 890F.6363: Meloy to Secretary of State, December 12, 1948, 12–1248; Hart to Secretary of State, July 2, 1949, 7–249, August 6, 1949, 8–649; Sappington to Secretary of State, December 5, 1945, 800.6363/12-545, RG 59.
4. *Multinational Hearings*, part 8, pp. 115–19 («mutual interest,» Sheets, «restraints,» «political question» and «family circle»); Interview with Pierre Guillaumat («angry with God»); CFP, «Events Arising from the War,» February 27, 1945; Gulbenkian to Near East Development Corporation, January 6, 1947, 4-5-35 file, case 6, Oil Companies papers («not acquiesce»).
 5. FTC, *International Petroleum Cartel*, p. 104; Nitze to Clayton, February 21, 1947, 800.6363/2-2147, RG 59, NA («arrest» and «retard»); Letter from Paul Nitze to author, October 3, 1989. Sellers and Shepard to Harden and Sheets, February 7, 1947, «IPC memos, 1946» file; Earl Neal, «Alternatives to IPC,» February 19, 1947, 126898-127063 file, case 2, Oil Companies papers. *Multinational Hearings*, part 8, pp. 160–61 («practicable plan»).
 6. Childs to Secretary of State, January 3, 1947, 890F.6363/1-347, RG 59, NA (Aramco and Ibn Saud); R. Gwin Follis to author, September 18, 1989 («off our shoulders»); Anderson, *Aramco*, pp. 158, 152 (Socony president); *Multinational Hearings*, part 8, pp. 156–66 («good thing» and «problems»); Daniel Yergin, *Shattered Peace: The Origins of the Cold War* (New York: Penguin, 1990), pp. 282–83 («all-out»).
 7. «Notes on Calouste Sarkis Gulbenkian,» June 6, 1947, with Berthoud to Butler, June 9, 1947, PE 650, POWE 33/1965, PRO (British official); Gulbenkian, *Portrait in Oil*, pp. 210–15 («musts»), 251 («father's practice»); Interview with John Loudon; Anderson, *Aramco*, pp. 155–59 («drove as good»). Turner to Johnson, September 15, 1948, 127274-127448 file; Dunaway to Grubb, April 4, 1946, «various nos.» file, case 2, Oil Companies papers. Gulbenkian and Raphael in John Walker, *Self-Portrait with Donors: Confessions of an Art Collector* (Boston: Atlantic Monthly Press, 1974), pp. 234–37.
 8. Harden to Holman, November 3, 1948, Harding to Vacuum, November 3, 1948, 128167-128229 file, case 7, Oil Companies papers; Gulbenkian, *Portrait in Oil*, pp. 225–27 (complexity of agreements and «caravan»); Belgrave memo, «Gulbenkian Foundation,» January 13, 1956, POWE 33/2132, PRO; «The Great Oil Deals,» *Fortune*, May 1947, p. 176 («moon»).
 9. Memo, Meeting, including Clayton and Drake, February 3, 1947, 811.6363/2-347 («long on crude oil» and «wholly American owned»); Loftus to Vernon, September 5, 1947, FW 811.6363/8-2047, RG 59, NA. Chisholm, *Kuwait Oil Concession*, p. 187. Jennings to Sheets, September 27, 1946, 17-3-4 file, case 5; «Kuwait-Supply,» «Kuwait» file, case 1; «Shell Negotiation,» «various nos., incl. Gulf & Jersey» file, case 2, Oil Companies papers. «Shell in Kuwait,» Middle East Oil Committee, CME (55), May 16, 1955, CAB 134/1086, PRO («partner»).
 10. Yergin, *Shattered Peace*, chap. 7, pp. 163 («What does... how far»), 180; Interview with Nikolai Baibakov; *FRUS*, 1946, vol. 6, pp. 732–36 (Stalin's oil fears); Bruce R. Kuniholm, *The Origins of the Cold War in the Near East: Great Power Conflict and Diplomacy in Iran, Turkey, and Greece* (Princeton: Princeton University Press, 1980), p. 138 («South of Batum»); William Roger Louis, *The British Empire in the Middle East, 1945–1951: Arab Nationalism, the United States, and Postwar Imperialism* (Oxford: Clarendon Press, 1985), pp. 55–62; Arthur Meyerhoff, «Soviet Petroleum,» in Robert G. Jensen, Theodore Shabad, and Arthur W. Wright, eds., *Soviet Natural Resources in the World Economy* (Chicago: University of Chicago Press, 1983), pp. 310–42; Owen, *Trek of the Oil Finders*, pp. 1371–73.
 11. European Economic Cooperation, London Committee, Drafts for chaps. 1–3, August 2, 1947, UE 7237, FO 371/62564, PRO; Alec Cairncross, *Years of Recovery: British Economic Policy, 1945–51* (London: Methuen, 1985), pp. 367–70; Alan Bullock, *Ernest Bevin: Foreign Secretary* (London: Heinemann, 1984), pp. 361–62.
 12. «Anglo-American Responsibility for Petroleum Prices,» January 4, 1951, FOA 0453-4351 file, case 1, Oil Companies papers; Painter, *Oil and the American Century*, pp. 155–56; European Recovery Program, *Petroleum and Petroleum Equipment Commodity Study* (Washington, D.C.: Economic Cooperation Administration, 1949), p. 1 («Without petroleum»); Walter J. Levy, «Oil and the Marshall Plan,» paper presented at the American Economic Association, December 28, 1988.
 13. Holman to Hoffman, February 23, 1949; Harden to Foster, April 19, 1950; Foster to Harden, August 22, 1950; Suman to Foster, September 1, 1950; Harden to Daniels, December 27, 1950; Foster to Holman, January 18, 1951, FOA 0453-4351-2 file, case 1, Oil Companies papers. David Painter, «Oil and the Marshall Plan,» *Business History Review* 58 (Autumn 1984), pp. 382, 376. Cabinet Program Committee, January 9, 1949, P49, POWE 33/1772; McAlpine to Trend, September 8, 1948, POWE 33/1557 (Bevin); «Oil Prices,» to R. W. B. Clarke, February 3, 1947, T2361/2161, PRO. Levy, *Oil Strategy and Politics*, p. 75; W. G. Jensen, *Energy in Europe, 1945–1980* (London: G. T. Foulis, 1967), p. 21.
 14. European Economic Co-Operation, London Conversations, August 2, 1947, Drafts for chaps. 1–3, pp. 56–57, 65–66, UE 7237, FO 371/62564, PRO; Miller, *Search for Security*, pp. 177–78; Ethan Kapstein, *The Insecure*

- Alliance: Energy Crisis and Western Politics Since 1949* (New York: Oxford University Press, 1990), p. 61 (Dalton); Interview with T. C. Bailey, GHS/2B/75, Shell archives («no value»).
15. Miller, *Search for Security*, p. 196 («handicapped»); «Visit of Abdul Aziz to Aramco,» January 1947, pp. 36, 45, Aramco papers; Forrest C. Pogue, *George C. Marshall*, vol. 4, *Statesman, 1945–1954* (New York: Viking, 1987), p. 350 («famine»). Henderson to Marshall, May 26, 1948, 890 F.6363/5-2648 (Duce); Eakens to Martin and «Impact of Loss of Arab Oil Production on World Petroleum Situation,» July 8, 1948, 800.6363/7-848 («hardship»), RG 59, NA.
 16. «Remarks made to Colonel Eddy by King Ibn Saud,» November 17, 1947, with Merriam memo, November 17, 1947, 890F.6363/11-1347, RG 59, NA; Trott to McNeil, «Annual Review for 1949,» February 28, 1950, ES 1011, FO 371/82638, PRO («formal hostility»); *FRUS, 1949*, vol. 6, pp. 170, 1618, 1621; Louis, *British Empire*, p. 204 («Jewish pretensions»); James Terry Duce Statement, House Interstate and Foreign Commerce Committee, January 30, 1948, pp. 10–11, 3461, DeGolyer papers.
 17. James Terry Duce Statement, House Armed Services Committee, February 2, 1948, 3461, DeGolyer papers; Bullock, *Bevin*, p. 113 («no hope»); James Forrestal, «Naval Policy,» Speech, June 18, 1947, National War College; David A. Rosenberg, «The U.S. Navy and the Problem of Oil in a Future War: The Outline of a Strategic Dilemma, 1945–1950,» *Naval War College Review* 29 (Summer 1976), pp. 53–61; Miller, *Search for Security*, p. 203 («economic prize»); *FRUS, 1950*, vol. 5, pp. 1190–91 (Truman letter to Ibn Saud); «Saudi Arabia: Economic Report,» September 24, 1950, POWE 33/323, PRO.
 18. «Problem of Procurement of Oil for a Major War,» Joint Chiefs of Staff paper 1741, January 29, 1947, pp. 3, 6 («very susceptible»), RG 218, NA; McGinnis to Daniels, November 26, 1948, CS/A, 800.6363/11-2648, RG 59, NA; Eugene V. Rostow, *A National Policy for the Oil Industry* (New Haven: Yale University Press, 1948), pp. 147–48. National Security Resources Board, «A National Liquid Fuels Policy,» August 1948, p. 1, 3526 («storage place»); API National Oil Policy Committee, Synthetics Subcommittee of Long Range Availability Subcommittee, July 14, 1948, 3508, DeGolyer papers. On synthetic fuels, see Bernard Brodie, «American Security and Foreign Oil,» *Foreign Policy Reports*, March 1, 1948, pp. 297–312. Richard H. K. Vietor, *Energy Policy in America Since 1945: A Study of Business-Government Relations* (Cambridge: Cambridge University Press, 1984), pp. 44 (*New York Times*), 54–59; Crauford D. Goodwin, ed., *Energy Policy in Perspective: Today's Problems, Yesterday's Solutions* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1981), pp. 148–56.
 19. Owen, *Trek of the Oil Finders*, p. 801; John S. Ezell, *Innovations in Energy: The Story of Kerr-McGee* (Norman: University of Oklahoma Press, 1979), pp. 152–69 («real class-one»); William Rintoul, *Spudding In: Recollections of Pioneer Days in the California Oil Fields* (Fresno: California Historical Society, 1978), pp. 207–9.
 20. Standard Oil Company (New Jersey), «Natural Gas,» August 1945, 3680, DeGolyer papers. Standard Oil of New Jersey, «Cost Considerations in Mid-East Crudes,» July 28, 1950, «various nos. 1937–47» file, case 2; Holman to Hoffman, February 23, 1949, case 1, Oil Companies papers («crudes available»). Deale to Forrestal, May 8, 1948, Office of the Secretary of Defense, RG 218, NA («pipelines»); Douglass R. Littlefield and Tanis C. Thome, *The Spirit of Enterprise: The History of Pacific Enterprises 1886 to 1989* (Los Angeles: Pacific Enterprises, 1990).

Глава 22

1. Meeting at the Treasury, September 1950, ES 1532/18, FO 371/82691, PRO («startling demands»); Richard Eden, Michael Posner, Richard Bending, Edmund Crouch, and Joseph Stanislaw, *Energy Economics: Growth, Resources, and Policies* (Cambridge: Cambridge University Press, 1981), p. 264 («uneasy»); John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money* [1936], volume 7 of *The Collected Writings of John Maynard Keynes* (London: Macmillan, St. Martin's Press for the Royal Economic Society, 1973), p. 383; David Ricardo, *On the Principles of Political Economy and Taxation* [1817], volume 1 of *The Works and Correspondence of David Ricardo*, ed. Piero Sraffa (Cambridge: Cambridge University Press for the Royal Economic Society, 1951), pp. 11–83; M. A. Adelman, *The World Petroleum Market* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1972), p. 42.
2. Romulo Betancourt, *Venezuela: Oil and Politics*, trans. Everett Bauman (Boston: Houghton Mifflin, 1979), pp. 29, 43, 67; Franklin Tugwell, *The Politics of Oil in Venezuela* (Stanford: Stanford University Press, 1975), p. 182; Rabe, *The Road to OPEC*, pp. 64–73.
3. Rabe, *The Road to OPEC*, pp. 102 («suicidal leap»), 103 («tax structure»); Larson, *Standard Oil*, vol. 3, pp. 479–85; Romulo Betancourt, *Venezuela's Oil*, trans. Donald Peck (London: George Allen & Unwin, 1978), p. 162 («critical cleansing»); Godber to Starling, April 10, 1943, A786/94/47, FO 371/34259, PRO (Godber); Christopher T. Landau, «The Rise and Fall of Petro-Liberalism: United States Relations with Socialist Venezuela, 1945–1948» (Senior Thesis, Harvard University, 1985), pp. 5 («octopi»), 10 («vast dollar resources»), 75–76 («disheartening»); Betancourt, *Venezuela*, pp. 128–36 («taboo»). Hollman to Hoffman,

- November 1, 1948, «FOA 0453-4357» file; McCulloch to Orton, December 1948, «CT 3028-3293» file; Miller to McCollum, September 3, 1947, «Gulf 6, 9, 18, etc.» file («reap the profits»), case 1, Oil Companies papers. «Creole Petroleum: Business Embassy,» *Fortune*, February 1949, pp. 178–79.
4. Loftus and Eakens to McGhee and Nitze, March 4, 1947, 800.6363/3-447; «Saudi Arabia's Offshore Oil,» August 6, 1948, 890F.6363/8-1148, RG 59, NA; Interview with Jack Sunderland; *FRUS; Current Economic Developments, 1945–1934*, July 19, 1948, p. 10 («new companies»); John Loftus, «Oil in United States Foreign Policy,» Speech, July 30, 1946; Monsell Davis memo, «Kuwait Neutral Zone Concession,» August 16, 1947, POWE 33/478, PRO; Painter, *Oil and the American Century*, p. 165 («Aminoil»); Duce to DeGolyer, December 16, 1944, 360, DeGolyer papers; Tompkins, *Little Giant of Signal Hill*, pp. 156–63 (Davies).
 5. Somerset de Chair, *Getty on Getty* (London: Cassell, 1989), pp. 15–20 («best hotel» and «a casino»), 143 («always let down»), 145, 76 and 158 (Madame Tallasou), 70 («family life»), 156; Interview with Jack Sunderland («thousand fights» and «value»); Robert Lenzer, *Getty: The Richest Man in the World* (London: Grafton, 1985), pp. 59–60 (Dempsey), 101, 118–34 («espionage»); Russell Miller, *The House of Getty* (London: Michael Joseph, 1985), p. 207 («thinking about girls»); «The Fifty-Million Dollar Man,» *Fortune*, November 1957, pp. 176–78; Ralph Hewins, *The Richest American: Paul Getty* (New York: E. P. Dutton, 1960), pp. 289 («Middle East»); Interview with Paul Walton.
 6. Miller, *Home of Getty*, pp. 191–93 («expenses»), 200–4 («Teach» and «seminar»); Lezner, *Getty*, pp. 156–57 («insane»), 159–60 («pathological fear»), 182 («garbage oil»); Hewins, *Richest American*, pp. 309 («favorably impressed»), 313 («My bankers»); Munro to Rowe-Dutton, February 22, 1949, T 236/2161; to Furlonge, Foreign Office, November 1, 1950, ES 1532/24, FO 371/82692 («notorious»), PRO. Proctor to Drake, June 28, 1949, 12-2-4 file, case 4, 644a; Dunaway to Grubb, 44a, April 4, 1946, «various nos.» file, case 2 (Gulbenkian), Oil Companies papers. Interviews with Paul Walton and Jack Sunderland; Bernard Berenson, *Sunset and Twilight: From the Diaries of 1947–1938 of Bernard Berenson*, ed. Micky Mariana (New York: Harcourt, Brace & World, 1963), p. 309 (richest man); *Multinational Hearings, partf*, (Washington, D.C.: GPO, 1975), pp. 282–84.
 7. Trott to Bevin, «Saudi Arabia: Annual Review for 1950,» March 19, 1951, ES 1011/1, FO 371/91757; Trott to McNeil, «Saudi Arabia: Annual Review for 1949, February 28, 1950, ES 1011/1, FO 371/82638, «Saudi Arabia: Economic Report,» to Foreign Office, September 24, 1950, POWE 33/323, «Saudi Arabia: Economic Report,» January 28, 1951, POWE 33/324, PRO. Cable with Duce to Wilkins, May 25, 1950, 886A.2553/5-2550 («large company profits»); «Arabian-American Oil Company's Tax Problems,» July 20, 1949, 890F.6363/7-2049, RG 59, NA. *Multinational Hearings*, part 8, pp. 342–50 («rolling» and «horse trading»), 357 (IRS); part 7, pp. 168 («spread the benefits»), 130–35 («retreats»); Anderson, *Aramco*, pp. 188–96 («welfare» and «Each time»); Betancourt, *Venezuela*, p. 89 («grave threat»); Painter, *Oil and American Century*, p. 166 («darn bit»); Interview with George McGhee («Saudis knew»); John Blair, *The Control of Oil* (New York: Pantheon, 1976), pp. 196–99 (criticism of tax credit).

Глава 23

1. Mohammed Reza Pahlavi, *The Shah's Story*, trans. Teresa Waugh (London: Michael Joseph, 1980), pp. 31–47 («grief»); Barry Rubin, *Paved with Good Intentions: The American Experience in Iran* (New York: Penguin, 1984), p. 383, n. 9 («mouse»); *FRUS, 1950*, vol. 5, pp. 463 («Westernized»), 512; Brian Lapping, *End of Empire* (London: Granada, 1985), p. 205 («bribed»).
2. Pahlavi, *Shah's Story*, p. 39 («miraculous failure»); Ervand Abrahamian, *Iran Between Two Revolutions* (Princeton: Princeton University Press, 1982), pp. 249–50 («the Great»); Interview with George McGhee; Louis, *British Empire*, pp. 636, 596 («infant prodigy» and «nineteenth—century»); George McGhee, *Envoy to the Middle World: Adventures in Diplomacy* (New York: Harper & Row, 1983), pp. 320 («kindly feelings»); Acheson, *Present at the Creation*, p. 646 («stupidity»).
3. Berthoud memo, April 18, 1951, EP 1531/204, FO 371/91527; Bevin to Frank, April 12, 1950, EP 1531/37, FO 371/82395, PRO. «The Iranian Oil Crisis,» 3460, DeGolyer papers; Raymond Venlon, «Planning for a Commodity Oil Market,» in Daniel Yergin and Barbara Rates-Garnick, eds., *The Reshaping of the Oil Industry: Just Another Commodity?* (Cambridge: Cambridge Energy Research Associates, 1985), pp. 25–33 («Minister and Manager»); Louis, *British Empire*, p. 56 («no power or influence»); Francis Williams, *A Prime Minister Remembers: The War and Postwars of Earl Attlee* (London: Heinemann, 1961), pp. 178–79; Robert Stobaugh, «The Evolution of Iranian Oil Policy, 1925–1975,» in *Iran Under the Pahlavis*, ed. George Lenczowski (Stanford: Hoover Institution Press, 1978), p. 206; James A. Bill and William Roger Louis, eds., *Mossadiq, Iranian Nationalism, and Oil* (London: I. B. Tauris & Co., 1988), p. 8 («West End gentlemen»).
4. NA 886D.2553 «Gulf Oil Company Difficulties,» June 4, 1951, 6–451; «Gulf Oil Talks with Anglo-Iranian,» March 29, 1951, 3–2951 («did not dare»), RG 59, NA. Bill and Louis, *Mossadiq*, p. 247 («fingertips» and

- «tough bargaining»); *Time*, August 1, 1949, p. 58 («came with the shale»); Minutes of Meeting, August 2, 1950, EP 1531/40, FO 371/82375, PRO; Sampson, *Seven Sisters*, p. 134 («Glasgow accountant»); Interviews with Robert Belgrave («skinflint») and George McGhee.
5. Louis, *British Empire*, p. 645 (Fraser); Interview with Peter Ramsbotham («Bombshell»); Rouhollah K. Ramazani, *Iran's Foreign Policy, 1941–1973: A Study of Foreign Policy in Modernizing Nations* (Charlottesville: University of Virginia Press, 1975), pp. 192–96 («misfortunes»); Abrahamian, *Iran*, p. 266 («sacred mission» and «stooge»); Norman Kemp, *Abadan: A First-Hand Account of the Persian Oil Crisis* (London: Allan Wingate, 1953), pp. 27–28. Meeting at Foreign Office, January 16, 1951, EP 1531/112, FO 371/91524; Shepherd to Morrison, «Political Situation in Persia,» July 9, 1951, EP 1015/269, FO 248/1514 (1951), part IV («Former Company,» «abolished» and «no further»), PRO. On the governor and the sheep, see Lapping, *End of Empire*, pp. 208–9; *Times* (London), June 9, 11, 1951; *New York Times*, June 9, 10, 11, 1951.
 6. Roy Mottahedeh, *The Mantle of the Prophet: Religion and Politics in Iran* (London: Penguin, 1987), pp. 122–25 («pure»). «Biographic Outline, Mohammed Mossadeq,» Memorandum for the President, October 22, 1951; CIA, «Probable Developments in Iran Through 1953,» NIE-75/1, January 9, 1953, President's Secretary's File, Truman papers. H. W. Brands, *Inside the Cold War: hoy Henderson and the Rise of the American Empire, 1918–1961* (Oxford: Oxford University Press, forthcoming), chap. 18 (fainting spells); Anthony Eden, *Full Circle* (Boston: Houghton Mifflin, 1960), p. 219 («Old Mossy»); Painter, *Oil and the American Century*, p. 173 («colonial exploiter»); Acheson, *Present at the Creation*, p. 651 («great actor»); Interviews with George McGhee and Peter Ramsbotham («Moslem»); Vernon Waiters, *Silent Missions* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1978), p. 262; C. M. Woodhouse, *Something Ventured* (London: Granada, 1982), pp. 113–14; Louis, *British Empire*, pp. 651–53 («lunatic» and «cunning»); Paul Nitze, *From Hiroshima to Glasnost*, pp. 130–37.
 7. Interviews; Louis, *British Empire*, pp. 667–74 («Suez Canal»); Notes, June 27, 1951, EP 1531/870, FO 371/91555, PRO (Churchill); Alistair Home, *Harold Macmillan*, vol. 1, 1894–1956, (New York: Viking, 1988), p. 310; H. W. Brands, «The Cairo-Tehran Connection in Anglo-American Rivalry in the Middle East, 1951–1953,» *International History Review*, 11 (1989), pp. 438–40 («scuttle and surrender»).
 8. Interview with Richard Funkhouser, Multinational Subcommittee Staff Interviews («oracle»); Interview with Walter Levy. On Levy's proposals, see Logan memo, July 31, 1951, with Minute, July 29, 1951, EP 1531/1290, FO 371/91575 («camouflage»); Shepherd to Foreign Office, October 10, 1951, EP 1531/1837, FO 371/91599 (John Kennedy); Cabinet Minutes, July 30, 1951, CM (51), CAB 128/20, PRO. Acheson, *Present at the Creation*, p. 655; Louis, *British Empire*, p. 677, n. 5 («mongrelization» and «dilute»); Waiters, *Silent Missions*, pp. 247–56 («crafty,» «Where else?,» «certain principles» and Kashani); *FRUS: Iran, 1951–1954*, pp. 145 («dream world»).
 9. Louis, *British Empire*, p. 678 («jolly good»); Fergusson to Stokes, October 3, 1951, with Fergusson to Makins, October 4, 1951, EP 1531/1839, FO 371/91599; Ramsbotham to Logan, August 20, 1951, EP 1531/1391, FO 371/91580, PRO. Interview with Peter Ramsbotham («last act of Figaro»); Peter Ramsbotham to author, July 4, 1990; Painter, *Oil and American Century*, p. 177. John F. Thynne, «British Policy on Oil Resources 1936–1951 with Particular Reference to the Defense of British Controlled Oil in Mexico, Venezuela and Persia» (Ph.D., London School of Economics, 1987), pp. 211–12, 273 («stock-in-trade»); Waiters, *Silent Missions*, p. 259 («failure»).
 10. Cabinet, Persian Committee, «Measures to Discourage or Prevent the Disposal of Persian Oil,» December 13, 1951, PO (0)(51)26, CAB 134/1145 («stolen oil»); Cabinet Minutes, September 27, 1951, CM (51), CAB 128/20 («humiliating»), PRO. Interview with Erie Drake («sabotage» and «pistol»); Kemp, *Abadan*, pp. 235 («day of hatred»), 241 («Stand Finn»); Longhurst, *Adventure in Oil*, pp. 143–44 («records»).
 11. «Steps Taken to Make Up the Loss of Persian Production,» Appendix D to «Measures to Discourage or Prevent the Disposal of Persian Oil,» December 13, 1951, PO (0)(51), CAB 134/1145; «Persian Oil: Future Policy,» April 15, 1953, CAB 134/1149; «Persian Ability to Produce and Sell Oil,» November 22, 1951, PO (0)(51)17, CAB 134/1145, PRO. «Plan of Action No. 1 Under Voluntary Agreement,» July 1951; Lilley to Longon, April 26, 1951, «Texas Co. 1951» file. Case 9, Oil Companies papers. Shell Transport and Trading, «Survey of Current Activities, 1951,» Shell archives («unnecessary»). C. Stribling Snodgrass and Arthur Kuhl, «U.S. Petroleum's Response to the Iranian Shutdown,» *Middle East Journal* 5 (Autumn 1951) pp. 501–4; Lenczowski, *Iran*, p. 212.
 12. Robert Rhodes James, *Anthony Eden* (New York: McGraw-Hill, 1987), pp. 355 («old brain»), 346 («splutter of musketry»), 60, 347 (Anglo-Iranian stock); Eden, *Full Circle*, pp. 212–25 («shaken»). Eden Minute on Bum to Foreign Office, May 7, 1941, No. 202, FO 371/27149; P. Dixon, «Informal Conversation about Persia,» November 14, 1951, CAB 134/1145; Fergusson to the Minister, «Persian Oil,» January 30, 1952 and February 7, 1952 («tell the U.S.A.»), PO (M)(52), POWE 33/1929; Butler to the Secretary, May 22, 1952, POWE 33/1934, PRO. Bill and Louis, *Mossadig*, pp. 244, 246 («cloud cuckoo»).

13. Interview with George McGhee («end of the world»); George McGhee to author, July 5, 1990; Peter Ramsbotham to author, July 4, 1990; McGhee, Envoy, pp. 401–3; Acheson, *Present at the Creation*, pp. 650 («like Texas»); Walters, *Silent Missions*, p. 262 («my fanatics»); Abrahamian, *Iran*, pp. 267–68 («rabble rouser»); Sepehr Zabih, *The Mossadegh Era: Roots of the Iranian Revolution* (Chicago: Lake View Press, 1982), p. 46; Brands, *Loy Henderson*, chap. 20 («secret contempt»); *FRUS: Iran, 1951–1954*, pp. 179 (future generations), 186 («helpless»).
14. «Record of Meeting.» June 28, 1952, EP 15314/163, CAB 134/1147 («some stage»); Makins to Foreign Office, May 21, 1953, EP 1943/1, FO 371/104659; Churchill to Making, June 5, 1953, EP 1943/3G, FO 371/104659; Makins to Foreign Office, June 4, 1953, No. 473, FO 371/104659, PRO. Churchill to Truman, August 16, August 20 («very edge»). August 22, September 29, 1952 (with Acheson to Truman, October 1, 1952), Truman to Churchill, August 18, 1952 («communist drain»), Henderson and Middleton to Bruce and Byroade, August 27, 1952 («trap»), PSF, Truman papers. Acheson, *Present at the Creation*, p. 650; Eden, *Full Circle*, p. 221 («autograph»); Woodhouse, *Something Ventured*, pp. 110–27; Kermit Roosevelt, *Countercoup: The Struggle for the Control of Iran* (New York: McGraw-Hill, 1979), pp. 114–20; Pahlavi, *Shah's Story*, p. 55; *FRUS: Iran, 1951–1954*, pp. 742 («mobocracy»), 693 («Communist control» and «feasible course»), 737–38 («active»), 878.
15. Makins to Foreign Office, June 4, 1953, FO 371/104659 (Shah's suspicions); Shuckburgh to Strang, August 29, 1953, FO 371/104659; Roe to Foreign Office, August 25, 1953, EP 1914/1, FO 371/104658; Bromley to Salisburg, August 26, 1953, EP 1941/12, FO 371/104658 (Shah in Rome and Baghdad), PRO. *FRUS: Iran, 1951–54*, pp. 748 («snuggle up»), 780–88 (description of events); William Shaweross, *The Shah's Last Ride* (New York: Simon and Schuster, 1988), pp. 68–70 («bulletin» and «I knew they loved me»); Roosevelt, *Countercoup*, pp. 156–72, and passim; Mark T. Gasiorowski, «The 1953 Coup d'Etat in Iran,» *International Journal of Middle Eastern Studies* 19 (1987), pp. 261–86; Woodhouse, *Something Ventured*, pp. 115–16. Woodhouse was, at the time. Rim Roosevelt's opposite number, in charge of the 1953 coup enterprise from the British side.
16. Robert Belgrave to author, March 16, 1989; Interview with Wanda Jablonski; «Persia: Quarterly Political Report,» July—September 1953, November 19, 1953, EP 1015/263, POWE 33/2089, PRO; Donald N. Wilber, *Adventures in the Middle East: Excursions and Incursions* (Princeton, N.J.: Darwin Press, 1986), p. 189; Stephen E. Ambrose, *Eisenhower: The President* (New York: Simon and Schuster, 1984), p. 129 («dime novel»); Richard and Gladys Harkness, «The Mysterious Doings of CIA,» *Saturday Evening Post*, November 6, 1954, pp. 66–68; Brands, *Loy Henderson*, chap. 20.
17. Butler to Secretary, August 24, August 26, 1953, POWE 33/2088 («stumped»); «Skeleton Memo on Middle East Oil,» August 17, 1953, PO (0)(53)72, CAB 134/1149; «Draft Proposal/Walter Levy,» October 20, 1952, POWE 33/1936, PRO. Interview with Wanda Jablonski; Bennett Wall, *Growth in a Changing Environment: The History of Standard Oil (New Jersey), 1950–1972, and the Exxon Company, 1972–1975* (New York: McGraw-Hill, 1988), pp. 487–88; Wilber, *Adventures in the Middle East*, p. 184; Nitze, *From Hiroshima to Glasnost*, pp. 133–37; United States Congress, Senate, Committee on Foreign Relations, Subcommittee on Multinational Corporations, 93rd Congress, 2d Session, *Multinational Corporations and U.S. Foreign Policy* (Washington, D.C.: GPO, 1975), p. 60; *Multinational Hearings*, part 7, p. 301 («touch and go»); Interviews with George Parkhurst («ouchy») and Howard Page («beat us on the head»). Multinational Subcommittee Staff Interviews; Burton I. Kaufman, *The Oil Cartel Case: A Documentary Study of Antitrust Activity in the Cold War Era* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1978), pp. 162–170 (Funkhouser); Wilkins, *Maturing of Multinational Enterprise*, p. 322; Interview with George McGhee («fiddler»); United States Congress, Senate, Committee on Foreign Relations, Subcommittee on Multinational Corporations, *The International Petroleum Cartel, the Iranian Consortium, and U.S. National Security* (Washington, D.C.: GPO, 1974), pp. 57–58 («strictly commercial viewpoint»).
18. Wall, *Exxon*, pp. 453–55, 947, n. 33; Kaufman, *Oil Cartel Case*, pp. 27 («rubber stamping»), 163 («highly slanted»), 30 («Soviet propaganda»); FTC, *International Petroleum Cartel*. Версию министерства юстиции см. Multinational Subcommittee, *Iranian Consortium*, pp. 5–16 («spot market»). For the British view, see Eden in «Notes for Secretary of State on U.S. Federal Trade Commission's Report,» September 4, 1952, POWE 33/1920 and «International Oil Industry,» Memo by the Foreign Secretary, September 30, 1952, C (52)315, PREM 11/500; Churchill to Foreign Secretary, August 30, 1952, M 463/52, PREM 11/500, PRO. Lloyd to Anglo-Iranian, October 2, 1952, brown wrapper. Case 9, Oil Companies papers («stale bread,» «witch-hunters» and «prejudicial»). On antitrust policy, see Raymond Vernon and Debra L. Spar, *Beyond Globalism: Remaking American Foreign Economic Policy* (New York: Free Press, 1989), pp. 113–17 and Kingman Brewster, Jr., *Antitrust and American Business Abroad* (New York: McGraw-Hill, 1958), pp. 8, 72–74, 330–31.
19. *FRUS: Current Economic Developments, 1945–1954*, January 6, 1947 («national interest»); Multinational Subcommittee, *Iranian Consortium*, pp. 30–36 («unlawful combination»), 52 («enforcement»), 77 («would

- not violate»); Burton I. Kaufman, «Oil and Antitrust: The Oil Cartel Case and the Cold War.» *Business History Review* 51 (Spring 1977), p. 38 («start trouble»); Truman, *Memoirs*, pp. 126–27 (Truman's oil experience); Wall, *Exxon*, pp. 481–86 («considered judgment»); John Foster Dulles, «Iranian Oil» memorandum, January 8, 1954, *DDRS*, 1983, doc. 257C.
20. *Multinational Hearings*, part 7, pp. 304 («political matter» and «no case»), 297 («yacking»), 248–249; Wall, *Exxon*, pp. 492–96 («hostages»); Interview with Robert Belgrave («apple cart»). «Iran — Basis for Settlement with Anglo-Iranian.» March 16, 1954, CAB 134/1085; Cabinet, Middle East Oil Committee, «Middle East Oil Policy.» April 2, 1954, O.M.E. (54)21, CAB 134/1085 («reliable independents»), PRO. *New York Times*, November 1, 1954, p. 1; Henderson to Jernegan, November 12, 1953, 880.2553/11-1253 («almost inevitable»), RG 59, NA; Interview with Howard Page, Multinational Subcommittee Staff Interviews; Interviews with Pierre Guillaumat, John Loudon («wonderful deal») and Wanda Jablonski.

Глава 24

- Chester L. Cooper, *The Lion's Last Roar* (New York: Harper 8t Row, 1978), pp. 12 («Great Engineer»), 16, 18 («highway»), 20; Robert Blake, *Disraeli* (New York: St. Martin's, 1967), pp. 584–85 (Disraeli).
- Office of Intelligence Research, Department of State, «Traffic and Capacity of the Suez Canal.» p. 10, August 10, 1956, National Security Council records; Harold Lubell, «World Petroleum Production and Shipping: A Post-Mortem on Suez.» P-1274 (Rand Corporation, 1958), pp. 17–18.
- Selwyn Lloyd, *Suez 1956: A Personal Account* (New York: Mayflower Books, 1978), pp. 45, 69, 24, 2–19; Donald Neff, *Warriors at Suez Eisenhower Takes the United States into the Middle East* (New York: Simon and Schuster, 1981), p. 83 (CIA profile); Anthony Nutting, *Nasser* (New York: E. P. Dutton, 1972), p. 75 («Voice of the Arabs»); Elizabeth D. Sherwood, *Allies in Crises: Meeting Global Challenges to Western Security* (New Haven: Yale University Press, 1990), chap. 3; Gamal Abdel Nasser, *The Philosophy of the Revolution* (Buffalo: Smith, Keynes, and Marshall, 1959), p. 61; Y. Harkabi, *Arab Attitudes to Israel*, trans. Misha Louvish (Jerusalem: Israel Universities Press, 1974), p. 61 («crime»); Jacques Georges-Picot, *The Real Suez Crisis: The End of a Great Nineteenth-Century Work*, trans. W. G. Rogers (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1978), pp. 34, 61–62; W. S. C. to Minister of State, August 19, 1952, Prime Master's Personal Minutes, Egypt (main file), part 3, PREM 11/392, PRO. C. Mott-Radclyffe to Ambassador. May 4, 1954, D7 107-83, Middle East Center archives. Mohammed H. Heikal, *Cutting Through the Lion's Tale: Suez Through Egyptian Eyes* (London: Andre Deutsch, 1986), pp. 6, 13, 61–62 (Eden's Arabic).
- Interview with Robert Bowie; Jacques Georges-Picot, *Real Suez Crisis*, p. 68 («musty... odor»); Wall, *Exxon*, pp. 547–51; Mohammed Heikal, *The Cairo Documents* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1973), pp. 84–85 («oil complex»); Anthony Nutting, *No End of a Lesson: The Story of Suez* (London: Constable, 1967), p. 40; Anthony Moncrieff, ed., *Suez, Ten Years After* (New York: Pantheon, 1966), pp. 40–41 (cotton).
- Cooper, *Lion's Last Roar*, p. 103 («De Lesseps»); Alistair Home, *Harold Macmillan*, vol. 1, 1894–1956 (New York: Vintage, 1989), p. 397 (Macmillan); Wm. Roger Louis and Roger Owen, eds., *Suez 1956: The Crisis and its Consequence* (Oxford: Clarendon Press, 1989), p. 110; Interview with John C. Norton (pilots).
- Evelyn Shuckburgh, *Descent to Suez Diaries, 1951–1936* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1986), p. 23 («Master»); Neff, *Warriors at Suez*, p. 39 (Ike on Dulles); Interview with Winthrop Aldrich, p. 27, Tape 27, Box 244, Aldrich papers; Eden, *Full Circle*, p. 487 («disgorge»); Louis and Owen, *Suez 1956*, pp. 198–99 («out of date» and «white men»), 210 («mantle»); EHVight D. Eisenhower, *Waging Peace: The White House Years, 1936–1961* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1965), p. 670 («drama»); Interview with Robert Bowie; Heikal, *Cairo Documents*, p. 103 («Which side»); Deborah Polster, «The Need for Oil Shapes the American Diplomatic Response to the Invasion of Suez» (Ph.D., Case Western Reserve University, 1985), pp. 65–66.
- Herman Finer, *Dulles Over Suez: The Theory and Practice of His Diplomacy* (Chicago: Quadrangle Books, 1964), p. 397; Eisenhower to Hoover, October 8, 1956, Dulles papers. White House Memoranda Series, Eisenhower Library; Polster, «The Need for Oil.» chap. 4.
- April 6, 1956, Personal Telegram Serial, T 221/56, PREM 11/1177 («Bear's claws»); Cabinet, Egypt Committee, August 24, 1956, E.C. (56), CAB 134/1216, PRO. Eden, *Full Circle*, p. 401 («absolutely blunt»).
- Eden, *Full Circle*, pp. 520 (Eden to Eisenhower), 475; Lloyd, *Suez*, p. 42 («very worried»); Home, *Macmillan*, vol. 1, p. 411 (Macmillan's reading and diary).
- Eden, *Full Circle*, pp. 576–78 («stamp of our generation»); Interview with Robert Belgrave; Nasser, *Philosophy of the Revolution*, pp. 72–73 («vital nerve»); Lloyd, *Suez*, p. 120 (Spaak).
- Kenneth Love, *Suez: The Twice-Fought War* (New York: McGraw-Hill, 1969), pp. 367, 403; Wall, *Exxon*, pp. 549–61; Louis and Owen, *Suez 1956*, p. 123 (Kirkpatrick); Wilbur Crane Eveland, *Ropes of Sand: America's Failure in the Middle East* (New York: Norton, 1980), pp. 209–13 (Anderson); Eisenhower to

- King Saud, August 20, 1956, DDRS, 1985, doc. 655. Взгляды на атомную энергетику, совпадающие со взглядами Андресона, высказывались на заседаниях Объединенного разведывательного комитета в Лондоне. Chester Cooper to author. May 30, 1989.
12. Moshe Dayan, *Story of My Life* (New York: William Morrow, 1976), p. 218. Lloyd's attitude reminded Dayan «of a customer bargaining with extortionate merchants.» Hugh Thomas, *The Suez Affair* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1986), pp. 95–109, 224. On attitude towards Jews, see Shuckburgh, *Descent to Suez*, passim; for Eden on Jews, see Neff, *Warriors at Suez*, p. 206 and John Harvey, ed., *The War Diaries of Oliver Harvey* (London: Collins, 1978), pp. 191–94, 247. Harold Macmillan, *Riding the Storm, 1956–59* (London: Macmillan, 1971), p. 149; Louis and Owen, *Suez 1956*, p. 160; Stuart A. Cohen, «A Still Stranger Aspect of Suez: British Operational Plans to Attack Israel, 1955–56,» *International History Review* 10 (May 1988), pp. 261–81.
 13. James, Eden, p. 597 («artificial inside»); Cooper, *Lion's Last Roar*, p. 128 («Chums»). On Eden's medication and collapse, see James, *Eden*, pp. 523, 597; Thomas, *Suez Affair*, pp. 43–44; Neff, *Warriors at Suez*, p. 182.
 14. Ambrose, *Eisenhower*, p. 357; «Memorandum of Conference with the President,» October 30, 1956, Dulles papers. White House Memoranda Series (Eisenhower); Cooper, *Lion's Last Roar*, p. 167 («sunshirted hell»); Lloyd, *Suez*, p. 78 (Hoover); Heikal, *Cairo Documents*, pp. 112–13 (Nasser's instructions); Cabinet, Egypt Committee, «Political Directive to the Allied Commander-in-Chief,» November 3, 1956, E.O.C. (56)12, CAB 134/1225, PRO.
 15. Cabinet, Egypt Committee Minutes, September 7, 1956, EC (56), CAB 134/1216; Chiefs of Staff, «Review of the Middle Eastern Situation Arising Out of the Anglo-French Occupation of Port Said,» November 8, 1956, E.C. (56)67, CAB 134/1217, PRO. Ambrose, *Eisenhower*, pp. 359 («boil in»), 371 («Attorney General»); Interview with Peter Ramsbotham («paraboys»); Richard K. Betts, *Nuclear Blackmail and Nuclear Balance* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1987), pp. 62–65 («night follows day»); Polster, «Need for Oil,» p. 114 («get the Arabs sore»); Wall, *Exxon*, p. 557 («simply refused»); Macmillan, *Riding the Storm*, p. 164 (IMF); Lloyd, *Suez*, pp. 211, 206 (Macmillan on oil sanctions); Louis and Owen, *Suez 1956*, p. 228 («naughty boys»); United States Congress, Senate, Committee on the Judiciary and Committee on Interior and Insular Affairs, *Emergency Oil Lift Program and Related Oil Problems: Joint Hearings, 85th Congress, 1st session* (Washington, D.C.: GPO, 1957), p. 2401 («purgatory»). Statistics from *Emergency Oil Lift Program*, pp. 1046–64; Office of Intelligence Research, Department of State, «Economic Consequences of the Closure of the Suez Canal (and IPC Pipelines),» January 7, 1957; Lubell, «World Petroleum Production and Shipping,» p. 21; Harold Lubell, *Middle East Oil Crisis and Western Europe's Energy Supplies* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1963); Peter Hennessy and Mark Laity, «Suez — What the Papers Say,» *Contemporary Record 1* (Spring 1957), p. 8.
 16. Eisenhower to Ismay, November 27, 1956, DDRS, 1989, doc. 2941 («sadness» and «delicate»); Dillon to Director (re: Ismay), DDRS, 1989, doc. 859 (Ismay); Lloyd, *Suez*, p. 219 (hospital meeting with Dulles). Роберт Родс Джеймс, хотя и принял воспоминания Ллойда, ссылается на его более неоднозначный доклад Идену, представленный в тот момент, когда Даллес критиковал «наши методы» и «сожалел о том, что нам не удалось сбросить Насера», James, *Eden*, p. 577.
 17. Cabinet minutes, November 26, 1956, CAB 134/1216; Macmillan to Eden, January 7, 1957, PREM 11/2014, PRO. *Emergency Oil Lift Program*, pp. 2406 («sugar bowl»), 2353–57 («whose interests»), 2404 (Drake and Jersey representative), 810; Love, *Twice-Fought War*, p. 655 («Suez sixpence»); Wall, *Exxon*, pp. 559 («have already shipped»), 579 («push a button»); *Financial Times and Daily Express*, January 19, 1957 («No Extra Oil»); Johnson, *Sun*, pp. 84–86 (antitrust case).
 18. United States Congress, Senate, Judiciary Committee, Subcommittee on Antitrust and Monopoly, *Petroleum, the Antitrust Laws and Government Policy*, 85th Congress, 1st session (Washington, D.C.: GPO, 1957), pp. 97–98; Office of Intelligence Research, Dept. of State, «Economic Consequences of the Closure of the Suez Canal,» January 7, 1957; Wall, *Exxon*, p. 582 («British shipping»); «Middle East Oil,» January 23, 1957, UE S 1171/39, FO 371/127281, PRO.
 19. Cooper, *Lion's Last Roar*, p. 281 («curious time»); Moncrieff, *Suez: Ten Years After*, p. 45 («Sir Eden»); James, *Eden*, p. 593 («so unrepentant»); Macmillan, *Riding the Storm*, p. 181 («see him now»); Neff, *Warriors at Suez*, p. 437 (*Times*); Home, *Macmillan*, p. 460.
 20. Interview with John Loudon («tanker people»); Wall, *Exxon*, p. 582. On pipelines, see «Transport of Middle East Oil,» n.d., UE S 1171/228, FO 371/127213; Bridgeman to Ayres, March 11, 1957, POWE 33/1967; Memorandum from Shell, March 11, 1957, POWE 33/1967, PRO. On tankers, see JWH to Secretary of State, October 11, 1956, and Draft Memorandum for the President, Dulles papers. White House Memoranda series; «Bermuda Conference: Long-Term Tanker Prospects,» Note by Ministry of Power and Ministry of Transport, March 15, 1957, UE S 1172/5, FO 371/127210; «Middle East Oil,» January 18, 1957, to Mr. Beely, FO 371/127200 («political risk»); «Long-Term Requirements for the Transport of Oil from the Middle East,» January 28, 1957, UE S 1141/29, FO 371/127201, PRO.



21. Caccia to Foreign Office, February 12, 1957, AU 1051/A2, FO 371/126684, PRO («boy scout»); «Memorandum of Conferences with the President,» November 21, 1956, 4:00 P.M., 5:30 P.M., Dulles papers. White House Memoranda series (Ike's Middle East policy).
22. Macmillan, *Riding the Storm*, pp. 198 («agonies»), 133 («rulers»), 258 (weekly letters); «Memorandum of Conference with the President,» November 21, 1956, Dulles papers. White House Memoranda series («straight, fine man»). Macmillan to «Dear Friend» (letter to Eisenhower), January 16, 1957, PREM 11/2199 («no illusions»); COIR to Jarrett, March 5, 1957, PREM 11/2010 («family tree»); Macmillan to C.E., March 6, 1957, PREM 11/2014; «Middle East: General Questions,» Bermuda Conference Notes, PREM 11/1838 (Macmillan in Bermuda), PRO. Eisenhower, *Waging Peace*, p. 123 («plain talk»); James, *Eden*, p. 617 («lake of oil»).

Глава 25

1. Wellings to DeGolyer, December 10, 1953; DeGolyer to Wellings, December 24, 1953, 1982, DeGolyer papers.
2. American Petroleum Institute, *Basic Petroleum Data Book*, vol. 6, September 1986, IV-1, II-1.
3. Cabinet, Middle East Oil Committee, October 7, 1954, O.M.E. (54)36, CAB 134/1086 («reasonable basis»); Russell to Lloyd, October 11, 1957, EP 1013/4, FO 371/127073, PRO.
4. Hohler to Foreign Office, August 20, 1957, UE S 1171/228, FO 371/127211, p. 6; Foreign Office, «Signor Enrico Mattei,» FO 371/127210, PRO. «Enrico Mattei and the ENI,» with Tasca and Phelan to Department of State, December 16, 1954, 865.2553/12-1654, RG 59, NA («economic history»); Paul Frankel, *Mattei: Oil and Power Politics* (New York and Washington, D.C.: Praeger, 1966), pp. 122, 41–51 («sucking needles»); Interviews with Marcello Colitti («into the fire») and John Loudon («difficult» and «dessert»).
5. Interview with Robert Belgrave; Frankel, *Mattei*, p. 83 (Mattei on the Seven Sisters). Beckett to Jardine, May 22, 1957, FO 371/127208; Falle to Gore-Booth, May 6, 1957, UE S 1171/105/4, FO 371/127205; Cabinet, Committee on the Middle East, March 26, 1957, O.M.E. (57), CAB 134/2338; Record of Conversation between Mr. Hannaford and Signor Mattei, with Cabinet, Committee on the Middle East, OME (57)35, Eevise, May 24, 1957, CAB 134/2339; Hohler to Lloyd, August 20, 1957, UE S 1171/228, FO 371/127211, PRO.
6. Frankel, *Mattei*, p. 141 (Italian princess). Cabinet, Committee on the Middle East, May 1, 1957, O.M.E. (57)29, PREM 11/2032; Stevens to Foreign Office, April 12, 1957, no. 47, PREM 11/2032 («blackmail»); Foreign Office to Rome, March 27, 1957, no. 469, FO 371/127203; Ashley Clarke, «Signor Mattei and Oil,» September 25, 1957, FO 371/127212, PRO.
7. Wright to Coulson, with Cabinet, Middle East Committee, March 25, 1957, O.M.E. (57)24, CAB 134/2339 («lesser evil»); Foreign Office, «European Interest in Mid East Oil,» Cabinet, Committee on the Middle East, OME 57(35), May 24, 1957, CAB 134/2339; Pridham minute, August 27, 1957, UE S 1171/228, FO 371/127211; Anglo-American Talks, April 15, 1957, FO 371/127206 («unreliable person»); Joseph Addison to Wright, April 11, 1957, UE S 1171/120 (C), FO 371/127206; Cabinet, Committee on the Middle East, «Italian-Iranian Oil Agreement,» March 25, 1957, O.M.E. 57(24), CAB 134/2339 and Foreign Office to Rome, March 27, 1957, no. 469, FO 371/127203 («prejudice»); Hohler to Wright, August 20, 1957, UE S 1171/228, FO 371/127211 («sign of weakness»); Hohler to Foreign Office, August 20, 1957, no. 141 E, FO 371/127211, PRO.
8. Wright to Coulson, with Cabinet, Committee on the Middle East, «Italian-Iranian Oil Agreement,» March 25, 1957, OME 57(24), CAB 134/2339; Lattimer notes on Mattei visit, June 1957, E.G. 9956, FO 371/127210; Russell to Wright, August 10, 1957, UE S 1171/223, FO 371/127211 (meeting with Mattei in Tehran and «four minute mile»); M. to Macmillan, May 6, 1957, PREM 11/2032; Wright to Russell, August 16, 1957, UE S 1171/223, FO 371/127211, PRO. Interview with Marcello Colitti («tiny places»).
9. «Japanese Interest in the Oil Concession for the Kuwait-Saudi Neutral Zone Sea-Bed,» September 27, 1957, FO 371/127170; British Embassy, Tokyo, to Eastern Department, Foreign Office, November 12, 1957, 1532/107/57, FO 371/127171; S. Falle, «Japanese and Middle East Oil Concessions,» October 4, 1957, POWE 33/2110 («real breach»), PRO. Martha Caldwell, «Petroleum Politics in Japan: State and Industry in a Changing Policy Context» (Ph.D., University of Wisconsin, 1981), pp. 84–86; CIA, «Taro Yamashita,» *Biographic Register*, August 1964, DDRS, doc. 31A.
10. Halford to Foreign Office, December 19, 1957, No. 22, POWE 33/2110; Cabinet, Official Committee on the Middle East, Minutes, November 7, 1957, p. 5, OME (57), CAB 134/2338; Kuwait to Foreign Office, October 21, 1957, S 1534/29, FO 371/127171; P. J. Gore-Booth to J. A. Beckett, November 4, 1957, PD 1146/17, POWE 33/2110 («feeling»); Kuwait to Foreign Office, October 8, 1957, nos. 363, 364, FO 371/127171 (royal telegrams); J. C. Moberly, «Kuwait-Saudi Neutral Zone Seabed Concession,» November 6, 1957, ES 1534/37, FO 371/127171; British Embassy, Tokyo, to Eastern Department, Foreign Office, November 12, 1957, S. 1534/41; Shell to BPM, December 11, 1957, FO 371/127171; Halford to Foreign Office, December 22, 1957, No. 477, POWE 33/2110, PRO. Caldwell, «Petroleum Politics,» pp. 86–87 («national project»); Tadahiko Ohashi to author, August 16, 1989 (information from Mr. Sakakibara).

11. Emmett Dedmon, *Challenge and Response: A Modern History of Standard Oil Company* (Indiana) (Chicago: Mobium Press, 1984), pp. 203–05 («opportunities» and «Aryans»); «Conversation with His Imperial Majesty», FO 371/1330A, PRO (Shah's home life).
12. Wright to Foreign Office, February 11, 1958, VQ 1015/11, FO 371/134197, PRO («strangle hold»). On the coup in Iraq, see Wright to Foreign Office, July 17, 1958, VQ 1015/100, FO 371/134199; Embassy, Ankara to Rose, July 17, 1958, VO 1015/71 (c), FO 371/134199; Stout to Middle East Secretariat, August 7, 1958, VO 1015/195, FO 371/134202; Johnston to Rose, July 28, 1958, VQ 1015/171, FO 371/134/201; Wright to Lloyd, «The Iraqi Revolution of July 19, 1958», EQ 1015/208, PREM 11/2368; Wright memo on Howard Page, September 1, 1958, EQ 1531/15, FO 371/133119, PRO.
13. Report of the Commission of Arab Oil Experts, April 15–25, 1957, to the Secretariat-General of the Arab League, pp. 2, 5, FO 371/127224; Nuttali to Falk, October 4, 1957, with minutes of Second Session of Fifth Meeting of Arab Oil Experts, pp. 2, 9, UE 511717/2, FO 371/127224, PRO. Interview with Fadhil al-Chalabi.
14. Bridgett to Department of State, March 4, 1959, 831.2553/3–459, RG 59, NA; Philip, *Oil and Politics*, p. 83; Betancourt, *Venezuela*, pp. 323–24, 342 («factory»); Richard M. Nixon, *Six Crises* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1962), pp. 213–27; Rabe, *The Road to OPEC*, p. 157 («romantics»); Tugwell, *Politics of Oil* chap. 3; Interviews with Alirio Parra, Alicia Castillo de Perez Alfonso, Juan Pablo Pérez Castillo, Oscar Perez Castillo.
15. NA 831.2553: Leddy to Department of State, January 10, 1951, 1–1051; Davis memo, September 8, 1953, 9–853; Swihart to Department of State, May 9, 1956, 5–956; Chaplin to Department of State, May 25, 1956, 5–2556; Sparks to Secretary of State, December 20, 1958, 12–2058; Anderson-Rubottom memo, June 5, 1959, 6–559; Boonstra memo, June 5, 1959, 6–559; Eisenhower to Betancourt, April 28, 1959, 4–2859, RG 59; Cox to Department of State, September 10, 1959, 631.86B/9-1059, RG 59. Interview with Alirio Parra («bones»).
16. Pierre Terzian, *OPEC: The Inside Story*, trans. Michael Pallis (London: Zed Books, 1985), pp. 85–97; *New York Times*, June 4, 1958, p. 8; Diary of J. B. Slade-Baker, January 20, 1958, Middle East Center; Nadav Safran, *Salidi Arabia: The Ceaseless Quest for Security* (Cambridge: Harvard University Press, 1985), pp. 88–103; *Fortune*, August 1959, pp. 97, 146 («service station»); *Petroleum Week*, June 20, 1958, p. 41; CIA, «Abdullah Ibn Hamud al-Tariqi», February 26, 1970, *DDRS*, 1984, doc. 788.
17. CIA, «Middle East Oil», NIE 30–60, November 22, 1960, 83–542–9, paper 12–17 («force»); Cabinet Minutes, July 25, 1958, Whitman Files, 1953–1961, Cabinet Series, Box 11 («dangerous situation»); Eisenhower Library, NA 861.2553: Sundt to Department of State, January 28, 1954, 1–2854; February 3, 1954, 2–354, RG 59, NA. Wall, *Exxon*, p. 332; J. E. Hartshorn, *Oil Companies & Governments: An Account of the International Oil Industry in Its Political Environment* (London: Faber and Faber, 1962), pp. 211, 215.
18. Terzian, *OPEC*, pp. 23, 26; Bridgett to Department of State, June 4, 1959, 831.2553/6-459, RG 59, NA; Hubbard to BP, April 29, 1959 («considered successful» and «Miss Wanda Jablonski»); Chisholm to Chairman of BP, April 30, 1959, Deighton File, «Cairo «Arab Petroleum Congress» («plus»); Weir to Walmsley, June 17, 1959, B51532/8, FO 371/140378, PRO («my boy»).
19. Interviews with Wanda Jablonski and Alirio Parra; «Wanda Jablonski Reports on the Middle East», Supplement, *Petroleum Week*, 1957; «Eugene Jablonski Returns to Botany», *Garden Journal* May–June 1963, pp. 102–3; Terzian, *OPEC*, pp. 26–29, 7 («Gentlemen's Agreement»).

Глава 26

1. Wall, *Exxon*, pp. 332–33; Angela Stent, *From Embargo to Ostpolitik: The Political Economy of Soviet-West German Relations, 1955–1980* (Cambridge: Cambridge University Press, 1981), p. 99 (Keating); Hartshorn, *Oil Companies & Governments*, pp. 252–53, 218.
2. «Rathbone of Jersey Standard», *Fortune*, May 1954, pp. 118–19; «How Rathbone Runs Jersey Standard», *Fortune*, January 1963, pp. 84–89, 171–79.
3. Wright memo on Howard Page, September 1, 1958, EQ 1531/15, FO 371/133119 («tough man»); Williams to Stock, June 23, 1958, 58/6/112, POWE 33/2200 (Jablonski at Jersey), PRO. Interviews with Wanda Jablonski and John Loudon; Ian Skeet, *OPEC—Twenty-five Years of Prices and Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988), p. 22 («regret»).
4. Terzian, *OPEC*, pp. 33–34 («Just wait»), 42–46 («regulation», «sanctions», «disapprove» and Page); Interviews with Alirio Parra («We've done it») and Fadhil al-Chalabi; Skeet, *OPEC*, p. 23; Fadhil al-Chalabi, *OPEC and the International Oil Industry: A Changing Structure* (Oxford: Oxford University Press, 1980), p. 67; *New York Times*, September 25, 1960; CIA, «Middle East Oil», NIE 30–60, November 22, 1960, 83–542–9, Eisenhower Library; Robert Stobaugh and Daniel Yergin, eds., *Energy Future: Report of the Energy Project at the Harvard Business School* 3d. ed. (New York: Vintage, 1983), p. 24 (Rouhani).
5. Abdul-Reda Assiri, *Kuwait's Foreign Policy: City-States in World Politics* (Boulder, Colo.: Westview, 1990), pp. 19–26 (Iraq and Kuwait); Skeet, *OPEC*, p. 29 («nice in theory»).

6. Interviews with Alicia Castillo de Perez Alfonso, Juan Pablo Perez Castillo, Oscar Perez Castillo («sowing» and «devil»), Alfred DeCrane, Jr., and Fadhil al-Chalabi; Terzian, *OPEC*, pp. 80–85 («ecologist»); Skeet, *OPEC*, p. 32 («reality of the oil world»).
7. Interview with Gilbert Rutman; Melby, *France*, pp. 253 (Economic Council), 302 (Giraud); Alistair Home, *A Savage War of Peace: Algeria, 1954–1962* (London: Penguin, 1979), p. 242 (De Gaulle); Gilbert Burck, «Royal Dutch Shell and Its New Competition.» *Fortune*, October 1957, pp. 176–78 («all our eggs»).
8. Ruth First, *Libya: The Elusive Revolution* (London: Penguin, 1974), p. 141; Multinational Subcommittee. *Multinational Oil Corporations*, p. 98 («one oil company» and «quickly»).
9. Commercial Secretariat to African Department, Foreign Office, June 11, 1957, JT 1534/3, FO 371/126063; Washington to Foreign Office, May 21, 1959, PREM 11/2743/1239 («jack-pot»), PRO. Wall, *Exxon*, pp. 668–72 (Wright); Interviews with Robert Eeds, Ed Guinn and Mohammed Finaish, Multinational Subcommittee Staff Interviews. Разрыв между Ливией, где правительство устанавливало налоги в зависимости от рыночных цен, и другими добывающими странами, которые опирались на объявленные цены, стал таким огромным, что в 1965 г. Ливии для повышения доходов пришлось вернуться к объявленному ценам.
10. Multinational Subcommittee Staff Interviews (corruption in Libya); *Multinational Hearings*, part 7, p. 287 (Page).
11. Interview with Marcello Colitti; Reinhardt to McGhee, April 25, 1962, *DDRS*, 1981, doc. 206B («damaged ego»); *New York Times*, October 28, 1962, p. 16; October 29, 1962, p. 16; November 5, 1962, p. 30 («most important individual»); *Times* (London), October 29, 1962, p. 12; *Time*, November 2, 1962, p. 98; January 18, 1963, p. 26.
12. Nell H. Jacoby, *Multinational Oil: A Study in Industrial Dynamics* (New York: Macmillan, 1974), pp. 138–39 («new internationals»); *Multinational Hearings*, part 7, p. 352.
13. Multinational Subcommittee, *Multinational Oil Corporations*, p. 95 («surge pot»); Wall, *Exxon*, pp. 616 (Jamieson), 610 («always fighting»); *Multinational Hearings*, part 7, pp. 287 («most important concession»), 314, 288 («balloon»); Interviews with George Parkhurst, Kirchner, Merrill, Shaffer, Howard Page, Multinational Subcommittee Staff Interviews.
14. Department of State to Tehran Embassy, June 8, 1964, CM/Oil, Conference Files («Arab imperialism»); Carroll to Vice President, July 27, 1966, EX FO 5, 6/30/66-8/31/66, Box 42 (Shah to Kim Roosevelt), Johnson Library. *Multinational Subcommittee, Multinational Oil Corporations*, p. 108 («do their best»); Interview with Parkhurst, Multinational Subcommittee Staff Interviews; *Multinational Hearings*, part 7, p. 309 (Oman).
15. Viator, *Energy Policy*, p. 96 («Tex» Willis); «Effect of Petroleum Imports Upon Oil Industry in Texas.» July 15, 1949, 811.6363/7-1549, RG 59, NA («re-election»); Goodwin, *Energy Policy*, pp. 227–28 («old suggestion»).
16. President's Appointment with Senators, June 3, 1957 («nice balance»); Cabinet Minutes, July 24, 1957, p. 3; Eisenhower to Anderson, July 30, 1957, Box 25; Eisenhower to Moncrief, May 12, 1958, Bolt 33; Dulles-Brownell telephone call, July 2, 1957, box 7, Eisenhower diary, Whitman files («window dressing»); Memorandum of Conversation with the President, November 10, 1958, Box 7, Dulles White House memos («some action»), Eisenhower Library. Interview with Robert Dunlop; Lezner, *Getty*, pp. 217–19; Goodwin, *Energy Policy*, pp. 247–51 (Randall and economic advisers); D. B. Hardeman and Donald C Bacon, *Rayburn: A Biography* (Austin: Texas Monthly Press, 1987), p. 349; Robert Caro, *The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power* (New York: Knopf, 1982); Robert Engler, *The Politics of Oil: Private Power and Democratic Directions* (Chicago: University of Chicago Press, 1967), pp. 230–47.
17. Viator, *Energy Policy*, pp. 119 («nightmare»), 134 (Russell Long); *Fortune*, June 1969, pp. 106–107.

Глава 27

1. Jacoby, *Multinational Oil*, pp. 49–55.
2. P. H. Frankel, *Essentials of Petroleum: A Key to Oil Economics*, new ed. (London: Frank Cass, 1969), p. 1. Frankel's book, though written in 1946, remains essential to understanding the oil industry. David Landes, *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present* (Cambridge: Cambridge University Press, 1979), p. 98; Carlo M. Cipolla, *The Economic History of World Population*, 7th ed. (London: Penguin, 1979), p. 56 (Jevons); Senate, *Emergency Oil Lift Program*, pp. 2739, 2749, 2731–42. Joseph C Goulden, *The Best Years, 1945–50* (New York: Atheneum, 1976), pp. 123–24 (Lewis); Interview (statue).
3. Senate, *Emergency Oil Lift Program*, pp. 2371–78; G. L. Reid, Kevin Allen, and D. J. Harris, *The Nationalized Fuel Industries* (London: Heinemann, 1973), p. 23 («Killer Fogs», «smoke less zones» and «Living Fire»); U.K. Department of Energy archives; William Ashworth, *The History of the British Coal Industry*, vol. 5 (Oxford: Clarendon Press, 1986), pp. 672–73; Melby, *France*, pp. 227, 236, 303–04; W. O. Henderson, *The Rise of*

- German Industrial Power, 1834–1914* (London: Temple Smith, 1975), p. 235 (Keynes); Raymond Vermin, ed., *The Oil Crisis in Perspective* (New York: Norton, 1976), pp. 94, 92.
4. Chalmers Johnson, *MIT and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925–1975* (Stanford: Stanford University Press, 1982), p. 237 («no longer living»); Hem, *Fueling Growth*, chaps. 7, 10, 11; Richard J. Samuels, *The Business of the Japanese State: Energy Markets in Comparative Historical Perspective* (Ithaca: Cornell University Press, 1987), pp. 191–92, 196; Michael A. Cusamano, *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota* (Cambridge: Harvard University Press, 1985), pp. 392–94; Alfred D. Chandler, Jr., «Industrial Revolution and Institutional Arrangements», *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences* 33 (May 1980), pp. 47–48.
 5. Interviews with William King and James Lee; Conoco, *The First One Hundred Years* (New York: Dell, 1975), pp. 169, 193; *Fortune*, April 1964, p. 115 («big bite»); Interviews with Kirchen («beat the bushes»), Shaffer and Merrill, Multinational Subcommittee Staff Interviews.
 6. *Fortune*, September 1961, pp. 98, 204–6 (Texaco); September 1953, pp. 134–37, 150–62; September 1954, pp. 34–37, 157–62; Robert O. Anderson, *Fundamentals of the American Petroleum Industry* (Norman: University of Oklahoma Press, 1984), pp. 280–81; Johnson, *Sun*, pp. 82–83; Wall, *Exxon*, pp. 300–1, 308, 132–33 (tiger). For specific oil company ads, see *Life*, July 5, July 12, July 26, 1954; July 17, July 24, 1964.
 7. Kenneth T. Jackson, *Crabgrass Frontier: The Suburbanization of the United States* (New York: Oxford University Press, 1987), pp. 231–38 (Levitt), 248–49 (Eisenhower on atomic attack), 254 («drive-in church»); Robert Fishman, *Bourgeois Utopias: The Rise and Fall of Suburbia* (New York: Basic Books, 1987), p. 182; Warren James Belasco, *Americans on the Road: From Autocamp to Motel, 1910–1945* (Cambridge: MIT Press, 1979), pp. 141, 168; James J. Rink, *The Automobile Age* (Cambridge: MIT Press, 1988), pp. 166, 162; Ristow, «Road Maps», *Surveying and Mapping* 34 (December 1964), pp. 617, 623; John B. Rae, *The American Automobile: A Brief History* (Chicago: University of Chicago Press, 1965), p. 109 (tail fins). Angus Kress Gillespie and Michael Aaron Rockland, *Looking for America on the New Jersey Turnpike* (New Brunswick: Rutgers University Press, 1989), pp. 23–37. Dwight D. Eisenhower, *White House Years*, vol. 1, *Mandate for Change, 1953–1956* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1963), pp. 501–2, 547–49 («six sidewalks to the moon»).
 8. Rusk to American Diplomatic Posts, «Middle Sitrep as of June 7», June 8, 1967, Mideast Crisis Cable, vol. 4, June 1967, NSF Country File, Johnson Library; Nadav Safran, *Israel: The Embattled Ally* (Cambridge: Harvard University Press, 1978), pp. 240–56. When President Havi Boumediene of Algeria complained in Moscow in 1967 of inadequate Soviet support for the Arab cause during the war, Leonid Brezhnev replied, «What is your opinion of nuclear war?» Betts, *Nuclear Blackmail and Nuclear Balance*, p. 128.
 9. Moore to Bryant, June 27, 1967, with Moore to Califano, June 28, 1967, Pricing Files, January–June 1967, Ross-Robson papers, Aides Files, White House Central Files, Johnson Library («compliance» and «crisis»); Harkabi, *Arab Attitudes*, pp. 2–9 («liquidation»).
 10. Interview with Harold Saunders («floating crap game»); *Oil and Gas Journal*, July 17, 1967, p. 43 («bad dream»); September 11, 1967, p. 41; «Wright/Summary», June 26, 1967, Pricing Files, January–June 1967, Ross-Robson papers, Aides Files, White House Central Files, Johnson Library; Letter from James Akins to author, July 27, 1989; Kapstein, *Insecure Alliance*, pp. 130 («Suez system»), 147 («threat of an emergency»), 136 («principal safety factor»).
 11. «World Export Picture», July 27, 1967, October 15, 1967, Pricing Files, Oil, July and August, 1967, Ross-Robson papers, Aides Files, White House Central Files, Johnson Library; Wall, *Exxon*, pp. 624–26 («tanker fleet»); *Multinational Hearings*, part 8, p. 589 (salt mines); *Wall Street Journal*, October 27, 1967, p. 1; *Oil and Gas Journal* August 7, pp. 96–98; September 11, p. 45; August 14, 1967, p. 8.
 12. *Multinational Hearings*, part 8, p. 764 («surplus crude»); Geoffrey Kirk, ed., *Schumacher on Energy* (London: Sphere Books, 1983), pp. 1–5, 82, 14; Barbara Wood, *E. F. Schumacher: His Life and Thought* (New York: Harper & Row, 1984), p. 344 («chickens»).

Нижеприведенная таблица показывает резкий рост числа автомобилей в США и в остальном мире после Второй мировой войны.

Зарегистрировано легковых автомобилей, млн

Год	США	В остальных странах мира	Итого в мире
1950	40,3	12,7	53,0
1960	61,7	36,6	98,3
1970	89,2	104,2	193,4
1980	121,6	198,8	320,4
1990*	133,7	292,8	440,7

*По оценке Cambridge Energy Research Associates.

Источник: Motor Vehicle Manufacturers Assn. of the U.S., *World Motor Vehicle Data*, 1990, p. 35.

Глава 28

1. Interview with Peter Ramsbotham; *Time*, October 25, 1971, pp. 32–33 (Pompidou); James A. Bill, *The Eagle and the Lion: The Tragedy of American-Iranian Relations* (New Haven: Yale University Press, 1988), pp. 183–85 (Shah on Maxim's).
2. Denis Healey, *The Time of My Life* (London: Michael Joseph, 1989), pp. 284 (band), 299 («unwise»); J. B. Kelly, *Arabia, the Gulf & the West* (New York: Basic Books, 1980), pp. 47–53 («mercenaries»), 80 (Dubai), 92 (Bahrain); Pahlavi, *Shah's Story*, p. 135 («safety of the Persian Gulf»); *FRUS: Iran, 1951–1954*, pp. 854–57 (Nixon on the Shah); Interview with James Schlesinger.
3. Interview with Ulf Lantzke; Steven A. Schneider, *The Oil Price Revolution*, p. 110 («old warrior»); Stobaugh and Yergin, *Energy Future*, p. 1 (1968 State Department notice); Wall, *Exxon*, p. 828 (1972 OECD meeting); Vernon, *Oil Crisis*, pp. 31, 18, 23, 28.
4. On New York utilities, interviews with Pierce, Swartz and Doyle, Multinational Subcommittee Staff Interviews and *New York Times*, November 25, 1966, p. 1; November 26, 1966, p. 1; December 18, 1966, p. 24. Donella Meadows, Dennis Meadows, Jorgen Randers and William Behrens III, *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, 2d ed. (New York: Signet Books, 1974), pp. 29, 85–86, 75; Johnson, *Sun*, p. 217 («new game»). О разливе нефти в Санта-Барбаре см. Cole to Nixon, «Santa Barbara Channel Oil Leases,» November 9, 1973, White House Special Files, President's Office Files, Nixon papers; *New York Times*, February 27, 1969, p. 1; William Rintoul, *Drilling Ahead: Tapping California's Richest Oil Fields* (Santa Cruz: Valley Publishers, 1981), chap. 12.
5. Macmillan to Menzies, «Prime Minister: Personal Telegram,» T267/58, PREM 11/2441/PRO («well aware»); Interviews with Robert Belgrave, James Lee («never get to \$5»), Robert O. Anderson and Frank McFadzean; Peter Kann, «Oilmen Battle Elements to Tap Pools Beneath Alaskan Water, Land,» *Wall Street Journal*, February 16, 1967, p. 1; Charles S. Jones, *From the Rio Grande to the Arctic: The Story of the Richfield Oil Corporation* (Norman: University of Oklahoma Press, 1972), chap. 45; Kenneth Harris, *The Wildcatter: A Portrait of Robert O. Anderson* (New York: Weidenfeld and Nicolson, 1987), pp. 77–93; Cabinet Task Force on Oil Import Control, *The Oil Import Question: A Report on the U.S. Relationship of Oil Imports to the National Security* (Washington, D.C.: GPO, 1970). О борьбе за охрану окружающей среды см. David R. Brewer, «Who Needs the Alaska Pipeline?» *New York Times*, February 5, 1971, p. 31; Charles J. Cicchetti, «The Wrong Route,» *Environment* 15 (June 1973), p. 6 («probable major discharges»); United States Department of the Interior, *An Analysis of the Economic and Security Aspects of the Trans-Alaskan Pipeline*, vol. 1 (Washington, D.C.: GPO, 1971).
6. Interviews with Armand Hammer, Victor Hammer, James Placke and others.
7. Interviews with Deutsch (gold chess set) and William Bollano («orderly transfer»). Multinational Subcommittee Staff Interviews; Armand Hammer with Nell Lyndon, *Hammer* (New York: Putnam, 1987), passim, esp. pp. 337 («Hammer's Folly»), 340; Steve Weinberg, *Armand Hammer: The Untold Story* (Boston: Little, Brown, 1989), chap. 15.
8. Interview with James Placke; First, *Libya*, chap. 7, pp. 103, 265; Mohammed Heikal, *The Road to Ramadan* (London: Collins, 1975), pp. 185 («ideas of Islam»), 70; Wall, *Exxon*, pp. 704–11 («5000 years,» «Good God!» and Jersey director); Interviews with William Bollano, Charles Lee, Northcutt Ely, Jack Miklos, Thomas Wachtell, Henry Schuller, James Akins, Mohammed Finaish («eggs»), George Williamson («perfectly understandable» and «Everybody who drives»), George Parkhurst and Dennis Bonney, Multinational Subcommittee Staff Interviews; Hammer, *Hammer*, p. 383 («disciple»); *Fortune*, August 1971, p. 116; John Wright, *Libya: A Modern History* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1982), p. 239; *Multinational Hearings*, vol. 7, pp. 377–78.
9. *Multinational Hearings*, part 8, pp. 771–73 («picked off»); part 6, pp. 64 («tricks»), 84–87 («year 1951»), 70–71 («must go along»). Interviews with Fadhil al-Chalabi and James Placke; Interviews with George Williamson and John Tigrett (Libyan Safety Net), James Placke («truce»), Dudley Chapman and John McCloy, Multinational Subcommittee Staff Interviews. *Fortune*, August 1971, pp. 113, 197 («Groucho»), 190 («not my father»); Wall, *Exxon*, pp. 774–76 («silly as hell»); Thomas L. McNaugher, *Arms and Oil U.S. Military Strategy and the Persian Gulf* (Washington, D.C.: Breakings Institution, 1985), p. 12.
10. Interview with Fadhil al-Chalabi («OPEC got muscles»); Kelly, *Arabia*, p. 357 («no leapfrogging»); Wright, *Libya*, p. 244 («buyer's market... is over»); Interviews with Henry Schuler, pp. 10–12, Joseph Palmer 11, Henry Moses, George Parkhurst and Dennis Bonney, Multinational Subcommittee Staff Interviews; Multinational Subcommittee, *Multinational Hearings*, part 6, p. 221 (Jalloud).
11. Zuhayr M. Mikdashi, Sherrill Cleland and Ian Seymour, *Continuity and Change in the World Oil Industry* (Beirut; Middle East Research and Publishing Center, 1970), pp. 215–16 (Yamaha on participation); Sampson, *Seven Sisters*, p. 245 («Catholic marriage»); *Multinational Hearings*, part 6, pp. 44–45 («concerted action»), 50 («trend toward nationalization»); Schneider, *Oil Price Revolution*, pp. 176 («updated book value» and

- «participation agreement»), 179, 182 (Exxon chairman); Interview with Ed Guinn, Multinational Subcommittee Staff Interviews (skeletons); Wall, *Exxon*, pp. 840–42 («hard blow» and «I won»).
12. Sampson, *Seven Sisters*, pp. 240–42; *Multinational Hearings*, vol. 7, pp. 332–37 (surplus capacity). Embassy in Tripoli to Washington, December 5, 1970, 02823; Embassy in Tripoli to Washington, November 23, 1970, A-220, State Department papers.

Глава 29

1. Anwar el-Sadat, *In Search of Identity: An Autobiography* (New York: Harper & Row, 1978), pp. 248–52; Henry Kissinger, *Years of Upheaval* (Boston: Little, Brown, 1982), p. 854 («altered irrevocably»). On quotas, see Kissinger to Nixon, November 21, 1969; Jamieson and Warner to Nixon, November 26, 1969, White House Central Files [EX] CO 1–7; Flangian to Staff Secretary, November 20, 1969, [CF] TA 4/Oil, White House Special Files, Confidential Files. Flangian to Kissinger, January 23, 1970, [EX] CO 128 («power vacuum»); Nixon to Mohammed Reza Pahlavi, April 16, 1970, [EX] CO 68 («disappointment»). White House Central Files, Nixon archives.
2. Flangian to Nixon, March 11, 1972, [EX] UT; Charles DiBona to John Ehrlichman and George Shultz, March 19, 1973, Darrell Trent to the President, April 4, 1973, [EX] CM 29, White House Central Files, Nixon archives. Akins's study is Department of State, «The International Oil Industry Through 1980,» December 1971, in Muslim Students Following the Line of the Iman, *Documents from the U.S. Espionage Den*, vol. 57 (Tehran: Center for the Publication of the U.S. Espionage Den's Documents, [1986]), pp. 42, i, ii; James Akins interview (Ehrlichman); James Akins, «The Oil Crisis: This Time the Wolf Is Here,» *Foreign Affairs*, April 1973, pp. 462–90; M. A. Adelman, «Is the Oil Shortage Real? Oil Companies as OPEC Tax Collectors,» *Foreign Policy*, Winter 1972–1973, pp. 73, 102–3.
3. Interview with Herbert Goodman («In spite»); Schneider, *The Oil Price Revolution*, pp. 195 («near-panic buying»), 202 (Nixon), 205–6 («either dead or dying»); Vernon, *Oil Crisis*, p. 47 (market prices); *Multinational Hearings*, part 7, p. 538 («out of whack»).
4. Sadat, *In Search of Identity*, pp. 210 («legacy»), 237, 239 (Sadat and Faisal); Kissinger, *Years of Upheaval* pp. 460 («Sadat aimed»), 297–99; *New York Times*, December 21, 1977, p. A14.
5. For Faisal on Israelis, see Richard Nixon, *RN: The Memoirs of Richard Nixon* (New York: Grosset & Dunlap, 1978), p. 1012 and Heikal, *Road to Ramadan* (London: Collins, 1975), p. 79. Terzian, *OPEC*, pp. 164–65 (Faisal on oil weapon), 167 (Faisal to American press); *MEES*, September 14, 1973, pp. 3–5; June 23, 1973, p. II (Kuwaiti oil minister); April 20, 1973; September 21, 1973, p. 11; *Multinational Hearings*, part 7, pp. 504–09 (Faisal's meetings with Aramco, Aramco's with Washington); Interview with Alfred DeCrane, Jr.
6. Raymond Garthoff, *Detente and Confrontation: American-Soviet Relations from Nixon to Reagan* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1985), pp. 364–66; Heikal, *Road to Ramadan*, p. 268 («give us time»); *Multinational Hearings*, part 7, p. 542 («new phenomenon»); *MESS*, August 3, 1973, p. 8 (Sisco); September 7, 1973, pp. iii–iv (Nixon press conference); September 21, 1973, p. 1; Interviews with William Quandt, Harold Saunders and Ulf Lantzke; Caldwell, «Petroleum Politics in Japan,» pp. 182–88 (White Paper, Nakasone and Tanaka), 264 (Akins article).
7. *MEES*, September 21, 1973, p. 2 («windfall profits»); «Mr. McCloy Comes to Washington: Highlights of John J. McCloy's Recent Oil Diplomacy,» Multinational Subcommittee Staff interviews («picked off» and «indispensable»); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 465 (CIA analysis), 466 (Israeli estimate); Interview with William Colby (Watch Committee); Multinational Subcommittee, *Multinational Oil Corporations*, p. 149. A dramatic account of the crucial October 12 meeting is in chaps. 1 and 12 of Anthony Sampson's classic history of the international oil industry. *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped*, rev. ed. (London: Coronet, 1988), esp. pp. 262–64 and 32–33.
8. Interviews with William Quandt and Harold Saunders («fall maneuvers»); Sadat, *In Search of Identity*, pp. 241–42; Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 482, 459–67; Safran, *Israel*, pp. 285–86, 484; Avi Shlaim, «Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War,» *World Politics* 28 (1975), pp. 352–59 («conception»); Moshe Ma'oz, *Asad: The Sphinx of Damascus* (New York: Grove Weidenfeld, 1988), pp. 91–92.
9. Safran, *Israel*, pp. 482–90 («Third Temple» and Meir's letters); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 493–96 («conscious»), 536 («stakes»); *Mutational Hearings*, part 7, pp. 546–47 (Aramco letter), 217; Interviews with William Quandt, James Schlesinger, and Fadhil al-Chalabi; Schneider, *Oil Price Revolution*, pp. 225–26 (Kuwaiti oil minister); *MEES*, October 19, 1973, p. 6. For analysis of the Soviet resupply, see William Quandt, «Soviet Policy in the October Middle East War,» part 11, *International Affairs*, October 1977, pp. 587–603. В результате неожиданности, по словам генерала Хаима Барлева, на израильской стороне «не было ни одного места, где бы все шло по плану». Противоречивые действия еще больше осложнили

- материально-техническое снабжение. Louis Williams, ed., *Military Aspects of the Arab-Israeli Conflict* (Tel Aviv: Tel Aviv University Publishing Project, 1975), pp. 264–68.
10. Interviews with William Quandt and Fadhil al-Chalabi; Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 526 («lukewarm»), 534–36 (Saqqaf meeting), 854 («political blackmail»), 552 («All hell»); Terzian, *OPEC*, pp. 170–75 (secret resolution); Heikal, *Road to Ramadan*, pp. 267–70; Sampson, *Seven Sisters*, pp. 300–1; William Quandt, *Decade of Decisions: American Policy Toward the Arab-Israeli Conflict, 1967–1976* (Berkeley: University of California Press, 1977), p. 190; *New York Times*, October 18, 1973, p. 1; *MEES*, October 19, 1973, p. 1 («Suffice it»); Cabinet Meeting, October 18, 1973, White House Special Files, President's Office File, President's Meetings, Nixon archives («had to act»); Nixon, *Memoirs*, p. 933.
 11. Interviews with William Colby and James Schlesinger; Nixon, *Memoirs*, p. 923 (Agnew); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 501, 511 («eerie ceremony»), 576 («idiot»), 583 («say it straight»), 585 («too distraught»); Quandt, *Decade of Decisions*, pp. 194–200; *Multinational Hearings*, part 7, pp. 515–17 (Jungers); Garthoff, *Detente and Confrontation*, pp. 374–85.

Глава 30

1. Interviews with Steven Bosworth («Coca Cola») and James Schlesinger; *MEES*, November 2, 1973, pp. 3, 14–16 (Saddam Hussein); Vernon, *Oil Crisis*, pp. 180–81.
2. Stobaugh and Yergin, *Energy Future*, p. 27 («bidding for our life»); Wood, *Schumacher*, pp. 352–355 («party is over»); Interview with Ulf Lantzke. On Japan, Letter from Takahiko Ohashi, August 19, 1989; Daniel Yergin and Martin Hillenbrand, eds., *Global Insecurity: A Strategy for Energy and Economic Renewal* (New York: Penguin, 1983), pp. 134, 174–75; Caldwell, «Petroleum Politics in Japan,»: *A Strategy for Energy and Economic Renewal* (New York: Penguin, 1983), pp. 224–91. Laird to Haig, November 5, 1973, CM 29; Sawhill to Rush, June 26, 1974, UT («measures»). White House Central Files, Nixon archives.
3. Cabinet Meeting Notes, November 6, 1973, White House Special Files, President's Office Files, President's meetings; Ash to Nixon, «Federal Role in Energy Problem,» White House Special Files, President's Office Files, President's Handwriting («I urge»); Yankelovich to Haig, December 6, 1973, with memorandum; Parker to Haig, November 23, 1973 («heavy newsday»); Ash to Nixon, February 28, 1974 («nothing could win»), UT, White House Central Files, Nixon archives. D. Goodwin, *Energy policy*, pp. 447–48 («national goal»); William E. Simon, *A Time for Truth* (New York: Berkley Books, 1978), pp. 55–66; Wall, *Exxon*, p. 883; Interviews with Steven Bosworth and Charles DiBona; Henry Kissinger, *Years of Upheaval* pp. 805 («hydra-headed»), 567, 632 («spectacular»).
4. Pierre Wack, «Scenarios: Uncharted Waters Ahead,» *Harvard Business Review*, 63 (September-October 1985), pp. 72–89; «Apportionment of Oil Supplies in an Emergency Among the OECD Countries,» with Knubel memo. National Security Council, November 8, 1973, [EX] MC, White House Central Files, Nixon archives («working group»); *Multinational Hearings*, part 5, p. 187; part 7, p. 418 (Keller); part 9, pp. 190 («only defensible course»), 33–34 («equitable share»); Interviews with Eric Drake, Herbert Goodman («torment») and Yoshio Karita; Federal Energy Administration and Senate Multinational Subcommittee, *U.S. Oil Companies and the Arab Oil Embargo: The International Allocation of Constricted Supply* (Washington, D.C.: GPO, 1975), p. 4; Skeet, *OPEC*, p. 106 («impossible to know»); Vernon, *Oil Crisis*, pp. 179–88 («Holland»); Geoffrey Chandler, «Some Current Thoughts on the Oil Industry,» *Petroleum Review*, January 1973, pp. 6–12; Geoffrey Chandler in «The Changing Shape of the Oil Industry,» *Petroleum Review*, June 1974.
5. Vernon, *Oil Crisis*, pp. 189–90 («assurances»), 197; Interviews with Eric Drake and Frank McFadzean; Letters to the author from Drake, July 2, 1990, and McFadzean, August 23, 1990; Sampson, *Seven Sisters*, pp. 275–77; FEA, *International Allocation*, pp. 9–10 («difficult to imagine»).
6. Interview with James Akins; Sampson, *Seven Sisters*, p. 270 («if you went down»); Schneider, *Oil Price Revolution*, p. 237; Interview with Shah by Robert Stobaugh («new concept»); Skeet, *OPEC*, p. 103 («alternative source»); Kissinger, *Years of Upheaval*, p. 888 (Nixon to Shah); Mohammed Reza Pahlavi to Richard M. Nixon, January 10, 1974, with Department of State to NSC Secretariat, CM 29, White House Central Files, Nixon archives; *MEES*, December 28, 1973, Supplement, pp. 2–5 («noble product»).
7. Sadat, *In Search of Identity*, p. 293 («99 percent»); Interviews with Steven Bosworth and William Quandt («60 percent of the cards»); Schneider, *Oil Price Revolution*, p. 233 («extremely sorry» and «If you are hostile»); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 897 (Pompidou), 720 (Heath), 638–644, 883 («putting pressure»); *MEES*, November 30, 1973, p. 13; November 11, 1973 («kiss blown from afar»); Robert J. Lieber, *Oil and the Middle East War: Europe in the Energy Crisis* (Cambridge: Harvard Center for International Affairs, 1976), p. 15; Michael M. Yoshitsu, *Caught in the Middle East: Japan's Diplomacy in Transition* (Washington, D.C.: Heath, 1984), pp. 1–3 («always buy» and «oil on the brain»); Caldwell, «Petroleum Politics in Japan,» pp. 206–7 («direct request»), 211 («neutrality»), 217.

8. *MEES*, January 18, 1974; Frank McFadzean, *The Practice of Moral Sentiment*, (London: Shell, n.d.), p. 30 («spectacle»); Interviews with Ulf Lantzke and Yoshio Karita; Helmut Schmidt, *Men and Power: A Political Perspective* (New York: Random House, 1989), pp. 161–64; Robert J. Lieber, *The Oil Decade: Conflict and Cooperation in the West* (New York: Praeger, 1983), p. 19 (Jobert).
9. Interviews with William Quandt and Harold Saunders; *MEES*, January 4, 1974, p. 11 («increasingly less appropriate»); *MEES*, March 22, 1974, pp. 4–5 («constructive effort»); *MEES*, November 30, 1973, p. 11 («Wailling Wall»); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 663–64 (Kissinger and Faisal), 659; Quandt, *Decade of Decision*, pp. 231, 245.

Глава 31

1. Ali M. Jaidah, «Oil Pricing: A Role in Search of an Actor,» *PIW*, Special Supplement, September 12, 1988, p. 2 («Golden Age»); *Business Week*, May 26, 1975, p. 49 (Datsun); Interview with Chief M. O. Feyide.
2. Howard Page, «OPEC Is Not in Control,» 1975, Wanda Jablonski papers. Реймонд Вернон описывает период 1973–1978 гг. как время «неуправляемой олигополии, состоящей из доминирующего члена (Саудовской Аравии), десятка последователей, не готовых признать его лидерство, и широкого внешнего круга производителей, действующих под крышей олигополии. Было ясно, что на этой стадии крупнейшие компании потеряли контроль над ценами, но совершенно непонятно, какая организующая сила заняла их место». Raymond Vernon, *Two Hungry Giants: The United States and Japan in the Quest for Oil and Ores* (Cambridge: Harvard University Press, 1983), p. 29. Tax shares calculated from OPEC, *Petroleum Product Prices and Their Components in Selected Countries: Statistical Time Series, 1960–1983* (Vienna: OPEC, [1984]). Shawcross, *Shah's Last Hide*, pp. 166–82 («speed,» «serious» and Yamani on Shah); Helms to Secretary of State, September 10, 1974, Tehran 07611 («day has passed»); Yamani-Ingersoll Meeting Transcript, October 1974, State Department Papers. *MEES*, September 5, 1975, p. 49 («тоу»).
3. Jeffrey Robinson, *Yamani: The Inside Story* (London: Simon and Schuster, 1988), pp. 41 (Yamani on his father), 153, 204 («long term»); *New York Times*, October 8, 1972, section 3, p. 7 («sweet reasonableness»); Oriana Fallaci, «A Sheikh Who Hates to Gamble,» *New York Times Magazine*, September 14, 1975, p. 40 («can't bear gambling»); Interviews («consummate strategist» and «ostentatiously calm»); Kissinger, *Years of Upheaval*, pp. 876–77 («technician»); *Time*, January 6, 1975, pp. 9, 27; Pierre Terzian, *OPEC*, chap. 11; *MEES*, April 25, 1977 («economic disaster»); May 1, 1978; January 10, 1977, p. 10 («devil»); December 27, 1976, p. iii («stooge» and «in the service»). On Prince Fahd's meeting with Carter, see William B. Quandt, *Camp David: Peacemaking and Politics* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986), p. 68; «Secretary's Lunch for Prince Fahd,» May 24, 1977, Vance to Crown Prince Fahd, June 18, 1977, State Department Papers. On division of responsibility in Saudi oil policymaking, see Cyrus Vance to the President, Memorandum, «Saudi Arabian Oil Policy,» October 1977, Dhahran to Secretary of State, February 3, 1977, Dhahran 00149, State Department Papers.
4. *Business Week*, January 13, 1975, p. 67 («only chance»); Cyrus Vance, *Hard Choices: Critical Years in America's Foreign Policy* (New York: Simon and Schuster, 1983), pp. 316–20. Обзор 1021 документа государственного департамента, полученных на основании Закона о свободе информации, свидетельствует о постоянных попытках правительства США сдержать цены на нефть с 1974 г. и далее, включая администрацию Никсона, Форда и Картера. Например, покидающий пост заместитель министра по экономике Уильям Роджерс (администрация Форда) написал длинное частное письмо своему преемнику (администрация Картера) Ричарду Куперу, в котором изложил основные международные аспекты экономики и политики США. «Наша нефтяная дипломатия, — отмечал Роджерс, — концентрируется на том, что мы можем сделать, чтобы не допустить роста цен на нефть». (Rodgers to Cooper, January 11, 1977, State Department papers.) Действительно, в последние дни работы администрации Форда Киссинджер встречался с послом Саудовской Аравии для того, чтобы объяснить, что совесть обязывает его выступать против повышения цен по поручению заступающей администрации Картера. Secretary Kissinger's meeting with Saudi Ambassador Alireza on OPEC Price Decision, November 9, 1977, State Department papers. Also see Kissinger to Ford, August 27, 1974; Kissinger Meeting with Senators and Congressmen, June 10, 1975; President Ford to King Khalid, December 31, 1976, State 314138, State Department papers. On Soviet deal, interviews with Herbert Goodman and in Moscow; Hormats to Scowcroft, November 14, 1975, TA 4/29,10/1/75-12/11/75 file, White House Central Files; Russell to Greenspan, October 29, 1975, «Russell (6)» file; Russell to Greenspan, November 4, 1975, «Russell (7)» file. Box 141, CEA papers. Ford Library.
5. United States Department of State, Briefing Paper on Iran, January 3, 1977, in Muslim Students Following the Line of the Iman, *U.S. Interventions in Iran (1)*, vol. 8 of *Documents from the U.S. Espionage Den* (Tehran:

- Center for the Publication of the U.S. Espionage Den's Documents, [1986]), p. 129; Barry Rubin, *Paved with Good Intentions: The American Experience and Iran* (New York: Penguin, 1984), pp. 140 («wave a finger»), 172; Interviews with Harold Saunders («Big Pillar»), James Schlesinger, Steven Bosworth («pussy cats») and James Akins. On nut: *New York Times*, July 16, 1974, p. 4, July 18, 1974, p. 57, and letter from Jack C. Miklos to author, Sept. 4, 1990. Minister of Court Asadollah Alam's retort was, «Simon may be a good bond salesman, but he does not know a whole lot about oil.» Anthony Parsons, *The Pride and the Fall: Iran, 1974–1979* (London: Jonathan Cape, 1984), p. 47 («calculating opportunism»); Gary Sick, *All Fall Down: America's Tragic Encounter with Iran* (New York: Penguin, 1987), pp. 16, 26 («no visible»), 32–33; Robert Graham, *Iran: The Illusion of Power* (New York: St. Martin's, 1979), p. 20 («acquired money»). Richard Cooper to the Secretary, August 12, 1978 («price freeze offensive»); Blumenthal to the President, October 28, 1977, Dhahran 01261; Cyrus Vance to the President, November 4, 1977 («price hawk»). State Department papers. Hamilton Jordan, Crisis: The Last Year of the Carter Presidency (New York: Putnam, 1982), pp. 88–89; Vance, *Hard Choices*, pp. 321–22 («punishing impact» and «break»). Real prices derived from International Monetary Fund, *International Financial Statistics Yearbook*, 1988, p. 187.
6. *PIW*, April 14, 1975, p. 10 («good bye»); *MEEs*, March 7, p. 2; July 18, («Oil is everything»). On oil companies' meetings in Kuwait, «Kuwait: Summary of Situation as of March 15, 1975,» March 17, 1975; «Meetings at Ministry of Oil, March 12 and March 15, 1975,» March 17, 1975, pp. 1, 3, 4, 8; «Meeting with the Prime Minister, March 29, 1975,» April 2, 1975, Goodman papers; Interview with Herbert Goodman.
 7. Interviews with Frank Alcock, Alberto Quiros, and Robert Dolph; Gustavo Coronel, *The Nationalization of the Venezuelan Oil Industry: From Technocratic Success to Political Failure* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983), pp. 66–71 («feverish debate»); Rabe, *Road to OPEC*, p. 190 («act of faith»).
 8. On Saudi Arabia's purchase of Aramco, Schneider, *The Oil Price Revolution*, pp. 407–8; Aramco Annual Reports; Interviews. On direct sales, Vernon, *Two Hungry Giants*, p. 32 and *PIW*, February 25, 1980, p. 3.

Глава 32

1. *Business Week*, January 13, 1975, p. 67 («conditions»). On Japan, interviews with Naohiro Amaya and Yoshio Karita; Letter from Tadahiko Ohashi, August 14, 1989; Samuels, *Business of the Japanese State*, chaps. 5–6. On French policy and advertising, interviews with Jean Blancard, Jean Syrota and Charles Mateudi.
2. Interview with Henry Jackson («screwed on»); Carol J. Loomis, «How to Think About Oil Company Profits,» *Fortune*, April 1974, p. 99; Karalogues to Nixon, December 19, 1973, White House Special Files, President's Office Files, Nixon archives («Scoops the hell»). On Jackson Committee Hearings, see United States Congress, Senate, Committee on Government Operations, Permanent Subcommittee on Investigations, 93d Congress, 1st Session, *Current Energy Shortage, Oversight Series: Conflicting Information on Fuel Shortages* (Washington, D.C.: GPO, 1974), pp. 113–14, 154, 399, 400, 472–73 and *New York Times*, January 22–25, 1974. Yergin and Hillenbrand, *Global Insecurity*, pp. 119–20; «The Eighties: An Update,» Company Document, January 1976, p. 22 («less certain»); Geoffrey Chandler, «The Innocence of Oil Companies,» *Foreign Policy*, Summer 1977, p. 67 («threat»); Chase Manhattan Bank, *Annual Financial Analysis of a Group of Petroleum Companies, 1970–1979*. On inflation, see Energy Information Administration, *Annual Energy Review, 1988* (Washington, D.C.: GPO, 1989).
3. Pietro S. Nivola, *The Politics of Energy Conservation* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986); Vietor, *Energy Policy*, pp. 253 («every problem»), 256 («refining junk»), 238 (Federal Register), 258; Cole to the President, Decision on Signing of Alaska Pipeline Legislation, November 13, 1973, White House Special Files, President's Office Files, Nixon archives; Interview with Robert O. Anderson.
4. Goodwin, *Energy Policy*, pp. 554–55 («zeal»); Interviews with Stuart Eizenstat and James Schlesinger; Stuart E. Eizenstat, «The 1977 Energy Plan: M.E.O.W,» Case note for the Kennedy School of Government, Harvard University; Jimmy Carter, *Keeping Faith: Memoirs of a President* (London: Collins, 1982), pp. 92–106 («deeply resented» and «most difficult question»); James Schlesinger, «The Energy Dilemma,» *Oak Ridge National Laboratory Review*, Summer 1972, p. 13; Stobaugh and Yergin, *Energy Future*, p. 70 («Hell»); *MEEs*, December 11, 1978, p. i («water torture»).
5. *Business Week*, February 3, 1975, p. 38 («just wild»); Interview with Robert Dolph («rabbits»); E. C. G. Werner, «Presentation to the Frankfurt Financial Community,» Nov. 25, 1976, p. 3.
6. George W. Grayson, *The Politics of Mexican Oil* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1980), pp. 58, 77 («digestion»); «Why the Bankers Love Mexico,» *Fortune*, July 16, 1979, pp. 138, 142.
7. Anthony Benn, *Against the Tide: Diaries, 1972–1976* (London: Hutchinson, 1989), p. 403 («cross-section»); Interviews with Harold Wilson and Thomas Balogh; Stig S. Kvendseth, *Giant Discovery: A History of Ekofisk Through the First 20 Years* (Tanager, Norway: Phillips Petroleum Norway, 1988), pp. 9–31; Daniel Yergin, «Britain Drills and Prays,» *New York Times Magazine*, November 2, 1975, pp. 13, 59.

8. On oil price forecasting, see Arthur Andersen & Co. and Cambridge Energy Research Associates, *The Future of Oil Prices: The Perils of Prophecy* (Houston: 1984). On the extent of the consensus in 1978, see «Threatening Scramble for Oil,» *Petroleum Economist*, May 1978, pp. 178–79; Stobaugh and Yergin, *Energy Future*, pp. 351–52, n. 34; Francisco Parra, «World Energy Supplies and the Search for Oil,» *MEES*, Supplement, April 12, 1978, pp. 1–6. «По общему мнению, — заметил Пара, — следующий энергетический кризис должен произойти в 1980-х гг., когда дефицит нефти начнет угрожать дальнейшему экономическому росту из-за отсутствия достаточного количества альтернативных источников энергии.» *MEES*, June 26, 1978, p. IV («our own studies»); *Public Papers of the Presidents of the United States: Jimmy Carter, 1977*, book 2 (Washington, D.C.: GPO, 1978), pp. 2220–21 («island of stability»); Interview («big trouble»).

Глава 33

1. Parsons, *Pride and Fall*, pp. 10, 8, 50, 54–55; Graham, *Iran*, p. 19; *New York Times*, June 5, 1989, p. All; Rubin, *Paved with Good Intentions*, p. 176 («A-list»).
2. Bill, *Eagle and Lion*, pp. 235, 51; Sick, *All Fall Down*, p. 40 («40–40»). Sick is a significant source for the Iranian revolution and American policy. Parsons, *Pride and Fall*, pp. 62–64 («no compromise»), 71 («I was worried»); United States Congress, House of Representatives, Permanent Select Committee on Intelligence, Subcommittee on Evaluation, *Iran: Evaluation of U.S. Intelligence Performance Prior to November 1978*, Staff Report (Washington, D.C.: GPO, 1979), pp. 2, 6–7 (Intelligence); Shawcross, *Shah's Last Ride*, chap. 14 (Shah's ill health); Interview with Robert Bowie.
3. IEA archives; Sick, *All Fall Down*, pp. 57 («public opinion»), 123–25 (Soviet plot), 132; Parsons, *Pride and Fall*, pp. 85 («snow»); Interviews with Jeremy Gilbert («The Fields»), James Schlesinger and Harold Saunders («first systematic meeting»); Richard Folk, «Trusting Khomeini,» *New York Times*, February 16, 1979, p. A27 («entourage»); *New York Times*, February 8, 1979, p. A13; February 9, 1979, p. A17 («saint»); William H. Sullivan, *Mission to Iran* (New York: Norton, 1981), pp. 200–3 («Thinking the Unthinkable»), 225 («no policy»).
4. Mohamed Heikal, *Iran, The Untold Story: An Insider's Account of America's Iranian Adventure and Its Consequences for the Future* (New York: Pantheon, 1982), pp. 145–46; Sick, *All Fall Down*, pp. 123 («torrents of blood»), 108 (prank), 182–83 («Khomeini wins»); Parsons, *Pride and Fall*, pp. 114 («dictator»), 124–26 («I would leave»); Interview with Jeremy Gilbert and Jeremy Gilbert to author, Nov. 15, 1989. On the American tanker, Robert E. Huyser, *Mission to Tehran* (New York: Harper & Row, 1986), pp. 96–247. Shawcross, *Shah's Last Ride*, p. 35 («feeling tired»); Paul Lewis, «On Khomeini's Flight,» *New York Times*, Feb. 2, 1979, p. A7.
5. Interview with Jeremy Gilbert.
6. IEA archives; Daniel Badger and Robert Belgrave, *Oil Supply and Price: What Went Right in 1980?* (London: Policy Studies Institute, 1982), pp. 106–7 (motorists); M. S. Robinson, «The Crude Oil Price Spiral of 1978–80,» February 1982, pp. 1–2. Katz to Cooper, «U.S. Oil Strategy Toward Saudi Arabia,» January 12, 1979; Richard Cooper to John West, January 15, 1979, State 011064; Vance to Embassy, Saudi Arabia, January 26, 1979; Cooper to the Secretary, February 8, 1979, 7902573; West to Vance, «Oil Matters: Meeting with Crown Prince Fahd,» February 15, 1979, State Department papers. *PIW*, March 19, 1979, pp. 1–2 («not to count on Exxon»); Interview with Clifton Garvin.
7. Interviews with Ulf Lantzke, J. Wallace Hopkins and others; Muslim Students Following the Line of the Iman, *Documents from U.S. Espionage Den*, vol. 40, *U.S. Interventions in the Islamic Countries: Kuwait (2)* (Tehran: Center for the Publication of the U.S. Espionage Den's Documents, [1986]), p. 58 («fool»); CIA, outgoing message, April 4, 1979, DDKS, 1988, doc. 1300.
8. OPEC, «Communique: 53rd Extraordinary Meeting,» March 27, 1977; Stobaugh and Yergin, *Energy Future*, 2d ed., pp. 342 («free-for-all»), 346 («short-run politics»); Interview with M. S. Robinson («Nobody controlled»). О Саудовской Аравии и «вопросе нефтедобычи в целом» см. Riyadh to Secretary of State, March 25, 1979, Riyadh 00484; Jidda to Secretary of State, April 17, 1979, Jidda 03094; Yamani edict in Daniels to Secretary of State, May 23, 1979, Jidda 03960, State Department papers. IEA archives; *PIW*, May 14, 1979, pp. 1, 9; United States Department of Justice, Antitrust Division, *Report of the Justice Department to the President Concerning the Gasoline Shortage of 1979* (Washington, D.C.: GPO, 1980), pp. 153–65; Interviews with Richard Cooper and Clifton Garvin.
9. Interviews with Stuart Eizenstat, James Schlesinger and Eugene Zuckert; Eliot Cutler to Jim McIntyre and Stuart Eizenstat, «Synthetics and Energy Supply,» June 12, 1979; Benjamin Brown and Daniel Yergin, «Synfuels 1979,» draft case, Kennedy School, 1981, pp. 15 («darts and arrows»), 46 (Eizenstat memo); Richard Cooper to John West, June 8, 1979, State 147000, State Department papers; Carter, *Keeping Faith*, pp. 111–13 («one of the worst days»); *New York Times*, June 27, 1979, p. A1 (Harvard Business School); July 12, 1979, p. A1; July 19, 1979, p. A14; July 20, 1979, p. A1, July 21, 1979, p. A1. The *Washington Post's* national editor was Lawrence Stern.

10. M. S. Robinson, «Crude Oil Price Spiral,» pp. 10, 12 («cat-and-mouse»); Skeet, *OPEC*, p. 159 («If BNOС»); Interviews with Ulf Lantzke, James Schlesinger, and industry executive; Shell Briefing Service, «Trading Oil,» 1984; *PIW*, August 27, 1979, p. 1, Special Supplement (Schlesinger).

Глава 34

1. Tim Wells, *444 Days: The Hostages Remember* (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1985), pp. 67–69; Warren Christopher et al., *American Hostages in Iran: The Conduct of a Crisis* (New Haven: Yale University Press, 1985), pp. 35–41, 57 (Elizabeth Ann Swift), 58–60, 112 (Carter Doctrine); Terence Smith, «Why Carter Admitted the Shah,» *New York Times Magazine*, May 17, 1981, pp. 36, 37ff.; On the Algiers meeting, see Zbigniew Brzezinski, *Power and Principle: Memoirs of the National Security Adviser, 1977–1981* (New York: Farrar Straus Giroux, 1985), pp. 475–76. John Kifner, «How a Sit-in Turned into a Siege,» *New York Times Magazine*, May 17, 1981, pp. 58, 63 («Nest of spies»); Sick, *All Fall Down*, pp. 239 («rotten brains»), 248 («by the balls»); Steven R. Weisman, «For America, A Painful Reawakening,» *New York Times Magazine*, May 17, 1981, pp. 114ff.; Shawcross, *Shah's Last Ride*, pp. 242–52.
2. IEA archives. Mansfield to Secretary of State, December 14, 1979, Tokyo 21956; Mansfield to Secretary of State, January 4, 1980, Tokyo 00125; Vance to Tokyo Embassy, February 5, 1980, State 031032, State Department papers. *MEES*, October 22, p. 6 («losing control»); December 31, 1979; *New York Times*, December 21, 1979, p. D3 («catastrophe»); December, 1979, p. D5 («glut»); Terzian, *OPEC*, p. 275 («almighty God»).
3. *PIW*, Supplement, pp. 1, 4 («cardinal issue»); Walter Levy, «Oil and the Decline of the West,» *Foreign Affairs*, Summer 1980, pp. 999–1015; Interviews with Rene Ortiz and others.
4. Joan Gates, *Babylon* (London: Thames and Hudson, 1979), pp. 51–52 (poem); Georges Roux, *Ancient Iraq* (London: Penguin, 1985), p. 168; Ilya Gershevitch, ed., *The Cambridge History of Iran*, vol. 2, *The Medean and Achaemenian Periods* (Cambridge: Cambridge University Press, 1985), pp. 1–25.
5. Phebe Marr, *The Modern History of Iraq* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1985), pp. 217–20 (*shaqawah*), 228; Christine Moss Helms, *Iraq: Eastern Flank of the Arab World* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1984), pp. 147–60 («infidel Ba'th Party»), 165 («every street corner»); Anthony H. Cordesman, «Lessons of the Iran-Iraq War: The First Round,» *Armed Forces Journal International*, 119 (April 1982), p. 34 («dwarf Pharaoh»); R. K. Ramazani, *Revolutionary Iran: Challenge and Response in the Middle East* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986), p. 60 («Khomeini the rotten»); Bakhsh, *Reign of the Ayatollahs*, p. 126; Interview with Rene Ortiz; R. M. Grye, ed., *The Cambridge History of Iran*, vol. 4, *The Period from the Arab Invasion to the Saljuqs* (Cambridge: Cambridge University Press, 1975), pp. 9–25 («Victory of Victories»); David Lamb, *The Arabs: Journeys Beyond the Mirage* (New York: Vintage, 1988), pp. 287–91 (coffins, «purest joy» and minefields); Samir al-Khalil, *Republic of Fear: The Politics of Modern Iraq* (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1989).
6. IEA archives; M. S. Robinson, «The Great Bear Market in Oil 1980–1983» (Nyborg: Shell, 1983). Ryan to Secretary of State, October 6, 1980, Paris 31399; Sherman to Secretary of State, October 7, 1980, Tokyo 17911; Salzman to Secretary of State, October 22, 1980, Paris 33213; Muskie to Embassies, October 24, 1980, State 283948, State Department papers.
7. *PIW*, November 17, 1980 («still someone else»); November 24, 1980, p. 2 («deep trouble»); April 17, 1981, Supplement, p. 1 («stabilize the price»). Mansfield to Secretary of State, December 23, 1980, Tokyo 22437 (MITI official on «undesirable purchases»); Vance to Tokyo Embassy, October 11, 1980, State 277058, State Department papers. Interviews with Ulf Lantzke, J. Wallace Hopkins, William Martin (D'Avignon) and Alfred DeCrane, Jr.; Schneider, *Oil Price Revolution*, p. 453.

Глава 35

1. Interview with Clifton Garvin; *New York Times*, May 3, 1982, p. A1; October 10, 1982, p. A33; Andrew Gulliford, *Boomtown Blues: Colorado Oil Shale, 1885–1985* (Niwot, Colo.: University Press of Colorado, 1989), chaps. 4–6. On autos, see Marc Ross, «U.S. Private Vehicles and Petroleum Use,» Cambridge Energy Research Associates Report, October 1988.
2. *PIW*: Alirio Parra, «OPEC Move May Lead to «Structured» Market,» Special Supplement, April 12, 1982; «Spot Products Nosedive Spreads Everywhere,» Special Supplement, February 22, 1982; Herbert Lewinsky, «Oil Seen Becoming Even More International,» Special Supplement, July 12, 1982, p. 3 (Mobil Executive); Robert Mabro, «OPEC's Future Pricing Role May Be at Stake,» Special Supplement, April 19, 1982; December 3, 1982, p. 1; June 4, 1982, pp. 1–3 («punishment»). Skeet, *OPEC*, p. 178 (rejection of embargo proposal).
3. Interviews with Yahaya Dikko and Alberto Quiros; *PIW*, February 14, 1983 (Yamani on pregnancy); March 21, 1983 («swing producer»); Terzian, *OPEC*, pp. 313–19.

4. *PIW*, April 11, 1983, pp. 8–9 («strategic commodity»); John G. Buchanan, «How Trading Is Reshaping the Industry,» in Yergin and Rates-Garnick, *Reshaping of the Oil Industry*, pp. 41–44 («light on security,» «nimble» and «opportunistic»); Interviews with P. I. Walters, George Keller and M. S. Robinson; Chevron, *Annual Report*, 1983, «Presentation on Downstream Oil Supply Policy,» December 1983.
5. See New York Mercantile Exchange, *A History of Commerce at the New York Mercantile Exchange: The Evolution of an International Marketplace, 1872–1988* (New York: New York Mercantile Exchange, 1988).
6. A. G. Mojtabei, *Blessed Assurance: At Home with the Bomb in Amarillo, Texas* (Albuquerque: University of New Mexico Press, 1986), pp. 47, 199; T. Boone Pickens, *Boone* (Boston: Houghton Mifflin, 1987), *passim*, and pp. 11, 31 («mouth shut»), 34; Interviews with T. Boone Pickens and Taylor Yoakam («Saturday morning»); Adam Smith, *The Roaring '80s* (New York: Summit Books, 1988), pp. 193–95; T. Boone Pickens, «The Restructuring of the Domestic Oil and Gas Industry,» in Yergin and Rates-Garnick, *Reshaping of the Oil Industry*, pp. 60–61.
7. Interviews with Jesus Suva Herzog and Patrick Connolly («eating our lunch»); Fausto Alzati, «Oil and Debt: Mexico's Double Challenge,» Cambridge Energy Research Associates Report, June 1987; Philip L. Zweig, *Belly Up: The Collapse of the Penn Square Bank* (New York: Fawcett Columbine, 1986), pp. 198–99 (Gucci loafers); William Greider, *Secrets of the Temple: How the Federal Reserve Runs the Country* (New York: Touchstone, 1989), pp. 518–25 («bank to beat»), 628–31; Mark Singer, *Funny Money* (New York: Knopf, 1985).
8. *Wall Street Journal*, September 15, 1983, p. 1; December 5, 1983, p. 60; April 19, 1984, p. 1; Interviews with Richard Bray and P. I. Walters.
9. Thomas Petzinger, Jr., *Oil & Honor: The Texaco-Pennzoil Wars* (New York: Putnam, 1987); Steve Coil, *The Taking of Getty Oil* (London: Unwin Hyman, 1988); Lenzer, Getty, pp. 331–38; Miller, *House of Getty*, pp. 331–46.
10. Interviews with James Lee, George Keller, Robert O. Anderson, Philippe Michelin and M. S. Robinson; Pickens, *Scone*, pp. 182–83 («need a touchdown»), 216; *Wall Street Journal*, March 7, 1984, p. 1; John J. McCloy, Nathan W. Pearson and Beverley Matthews, *The Great Oil Spill: The Inside Report-Gulf Oil's Bribery and Political Chicanery* (New York: Chelsea House, 1976).
11. *Time*, June 3, 1985, p. 58 (Armand Hammer); Interviews with Robert O. Anderson and Clifton Garvin; *Time*, March 17, 1985, p. 46 and *Business Week*, May 6, 1985, p. 82.
12. On the Soviet gas pipeline, Interview with William F. Martin; Angela Stent, *Soviet Energy and Western Europe*, Washington paper 90 (New York: Praeger, 1982); Bruce Jentleson, *Pipeline Politics: The Complex Political Economy of East-West Trade* (Ithaca: Cornell University Press, 1986), chap. 6; Anthony Blinken, *Ally Versus Ally: America, Europe, and the Siberian Pipeline Crisis* (New York: Praeger, 1987).

Глава 36

1. Richard Reid, «Standing the Test of Time,» Speech at University of Surrey, March 23, 1984 («chief variable»); *PIW*, March 18, 1985, p. 8 («very painful»); Arthur Andersen St. Company and Cambridge Energy Research Associates, *Future of Oil Prices*, p. III; Joseph Stanislaw and Daniel Yergin, «OPEC's Deepening Dilemma: The World Oil Market Through 1987,» Cambridge Energy Research Associates Report, October 1984; I. C. Bupp, Joseph Stanislaw and Daniel Yergin, «How Low Can It Go? The Dynamics of Oil Prices,» Cambridge Energy Research Associates Report, May 1985; *MEES*, June 2, 1985, p. A6 («draw a line»).
2. «OPEC Ministers, Taif, June 2–3, 1985» (King's letter); Skeet, *OPEC*, p. 195; Interviews with Alfred DeCrane, Jr. and George Keller; *PIW*, December 16, 1985, p. 8 (communiqué).
3. *PIW*, September 29, 1986; August 11, 1986 (Iraqi official); Interview with Alfred DeCrane, Jr.; Arie de Geus, «Planning as Learning,» *Harvard Business Review* 66 (March–April, 1988), pp. 70–74; *Washington Post*, April 4, 1986, p. 3 (Billy Jack Mason).
4. *New York Times*, January 13, 1989, p. D16 («They got a President»); February 21, 1980, p. B10 (Reagan on Alaska); George Bush, with Victor Gold, *Looking Forward: An Autobiography* (New York: Bantam, 1988), pp. 46, 55 (partner), 64–66, 72 («rubbed both ways»), 78; Seymour Freedgood, «Life in Midland,» *Fortune*, April 1962; Bush to Kennedy, November 12, 1969, White House Special Files, Confidential Files, Nixon archives; Fadhil J. al-Chalabi, «The World Oil Price Collapse of 1986: Causes and Implications for the Future of OPEC,» Energy Paper no. 15, International Energy Program, School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University, p. 6 («Absolute competition»).
5. *New York Times*, April 2, 1986, pp. A1, D5 («selling very hard» and «Our answer»); April 3, 1986, p. D6 («way to address»); April 7, 1986, pp. A1, D12 («stability» and «bum rap»); *Washington Post*, April 10, 1986, p. A 26 («I'm correct»); April 9, 1986 («Poor George» and «couldn't care less»); April 8, 1986 (editorial); *Wall Street Journal*, April 7, 1986, p. 3 («national security interest»); Interviews with Richard Murphy, Walter Cutler and Frederick Khedouri.

6. Interviews with Alirio Parra and Robert Mabro; Ise, *United States Oil Policy*, pp. 123, 109, 113; «Meeting of Group of Five Oil Ministers,» May 24–25, 1986 (Taif meeting); PIW, September 22, 1986, p. 3 («reasonable prices»); July 28, 1986, p. 4; Briefing to Press Editors, Brioni, July 1, 1986 («Not on your life»); «The Impact of the U.S. \$17–19/Barrel Price Range on OPEC Oil,» July 24, 1986 (OPEC paper); Discussions in Moscow, May 1986 («bananas»).
7. Ahmed Zaki Yamani, «Oil Markets: Past, Present, and Future,» Energy and Environmental Policy Center, Kennedy School, Harvard University, September 1986, pp. 3, 5, 11, 20; *MESS*, May 25, 1987, p. A2; Interviews.
8. Interview with Richard Murphy; Thomas McNaugher, «Walking Tightropes in the Gulf,» in Efraim Karsh, ed., *The Iran-Iraq War: Impact and Implications* (London: Macmillan, 1989), pp. 171–99; Anthony H. Cordesman, *The Gulf and the West: Strategic Relations and Military Realities* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1988), chaps. 10–11; *New York Times*, July 21, 1988, p. A1 («poison»); *MESS*, May 23, 1988, p. A3; *MESS*, May 30, 1988, p. C2; *MESS*, July 25, 1988, p. C1 («God willing»); *MESS*, August 22, 1988, p. A1; *MEES*, August 29, 1988, pp. A3, C1.

Глава 37

1. Interview of Saddam Hussein by Diane Sawyer, *Foreign Broadcast Information Service*, July 2, 1990, p. 8.
2. Karee Elliott House, «President Sees New Mideast War Unless America Acts,» *Wall Street Journal*, June 28, 1990, p. A10 («Weakness»); Marr, *Modern History of Iraq*, chap. 8; Samir al-Khall, *Republic of Fear: The Politics of Modern Iraq* (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1989).
3. H. R. P. Diction, *Kuwait and Her Neighbors* (Kuwait borders); Thomes B. Allon, F. Clinton Berry, and Norman Polmar, *CNN: War in the Gulf* (Atlanta: Turner Publishing Co., 1991 (Bush on aggression); *New York Times*, August 16, 1990, p. A14 (Bush on freedom).
4. Michael L. Sifry and Christopher Cerf, *The Gulf War Reader: History, Documents, Opinions* (Times Books, New York: 1991), p. 229 («military option»), p. 125 («10,000 dead»), p. 173 («tragic miscalculation»).
5. Schwarzkopf quoted in Allen, Berry, and Polmar, *CNN: War in the Gulf*, p. 221.

Глава 38

1. World Bank, *The East Asian Economic Miracle: Economic Growth and Public Policy*, New York: Oxford University Press, 1993.
2. Brent Scowcroft, «Don't Attack Saddam,» *Wall Street Journal*, August 15, 2002.
3. Michael L. Gordon and Bernard Trainor, *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*. New York: Pantheon, 2006, Chapters 8–9, epilogue («lightning victory», p. 506).
4. Daniel Yergin and Joseph Stanislaw, *The Commanding Heights: The Battle for the World Economy*. New York: Touchstone, 2002.
5. *New York Times*, October 30, 2005.
6. CERA Special Report, *Capital Costs Analysis Forum — Upstream: Market Review, 2008*.
7. On the dollar, see Stephen P. A. Brown, Raghav Virmani, and Richard Alm, *Economic Letter — Insights from the Federal Reserve Bank of Dallas*. May 2008, p. 6.
8. J. S. Herold, Financial and Operational Data Base.
9. Peter Jackson, *The Forum of Global Oil Supply: Understanding the Building Blocks*, HIS CERA Special Report, November 2001.
10. www.cnn.com/2008/POLITICS/10/07/video.transcript/index.html.



БИБЛИОГРАФИЯ



Интервью

Довольно много людей любезно согласились дать интервью, которые сыграли существенную роль в создании этой книги. Я хотел бы выразить признательность всем им за оказанную помощь и проявленное понимание. Никто из них не несет ответственности за толкования и суждения, изложенные в этой книге. Большая часть интервью были даны специально для этой книги. Некоторые из них первоначально предназначались для проектов, предшествовавших книге.

В некоторых случаях читателям могут быть не очень хорошо известны лица, дававшие интервью. Поэтому в большинстве своем, там, где это представлялось уместным, я привел должности этих людей.

Frank Alcock, Vice-President, *Petróleos de Venezuela, SA*

Robert O. Anderson, Chairman, ARCO

Alicia Castillo de Peres Alfonso

James Akins, U.S. Ambassador to Saudi Arabia

Naohiro Amaya, Vice-Minister, Ministry of International Trade and Industry, Japan

Nikolai Baibakov, Minister of Oil, Chairman, Gosplan, USSR

Lord Balogh, Minister of State, United Kingdom Department of Energy

Robert Belgrave, Oil and Middle East Desk, U.K. Foreign Office; Policy Adviser to the Board of British Petroleum

Andre Benard, Managing Director, Royal Dutch/Shell

Jean Blancard, General Delegate for Energy, French Ministry of Industry; President, *Gaz de France*

Steven Bosworth, U.S. Deputy Assistant Secretary of State for Energy, Resources, and Food Policy

Robert R. Bowie, Director, Policy Planning Staff, U.S. Department of State; Deputy Director, U.S. Central Intelligence Agency

Richard Bray, President, Standard Oil Production Company

Juan Pablo Perez Castillo

Oscar Perez Castillo

Fadhil al-Chalabi, Deputy Secretary General, OPEC

William Colby, Director, U.S. Central Intelligence Agency

Marcello Colitti, Vice-Chairman, ENI

Patrick Connolly, Vice-President and Head of Energy Group, Bank of Boston

Richard Cooper, U.S. Undersecretary of State

Walter Cutler, U.S. Ambassador to Saudi Arabia

Alfred DeCrane, Jr., Chairman, *Texaco*

Charles DiBona, Deputy Director, White House Energy Policy Office; President, American Petroleum Institute

Yahaya Dikko, Minister of Petroleum Resources, Nigeria

Robert Dolph, President, Exxon International

Sir Eric Drake, Chairman, British Petroleum

Charles Duncan, U.S. Secretary of Energy

Robert Dunlop, Chairman, Sun Oil

Stuart Eizenstat, Director, Domestic Policy Staff, White House

Chief M. O. Feyide, Secretary General, OPEC

Clifton Garvin, Chairman, Exxon

Jeremy Gilbert, Manager, Capital Planning Oil Services Company of Iran

Herbert Goodman, President, Gulf Oil and Trading

Pierre Guillaumat, Chairman, *Societe Nationale Elf Aquitaine*

Armand Hammer, Chairman, Occidental Petroleum

Victor Hammer

Sir Peter Holmes, Chairman, Shell Transport and Trading

J. Wallace Hopkins, Deputy Executive Director, International Energy Agency

Wanda Jablonski, Editor and Publisher, *Petroleum Intelligence Weekly*

Henry Jackson, U.S. Senator

Yoshio Karita, Director, Resources Division, Ministry of Foreign Affairs, Japan

George Keller, Chairman, Chevron Corporation

Frederick Khedouri, Deputy Chief of Staff to the U.S. Vice-President

William King, Vice-President, Gulf Oil

Ulf Lantzke, Executive Director, International Energy Agency

James Lee, Chairman, Gulf Oil

Walter Levy, oil consultant

John Loudon, Senior Managing Director, Royal Dutch/Shell

Robert Mabro, Director, Oxford Institute for Energy Studies

William Martin, U.S. Deputy Secretary of Energy
 Charles Mateudi
 Lord McFadzean of Kelvinside, Chairman, Shell Transport and Trading
 George McGhee, U.S. Assistant Secretary of State for Near East, South Asia and Africa
 Philippe Michelin, Director, Strategic Planning, Gulf Oil
 Edward Morse, U.S. Deputy Assistant Secretary of State; Publisher, *Petroleum Intelligence Weekly*
 Richard Murphy, U.S. Assistant Secretary of State for Near East and South Asia
 George N. Nelson, President, BP Exploration Alaska
 John Norton, Partner, Arthur Andersen & Company
 Tadahiko Ohashi, Director, Corporate Planning Department, Tokyo Gas Co., Ltd.
 Rene Ortiz, Secretary General, OPEC
 Alirio Parra, President, Petroleos de Venezuela, SA
 T. Boone Pickens, Chairman, Mesa Petroleum
 James Placke, U.S. Deputy Assistant Secretary of State
 William Quandt, Director, Middle East Office, U.S. National Security Council

Alberto Quiros, President, Maraven, Lagoven, Venezuela
 Sir Peter Ramsbotham, British Ambassador to Iran
 M. S. Robinson, President, Shell International Trading Company
 Gilbert Rutman, Vice Chairman, Societe Nationale Elf Aquitaine
 Harold Saunders, U.S. Assistant Secretary of State for Near East and South Asia
 James Schlesinger, U.S. Secretary of Defense; U.S. Secretary of Energy
 Ian Seymour, Editor, *Middle East Economic Survey*
 Jesus Silva Herzog, Minister of Finance, Mexico
 Sir David Steel, Chairman, British Petroleum
 Jack Sunderland, Chairman, Aminoil
 Jean Syrota, Director, Agency for Energy Conservation, France
 Sir Peter Walters, Chairman, British Petroleum
 Paul Walton, geologist, Pacific Western
 Harold Wilson, Prime Minister, Great Britain
 Taylor Yoakam, Mesa Petroleum
 Eugene Zuckert

Архивы

Amoco archives, Chicago
 Chevron archives, San Francisco
 Gulf archives, Houston
 Shell International archives, London
 Public Records Office, Kew Gardens, London (PRO)
 Foreign Office
 Cabinet Office
 War Cabinet
 Cabinet Committees
 Prime Minister's Office Board of Trade
 Treasury
 Admiralty
 Air Ministry
 Colonial Office
 Ministry of Power (including Petroleum Department)
 Board of Trade
 War Office
 India Office, London
 National Archives, Washington, D.C. (NA)
 RG 59 State Department
 RG 218 Joint Chiefs of Staff
 RG 234 Reconstruction Finance Corporation
 Franklin D. Roosevelt Library, Hyde Park, New York
 Official File
 President's Secretary's File
 Harry Hopkins papers

Henry Morgenthau Diary
 Henry Morgenthau Presidential Diary
 Dwight D. Eisenhower Library, Abilene, Texas
 Eisenhower Presidential Papers
 (Ann Whitman File)
 John Foster Dulles papers
 Christian Herter papers
 Harry S. Truman Library, Independence, Missouri
 President's Secretary's File
 Ralph K. Davies papers
 John F. Kennedy Library, Boston, Massachusetts
 White House Staff Files
 Lyndon B. Johnson Library, Austin, Texas
 White House Central Files
 Subject Files
 Confidential File
 Name File
 Joseph Califano papers
 Robson-Ross papers
 National Security Files
 Drew Pearson papers
 Richard M. Nixon papers,
 National Archives
 White House Central Files
 White House Special Files
 Confidential Files
 President's Office Files
 Cabinet Task Force on Oil Import Controls

Gerald Ford Library, Ann Arbor, Michigan
 White House Central Files
 Presidential Handwriting File
 White House Staff Files
 Energy Resources Council papers
 Council of Economic Advisors papers
 Arthur F. Burns papers
 Frank G. Zarb papers

International Energy Agency, Paris
 United Kingdom Department
 of Energy
 Senate Multinational Subcommittee
 Interviews
 U.S. State Department papers (1970–80)
 (Freedom of Information)
 National War College, Washington, D.C.

Прочие собрания рукописей

Juan Pablo Perez Alfonzo papers, Caracas
 Aramco papers, Middle East Center, Oxford
 BBC Written Archives Centre, Reading
 George Bissell collection, Dartmouth College
 Sir John Cadman papers, University of Wyoming
 Churchill Archives Centre, Cambridge, England
 Continental Oil Collection, University of Wyoming
 Charles R. Crane papers, Middle East Center, Oxford
 Ralph K. Davies papers, University of Wyoming
 Everette Lee DeGolyer papers, Southern Methodist
 University
 Henry L. Doherty papers, University of Wyoming
 Colonel Drake manuscript, Drake Well Museum,
 Titusville, Penn.
 James Terry Duce papers, University of Wyoming
 Herbert Goodman papers
 Joseph Grew papers, Harvard University
 Harold L. Ickes papers, Library of Congress
 Wanda Jablonski papers
Joiner v. Hunt case records. Rusk County District Court,
 Henderson, Texas

R. S. McBeth papers. University of Texas at Austin
 Philip C McConnell papers, Hoover Institution
 A. J. Meyer papers, Harvard University
 Oil Companies papers (Justice Department antitrust
 case), Baker Library, Harvard Business School
 Pearson Collection, Imperial College, London
 H. St. J. B. Philby papers. Middle East Center, Oxford
 Mark L. Requa papers, University of Wyoming
 Rockefeller Archives, Tarrytown, New York
 Collection Banque Rothschild, Archives Nationales,
 Paris
 Rusk County Historical Commission, Henderson, Texas
 W. B. Sharp papers, University of Texas at Austin
 Slade-Barker papers, Middle East Center, Oxford
 George Otis Smith papers, University of Wyoming
 Stimson Diary, Yale University
 Ida Tarbell papers. Drake Well Museum, Titusville,
 Penn.
 James M. Townsend papers, Drake Well Museum,
 Titusville, Penn.
 Private archives

Повествования

Winthrop Aldrich, Baker Library, Harvard Business
 School
 James Doolittle, Columbia University
 Alan W. Hamill, University of Texas at Austin
 Curt G. Hamill, University of Texas at Austin

Patillo Higgins, University of Texas at Austin
 James William Kinnear, University of Texas at Austin
 E. C. Laster, University of Texas at Austin
 Torkild Rieber, University of Texas at Austin

Прочее

Middle East Economic Survey (MEES)
Petroleum Intelligence Weekly (PIW)

Grampian Television, Oil. 8-part television series,
 1986.

Правительственные документы

Declassified Documents Reference System. Washington,
 D.C.: Carrollton, 1977–81, and Woodbridge, Conn.:
 Research Publications, 1982–90.
Documents from the U.S. Espionage Den. Tehran: Cen-
 ter for the Publication of the U.S. Espionage Den's
 Document, [1986].

International Energy Agency. *Energy Policies and Pro-
 grammes of IEA Countries*. Paris: IEA/OECD.
 — . *World Energy Outlook*. Paris: IEA/OECD.
 Japan. Allied Occupation. *Reports of General MacAr-
 thur: Japanese Operations in the Southwest Pacific
 Area*. 4 vols. Washington, D.C.: U.S. Army, 1966.

- Mexico. Secretaria de Progamacion y Presupuesto. *Antologia de la Planeacion en Mexico (1917–1985)*. Vol. 1, *Primeros Intentos de Planeacion en Mexico (1917–1946)*. Mexico City: Ministry of Budget and Planning, 1985.
- Nuremberg Military Tribunals. *Trials of War Criminals*. Vols. 7–8. Washington, D.C.: GPO, 1952–53.
- Pogue, Joseph E., and Isador Lubin. *Prices of Petroleum and Products*. Washington, D.C.: GPO, 1919.
- Requa, Mark L. «Report of the Oil Division, 1917–1919.» H. A. Garfield. *Pinal Report of the U.S. Fuel Administrator: 1917–1919*. Washington, D.C.: GPO, 1921.
- United Kingdom. Ministry of Fuel and Power. *Report on the Petroleum and Synthetic Oil Industry of Germany*. London: HMSO, 1947.
- United Kingdom. Admiralty. Geographical Section of the Naval Intelligence Division. *Geology of Mesopotamia and Its Borderlands*. London: HMSO, 1920.
- U.S. Army. Far East Command. Military Intelligence Section. *Intelligence Series and Documentary Appendices*. Washington, D.C.: Library of Congress, 1981. Microfilm.
- U.S. Cabinet Task Force on Oil Import Control. *The Oil Import Question: A Report on the Relationship of Oil Imports to the National Security*. Washington, D.C.: GPO, 1970.
- U.S. Central Intelligence Agency. *CIA Research Reports: Middle East, 1946–1976*. Ed. Paul Kesaris. Frederick, Md.: University Publications of America, 1983. Microfilm.
- U.S. Congress. House of Representatives. Permanent Select Committee on Intelligence. Subcommittee on Evaluation. *Iran: Evaluation of U.S. Intelligence Performance Prior to November 1978*. Staff Report. Washington, D.C.: GPO, 1979.
- U.S. Congress. Joint Committee on the Investigation of the Pearl Harbor Attack. *Pearl Harbor: Intercepted Messages Sent by the Japanese Government Between July 1 and December 8, 1941*. 79th Cong. 1st sess. Washington, D.C.: GPO, 1945.
- . *Pearl Harbor Attack*. 79th Cong. 2d sess. Washington, D.C.: GPO, 1946.
- U.S. Congress. Senate. Committee on Foreign Relations. Subcommittee on Multinational Corporations. *A Documentary History of the Petroleum Reserves Corporation*. 93d Cong. 2d sess. Washington, D.C.: GPO, 1974.
- . *The International Petroleum Cartel, the Iranian Consortium and U.S. National Security*. 93d Cong. 2d sess. Washington, D.C.: GPO, 1974.
- . *Multinational Corporations and United States Foreign Policy*. 93rd Cong. 1st sess. Washington, D.C.: GPO, 1975 (Multinational Hearings).
- . *Multinational Oil Corporations and U.S. Foreign Policy*. 93rd Cong. 2d sess. Washington, D.C.: GPO, 1975.
- . *U.S. Oil Companies and the Arab Oil Embargo: The International Allocation of Constricted Supply*. Committee Print. Washington, D.C.: GPO, 1975.
- U.S. Congress. Senate. Committee on Government Operations. Permanent Subcommittee on Investigations. *Current Energy Shortages Oversight Series*. 93rd Cong. 1st sess. Washington, D.C.: GPO, 1974.
- U.S. Congress. Senate. Committee on the Judiciary. Subcommittee on Antitrust and Monopoly. *Petroleum, the Antitrust Laws and Government Policies*. 85th Cong. 1st sess. Washington, D.C.: GPO, 1957.
- U.S. Congress. Senate. Select Committee on Small Business. Subcommittee on Monopoly. *The International Petrokum Cartel Staff Report to the Federal Trade Commission*. 82d Cong. 2d sess. Washington, D.C.: GPO, 1952 (FTC, *International Petroleum Cartel*).
- U.S. Congress. Senate. Special Committee Investigating Petroleum Resources. *Investigation of Petroleum Resources*. 79th Cong. 1st and 2d sess. Washington, D.C.: GPO, 1946.
- U.S. Congress. Senate. Special Committee Investigating the National Defense Program. *Investigation of the National Defense Program. Part 11, Rubber*. 77th Cong. 1st sess.. Part 41, Petroleum Arrangements with Saudi Arabia. 80th Cong. 1st sess. Washington, D.C.: GPO, 1948.
- U.S. Congress. Senate. Subcommittees of the Committee on the Judiciary and Committee on Interior and Insular Affairs. *Emergency Oil Lift Program and Related Oil Problems*. 85th Cong. 1st sess. Washington, D.C.: GPO, 1957.
- U.S. Congress. Senate. Subcommittee of the Committee on Manufactures. *High Cost of Gasoline and Other Petroleum Products*. 67th Cong. 2d and 4th sess. Washington, D.C.: GPO, 1923.
- U.S. Department of the Interior. *An Analysis of the Economic and Security Aspects of the Trans-Alaskan Pipeline*. Washington, D.C.: GPO, 1971.
- U.S. Department of Justice. Anti-Trust Division. *Report of the Department of Justice to the President Concerning the Gasoline Shortage of 1979*. Washington, D.C.: GPO, 1980.
- U.S. Department of State. *Foreign Relations of the United States*. Washington, D.C.: GPO 1948–90 (FRUS).
- U.S. Economic Cooperation Administration. *European Recovery Program. Petroleum and Petrokum Equipment Commodity Study*. Washington, D.C.: GPO, 1949.
- U.S. Federal Trade Commission. *Foreign Ownership in the Petroleum Industry*. Washington, D.C.: GPO, 1923.
- . *Prices, Profits, and Competition in the Petrokum Industry*. Washington, D.C.: GPO, 1928.
- U.S. National Response Team. *The Exxon Valdez Oil Spill: A Report to the President from Samuel K. Skinner and William K. Rally*. May 1989.

- U.S. National Security Council. *Documents of the NSC, 1947–77*. Ed. Paul Kesaris. Washington, D.C. and Frederick, Md.: University Publications of America, 1980–87. Microfilm.
- . *Minutes of Meetings of the NSC, with Special Advisory Reports*. Ed. Paul Resorts. Frederick, Md.: University Publications of America, 1982. Microfilm.
- U.S. Office of Strategic Services and Department of State. *O.S.S./State Department Intelligence and Research Reports*. Ed. Paul Kesaris. Washington, D.C.: University Publications of America, 1979. Microfilm.
- U.S. Petroleum Administration for War. *Petrokum in War and Peace*. Washington, D.C.: PAW, 1945.
- U.S. President. *Public Papers of the Presidents of the United States: Jimmy Carter, 1977*. Washington, D.C.: GPO, 1978.
- U.S. Strategic Bombing Survey. Oil and Chemical Division. *Oil in Japan's War*. Washington, D.C.: USSBS, 1946.
- . Oil Division. *Final Report*. 2d ed. Washington, D.C.: USSBS, 1947.
- . Overall Economic Effects Division. *The Effects of Strategic Bombing on Japan's War Economy*. Washington, D.C.: GPO, 1946.
- . Overall Economic Effects Division. *The Effects of Strategic Bombing on the German War Economy*. Washington, D.C.: USSBS, 1945.
- U.S. Strategic Bombing Survey (Pacific). Naval Analysis Division. *Interrogations of Japanese Officials*. 2 vols. Washington, D.C.: USSBS, [1945].
- U.S. Tariff Commission. *War Changes in Industry. Report 17, Petroleum*. Washington, D.C.: GPO, 1946.
- U.S. War Production Board. *Industrial Mobilization for War: History of the War Production Board and Predecessor Agencies, 1940–1945*. Vol. I, *Program and Administration*. Washington, D.C.: GPO, 1947.
- Woodward, E. L., and Rohan Butler. *Documents on British Foreign Policy, 1919–1939*. 3 series. London: HMSO, 1946–86.

Избранные книги, статьи, диссертации

- Abir, Mordechai. *Saudi Arabia in the Oil Era: Regime and Elites; Conflict and Collaboration*. London: Croom Helm, 1988.
- Abrahamian, Ervand. *Iran Between Two Revolutions*. Princeton: Princeton University Press, 1982.
- Acheson, Dean. *Present at the Creation: My Years in the State Department*. New York: New American Library, 1970.
- Adelman, M. A. «Is the Oil Shortage Real? Oil Companies as OPEC Tax Collectors.» *Foreign Policy* (Winter 1972–73): 69–108.
- . *The World Petroleum Market*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1972.
- Agawa, Hiroyuki. *The Reluctant Admiral: Yamamoto and the Imperial Navy*. Trans. John Bester. Tokyo: Kodansha International, 1979.
- Ajami, Fouad. *The Arab Predicament: Arab Political Thought and Practice Since 1967*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- Akin, Edward N. *Flagler: Rockefeller Partner and Florida Baron*. Kent, Ohio: Kent State University Press, 1988.
- Alans, James E. «The Oil Crisis: This Time the Wolf Is Here.» *Foreign Affairs* 51 (April 1973): 462–490.
- Alexander, Yonah, and Allan Nanes, eds. *The United States and Iran: A Documentary History*. Frederick, Md.: University Publications of America, 1980.
- Alfonzo, Joan Pablo Perez. *Hundiendos en el Excremento del Diablo*. Caracas: Colección Venezuela Contemporanea, 1976.
- . *El Pentagono Petrolero*. Caracas: Ediciones Revista Política, 1967.
- Almana, Mohammed. *Arabia Unified: A Portrait of Ibn Saud*. London: Hutchinson Benham, 1980.
- Ambrose, Stephen E. *Eisenhower*. 2 vols. New York: Simon and Schuster, 1983–84.
- . *The Supreme Commander: The War Years of General Dwight D. Eisenhower*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970.
- American Bar Association, Section of Mineral Law. *Legal History of Conservation of Oil and Gas: A Symposium*. Chicago: American Bar Association, 1939.
- Anderson, Irvine H. *Aramco, the United States, and Saudi Arabia: A Study of the Dynamics of Foreign Oil Policy, 1933–1950*. Princeton: Princeton University Press, 1981.
- . *The Standard-Vacuum Oil Company and United States East Asian Policy, 1933–1941*. Princeton: Princeton University Press, 1975.
- Anderson, Robert O. *Fundamentals of the Petroleum Industry*. Norman: University of Oklahoma Press, 1984.
- Arnold, Ralph, George A. Macready, and Thomas W. Barrington. *The First Big Oil Hunt: Venezuela, 1911–1916*. New York: Vantage Press, 1960.
- Arthur Andersen & Co. and Cambridge Energy Research Associates. *The Future of Oil Prices: The Perils of Prophecy*. Houston: 1984.
- Asbury, Herbert. *The Golden Flood: An Informal History of America's First Oil Field*. New York: Alfred A. Knopf, 1942.
- Ashworth, William. *The History of the British Coal Industry*. Vol. 5, 1946–1982: *The Nationalized Industry*. Oxford: Clarendon Press, 1986.

- Asprey, Robert B. *The First Battle of the Marne*. 1962. Reprint. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1979.
- Assiri, Abdul-Reda. *Kuwait's Foreign Policy: City-State in World Politics*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1990.
- Bacon, R. H. *The Life of Lord Fisher of Kilverstone*. 2 vols. Garden City, N.Y.: Doubleday, Doran, 1929.
- Badger, Daniel, and Robert Belgrave. *Oil Supply and Price: What Went Right in 1980?* London: Policy Studies Institute, 1982.
- Bain, Joe S. *The Economics of the Pacific Coast Petroleum Industry*. 3 parts. Berkeley: University of California Press, 1944–47.
- Bakhash, Shaul. *The Reign of the Ayatollahs: Iran and the Islamic Revolution*. New York: Basic Books, 1984.
- Bardou, Jean-Pierre, Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson, and James M. Laux. *The Automobile Revolution: The Impact of an Industry*. Trans. James M. Laux. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982.
- Barnhart, Michael A. *Japan Prepares for Total War: The Search for Economic Security, 1919–1941*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1987.
- . «Japan's Economic Security and the Origins of the Pacific War.» *Journal of Strategic Studies* 4 (June 1981): 105–24.
- Bates, J. Leonard. *The Origins of Teapot Dome: Progressives, Parties, and Petroleum, 1909–1921*. Urbana: University of Illinois Press, 1963.
- . «The Teapot Dome Scandal and the Election of 1924.» *American Historical Review* 55 (January 1955): 303–22.
- Beaton, Kendall. «Dr. Gesner's Kerosene: The Start of American Oil Refining.» *Business History Review* 29 (March 1955): 28–53.
- Beaton, Kendall. *Enterprise in Oil: A History of Shell in the United States*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1957.
- Beck, Peter J. «The Anglo-Persian Oil Dispute of 1932–33.» *Journal of Contemporary History* 9 (October 1974): 123–51.
- Beeby-Thompson, A. *Oil Field Development and Petroleum Mining*. London: Crosby Lockwood, 1916.
- . *The Oil Fields of Russia and the Russian Petroleum Industry*. 2d ed. London: Crosby Lockwood, 1908.
- . *Oil Pioneer*. London: Sidgwick and Jackson, 1961.
- Belasco, Warren James. *Americans on the Road: From Autocamp to Motel, 1910–1945*. Cambridge: MIT Press, 1979.
- Benn, Anthony. *Against the Tide: Diaries, 1973–76*. London: Hutchinson, 1989.
- Bentley, Jerome Thomas. «The Effects of Standard Oil's Vertical Integration into Transportation on the Structure and Performance of the American Petroleum Industry, 1872–1884.» Ph.D. dissertation. University of Pittsburgh, 1976.
- Berenger, Henry. *Le Petrole et la France*. Paris: Flammarion, 1920.
- Bergengren, Erik. *Alfred Nobel: The Man and His Work*. Trans. Alan Blair. London: Thomas Nelson, 1960.
- Betancourt, Romulo. *Venezuela: Oil and Politics*. Trans. Everett Bauman. Boston: Houghton Mifflin, 1979.
- . *Venezuela's Oil*. Trans. Donald Peck. London: George Allen & Unwin, 1978.
- Betts, Richard K. *Nuclear Blackmail and Nuclear Balance*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1987.
- Bill, James A. *The Eagle and the Lion: The Tragedy of American-Iranian Relations*. New Haven: Yale University Press, 1988.
- Bill, James A., and William Roger Louis, eds. *Mosadqiq, Iranian Nationalism, and Oil*. London: I. B. Tauris, 1988.
- Blair, Clay, Jr. *Silent Victory: The U.S. Submarine War Against Japan*. Philadelphia: J. B. Lippincott, 1975.
- Blair, John M. *The Control of Oil*. New York: Pantheon, 1976.
- Blum, John Morton. *From the Morgenthau Diaries*. 3 vols. Boston: Houghton Mifflin, 1959–67.
- Blumenson, Martin. *Patton: The Man Behind the Legend, 1885–1945*. New York: William Morrow, 1985.
- . ed. *The Patton Papers*. 2 vols. Boston: Houghton Mifflin, 1972–74.
- Boatwright, Mody C, and William A. Owen. *Tales from the Derrick Floor*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970.
- Bonine, Michael E., and Nikkie R. Keddie, eds. *Continuity and Change in Modern Iran*. Albany, N.Y.: State University of New York Press, 1981.
- Borkin, Joseph. *The Crime and Punishment of I. G. Farben*. New York: Free Press, 1978.
- Bowie, Robert R. *Suez 1956*. London: Oxford University Press, 1974.
- Bradley, Omar N. *A Soldier's Story*. New York: Henry Holt, 1951.
- Brady, Kathleen. *Ida Tarbell: Portrait of a Muckracker*. New York: Seaview/Putnam, 1984.
- Brands, H. W. «The Cairo-Tehran Connection in Anglo-American Rivalry in the Middle East, 1951–1953.» *International History Review* 11 (August 1989): 434–56.
- . Inside the Cold War: *Loy Henderson and the Rise of the American Empire, 1918–1961*. Oxford: Oxford University Press, forthcoming.
- Brenner, Anita. *The Wind That Swept Mexico: The History of the Mexican Revolution, 1910–1942*. 1943. Reprint. Austin: University of Texas Press, 1971.
- Brewster, Kingman, Jr. *Antitrust and American Business Abroad*. New York: McGraw-Hill, 1958.
- Bright, Arthur A., Jr. *The Electric Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1800 to 1947*. New York: Macmillan, 1949.

- Bringhurst, Bruce. *Antitrust and the Oil Monopoly: The Standard Oil Cases, 1890–1911*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1979.
- Brodie, Bernard. «American Security and Foreign Oil.» *Foreign Policy Reports* 23 (1948): 297–312.
- Brown, Benjamin, and Daniel Yergin. «Synfuels 1979.» Draft case, Kennedy School of Government, Harvard University, 1981.
- Brown, Jonathan C. «Domestic Politics and Foreign Investment: British Development of Mexican Petroleum, 1889–1911.» *Business History Review* 61 (Autumn 1987): 387–416.
- Brown, Jonathan C. «Jersey Standard and the Politics of Latin American Oil Production, 1911–1930.» *Latin American Oil Companies and the Politics of Energy*, ed. John D. Wirth. Lincoln: University of Nebraska Press, 1985.
- . «Why Foreign Oil Companies Shifted Their Production from Mexico to Venezuela during the 1920s.» *American Historical Review* 90 (April 1985): 362–385.
- Bryant, Arthur. *The Turn of the Tide: A History of the War Years Based on the Diaries of Field-Marshal Lord Alanbrooke*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1957.
- Brzezinski, Zbigniew. *Power and Principle: Memoirs of the National Security Adviser, 1977–1981*. Rev. ed. New York: Farrar Straus Giroux, 1985.
- Bullock, Alan. *Ernest Bevin: Foreign Secretary, 1945–1951*. London: Heinemann, 1984.
- . *Hitler: A Study in Tyranny*. Rev. ed. New York: Harper & Row, 1964.
- Bupp, I. C., Joseph Stanislaw, and Daniel Yergin. «How Low Can It Go? The Dynamics of Oil Prices.» Cambridge Energy Research Associates Report, May 1985.
- Busch, Briton Cooper. *Britain and the Persian Gulf*. Berkeley: University of California Press, 1967.
- . *Britain, India, and the Arabs, 1914–1921*. Berkeley: University of California Press, 1971.
- Bush, George, with Victor Gold. *Looking Forward: An Autobiography*. New York: Bantam, 1988.
- Business History Review, ed. *Oil's First Century*. Boston: Harvard Business School, 1960.
- Butow, Robert J. C. *Japan's Decision to Surrender*. Stanford: Stanford University Press, 1954.
- . *Top and the Coming of the War*. Stanford: Stanford University Press, 1961.
- Caldwell, Martha Ann. «Petroleum Politics in Japan: State and Industry in a Changing Policy Context.» Ph.D. dissertation. University of Wisconsin at Madison, 1981. Cambridge Energy Research Associates. *Energy and the Environment: The New Landscape of Public Opinion*. Cambridge: Cambridge Energy Research Associates, 1990.
- Carell, Paul. *Hitler Moves East, 1941–1943*. Trans. Ewald Osers. Boston: Little, Brown, 1965.
- Carre, Henri. *La Veritable Histoire des Taxis de La Marne*. Paris: Libraire Chapelot, 1921.
- Caro, Robert. *The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power*. New York: Alfred A. Knopf, 1982.
- Carter, Jimmy. *Keeping Faith: Memoirs of a President*. London: Collins, 1982.
- de Chair, Somerset. *Getty on Getty: A Man in a Billion*. London: Cassell, 1989.
- al-Chalabi, Fadhil J. *OPEC and the International Oil Industry: A Changing Structure*. Oxford: Oxford University Press, 1980.
- . *OPEC at the Crossroads*. Oxford: Pergamon, 1989.
- Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- . *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- Chandler, Alfred D., Jr., and Stephen E. Ambrose, eds. *The Papers of Dwight David Eisenhower*. Vol. 4, *The War Years*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1970.
- Chandler, Geoffrey. «The Innocence of Oil Companies.» *Foreign Policy* (Summer 1977): 52–70.
- de Chazeau, Melvin G., and Alfred E. Kahn. *Integration and Competition in the Petroleum Industry*. New Haven: Yale University Press, 1959.
- Chester, Edward W. *United States Oil Policy and Diplomacy: A Twentieth-Century Overview*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1983.
- Chisholm, Archibald H. T. *The First Kuwait Oil Concession Agreement: A Record of the Negotiations, 1911–1934*. London: Frank Cass, 1975.
- Christopher, Warren, Harold H. Saunders, et al. *American Hostages in Iran: The Conduct of a Crisis*. New Haven: Yale University Press, 1985.
- Churchill, Randolph S. *Winston S. Churchill*. Vols. 1–2. 1966–67.
- Churchill, Winston S. *The World Crisis*. 4 vols. New York: Charles Scribner's Sons, 1923–29.
- Cicchetti, Charles J. *Alaskan Oil: Alternative Routes and Markets*. Baltimore: Resources for the Future, 1972.
- Clark, Alan. *Barbarossa: The Russian-German Conflict, 1941–1945*. 1965. Reprint. London: Macmillan, 1985.
- Clark, James A., and Michael T. Halbouty. *Spindletop*. New York: Random House, 1952.
- . *The Last Boom*. Fredericksburg, Tex.: Shearer Publishing, 1984.
- Clark, John G. *Energy and the Federal Government: Fossil Fuel Policies, 1900–1946*. Urbana: University of Illinois Press, 1987.
- Cohen, Jerome B. *Japan's Economy in War and Reconstruction*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1949.

- Cohen, Stuart A. «A Still Stranger Aspect of Suez: British Operational Plans to Attack Israel, 1955–56.» *International History Review* 10 (May 1988): 261–81.
- Cole, Hugh M. *The Ardennes: Battle of the Bulge*. Washington, D.C.: Department of the Army, 1965.
- Colitti, Marcello. *Energia e Sviluppo in Italia: La Vicenda de Enrico Mattel Bari*: De Donata, 1979.
- Coll, Steve. *The Taking of Getty Oil*. New York: Atheneum, 1987.
- Collier, Peter, and David Horowitz. *The Rockefellers: An American Dynasty*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976.
- Cone, Andrew, and Walter R. Johns. *Petrolia: A Brief History of the Pennsylvania Petroleum Region*. New York: D. Appleton, 1870.
- Continental Oil Company. *Conoco: The First One Hundred Years*. New York: Dell, 1975.
- Cooper, Chester L. *The Lion's Last Roar: Suez, 1956*. New York: Harper & Row, 1978.
- Cordesman, Anthony H. *The Gulf and the West: Strategic Relations and Military Realities*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1988.
- Corley, T. A. B. *A History of the Burmah Oil Company*. Vol. 1, 1886–1924. Vol. 2, 1924–1966. London: Heinemann, 1983–88.
- Coronel, Gustavo. *The Nationalization of the Venezuelan Oil Industry: From Technocratic Success to Political Failure*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1983.
- Costello, John. *The Pacific War*. New York: Quill, 1982.
- Cotner, Robert C. *James Stephen Hogg*. Austin: University of Texas Press, 1959.
- Cottam, Richard W. *Iran and the United States: A Cold War Case Study*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1988.
- . *Nationalism in Iran*. 2d ed. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1979.
- Cowboy, Peter F. *The Problems of Plenty: Energy Policy and International Politics*. Berkeley: University of California Press, 1985.
- Craven, Wesley Frank, and James Lea Gate. *The Army Air Forces in World War II*. 7 vols. Chicago: University of Chicago Press, 1948–58.
- Crowley, James B. *Japan's Quest for Autonomy: National Security and Foreign Policy, 1930–1938*. Princeton: Princeton University Press, 1966.
- Cusamano, Michael A. *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*. Cambridge: Harvard University Press, 1985.
- Dallek, Robert. *Franklin D. Roosevelt and American Foreign Policy, 1932–1945*. Oxford: Oxford University Press, 1981.
- Dann, Uriel, ed. *The Great Powers in the Middle East, 1919–1939*. New York and London: Holmes & Meier, 1988.
- Darrah, William C. *Pithole: The Vanished City*. Gettysburg, Pa., 1972.
- Dawidowicz, Lucy S. *The War Against the Jews, 1933–1945*. New York: Bantam, 1976.
- Dedmon, Emmett. *Challenge and Response: A Modern History of Standard Oil Company (Indiana)*. Chicago: Mobium Press, 1984.
- Delaisi, Francis. *Oil: Its Influence on Politics*. Trans. C. Leonard Leese. London: Labour Publishing and George Allen & Unwin, 1922.
- Denny, Ludwell. *We Fight for Oil*. 1928. Reprint. Westport, Conn.; Hyperion, 1976.
- DeNovo, John. *American Interests and Policies in the Middle East, 1900–1939*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1963.
- . «The Movement for an Aggressive American Oil Policy Abroad, 1918–1920.» *American Historical Review* 61 (July 1956): 854–76.
- . «Petroleum and the United States Navy Before World War I.» *Mississippi Valley Historical Review* 41 (March 1955): 641–56.
- Destler, Chester McArthur. *Roger Sherman and the Independent Oil Men*. Ithaca: Cornell University Press, 1967.
- Deterding, Henri. *An International Oilman* (as told to Stanley Naylor). London and New York: Harper and Brothers, 1934.
- Deutscher, Isaac. *Stalin: A Political Biography*. 2d ed. New York: Oxford University Press, 1966.
- Dickson, H. R. P. *Kuwait and Her Neighbors*. London: George Allen & Unwin, 1956.
- Dixon, D. F. «Gasoline Marketing in the United States — The First Fifty Years.» *Journal of Industrial Economics* 13 (November 1964): 23–42.
- . «The Growth of Competition Among the Standard Oil Companies in the United States, 1911–1961.» *Business History* 9 (January 1967): 1–29.
- Dower, John W. *War Without Mercy: Race and Power in the Pacific War*. New York: Pantheon, 1986.
- Earle, Edward Mead. «The Turkish Petroleum Company—A Study in Oleaginous Diplomacy.» *Political Science Quarterly* 39 (June 1924): 265–79.
- Eaton, S. J. M. *Petroleum: A History of the Oil Region of Venango County, Pennsylvania*. Philadelphia: J. P. Skelly & Co., 1866.
- Eddy, William A. *F.D.R. Meets Ibn Saud*. New York: American Friends of the Middle East, 1954.
- Eden, Anthony. *Memoirs*. 3 vols. London: Cassell, 1960–65.
- Eden, Richard, Michael Posner, Richard Bending, Edmund Crouch, and Joseph Stanislaw. *Energy Economics: Growth, Resources, and Policies*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- Eisenhower, David. *Eisenhower at War, 1943–1945*. New York: Random House, 1986.

- Eisenhower, Dwight D. *At Ease: Stories I Tell to Friends*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1967.
- . *The White House Years*. 2 vols. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1963–65.
- . *Crusade in Europe*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1948.
- Eisenhower, John S. D. *The Bitter Woods*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1969.
- Eizenstat, Stuart E. «The 1977 Energy Plan: M.E.O.W» Case note for the Kennedy School of Government, Harvard University.
- Elwell-Sutton, L. P. *Persian Oil: A Study in Power Politics*. London: Laurence and Wishart, 1955.
- Engler, Robert. *The Brotherhood of Oil: Energy Policy and the Public Interest*. Chicago: University of Chicago Press, 1977.
- . *The Politics of Oil: A Study of Private Power and Democratic Directions*. New York: Macmillan, 1961.
- Erickson, John. *The Road to Stalingrad*. London: Panther, 1985.
- Esser, Robert. «The Capacity Race: The Future of World Oil Supply.» Cambridge Energy Research Associates Report, 1990.
- Eveland, Wilbur Crane. *Ropes of Sand: America's Failure in the Middle East*. New York: W. W. Norton, 1980.
- Ezell, John S. *Innovations in Energy: The Story of Kerr-McGee*. Norman: University of Oklahoma Press, 1979.
- Fabricus, Johan. *East Indies Episode*. London: Shell Petroleum Company, 1949.
- Fanning, Leonard M. *American Oil Operations Abroad*. New York: McGraw-Hill, 1947.
- . *The Story of the American Petroleum Institute*. New York: World Petroleum Policies, [1960].
- Faure, Edgar. *La Politique Francaise du P'trole*. Paris: Nouvelle Revue Critique, 1938.
- Fayle, C. Ernest. *Seaborne Trade*. 4 vols. London: John Murray, 1924.
- Feis, Herbert. *Petroleum and American Foreign Policy*. Stanford: Food Research Institute, 1944.
- . *The Road to Pearl Harbor: The Coming of War between the United States and Japan*. Princeton: Princeton University Press, 1950.
- . *Seen from E. A.: Three International Episodes*. New York: Alfred A. Knopf, 1947.
- Ferrier, R. W. *The History of the British Petroleum Company*. Vol. I, *The Developing Years, 1901–1932*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- Finer, Herman. *Dulles over Suez: The Theory and Practice of His Diplomacy*. Chicago: Quadrangle Books, 1964.
- First, Ruth. *Libya: The Elusive Revolution*. London: Penguin Books, 1974.
- Fischer, Louis. *Oil Imperialism: The International Struggle for Petroleum*. New York: International Publishers, 1926.
- Fisher, John Arbuthnot. *Fear God and Dread Nought: The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone*. 2 vols. Ed. Arthur J. Marder. Cambridge: Harvard University Press, 1952.
- . *Memories*. London: Hodder and Stoughton, 1919.
- . *Records*. London: Hodder and Stoughton, 1919.
- Fishman, Robert. *Bourgeois Utopias: The Rise and Fall of Suburbia*. New York: Basic Books, 1987.
- Flink, James J. *America Adopts the Automobile 1895–1910*. Cambridge: MIT Press, 1970.
- . *The Automobile Age*. Cambridge: MIT Press, 1988.
- Flynn, John T. *God's Gold: The Story of Rockefeller and His Times*. New York: Harcourt, Brace, 1932.
- Foley, Paul. «Petroleum Problems of the World War: Study in Practical Logistics.» *United States Naval Institute Proceedings* 50 (November 1924): 1802–32.
- Forbes, R. J. *Bitumen and Petroleum in Antiquity*. Leiden: E. J. Brill, 1936.
- . *More Studies in Early Petroleum History, 1860–1880*. Leiden: E. J. Brill, 1959.
- . *Studies in Early Petroleum History*. Leiden: E. J. Brill, 1958.
- Forbes, R. J. and D. R. O'Beivne. *The Technical Development of the Royal Dutch/Shell, 1890–1940*. Leiden: E. J. Brill, 1957.
- Frankel, Paul. *Common Carrier of Common Sense: A Selection of His Writings, 1946–1980*. Ed. Ian Skeet. Oxford: Oxford University Press, 1989.
- . *The Essentials of Petroleum: A Key to Oil Economics*. New ed. London: Frank Cass, 1969.
- . *Mattei: Oil and Power Politics*. New York and Washington: Praeger, 1966.
- . «Oil Supplies During the Suez Crisis: On Meeting a Political Emergency.» *Journal of Industrial Economics* 6 (February 1958): 85–100.
- Frey, John W., and H. Chandler Ide. *A History of the Petroleum Administration for War, 1941–1945*. Washington, D.C.: GPO, 1946.
- Friedman, Thomas L. *From Beirut to Jerusalem*. New York: Farrar Straus Giroux, 1989.
- Fromkin, David. *A Peace to End All Peace: Creating the Modern Middle East, 1914–1922*. New York: Henry Holt & Co., 1989.
- Fuller, J. F. C. *Tanks in the Great War, 1914–1918*. London: John Murray, 1920.
- Fursenko, A. A. *Neftianye Trety i Mirovaia Politika: 1880-e gody—1918 god*. Moscow: Nauka, 1965.
- Galbraith, John Kenneth. *A Life In Our Times: Memoirs*. Boston: Houghton Mifflin, 1981.
- Garthoff, Raymond. *Detente and Confrontation; American-Soviet Relations from Nixon to Reagan*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1985.

- Gasiorowski, Mark T. «The 1953 Coup d'Etat in Iran.» *Internarional Journal of Middle Eastern Studies* 19 (1987): 261–86.
- Georges-Picot, Jacques. *The Real Suez Crisis: The End of a Great Nineteenth Century Work*. Trans. W. G. Rogers. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1978.
- Gerretson, F. C. *History of the Royal Dutch*. 4 vols. Leiden: E. J. Brill, 1953–57.
- Gesner, Abraham. *A Practical Treatise on Coal, Petroleum, and Other Distilled Oils*. 2d ed. Ed. George W. Gesner. New York: Bailliere Bros., 1865.
- de Geus, Arie P. «Planning as Learning.» *Harward Business Review* 66 (March-April 1988): 70–74.
- Gibb, George Sweet, and Evelyn H. Knowlton. *History of Standard Oil Company (New Jersey)*. Vol. 2, *The Resurgent Years 1911–1927*. New York: Harper & Brothers, 1956.
- Giddens, Paul H. *The Beginnings of the Petroleum Industry: Sources and Bibliography*. Harrisburg, Pa.: Pennsylvania Historical Commission, 1941.
- . *The Birth of the Oil Industry*. New York: Macmillan, 1938.
- . *The Early Days of Oil: A Pictorial History of the Beginnings of the Industry in Pennsylvania*. Princeton: Princeton University Press, 1948.
- . *Pennsylvania Petroleum, 1750–1872: A Documentary History*. Titusville, Pa.: Pennsylvania Historical and Museum Commission, 1947.
- . *Standard Oil Company (Indiana): Oil Pioneer in the Middle West*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1955.
- Giebelhaus, August W. *Business and Government in the Oil Industry: A Case Study of Sun Oil, 1876–1945*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1980.
- Gilbert, Martin. *Winston S. Churchill*. Vols. 5–8. Boston: Houghton Mifflin, 1977–88.
- Gille, Betrand. «Capitiaux franqais et pe'troles russes (1884–1894).» *Histoire des Entreprises* 12 (November 1963): 9–94.
- Gillespie, Angus Kress, and Michael Aaron Rockland. *Looking for America on the New Jersey Turnpike*. New Brunswick: Rutgers University Press, 1989.
- Gillingham, John R. *Industry and Politics in the Third Reich: Ruhr Coal, Hitler and Europe*. London: Methuen, 1985.
- Goldberg, Jacob. *The Foreign Policy of Saudi Arabia: The Formative Years, 1902–1918*. Cambridge: Harvard University Press, 1986.
- Goodwin, Craufard D., ed. *Energy Policy in Perspective: Today's Problems, Yesterday's Solutions*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1981.
- Goraliski, Robert, and Russell W. Freeburg. *Oil & War: How the Deadly Struggle for Fuel in WWII Meant Victory or Defeat*. New York: William Morrow, 1987.
- Gould, Lewis L. *Reform and Regulation: American Politics, 1900–1916*. New York: John Wiley, 1978.
- Goulder, Grace. *John D. Rockefeller: The Cleveland Years*. Cleveland: Western Reserve Historical Society, 1972.
- Graham, Robert. *Iran: The Illusion of Power*. New York: St. Martin's Press, 1979.
- Grayson, George W. *The Politics of Mexican Oil*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1980.
- Greene, William N. *Strategies of the Major Oil Companies*. Ann Arbor, Mich.: UMI Research, 1982.
- Greider, William. *Secrets of the Temple: How the Federal Reserve Runs the Country*. New York: Touchstone, 1989.
- Gulbenkian, Nubar. *Portrait in Oil*. New York: Simon and Schuster, 1965.
- Gulliford, Andrew. *Boomtown Blues: Colorado Oil Shale, 1885–1985*. Niwot, Colo.: University Press of Colorado, 1989.
- Gustafson, Thane. *Crisis amid Plenty: The Politics of Soviet Energy Under Brezhnev and Gorbachev*. Princeton: Princeton University Press, 1989.
- Halasz, Nicholas. *Nobel: A Biography of Alfred Nobel*. New York: Orion Press, 1959.
- Halder, Franz. *The Haider Diaries*. 2 vols. Boulder, Colo.: Westview Press, 1976.
- Halliday, W. Trevor. *John D. Rockefeller, 1839–1937: Industrial Pioneer and Man*. New York: Newcomen Society, 1948.
- Hamilton, Adrian. *Oil: The Price of Power*. London: Michael Joseph/Rainbird, 1986. Hamilton, Nigel. *Monty*. 3 vols. London: Sceptre, 1984–1987.
- Hammer, Armand, with Neil Lyndon. *Hammer*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1987.
- Hannah, Leslie. *Electricity Before Nationalization*. London: Macmillan, 1979.
- . *The Rise of the Corporate Economy*. 2d ed. London: Methuen, 1976.
- Hardinge, Arthur H. *A Diplomatist in the East*. London: Jonathan Cape, 1928.
- Hardwicke, Robert E. *Antitrust Laws, et al. v. Unit Operation of Oil or Gas Pools*. New York: American Institute of Mining and Metallurgical Engineers, 1948.
- . «Market Demand as a Factor in the Conservation of Oil.» Southwestern Law Foundation. *First Annual Institute on Oil and Gas Law*. New York: Matthew Bender, 1949.
- . *The Oil Man's Barrel*. Norman: University of Oklahoma Press, 1958.
- Hare, Richard. *Portraits of Russian Personalities Between Reform and Revolution*. London: Oxford University Press, 1959.
- Hams, Kenneth. *The Wildcatter: A Portrait of Robert O. Anderson*. New York: Weidenfeld and Nicolson, 1987.

- Hartshorn, I. E. *Oil Companies and Governments: An Account of the International Oil Industry in Its Political Environment*. London: Faber and Fate, 1962.
- Havens, Thomas R. H. *Valley of Darkness: The Japanese People and World War II*. New York: W. W. Norton, 1978.
- Hawke, David Freeman. *John D.: The Founding Father of the Rockefellers*. New York: Harper & Row, 1980.
- . comp. *John D. Rockefeller Interview, 1917–1920: Conducted by William O. Inglis*. Westport, Conn.: Meckler Publishing, 1984.
- Hayes, Peter. *Industry and Ideology: I. G. Farben in the Nazi Era*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- Heikal, Mohamed. *The Cairo Documents*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1973.
- . *Cutting the Lion's Tale: Suez Through Egyptian Eyes*. London: Andre Deutsch, 1986.
- . *Iran, the Untold Story: An Insider's Account of America's Iranian Adventure and Its Consequences for the Future*. New York: Pantheon, 1982.
- . *The Return of the Ayatollah: The Iranian Revolution from Mossadeq to Khomeini*. London: Andre Deutsch, 1981.
- . *The Road to Ramadan*. London: Collins, 1975.
- Heilbroner, Robert L. *The Worldly Philosophers: The Lives, Times, and Ideas of the Great Economic Thinkers*. 6th ed. New York: Simon and Schuster, 1986.
- Hein, Laura E. *Fueling Growth: The Energy Revolution and Economic Policy in Postwar Japan*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- Heinrichs, Waldo. *Threshold of War: Franklin D. Roosevelt and America's Entry into World War II*. Oxford: Oxford University Press, 1988.
- Helms, Christine Moss. *The Cohesion of Saudi Arabia: Evolution of Political Identity*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1981.
- . *Iraq: Eastern Flank of the Arab World*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1984.
- Henriques, Robert. *Marcus Samuel: First Viscount Bearsted and Founder of the «Shell» Transport and Trading Company, 1853–1927*. London: Barrie and Rockliff, 1960.
- . *Sir Robert Waley Cohen, 1877–1952*. London: Seeker & Warburg, 1966.
- Henry, J. D. *Baku: An Eventful History*. London: Archibald Constable & Co., 1905.
- . *Thirty-five Years of Oil Transport: The Evolution of the Tank Steamer*. London: Bradbury, Agnew & Co., 1907. Henry, J. T. *The Early and Later History of Petroleum*. Philadelphia: Jas. B. Rodgers Co., 1873.
- Hewins, Ralph. *Mr. Five Percent: The Story of Calouste Gulbenkian*. New York: Rinehart and Company, 1958.
- . *The Richest American: J. Paul Getty*. New York: E. P. Dutton, 1960.
- Hidy, Ralph W., and Muriel E. Hidy. *History of Standard Oil Company (New Jersey)*. Vol. 1, *Pioneering in Big Business, 1882–1911*. New York: Harper and Brothers, 1955.
- Hinsley, F. H., E. E. Thomas, C. F. G. Ranson, and L. C. Knight. *British Intelligence in the Second World War*. Vol. 2. London: HMSO, 1981.
- Hiroharu, Seki. «The Manchurian Incident, 1931.» Trans. Marius B. Jansen. *Japan Erupts: The London Naval Conference and the Manchurian Incident, 1928–1932*, ed. James William Morley. New York: Columbia University Press, 1984.
- Hofstadter, Richard. *The Age of Reform: From Bryan to FDR*. New York: Vintage, 1955.
- Hogan, Michael. *Informal Entente: The Private Structure of Cooperation in Anglo-American Economic Diplomacy, 1918–1928*. Columbia, Mo.: University of Missouri Press, 1977.
- . *The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Europe*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- Hogarty, Thomas F. «The Origin and Evolution of Gasoline Marketing.» Research Study No. 22 American Petroleum Institute. October 1, 1981.
- Holden, David, and Richard Johns. *The House of Saud*. London: Pan Books, 1982.
- Hope, Stanton. *Tanker Fleet: The War Story of the Shell Tankers and the Men Who Manned Them*. London: Anglo-Saxon Petroleum, 1948.
- Horne, Alistair. *Harold Macmillan*. 2 vols. New York: Viking, 1988–1989.
- . *A Savage War of Peace: Algeria, 1954–1962*. London: Penguin Books, 1979.
- Hough, Richard. *The Great War at Sea, 1914–1918*. Oxford: Oxford University Press, 1983.
- Howard, Frank A. *Buna Rubber: The Birth of an Industry*. New York: D. Van Nostrand, 1947.
- Howard, Michael. *Grand Strategy*. Vol. 4, August 1942–September 1943. London: HMSO, 1972.
- Hughes, Thomas P. *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880–1930*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- . «Technological Momentum in History: Hydrogenation in Germany, 1898–1933.» *Past and Present* 44 (August 1969): 106–32.
- Hull, Cordell. *The Memoirs of Cordell Hull* 2 vols. New York: Macmillan, 1948.
- Hurt, Harry, III. *Texas Rich: The Hunt Dynasty from the Early Oil Days Through the Silver Crash*. New York: W. W. Norton, 1981.
- Huston, James A. *The Sinews of War; Army Logistics, 1775–1953*. Washington, D.C.: U.S. Army, 1966.
- Ickes, Harold L. *Fightin' Oil*. New York: Alfred A. Knopf, 1943.
- . *The Secret Diary of Harold L. Ickes*. 3 vols. New York: Simon and Schuster, 1953–54.

- Ienaga, Saburo. *The Pacific War, 1931–1945: A Critical Perspective on Japan's Role in World War II*. New York: Pantheon, 1978.
- Ike, Nobutaka, ed. and trans. *Japan's Decision for War: Records of the 1941 Policy Conferences*. Stanford: Stanford University Press, 1967.
- Inoguchi, Rikihei, and Tadashi Nakajima, with Roger Pineau. *The Divine Wind: Japan's Kamikaze Force in World War II*. Westport, Conn.; Greenwood Press, 1978.
- Iraq Petroleum Company. *The Construction of the Iraq-Mediterranean Pipe-Line: A Tribute to the Men Who Built It*. London: St. Clements Press, 1934.
- Iriye, Akira. *After Imperialism: The Search for a New Order in the Far East, 1924–1931*. Cambridge: Harvard University Press, 1965.
- . *The Origins of the Second World War in Asia and the Pacific*. London: Longman, 1987.
- . *Power and Culture: The Japanese-American War, 1941–1945*. Cambridge: Harvard University Press, 1981.
- Ise, John. *The United States Oil Policy*. New Haven: Yale University Press, 1926.
- Ismael, Jacqueline S. *Kuwait: Social Change in Historical Perspective*. Syracuse: Syracuse University Press, 1982.
- Issawi, Charles, ed. *The Economic History of Iran, 1800–1914*. Chicago: University of Chicago Press, 1971.
- Issawi, Charles, and Mohammed Yeganeh. *The Economics of Middle Eastern Oil*. London: Faber and Faber, 1962.
- Jackson, Kenneth T. *Crabgrass Frontier: The Suburbanization of the United States*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- Jacoby, Nell H. *Multinational Oil: A Study in Industrial Dynamics*. New York: Macmillan, 1974.
- James, D. Clayton. *The Years of MacArthur*. Vol. 2, 1941–1945. Boston: Houghton Mifflin, 1975.
- James, Marquis. *The Texaco Story: The First Fifty Years, 1902–1952*. New York: Texas Company, 1953.
- James, Robert Rhodes. *Anthony Eden*. New York: McGraw-Hill, 1987.
- Jensen, Robert G., Theodore Shabad, and Arthur W. Wright, eds. *Soviet Natural Resources in the World Economy*. Chicago: University of Chicago Press, 1983.
- Jensen, W. G. *Energy in Europe, 1945–1980*. London: G. T. Faulis, 1967.
- . «The Importance of Energy in the First and Second World Wars.» *Historical Journal* 11 (1968): 538–54.
- Jentleson, Bruce. *Pipeline Politics: The Complex Political Economy of East-West Energy Trade*. Ithaca: Cornell University Press, 1986.
- Johnson, Arthur M. *The Challenge of Change: The Sun Oil Company, 1945–1977*. Columbus: Ohio State University Press, 1983.
- . *The Development of American Petroleum Pipelines: A Study in Private Enterprise and Public Policy, 1862–1906*. Ithaca: Cornell University Press, 1956.
- . *Petroleum Pipelines and Public Policy, 1906–1959*. Cambridge: Harvard University Press, 1967.
- Johnson, Chalmers. *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925–1975*. Stanford: Stanford University Press, 1982.
- Johnson, William Weber. *Heroic Mexico: The Violent Emergence of a Modern Nation*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1968.
- Janes, Charles S. *From the Rio Grande to the Arctic: The Story of the Richfield Oil Corporation*. Norman: University of Oklahoma Press, 1972.
- Jones, Geoffrey. «The British Government and the Oil Companies, 1912–24: The Search For an Oil Policy.» *Historical Journal* 20 (1977): 617–72.
- . *The State and the Emergence of the British Oil Industry*. London: Macmillan, 1981.
- Jones, Geoffrey, and Olive Trebilcock. «Russian Industry and British Business, 1910–1930: Oil and Armaments.» *Journal of European Economic History* 11 (Spring 1982): 61–104.
- Jordan, Hamilton. *Crisis: The Last Year of the Carter Presidency*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1982.
- Kahn, David. *The Codebreakers: The Story of Secret Writing*. New York: Macmillan, 1967.
- Kane, N. Stephen. «Corporate Power and Foreign Policy: Efforts of American Oil Companies to Influence United States Relations with Mexico, 1921–28.» *Diplomatic History* 1 (Spring 1977): 170–98.
- Kaplan, Justin. *Mr. Clemens and Mark Twain*. New York: Simon and Schuster, 1966.
- Kapstein, Ethan B. *The Insecure Alliance: Energy Crises and Western Politics Since 1944*. Oxford: Oxford University Press, 1990.
- Kase, Toshikaze. *Journey to the Missouri*. Ed. David N. Rowe. New Haven: Yale University Press, 1950.
- Kaufman, Burton I. «Oil and Antitrust: The Oil Cartel Case and the Cold War.» *Business History Review* 51 (Spring 1977): 35–56.
- . *The Oil Cartel Case: A Documentary Study of Antitrust Activity in the Cold War Era*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1978.
- Kazemzadeh, Firuz. *Russia and Britain in Persia, 1864–1914*. New Haven: Yale University Press, 1968.
- . *The Struggle for Transcaucasia, 1917–1921*. New York: Philosophical Library, 1951.
- Keddie, Nikki R., ed. *Scholars, Saints, and Sufis: Muslim Religious Institutions Since 1500*. Berkeley: University of California Press, 1972.
- Kedourie, Elie. *England and the Middle East: The Destruction of the Ottoman Empire, 1914–1921*. London: Bowes and Bowes, 1956.
- Keegan, John. *The Price of Admiralty: The Evolution of Naval Warfare*. New York: Viking Press, 1989.

- Kelly, J. B. *Arabia, the Gulf and the West*. New York: Basic Books, 1980.
- Kelly, W. J., and Tsureo Kano. «Crude Oil Production in the Russian Empire, 1818–1919.» *Journal of European Economic History* 6 (Fall 1977): 307–38.
- Kemp, Norman. *Abadan: A First-Hand Account of the Persian Oil Crisis*. London: Allan Wingate, 1953.
- Kennedy, K. H. *Mining Tsar: The Life and Times of Leslie Urquhart*. Boston: George Allen & Unwin, 1986.
- Kennedy, Paul M. *The Rise of the Anglo-German Antagonism, 1860–1914*. London: George Allen & Unwin, 1982.
- . *Rise and Fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000*. New York: Random House, 1987.
- Kent, Marian. *Oil and Empire: British Policy and Mesopotamian Oil, 1900–1920*. London: Macmillan, 1976.
- Kent, Marian, ed. *The Great Powers and the End of the Ottoman Empire*. London: George Allen & Unwin, 1984.
- Keohane, Robert O. *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton: Princeton University Press, 1984.
- Kerr, George P. *Time's Forelock: A Record of Shell's Contribution to Aviation in the Second World War*. London: Shell Petroleum Company, 1948.
- King, John O. *Joseph Stephen Cullinan: A Study of Leadership in the Texas Petroleum Industry, 1897–1937*. Nashville: Vanderbilt University Press, 1970.
- Kirby, S. Woodburn. *The War Against Japan*. 4 vols. London: HMSO, 1957–1965.
- Kirk, Geoffrey, ed. *Schumacher on Energy*. London: Sphere Books, 1983.
- Kissinger, Henry A. *White House Years*. Boston: Little, Brown, 1979.
- . *Years of Upheaval*. Boston: Little, Brown, 1982.
- Klein, Herbert S. «American Oil Companies in Latin America: The Bolivian Experience.» *Inter-American Economic Affairs* 18 (Autumn 1964): 47–72.
- Knowles, Ruth Sheldon. *The Greatest Gamblers: The Epic of America's Oil Exploration*. 2d ed. Norman: University of Oklahoma Press, 1978.
- Koppes, Clayton R. «The Good Neighbor Policy and the Nationalization of Mexican Oil: A Reinterpretation.» *Journal of American History* 69 (June 1982): 62–81.
- Koskoff, David E. *The Mellons: The Chronicle of America's Richest Family*. New York: Thomas Y. Crowell, 1978.
- Krammer, Arnold. «Fueling the Third Reich.» *Technology and Culture* 19 (July 1978): 394–422.
- Kuisel, Richard. *Ernest Mercier: French Technocrat*. Berkeley: University of California Press, 1967.
- Kuniholm, Bruce R. *The Origins of the Cold War in the Near East: Great Power Conflict and Diplomacy in Iran, Turkey, and Greece*. Princeton: Princeton University Press, 1980.
- Kvendseth, Stig S. *Giant Discovery: A History of Ekofisk Through the first 20 Years*. Tanager: Phillips Petroleum Norway, 1988.
- Lamb, David. *The Arabs: Journeys Beyond the Mirage*. New York: Vintage, 1988.
- Landau, Christopher T. «The Rise and Fall of Petro-Liberalism: United States Relations with Socialist Venezuela, 1945–1948.» Senior Thesis, Harvard University, 1985.
- Landes, David. *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.
- Lapping, Brian. *End of Empire*. London: Granada, 1985.
- Larson, Henrietta M., Evelyn H. Knowlton, and Charles S. Poppo. *History of Standard Oil Company (New Jersey)*. Vol. 3, *New Horizons, 1927–11950*. New York: Harper & Row, 1971.
- Larson, Henrietta M., and Kenneth Wiggins Porter. *History of Humble Oil and Refining Company: A Study in Industrial Growth*. New York: Harper & Brothers, 1959.
- Leach, Barry A. *German Strategy Against Russia, 1939–1941*. London: Clarendon Press, 1973.
- Lear, Linda J. «Harold L. Ickes and the Oil Crisis of the First Hundred Days.» *Mid-America* 63 (January 1981): 3–17.
- Leatherdale, Clive. *Britain and Saudi Arabia, 1925–1939: The Imperial Oasis*. London: Frank Cass, 1983.
- Lebkicher, Roy. *Aramco and World Oil*. New York: Russell F. Moore, [1953].
- Lenzner, Robert. *Getty: The Richest Man in the World*. London: Grafton Books, 1985.
- L'Espagnol de la Tramerie, Pierre. *The World Struggle for Oil*. Trans. C Leonard Leese. London: George Allen & Unwin, 1924.
- Levi, Primo. *Survival in Auschwitz and the Reawakening: Two Memoirs*. Trans. Stuart Woolf. New York: Summit Books, 1985.
- Levy, Walter J. *Oil Strategy and Politics, 1941–1981*. Ed. Melvin A. Conant. Boulder, Colo.: Westview Press, 1982.
- Lewin, Ronald. *The American Magic: Codes, Ciphers and the Defeat of Japan*. New York: Farrar Straus Giroux, 1982.
- . *Hitler's Mistakes*. New York: William Morrow, 1984.
- Liddell Hart, B. H., ed. *History of the Second World War*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1970.
- . *A History of the World War, 1914–1918*. London: Faber and Faber, 1934.
- . *The Other Side of the Hill: Germany's Generals; Their Rise and Fall, with Their Own Account of Mili-*

- tary Events, 1939–1945. 2d ed. London: Cassell, 1973.
- . *The Rommel Papers*. Trans. Paul Findlay. 1953. Reprint. New York: Da Capo Press, 1985.
- Lieber, Robert J. *Oil and the Middle East War: Europe in the Energy Crisis*. Cambridge: Harvard Center for International Affairs, 1976.
- . *The Oil Decade: Conflict and Cooperation in the West*. New York: Praeger, 1983.
- Lieuwen, Edwin. *Petroleum in Venezuela: A History*. Berkeley: University of California Press, 1954.
- Littlefield, Douglas R., and Tanis C. Thorne. *The Spirit of Enterprise: The History of Pacific Enterprises from 1886 to 1989*. Los Angeles: Pacific Enterprises, 1990.
- Lloyd, Selwyn. *Suez 1956: A Personal Account*. London: Jonathan Cape, 1978.
- Longhurst, Henry. *Adventure in Oil: The Story of British Petroleum*. London: Sidgwick and Jackson, 1959.
- Longrigg, Stephen H. *Oil in the Middle East: Its Discovery and Development*. 3d ed. London: Oxford University Press, 1968.
- Louis, William Roger. *The British Empire in the Middle East 1945–1951: Arab Nationalism, the United States, and Postwar Imperialism*. Oxford: Clarendon Press, 1985.
- Louis, William Roger, and Roger Owen, eds. *Suez 1956: The Crisis and its Consequences*. Oxford: Clarendon Press, 1989.
- Love, Kenneth. *Suez: The Twice-Fought War*. New York: McGraw-Hill, 1969.
- Lowe, Peter. *Great Britain and the Origins of the Pacific War: A Study of British Policy in East Asia, 1937–1941*. Oxford: Clarendon Press, 1977.
- Loewenheim, Francis L., Harold D. Langley, and Manfred Jonas, eds. *Roosevelt and Churchill: Their Secret Wartime Correspondence*. New York: E. P. Dutton, 1975.
- Lubell, Harold. *Middle East Oil Crises and Western Europe's Energy Supplies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1963.
- . «World Petroleum Production and Shipping: A Post-Mortem on Suez.» P-1274. Rand Corporation, January 2, 1958.
- Lucas, James. *War in the Desert: The Eighth Army at El Alamein*. New York: Beaufort Books, 1982.
- Ludendorff, Erich. *My War Memories, 1914–1918*. London: Hutchinson, [1945].
- . *The Nation at War*. Trans. A. S. Rappaport. London: Hutchinson, 1936.
- Mackay, Ruddock F. *Fisher of Kilverstone*. Oxford: Clarendon Press, 1973.
- MacMahon, Arthur W., and W. R. Dittman. «The Mexican Oil Industry Since Expropriation.» *Political Science Quarterly* 57 (March 1942): 28–50 (June 1942): 161–88.
- Macmillan, Harold. *Riding the Storm, 1956–59*. London: Macmillan, 1971.
- Manchester, William. *A Rockefeller Family Portrait, From John D. to Nelson*. Boston: Little, Brown, 1959.
- von Manstein, Erich. *Lost Victories*. Trans. Anthony G. Powell. London: Methuen, 1958.
- Mantoux, Paul. *Paris Peace Conference, 1919: Proceedings of the Council of Four (March 24–April 18)*. Trans. John Boardman Whitton. Geneva: Droz, 1964.
- Ma'oz, Moshe. *Asad: The Sphinx of Damascus*. New York: Grove Weidenfeld, 1988.
- Marder, Arthur J. *From the Dreadnought to Scapa Flow: The Royal Navy in the Fisher Era, 1904–1919*. Vol. 1, *The Road to War, 1904–1914*. London: Oxford University Press, 1961.
- Marr, Phebe. *The Modern History of Iraq*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1985.
- Marvin, Charles. *The Region of Eternal Fire: An Account of a Journey to the Petroleum Region of the Caspian in 1883*. New ed. London: W. H. Allen, 1891.
- Maurer, John H. «Fuel and the Batde Fleet: Coal, Oil, and American Naval Strategy, 1898–1925.» *Naval War College Review* 34 (November–December 1981): 60–77.
- May, George S. *A Most Unique Machine: The Michigan Origins of the American Automobile Industry*. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans Publishing, 1975.
- McBeth, B. S. *British Oil Policy, 1919–1939*. London: Frank Cass, 1985.
- . *Juan Vicente Gomez and the Oil Companies in Venezuela, 1908–1935*. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.
- McCloy, John J., Nathan W. Pearson, and Beverly Matthews. *The Great Oil Spill: The Inside Report — Gulf Oil's Bribery and Political Chicanery*. New York: Chelsea House, 1976.
- McFadzean, Frank. *The Practice of Moral Sentiment*. London: Shell, n.d.
- McGhee, George. *Envoy to the Middle World: Adventures in Diplomacy*. New York: Harper & Row, 1983.
- McKay, John P. «Entrepreneurship and the Emergence of the Russian Petroleum Industry, 1813–1883.» *Research in Economic History* 8 (1982): 47–91.
- McLaurin, John J. *Sketches in Crude Oil*. 3d ed. Franklin, Pa., 1902.
- McLean, John G., and Robert Haigh. *The Growth of Integrated Oil Companies*. Boston: Harvard Business School, 1954.
- McNaugher, Thomas L. *Arms and Oil: U.S. Military Strategy and the Persian Gulf*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1985.
- . «Walking Tightropes in the Gulf.» *The Iran-Iraq War: Impact and Implications*, ed. Efraim Karsh. London: Macmfflan, 1989.

- McNeill, William H. *The Pursuit of Power: Technology, Armed Force, and Society Since A. D. 1000*. Chicago: University of Chicago Press, 1982.
- Meadows, Donella, Dennis Meadows, Jorgen Randers, and William Behrens, III. *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. 2d ed. New York: Signet Books, 1974.
- Mejcher, Helmut. *Imperial Quest for Oil: Iraq, 1910–1928*. London: Ithaca Press, 1976.
- Melby, Eric D. K. *Oil and the International System: The Case of France, 1918–1969*. New York: Arno Press, 1981.
- Mellon, W. L., and Boyden Sparkes. *Judge Mellon's Sons*. Pittsburgh, 1948.
- Meyer, Lorenzo. *Mexico and the United States in the Oil Controversy, 1917–1942*. 2d ed. Trans. Muriel Vasconcellos. Austin: University of Texas Press, 1977.
- Middlemas, R. K. *The Master-builders*. London: Hutchinson, 1963.
- Mierzejewski, Alfred C. *The Collapse of the German War Economy, 1944–1945: Allied Air Power and the German National Railway*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1988.
- Mikdash, Zuhayr M., Shrrill Cleland, and Ian Seymour. *Continuity and Change in the World Oil Industry*. Beirut: Middle East Research and Publishing Center, 1970.
- Miller, Aaron David. *Search for Security: Saudi Arabian Oil and American Foreign Policy, 1939–1949*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1980.
- Miller, Russell. *The House of Getty*. London: Michael Joseph, 1985.
- Moberly, F. J. *The Campaign in Mesopotamia 1914–1918*. 4 vols. London: HMSO, 1923–1927.
- Moncrieff, Anthony, ed. *Suez; Ten Years After*. New York: Pantheon, 1966.
- Monroe, Elizabeth. *Britain's Moment in the Middle East, 1914–1971*. 2d ed. London: Chatto and Windus, 1981.
- . *Philby of Arabia*. London: Faber and Faber, 1973.
- Montagu, Gilbert. *The Rise and Progress of the Standard Oil Company*. New York: Harper & Row, 1903.
- Montgomery, Bernard. *The Memoirs of Field-Marshal the Viscount Montgomery of Alamein*. 1958. Reprint. New York: Da Cape Press, 1982.
- Moore, Austin Leigh. *John D. Archbold and the Early Development of Standard Oil*. New York: Macmillan, [1930].
- Moore, Frederick Lee, Jr. «Origin of American Oil Concessions in Bahrein, Kuwait, and Saudi Arabia.» Senior Thesis, Princeton University, 1948.
- Moran, Theodore H. «Managing an Oligopoly of Would-Be Sovereigns: The Dynamics of Joint Control and Self-Control in the International Oil Industry Past, Present, and Future.» *International Organization* 41 (Autumn 1987): 576–607.
- Morison, Samuel Eliot. *History of United States Naval Operations in World War II*. 8 vols. Boston: Little, Brown, 1947–1953.
- Morley, James William, ed. *Japan's Road to the Pacific War*. 4 vols. New York: Columbia University Press, 1976–84.
- Mosley, Leonard. *Power Play: Oil in the Middle East*. New York: Random House, 1973.
- Mottahedeh, Roy. *The Mantle of the Prophet: Religion and Politics in Iran*. London: Penguin Books, 1987.
- Nash, Gerald D. *United States Oil Policy, 1890–1964*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1968.
- Nasser, Gamal Abdel. *The Philosophy of the Revolution*. Buffalo, N.Y.: Smith, Keynes, and Marshall, 1959.
- Neff, Donald. *Warriors at Suez: Eisenhower Takes the United States into the Middle East*. New York: Simon and Schuster, 1981.
- Nevakivi, Jukka. *Britain, France and the Arab Middle East, 1914–1920*. London: Athlone Press, 1969.
- Nevins, Allan. *John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise*. 2 vols. New York: Charles Scribner's Sons, 1940.
- . *Study in Power: John D. Rockefeller, Industrialist and Philanthropist*. 2 vols. New York: Charles Scribner's Sons, 1953.
- Nevins, Allan, with Frank Ernest Hill. *Ford: The Times, the Man, the Company*. 2 vols. New York: Charles Scribner's Sons, 1954.
- New York Mercantile Exchange. *A History of Commerce at the New York Mercantile Exchange: The Evolution of an International Marketplace, 1872–1988*. New York: NYMEX, 1988.
- Nicolson, Harold. *Portrait of a Diplomatist*. Boston: Houghton Mifflin, 1930.
- Nitze, Paul, with Ann M. Smith and Steven L. Reardon. *From Hiroshima to Glasnost: At the Center of Decision — A Memoir*. New York: Grove Weidenfeld, 1989.
- Nivola, Pietro S. *The Politics of Energy Conservation*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986.
- Nixon, Richard M. RN: *The Memoirs of Richard Nixon*. New York: Grosset & Dunlap, 1978.
- Noakes, J., and G. Pridham, eds. *Nazism: A History in Documents and Eyewitness Accounts, 1919–1945*. 2 vols. New York: Schocken Books, 1989.
- Noggle, Burl. *Teapot Dome: Oil and Politics in the 1920s*. Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1962.
- Nomura, Kichisaburo. «Stepping Stones to War.» *United State Naval Institute Proceedings* 77 (September 1951): 927–31.
- Nordhauser, Norman. *The Quest for Stability: Domestic Oil Regulation, 1917–1935*. New York: Garland, 1979.
- Nowell, Gregory Patrick. «Realpolitik vs. Transnational Rent-seeking: French Mercantilism and the

- Development of the World Oil Cartel, 1860–1939.» Ph.D. dissertation, Massachusetts Institute of Technology, 1988.
- Nutting, Anthony. *Nasser*. New York: E. P. Dutton, 1972.
- . *No End of a Lesson: The Story of Suez* London: Constable, 1967.
- O'Brien, Dennis J. «The Oil Crisis and the Foreign Policy of the Wilson Administration, 1917–1921.» Ph.D. dissertation. University of Missouri, 1974.
- Odell, Peter R. *Oil and World Power: Background of the Oil Crisis*. 8th ed. New York: Viking Penguin, 1986.
- Ogata, Sadako N. *Defiance in Manchuria: The Making of Japanese Foreign Policy, 1931–32*. Berkeley: University of California Press, 1964.
- Ohashi, A. Tadahiko. *Enerugi No Seiji Keizai Gaku* (The Political Economy of Energy). Tokyo: Diamond, 1988.
- Olien, Roger M., and Diana Davids Olien. *Wildcatters: Texas Independent Oilmen*. Austin: Texas Monthly Press, 1984.
- Owen, Edgar Wesley. *Trek of the Oil Finders: A History of Exploration for Oil* Tulsa: American Association of Petroleum Geologists, 1975.
- Pahlavi, Mohammed Reza. *Mission for My Country*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Pahlavi, Mohammed Reza. *The Shah's Story*. Trans. Teresa Waugh. London: Michael Joseph, 1980.
- Painter, David S. *Oil and the American Century: The Political Economy of U.S. Foreign Oil Policy, 1941–1954*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.
- . «Oil and the Marshall Plan.» *Business History Review* 58 (Autumn 1984): 359–83.
- Parsons, Anthony. *The Pride and the Fall Iran, 1974–1979*. London: Jonathan Cape, 1984.
- Passer, Harold G. *The Electrical Manufacturers, 1875–1900*. Cambridge: Harvard University Press, 1953.
- Payton-Smith, D. T. *Oil: A Study of War-time Policy and Administration*. London: HMSO, 1971.
- Pearce, Joan, ed. *The Third Oil Shock: The Effects of Lower Oil Prices*. London: Royal Institute of International Affairs, 1983.
- Pearson, Maurice. *Oil and the Romanian State*. Oxford: Clarendon Press, 1971.
- Penrose, Edith T. *The Large International Firm in Developing Countries: The International Petroleum Industry*. London: George Allen & Unwin, 1968.
- Penrose, Edith, and E. F. Penrose. *Iraq: International Relations and National Development*. London: Ernest Benn, 1978.
- Philby, H. St. J. B. *Arabian Days: An Autobiography*. London: Robert Hale, 1948.
- . *Arabian Jubilee*. London: Robert Hale, 1952.
- . *Arabian Oil Ventures*. Washington, D.C.: Middle East Institute, 1964.
- . *Saudi Arabia*. London: Ernest Benn, 1955.
- Philip, George. *Oil and Politics in Latin America: Nationalist Movements and State Companies*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- Phillips Petroleum Company. *Phillips: The First 66 Years*. Bartlesville, Okla.: Phillips Petroleum, 1983.
- Pickens, T. Boone, Jr. *Boone*. Boston: Houghton Mifflin, 1987.
- Pogue, Forrest C *George C Marshall*. 4 vols. New York: Viking Press, 1963–87.
- Polster, Deborah. «The Need for Oil Shapes the American Diplomatic Response to the Invasion of Suez.» Ph.D. dissertation. Case Western Reserve University, 1985.
- Popple, Charles Sterling. *Standard Oil Company (New Jersey) in World War II*. New York: Standard Oil, 1952.
- Potter, E. B. *Nimitz* Annapolis, Md.: Naval Institute Press, 1976.
- Prange, Gordon W., with Donald M. Goldstein and Katherine V. Dillon. *At Dawn We Slept: The Untold Story of Pearl Harbor*. New York: McGraw-Hill, 1981.
- . *Pearl Harbor: The Verdict of History*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- Pratt, Joseph A. «The Petroleum Industry in Transition: Anti-Trust and the Decline of Monopoly Control in Oil.» *Journal of Economic History* 40 (December 1980): 815–37.
- Prindle, David F. *Petroleum Politics and the Texas Railroad Commission*. Austin: University of Texas Press, 1981.
- Quandt, William B. *Camp David: Peacemaking and Politics*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986.
- . *Decade of Decisions: American Policy Towards the Arab-Israeli Conflict, 1967–1976*. Berkeley: University of California Press, 1977.
- . «Soviet Policy in the October Middle East War.» *International Affairs* 53 (July 1977): 377–389, (October 1977): 587–603.
- Rabe, Stephen G. *The Road to OPEC: United States Relations with Venezuela, 1919–1976*. Austin: University of Texas Press, 1982.
- Rae, John B. *American Automobile Manufacturers: The First Forty Years*. Philadelphia: Chilton Company, 1959.
- . *The American Automobile: A Brief History*. Chicago: University of Chicago Press, 1965.
- . *The Road and Car in American Life*. Cambridge: MIT Press, 1971.
- Ramazani, Rouhallah K. *Iran's Foreign Policy, 1941–1973: A Study of Foreign Policy in Modernizing Nations*. Charlottesville: University of Virginia Press, 1975.
- . *Revolutionary Iran: Challenge and Response in the Middle East*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.

- Rand, Christopher. *Making Democracy Safe for Oil: Oil Men and the Islamic Middle East*. Boston: Little, Brown, 1975.
- Randall, Stephen J. *United States Foreign Oil Policy, 1919–1948: For Profits and Security*. Kingston: McGill-Queen's University Press, 1985.
- Redwood, Boverton. *Petroleum: A Treatise*. 4th ed. 3 vols. London: Charles Griffin & Co., 1922.
- Rhodes, Richard. *The Making of the Atomic Bomb*. New York: Touchstone, 1988.
- Rintoul, William. *Drilling Ahead: Tapping California's Richest Oil Fields*. Santa Cruz, Calif.: Valley Publishers, 1981.
- . *Spudding In: Recollections of Pioneer Days in the California Oil Fields*. Fresno: California Historical Society, 1976.
- Risch, Erna. *Fuels for Global Conflict*. Washington, D.C.: Office of Quartermaster General, 1945.
- Rister, Carl Coke. *Oil! Titan of the Southwest*. Norman: University of Oklahoma Press, 1949.
- Ristow, Walter. «A Half Century of Oil-Company Road Maps.» *Surveying and Mapping* 34 (December 1964): 617–37.
- Roberts, Glyn. *The Most Powerful Man in the World: The life of Sir Henri Deterding*. New York: Covici Friede, 1938.
- Robinson, Jeffrey. *Yamani: The Inside Story*. London: Simon and Schuster, 1988.
- Robinson, M. S. «The Crude Oil Price Spiral of 1978–80.» *Shell*, 1982.
- . «The Great Bear Market in Oil 1980–1983.» *Shell*, 1983.
- Rockefeller, John D. *Random Reminiscences of Men and Events*. New York: Doubleday, Page & Co., 1909.
- Rondot, Jean. *La Compagnie Franchise des Pe'troles*. Paris: Plon, 1962.
- Roosevelt, Kermit. *Countercoup: The Struggle for the Control of Iran*. New York: McGraw-Hill, 1979.
- Rosenberg, David A. «The U.S. Navy and the Problem of Oil in a Future War: The Outline of a Strategic Dilemma, 1945–1950.» *Naval War College Review* 29 (Summer 1976): 53–61.
- Roskill, S. W. *The War at Sea, 1939–1945*. 3 vols. London: HMSO, 1954–61.
- Rostow, Eugene V. *II National Policy for the Oil Industry*. New Haven: Yale University Press, 1948.
- Rothwell, V. H. «Mesopotamia in British War Aims.» *Historical Journal* 13 (1970): 273–94.
- Rouhani, Fuad. *A History of O.P.E.C.* New York: Praeger, 1971.
- Rourke, Thomas. *Gomez Tyrant of the Andes*. Garden City, N.Y.: Halcyon House, 1936.
- Roux, Georges. *Ancient Iraq*. 2nd ed. London: Penguin Books, 1985.
- Rowland, John, and Basil Cadman. *Ambassador for Oil: The Life of John, First Baron Cadman*. London: Herbert Jenkins, 1960.
- Rubin, Barry. *The Great Powers in the Middle East, 1941–1947: The Road to the Cold War*. London: Frank Cass, 1980.
- . *Paved with Good Intentions: The American Experience and Iran*. New York: Penguin Books, 1984.
- Ruppenthal, Roland G. *Logistical Support of the Armies*. 2 vols. Washington, D.C.: Department of the Army, 1953–58.
- Rustow, Dankwart A. *Oil and Turmoil: America Faces OPEC and the Middle East*. New York: W. W. Norton, 1982.
- el-Sadat, Anwar. *In Search of Identity: An Autobiography*. New York: Harper St Row, 1978.
- Safran, Nadav. *Israel: The Embattled Ally*. Cambridge: Harvard University Press, 1978.
- . *From War to War: The Arab-Israeli Confrontation, 1948–1967*. New York: Pegasus, 1969.
- . *Saudi Arabia: The Ceaseless Quest for Security*. Cambridge: Harvard University Press, 1985.
- Sampson, Anthony. *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Created*. Rev. ed. London: Coronet, 1988.
- Samuels, Richard J. *The Business of the Japanese State: Energy Markets in Comparative Historical Perspective*. Ithaca: Cornell University Press, 1987.
- Schlesinger, James R. *The Political Economy of National Security: A Study of the Economic Aspects of the Contemporary Power Struggle*. New York: Praeger, 1960.
- Schmitt, Bernadotte E., and Harold C Vedeler. *The World in the Crucible, 1914–1919*. New York: Harper & Row, 1984.
- Schneider, Steven A. *The Oil Price Revolution*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Schumacher, E. F. *Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered*. London: Blond and Briggs, 1973.
- Seaton, Albert. *The Russo-German War, 1941–1945*. London: Arthur Barker, 1971.
- Seymour, Ian. *OPEC: Instrument of Change*. London: Macmillan, 1980.
- Shawcross, William. *The Shah's Last Ride: The Fate of an Ally*. New York: Simon and Schuster, 1988.
- Sherrill, Robert. *The Oil Follies of 1970–1980: How the Petroleum Industry Stole the Show (and Much More Besides)*. Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday, 1983.
- Sherwood, Elizabeth D. *Allies in Crises: Meeting Global Challenges to Western Security*. New Haven: Yale University Press, 1990. Shlaim, Avi. «Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War.» *World Politics* 28 (April 1976): 348–80.

- Shuckburgh, Evelyn. *Descent to Suez Diaries, 1951–1956*. Ed. John Charmley. London: Weidenfeld and Nicolson, 1986.
- Shwadran, Benjamin. *The Middle East, Oil and the Great Powers*. 3d rev. ed. New York: John Wiley, 1973.
- Sick, Gary. *All Fall Down: America's Tragic Encounter with Iran*. New York: Viking Penguin, 1986.
- Silliman, Jr., B. *Report on the Rock Oil, or Petroleum, from Venango Co., Pennsylvania*. New Haven: J. H. Benham's, 1855.
- Simon, William E. *A Time for Truth*. New York: Berkeley, 1978.
- Sinclair Oil. *A Great Name in Oil: Sinclair Through So Years*. New York: F. W. Dodge/McGraw-Hill, 1966.
- Singer, Mark. *Funny Money*. New York: Alfred A. Knopf, 1985.
- Skeet, Ian. *OPEC — Twenty-five Years of Prices and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- Sluglett, Peter. *Britain in Iraq, 1914–1932*. London: Ithaca Press, 1976.
- Smith, Adam. *Paper Money*. New York: Summit Books, 1981.
- . *The Roaring '80s*. New York: Summit Books, 1988.
- Smith, George Otis, ed. *The Strategy of Minerals: A Study of the Mineral Factor in the World Position of America in War and in Peace*. New York: D. Appleton, 1919.
- Smith, P. G. A. *The Shell That Hit Germany Hardest*. London: Shell Marketing Co., [1921].
- Smith, Robert Freeman. *The United States and Revolutionary Nationalism in Mexico, 1916–1932*. Chicago: The University of Chicago Press, 1972.
- Solberg, Carl E. *Oil and Nationalism in Argentina: A History*. Stanford: Stanford University Press, 1979.
- Spector, Ronald H. *Eagle Against the Sun: The American War with Japan*. New York: Vintage, 1985.
- Speer, Albert. *Inside the Third Reich*. Trans. Richard and Clara Winston. New York: Macmillan, 1970.
- Spence, Hartzell. *Portrait in Oil: How the Ohio Oil Company Grew to Become Marathon*. New York: McGraw-Hill, 1962.
- Spender, J. A. *Weetman Pearson: First Viscount Cowdray, 1856–1927*. London: Cassell, 1930.
- Standard Oil Company (New Jersey). *Ships of the Esso Fleet in World War II*. New York: Standard Oil, 1946.
- Stegner, Wallace. *Discovery: The Search for Arabian Oil*. Beirut: Middle East Export Press, 1974.
- Steiner, Zara S. *Britain and the Origins of the First World War*. New York: St. Martin's Press, 1977.
- Stent, Angela. *From Embargo to Ostpolitik: The Political Economy of Soviet-West German Relations 1955–1980*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- . *Soviet Energy and Western Europe*. Washington paper 90. New York: Praeger, 1982.
- Stivers, William. *Supremacy and Oil: Iraq, Turkey, and the Anglo-American World Order, 1918–1930*. Ithaca: Cornell University Press, 1982.
- Stobaugh, Robert. «The Evolution of Iranian Oil Policy, 1925–1975.» *Iran Under the Pahlavis*, ed. George Lenczowski. Hoover Institution Press, 1978.
- Stanford, Calif.: Hoover Institution Press, 1978. Stobaugh, Robert, and Daniel Yergin, eds. *Energy Future: Report of the Energy Project at the Harvard Business School*. 3d ed. New York: Vintage, 1983.
- Stocking, George. *Middle East Oil: A Study in Political and Economic Controversy*. Knoxville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 1970.
- Stoff, Michael B. *Oil, War, and American Security: The Search for a National Policy on Foreign Oil, 1941–47*. New Haven: Yale University Press, 1980.
- Stokes, Raymond G. «The Oil Industry in Nazi Germany.» *Business History Review* 59 (Summer 1985): 254–77.
- Stone, Norman. *Hitler*. Boston: Little, Brown, 1980.
- Stony, G. R. «The Mukden Incident of September 18–19, 1931.» *St. Antony's Papers: Far Eastern Affairs* 2 (1957): 1–12.
- Sullivan, William H. *Mission to Iran*. New York: W. W. Norton, 1981.
- Suny, Ronald G. *The Baku Commune, 1917–1918*. Princeton: Princeton University Press, 1972.
- . «A Journeyman for the Revolution: Stalin and the Labour Movement in Baku, June 1907–May 1908.» *Soviet Studies* 23 (January 1972): 373–94.
- Tait, Samuel W., Jr. *The Wildcatters: An Informal History of Oil-Hunting in America*. Princeton: Princeton University Press, 1946.
- Tarbell, Ida M. *All in the Day's Work: An Autobiography*. New York: Macmillan, 1939.
- . *The History of the Standard Oil Company*. 2 vols. New York: McClure, Phillips & Co., 1904.
- Taylor, Frank J., and Earl M. Welty. *Black Bonanza: How an Oil Hunt Grew into the Union Oil Company of California*. New York: Whittlesley House, McGraw-Hill, 1950.
- Terzian, Philip. *OPEC: The Inside Story*. Trans. Michael Pallis. London: Zed Books, 1985.
- Thompson, Craig. *Since Spindktop: A Human Story of Gulfs First Half-Century*. Pittsburgh: Gulf Oil, 1951.
- Thynne, John F. «British Policy on Oil Resources, 1936–1951, with Particular Reference to the Defense of British Controlled Oil in Mexico, Venezuela and Persia.» Ph.D. dissertation, London School of Economics, 1987.
- Tinkle, Lon. *Mr. De: A Biography of Everette Lee DeGolyer*. Boston: Little, Brown, 1970.
- Tolf, Robert W. *The Russian Rockefeller: The Saga of the Nobel Family and the Russian Oil Industry*. Stanford, Calif.: Hoover Institution Press, 1976.

- Tompkins, Walker A. *Little Giant of Signal Hill: An Adventure in American Enterprise*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964.
- Tooley, Terry Hunt. «The German Plan for Synthetic Fuel Self-Sufficiency, 1933–1942.» Master's thesis, Texas A & M University, 1978.
- Townsend, Henry H. *New Haven and the First Oil Well*. New Haven, 1934.
- Trevor-Roper, H. R. *Hitler's War Directives, 1939–1945*. London: Sidgwick and Jackson, 1964.
- Truman, Harry S. *Memoirs*. 2 vols. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1955–56.
- Tugendhat, Christopher. *Oil The Biggest Business*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1968.
- Tugwell, Franklin. *The Politics of Oil in Venezuela*. Stanford: Stanford University Press, 1975.
- Turner, Henry Ashby, Jr. *German Big Business and the Rise of Hitler*. New York: Oxford University Press, 1987.
- Turner, Louis. *Oil Companies in the International System*. London: George Allen & Unwin, 1978.
- Twitchell, Karl S. *Saudi Arabia: With an Account of the Development of Its Natural Resources*. 3rd ed. Princeton: Princeton University Press, 1958.
- Ulam, Adam B. *Stalin: The Man and His Era*. New York: Viking Press, 1973.
- Ullman, Richard H. *Anglo-Soviet Relations, 1917–1921*. 3 vols. Princeton: Princeton University Press, 1961–72.
- Uttey, Jonathan G. *Going to War with Japan, 1937–1941*. Knoxville: University of Tennessee Press, 1985.
- Vance, Cyrus. *Hard Choices: Critical Years in America's Foreign Policy*. New York: Simon and Schuster, 1983.
- van Creveld, Martin. *Supplying War: Logistics from Wallenstein to Patten*. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.
- Vernon, Raymond, ed. *The Oil Crisis in Perspective*. New York: W. W. Norton, 1976.
- . *Two Hungry Giants: The United States and Japan in the Quest for Oil and Ores*. Cambridge: Harvard University Press, 1983.
- Vietor, Richard H. K. *Energy Policy in America Since 1945: A Study of Business-Government Relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.
- Von Laue, Theodore. *Sergei Witte and the Industrialization of Russia*. New York: Columbia University Press, 1963.
- Wack, Pierre. «Scenarios: Uncharted Waters Ahead.» *Harvard Business Review* 63 (September-October 1985): 72–89.
- Waley Cohen, Robert. «Economics of the Oil Industry.» *Proceedings of the Empire Mining and Metallurgical Congress, 1924*
- Wall, Bennett H. *Growth in a Changing Environment: A History of Standard Oil Company (New Jersey), 1950–1972, and Exxon Corporation, 1972–1975*. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Wall, Bennett H. and George S. Gibb. *Teagle of Jersey Standard*. New Orleans: Tulane University, 1974.
- Walters, Vernon A. *Silent Missions*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1978.
- Ward, Thomas E. *Negotiations for Oil Concessions in Bahrein, El Hasa (Saudi Arabia), the Neutral Zone, Qatar and Kuwait*. New York: 1965.
- Warlimont, Walter. *Inside Hitler's Headquarters, 1939–45*. Trans. R. H. Barry. London: Weidenfeld and Nicolson, 1964.
- Watkins, T. H. *Righteous Pilgrim: The Life and Times of Harold L. Iches, 1874–1952*. New York: Henry Holt, 1990.
- Weaver, Jacqueline Lang. *Unitization of Oil and Gas Fields in Texas: A Study of Legislative, Administrative, and Judicial Politics*. Washington, D.C.: Resources for the Future, 1986.
- Weinberg, Steve. *Armand Hammer: The Untold Story*. Boston: Little, Brown, 1989.
- Wells, Tim. *444 Days: The Hostages Remember*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1985.
- Wenler, M. R., and John Star. *The Teapot Dome Scandal*. New York: Viking Press, 1959.
- Whaley, Barton. *Codeword Barbarossa*. Cambridge: MIT Press, 1973.
- White, Gerald T. *Formative Years in the Far West: A History of Standard Oil Company of California and Predecessors Through 1919*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1962.
- . *Scientists in Conflict: The Beginnings of the Oil Industry in California*. San Marino, Calif.: Huntington Library, 1968.
- White, Graham, and John Maze. *Harold Iches of the New Deal: His Private Life and Public Career*. Cambridge: Harvard University Press, 1985.
- Wilber, Donald N. *Adventures in the Middle East: Excursions and Incursions*. Princeton, N.J.: Darwin, 1986.
- Wildavsky, Aaron, and Ellen Tenenbaum. *The Politics of Mistrust: Estimating American Oil and Gas Resources*. Beverly Hills: Sage, 1981.
- Wilkins, Mira. *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*. Cambridge: Harvard University Press, 1970.
- . *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*. Cambridge: Harvard University Press, 1974.
- . «The Role of U.S. Business.» *Pearl Harbor as History: Japanese-American Relations, 1931–1941*, ed. Dorothy Berg and Shumpei Okamoto. New York: Columbia University Press, 1973.
- Williams, Louis, ed. *Military Aspects of the Arab-Israeli Conflict*. Tel Aviv: Tel Aviv University Publishing Project, 1975.

- Williamson, Harold F., Ralph L. Andreano, Arnold R. Daum, and Gilbert C. Klose. *The American Petroleum Industry*. Vol. 2, *The Age of Energy, 1899–1959*. Evanston: Northwestern University Press, 1963.
- Williamson, Harold F., and Arnold R. Daum. *The American Petroleum Industry*. Vol. I, *The Age of Illumination, 1859–1899*. Evanston: Northwestern University Press, 1959.
- Williamson, J. W. *In a Persian Oil Field: A Study in Scientific and Industrial Development*. London: Ernest Benn, 1927.
- Williamson, Samuel. *The Politics of Grand Strategy: Britain and France Prepare for War, 1904–1914*. Cambridge: Harvard University Press, 1969.
- Willmott, H. P. *Empires in the Balance: Japanese and Allied Pacific Strategies to April 1942*. Annapolis, Md.: Naval Institute Press, 1982.
- Wilson, Arnold. S. W. *Persia: Letters and Diary of a Young Political Officer, 1907–1914*. London: Oxford University Press, 1941.
- Wilson, Joan Hoff. *American Business and Foreign Policy, 1920–1933*. Boston: Beacon Press, 1971.
- Winkler, John K. *John D.: A Portrait in Oils*. New York: Vanguard, 1929.
- Wirth, John D., ed. *Latin American Oil Companies and the Politics of Energy*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1985.
- Witte, Serge. *The Memoirs of Count Witte*. Trans. and ed. Abraham Yarmolinsky. Garden City, N.Y.: Doubleday, Page, 1921.
- Wohlstetter, Roberta. *Pearl Harbor: Warning and Decision*. Stanford: Stanford University Press, 1962.
- Wood, Barbara. E. F. *Schumacher: His Life and Thought*. New York: Harper & Row, 1984.
- Woodhouse, C. M. *Something Ventured*. London: Granada, 1982.
- Woodward, Sir Llewellyn. *British Foreign Policy in the Second World War*. 5 vols. London: HMSO, 1970–1975.
- Woolf, Henry Drummond. *Rambling Recollections*. 2 vols. London: Mamlillan, 1908.
- Wright, John. *Libya: A Modern History*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1982.
- Yamani, Ahmed Zaki. «Oil Markets: Past, Present, and Future.» Energy and Environmental Policy Center, Kennedy School of Government, Harvard University, September 1986.
- Yergin, Daniel. *Shattered Peace: The Origins of the Cold War*. Rev. ed. New York: Penguin Books, 1990.
- Yergin, Daniel, and Martin Hillenbrand, eds. *Global Insecurity: A Strategy for Energy and Economic Renewal*. New York: Penguin Books, 1983.
- Yergin, Daniel, and Barbara Kates-Garnick, eds. *The Reshaping of the Oil Industry: Just Another Commodity?* Cambridge, Mass.: Cambridge Energy Research Associates, 1985.
- Yergin, Daniel, Joseph Stanislaw, and Dennis Eklof. «The U.S. Strategic Petroleum Reserve: Margin of Security.» Council on Foreign Relations Paper/Cambridge Energy Research Associates Report, 1990.
- Yoshihashi, Takehiko. *Conspiracy at Mukden: The Rise of the Japanese Military*. New Haven: Yale University Press, 1963.
- Yoshitsu, Michael M. *Caught in the Middle East: Japan's Diplomacy in Transition*. Lexington, Mass.: D. C. Heath, 1984.
- Young, Desmond. *Member for Mexico: A Biography of Weetman Pearson, First Viscount Cowdray*. London: Cassell, 1966.
- Zabih, Sepehr. *The Mossadegh Era: Roots of the Iranian Revolution*. Chicago: Lake View Press, 1982.
- Ziemke, Earl F. *Stalingrad to Berlin: The German Defeat in the East*. Washington, D.C.: U.S. Army, Center of Military History, 1968.
- Zimmermann, Erich W. *Conservation in the Production of Petroleum: A Study in Industrial Control*. New Haven: Yale University Press, 1957.
- Zweig, Philip L. *Belly Up: The Collapse of the Penn Square Bank*. New York: Fawcett Columbine, 1985.

Источники данных

- American Petroleum Institute. *Basic Petroleum Data Book*. — . *Petroleum Facts and Figures: Centennial Edition, 1959*. New York: API, 1959.
- Arthur Andersen & Co. and Cambridge Energy Research Associates. *World Oil Trends*. — . *Natural Gas Trends*. — . *Electric Power Trends*.
- British Petroleum. *Statistical Review of the World Oil Industry*. 1955–80. — . *Statistical Review of World Energy*. 1981–89.
- Chase Manhattan Bank. *Annual Financial Analysis of a Group of Petroleum Companies*. 1955–79.
- Darmstadter, Joel, with Perry D. Teitelbaum and Jaroslav G. Paloch. *Energy in the World Economy: A Statistical Review of Trends in Output, Trade, and Consumption since 1925*. Baltimore: Resources for the Future, 1971.
- DeGolyer & MacNaughton. *Twentieth Century Petroleum Statistics*.
- Eurostat (Statistical Office of the European Communities). *Monthly Energy Statistics*.
- International Energy Agency. *Energy Balances of OECD Countries*.
- International Monetary Fund. *International Financial Statistics Yearbook*.
- McGraw-Hill. *Platt's Oil Price Handbook and Oilmanac*.
- Motor Vehicle Manufacturers Association of the U.S. *MVMA Motor Vehicle Facts & Figures*.

- Organization of Petroleum Exporting Countries. *Annual Statistical Bulletin*.
- . *Petroleum Product Prices and Their Components in Selected Countries: Statistical Time Series, 1960–1983*. ОПЕК, [1984].
- Organization for Economic Co-Operation and Development. *OECD Economic Outlook*.
- United Nations. *International Trade Statistics Yearbook*.
- U.S. Department of Commerce. Bureau of the Census. *Historical Statistics of the United States, 1789–1945*. Washington, D.C.: GPO, 1949.
- U.S. Department of Commerce. Bureau of Mines. *Mineral Resources of the United States, 1882–1931*.
- U.S. Department of Energy. Energy Information Administration. *Annual Energy Review*.
- . *Annual Report to Congress*.
- . *International Petroleum Annual*.
- . *Monthly Energy Review*.
- U.S. Department of Interior. Bureau of Mines. *Minerals Yearbook, 1932/33–87*.
- U.S. Department of Treasury. *Statistical Abstract of the United States*. World Bank. *World Development Report*.



БЛАГОДАРНОСТИ ЗА ПОДГОТОВКУ РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Я очень признателен Игорю Сечину, Президенту, Председателю Правления ОАО «НК «Роснефть», за предисловие к новому русскому изданию и его содействие представлению этой книги российским читателям.

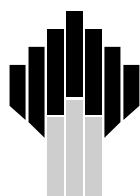
Я благодарю ряд компаний и организаций, которые спонсировали настоящее издание, за их стремление углубить понимание роли и места нефти в мире. Их усилия есть не что иное, как демонстрация веры в будущее нефтяной индустрии, без них публикация книги была бы невозможна. Вот эти компании в алфавитном порядке: BP, Chevron, ConocoPhillips, ExxonMobil, «Интегра», «КазМунайГаз», «Лукойл», «Роснефть», Shell, Московская школа управления «СКОЛКОВО», Sberbank CIB.

Я выражаю безграничную признательность Вагиту Алекперову, президенту «Лукойла», инициировавшему издание книги «Добыча» в России.

И наконец, я очень благодарен издательству «Альпина Паблицер» за успешное осуществление этого грандиозного издательского проекта. Я также хочу поблагодарить Ирину Замарину и Евгению Таршис из IHS Cambridge Energy Research Associates за их вклад в издание книги.



Дэниел Ергин



РОСНЕФТЬ





РОСНЕФТЬ



Открытое акционерное общество «НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ «РОСНЕФТЬ»

ОАО «НК «Роснефть» — лидер российской нефтяной отрасли и одна из крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира.

Существенное конкурентное преимущество «Роснефти» — масштабы и качество ресурсной базы. «Роснефть» является крупнейшей компанией по доказанным запасам жидких углеводородов среди публичных нефтяных компаний мира, а также занимает место безусловного лидера по величине ресурсов углеводородов.

Обеспеченность НК «Роснефть» доказанными запасами углеводородов составляет 24 года, в том числе по нефти — 20 лет, по газу — 50 лет. Большая часть запасов относится к категории традиционных, что дает возможность эффективно наращивать добычу.

«Роснефть» добывает более 40% российской нефти. География деятельности Компании в секторе разведки и добычи охватывает все основные нефтегазоносные провинции страны: Западную Сибирь, Южную и Центральную Россию, Тимано-Печору, Восточную Сибирь, Дальний Восток. Помимо этого «Роснефть» реализует проекты в Алжире, Венесуэле, Бразилии, Вьетнаме, ОАЭ, Казахстане, на территории Канады и в Мексиканском заливе.

Особое место в проектах Компании занимают планы по освоению шельфа России, в том числе арктического. Для освоения ресурсов российского шельфа «Роснефть» объединила усилия с ExxonMobil, Eni и Statoil. Партнеры расширяют сотрудничество путем технологического обмена и совместных международных проектов.

НК «Роснефть» управляет 11 НПЗ в России и владеет долями в семи НПЗ за ее пределами и реализует нефтепродукты через самую большую в России розничную сеть, в которую входит более 2400 АЗС.

«Роснефть» является одним из крупнейших инвесторов в российскую экономику — ежегодный рост производственных показателей обеспечивает достижение высоких финансовых результатов.

Все производственные достижения НК «Роснефть» — это значимый вклад в экономическую и социальную стабильность России. Компания является одним из крупнейших работодателей в Российской Федерации и обеспечивает около 20% всех налоговых поступлений в ее бюджет.

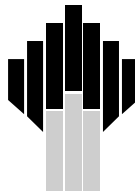
«Роснефть» включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основной акционер (69,50% акций) — ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100% принадлежащее государству. 19,75% владеет ВР, оставшиеся 10,75% акций находятся в свободном обращении.

ОАО «НК «Роснефть»

Российская Федерация, 117997, Москва, Софийская набережная, 26/1

Телефон: +7 (499) 517-88-99 Факс: +7 (499) 517-72-35

<http://www.rosneft.ru>



РОСНЕФТЬ



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК

