

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Giganci. Jak Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould i J. P. Morgan stworzyli amerykańską supergospodarkę

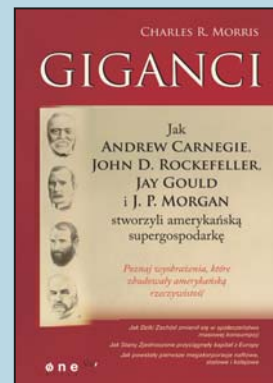
Autor: Charles R. Morris

Tłumaczenie: Tomasz Misiorek

ISBN: 83-246-0445-6

Tytuł oryginału: The Tycoons: How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould, and J. P. Morgan Invented the American Supereconomy

Format: B5, stron: 432



Poznaj wyobrażenia, które zbudowały amerykańską rzeczywistość

- Jak Dzikie Zachód zmienił się w społeczeństwo masowej konsumpcji?
- Jak Stany Zjednoczone przyciągnęły kapitał z Europy?
- Jak powstały pierwsze megakorporacje naftowe, stalowe i kolejowe?

To książka o tym, jak powstało imperium gospodarcze. O tym, skąd wzięły się drapacze chmur i klasa średnia. O tym, jak w niespełna pół wieku Ameryka po wojnie secesyjnej — kraj gangsterów, nędzy i bezrobotnych imigrantów — przeobraziła się w strefę bogactwa, w której zabrakło rąk do pracy. Poznaj fascynującą opowieść o czterech wizjonerach, z których każdy zbudował część potężnego imperium:

- Andrew Carnegie; wilk w krainie owiec. Z początku głodujący szkocki imigrant, niedługo później magnat stalowy. Jego twarde metody — wywoływanie wojen cenowych i bezwzględne cięcie kosztów — przeszły do historii. Miał obsesję bycia najlepszym i fascynował się wszystkim, co nowe.
- John D. Rockefeller; wyrachowany imperialista. Szybko i sprawnie przejął kontrolę nad światowym rynkiem ropy naftowej. Miażdżył konkurentów, a potem ich wykupywał.
- Jay Gould; mistrz giełdowej spekulacji. Znany z zamięłowania do ryzyka i prowokacji. Pokazał przyszłym pokoleniom hazardzistów-inwestorów, jak bogacić się kosztem naiwnych graczy.
- John Pierpont Morgan; bankier-dżentelmen. Był jedynym Amerykaninem, któremu ufali finansieści z Europy. Przekształcił bandycki kapitalizm we współczesny ład korporacyjny.

Paląca pasja tworzenia, ustalanie zasad gry i talent do zjednywania ludzi wokół własnych idei — oto wspólne cechy czterech bohaterów tej książki. Może to właśnie one decydują o sile jednostek i całych systemów gospodarczych? Poznaj historię rozwoju gospodarczego USA i samodzielnie odpowiedz na to pytanie.

Oto opowieść o ojcach założycielach współczesnej Ameryki

Spis treści

<i>Przedmowa</i>	9
<i>Podziękowania</i>	13
1. Wstęp	15
2. „...triumfalne Yankee Doodle”	45
3. Bandycki kapitalizm	77
4. Zmagania	115
5. Megamaszyna	139
6. Pierwsze społeczeństwo masowej konsumpcji	183
7. Papierowe tygrysy	211
8. Epoka Morgana	257
9. Ameryka rządzi	301
10. Niewłaściwe lekcje	323
<i>Dodatek A Dochody Carnegie Company w roku 1900</i>	353
<i>Dodatek B Dochody Standard Oil</i>	365
<i>Przypisy</i>	367
<i>Ilustracje</i>	417
<i>Skorowidz</i>	419
<i>O autorze</i>	431

BANDYCKI KAPITALIZM



Lodowate noce nad rzeką Hudson zasnuwały czarną toń smugami białej mgły. W roku 1868 brzegi były zupełnie ciemne i mała łódka z dwoma żeglarzami oraz dwoma pasażerami na pokładzie krążyła bezradnie, zgubiwszy kierunek na burzliwej rzece. Nagle z mgły niczym statek widmo wychynął prom, zalewając łódkę lodowatą wodą i niemal wywracając ją do góry dnem. Gdy żeglarze w końcu wysadzili swoich pasażerów w doku Jersey City, Jay Gould był przemoczony i dygotał w swoim płaszczu niczym ratlerek. Jego partner, Jim Fisk junior, korpulentny, wylewny, jowialny, był jak zwykle sobą. Zresztą dla czegoż by nie? Uniknęli w Nowym Jorku ludzi szeryfa, zarezerwowali dla siebie całe piętro w dobrym hotelu, mieli siedem milionów dolarów w gotówce, a Josie Mansfield, aktualnie ulubiona aktoreczka Fiska, o której mówiono, że oszałamiała mężczyzn swoją (dość pulchną) kobiecością, miała do nich dołączyć. Pieniądze pochodziły z sejfów linii kolejowych Erie, choć raczej należałoby powiedzieć, że większość z nich pochodziło od zaprzysięgłego wroga Fiska i Goulda, „Komandora” Corneliusa Vanderbilta. A jeśli przesunąć się w hierarchii tylko o jeden szczebel, tak naprawdę należały do europejskich inwestorów.

Koniec lat sześćdziesiątych dziewiętnastego wieku to był dość niebezpieczny czas. Ogromna ilość rządowych pieniędzy, które zaczęły płynąć podczas wojny, wywołała dziką pogoń za bogactwem i pandemię korupcji. Każdy system (transportowy, handlowy, finansowy) był obciążony i zmagał się z trudnościami. Nawet gdy po wojnie strumień federalnych dolarów przysechł, zaczęły wlewać się pieniądze z zagranicy. Pomiedzy 1855 a 1865 rokiem suma zagranicznych inwestycji w Ameryce podwoiła się, a do roku 1875 potroiła. Większość z tych

pieniędzy płynęła z Anglii. Wiktoriańska prosperity była oparta na bezgranicznym oddaniu premiera Williama Ewarta Gladstone'a dla wiktoriańskiej moralności w sprawach finansowych — dyscyplina fiskalna, wolny handel, silne przywiązanie do złota i niskie stopy procentowe. Stopa zwrotu brytyjskich obligacji konsekwentnie spadała od ponad 6 procent podczas wojen napoleońskich do 2 procent w latach osiemdziesiątych XIX wieku. Jednak stabilna prosperity może być nudna, zwłaszcza dla awanturniczych synów i córek z klas wyższych, którzy czuli się skrzępowani skromnymi zyskami z ich majątków. W latach siedemdziesiątych Wall Street nieodparcie przyciągała chciwych bogaczy i dla sprytnego młodego gracza takiego jak Gould przypominali oni niezliczone owce, ustawione w kolejce długiej aż po horyzont i czekające tylko, by je ogolić.

Gould i Fisk byli zmuszeni do znoszenia niewygód hotelu w Jersey City, gdyż byli w trakcie odbierania jednej z największych linii kolejowych w kraju i największych firm z rąk Vanderbilta i innych akcjonariuszy Erie. Ten epizod był tym bardziej szokujący, że plan powstał w głowie Goulda, który ledwie przekroczył trzydziestkę i był praktycznie nieznany na Wall Street, podczas gdy Vanderbilt był najbogatszym i najprawdopodobniej najpotężniejszym człowiekiem w kraju, mającym ogromne doświadczenie z rynkami finansowymi. Mimo to Gould wyszedł z tego pojedynku zwycięski, choć Vanderbilt zdołał wyrządzić tak duże szkody, że gdy Gould przejął kontrolę, linia kolejowa była już towarem niepełnowartościowym.

Z naszych czterech młodych gigantów, Gould i Rockefeller jako pierwsi dali się poznać zaraz w latach powojennych. Morgan, wciąż w firmie ojca, pojawiał się czasem na gościnnych występach, zaś Carnegie oderwał się od Pensylwanii i szukał zajęcia, przy okazji zarabiając furę pieniędzy. Do 1870 Rockefeller stał się już najpotężniejszą postacią w branży naftowej, podczas gdy „Wojny o Erie”, prowadzone przez Goulda w latach sześćdziesiątych, były testem polowym strategii, które w latach osiemdziesiątych uczyniły go najważniejszym szefem linii kolejowych w kraju. Postępując według wzoru, który będzie raz za razem powtarzał, Gould przejął kontrolę nad Erie, wykorzystując niedojrzałe rynki finansowe, a następnie gwałtownie burząc wygodne zwyczaje biznesowe swojej konkurencji. Skutkowało to wojnami cenowymi i szalonymi obronnymi inwestycjami, które pomogły w wymuszeniu niepokonowanego stylu rozwijania linii kolejowych charakteryzującego ostatnie dwudziestolecie dziewiętnastego wieku. Konserwatyści w rodzaju Morgana ubolewali nad jego metodami, nawet jeśli równocześnie chcieli robić z nim interesy, ale system krajowy nigdy nie rozwinąłby się tak szybko bez prowokacji Goulda.

Opéra Bouffe

Historia linii kolejowych Erie była koślawą sagą wielkich rozczarowań przyprowadzonych wyjątkowymi osiągnięciami. Stworzona na podstawie specjalnej ustawy z 1832 roku, by „połączyć jeziora z oceanem”, cierpiała od tego, że jej założyciele nie docenili problemów technicznych związanych z poprowadzeniem linii kolejowej przez kamieniste, pocięte rzekami wzgórza zachodniej części stanu Nowy Jork. By linia kolejowa dotarła do jeziora Erie (punktu odległego o około 80 kilometrów od Buffalo), musiało minąć dwadzieścia lat, a całe przedsięwzięcie kosztowało sześć razy więcej, niż wynosiły początkowe szacunki. Linia była historycznie obciążona pechem i nietrafionymi decyzjami. Jej finanse były nieodmiennie w beznadziejnym stanie, a jej papiery wartościowe miały fatalną reputację. Niefortunny przypływ chęci oszczędzania w 1841 roku uniemożliwił jej posiadanie bezpośredniego połączenia z Nowym Jorkiem. Zamiast tego, jej tory kończyły się na zachodnim brzegu rzeki Hudson, skąd transport do miasta musiał być przewożony promem z Jersey City. Pokonywanie trudnego terenu przy użyciu technologii z lat czterdziestych dziewiętnastego wieku pozostawiło spuściznę w postaci stromych podjazdów, koślawych mostów, nielicznych odcinków podwójnych torów (umożliwiających bezpieczną podróż pociągów w obu kierunkach) i zły rozstaw torów — niestety, były rozstawione wyjątkowo szeroko, co poważnie zwiększało koszt budowy trasy i taboru.

Gould został wciągnięty do „wojen o Erie”, jak je nazywano, w roku 1867, gdy część udziałów tej linii, którymi jego biuro maklerskie obracało w imieniu angielskich inwestorów, została przejęta podczas walki o władzę nad firmą. Walczyły o nią trzy frakcje: Daniel Drew, Cornelius Vanderbilt i konsorcjum inwestorów z Bostonu, do którego należał też ówczesny prezes Erie.

Vanderbilt i Drew mieli o wiele większe doświadczenie. Obaj mieli już ponad siedemdziesiąt lat — byli surowymi ludźmi bez wykształcenia, którzy swoje pierwsze wielkie pieniądze zrobili na handlu realizowanym przy użyciu parowców pływających po rzece Hudson. Żaden z nich nie był wzorem dobrego wychowania. Vanderbilt był prymitywnym brutalem — znęcanie się nad pokojówkami było dla niego normą, a raz, gdy jego żona nie chciała się zgodzić na przeprowadzkę, zamknął ją w szpitalu dla umysłowo chorych. Drew osiągał swoje cele płaszczaniem się i narzekaniem, był zjadliwym przeciwnikiem i zdradzieckim sprzymierzeńcem. Drew wolał zarabiać pieniądze, oszukując swoich akcjonariuszy. Kilka lat wcześniej usiłował pogrążyć Vanderbilta jednym ze

swoich wypróbowanych ataków na akcje Erie¹, ale chytry Komandor go przejrzał. Może ze względu na słabość żywioną jeszcze od czasów ich rywalizacji na rzece, Vanderbilt pozwolił Drew zachować miejsce w radzie Erie, pod tym wszakże warunkiem, że pomoże on Vanderbiltowi w przejściu linii — Komandor chciał połączenia z Wielkimi Jeziorami dla grupy linii kolejowych, które konsolidował pod sztandarem New York Central. Grupa bostończyków chciała takiego samego połączenia dla swojej linii New England, ponadto desperacko potrzebowała finansowego wsparcia ze strony Erie. Powody, dla których Drew po cichu działał przeciwko Vanderbiltowi po przyjęciu jego łaskawej propozycji, nie są jasne. Być może dotrzymywanie słowa zanadto kłóciło się z zasadami, którymi kierował się przez całe swoje życie, szczególnie gdy mógł zarobić, handlując akcjami wbrew strategii Vanderbilta.

To Drew jako pierwszy skontaktował się z Gouldem, za pośrednictwem Jima Fiska. Fisk był chłopakiem z nowoangielskiej farmy, o rok młodszym od Goulda, który pracował jako domokrażca i cyrkowiec, po czym wzbogacił się na przemyśle bawełny podczas wojny. Drew był pod wrażeniem śmiałości Fiska, który pewnego dnia wparował do jego biura z propozycją zrobienia interesów i gdy już transakcja została sfinalizowana, pomógł mu zostać maklerem. Fisk był zabawiaczem i klaunem — hojnym, zabawnym i lojalnym. Kobieciarz, smakosz i fircyk, wydawał pieniądze bez opamiętania zarówno w dobrych, jak i w złych czasach. Pozbawiony jakichkolwiek skrupułów, był artystą hultajstwa. Każde prawo lub obyczaj było dla niego wyzwaniem do popełnienia efektownego występku. Niewiele było tak nieprzystających do siebie par jak Fisk i Gould, ale więzy pomiędzy nimi zadzierzgnęły się niemal natychmiast — Gould musiał dostrzec bystrą inteligencję i apetyt na ciężką pracę za fasadą bufona. Fisk wniósł do ich spółki odrobinę humoru. Kiedyś podczas wojny cenowej pomiędzy Erie a New York Central o przewóz bydła Vanderbilt zbił cenę do absurdalnego poziomu centa za sztukę i triumfował, gdy jego wagony napełniały się bydłem, dopóki nie odkrył, że Fisk i Gould zainwestowali w stada i robili fortunę na jego nieopłacalnych przewozach — był to oczywiście pomysł Fiska.

¹ Drew przez wiele lat był skarbnikiem Erie. Jego ulubioną taktyką było pożyczanie im pieniędzy, by wyciągnąć ich z trudnej sytuacji, co zwykle powodowało wzrost kursu akcji. W zamian dostawał weksel i sekretny pakiet akcji. Gdy ich wartość rosła, sprzedawał (wykorzystując pożyczone akcje). Gdy przychodził czas zwrotu (pożyczonych akcji), rzucał na rynek swój sekretny pakiet, obniżając cenę, tak że mógł wykupić pożyczone akcje taniej i zebrać zyski zrobione na zwyżce. Nawet przy słabych standardach etycznych tamtej epoki, takie postępowanie było uważane za karygodne.

Drew dotarł do Goulda tylko dla udziałów, które ten kontrolował. Wiedział, że wcześniej czy później Vanderbilt odkryje jego zdradę i rozpocznie na giełdzie wojnę o kontrolę nad Erie. Uderzające jest jednak to, że gdy tylko Gould został przyjęty do obozu Drew, stał się w nim przywódcą. Gdy Vanderbilt, jak to było do przewidzenia, wypowiedział Drew wojnę na początku 1868 roku i zaczął kupować udziały Erie na wolnym rynku, Gould po cichu stworzył 10 milionów dolarów w obligacjach zamiennych (obligacjach, które można było zamienić na akcje), które zdeponował w biurach maklerskich swoim i Fiska. Gdy Vanderbilt wykupywał udziały Erie, zamieniali obligacje na akcje i wpuszczali nowe udziały na rynek. I tak, im więcej Vanderbilt kupował, tym więcej zdawało się być akcji na rynku i tym bardziej ich cena spadała. Vanderbilt był najbogatszym człowiekiem w Ameryce, którego fortunę szacowano na sto milionów dolarów, ale jego pieniądze były włożone w różne przedsięwzięcia i gdy zaczęły się piętrzyć wezwania do uzupełniania depozytu², pod Komandorem wyraźnie zaczęły uginać się nogi. Sama myśl o tym, że Vanderbilt mógłby paść, napędliała Wall Street cichą grozą.

Vanderbilt zbyt późno przejrzał podstęp Goulda i skłonił zaprzyjaźnionego sędziego, silnego człowieka grupy Tammany, George'a Bernarda, by ten zabronił wypuszczania obligacji zamiennych (legislacja tworząca Erie drobiazgowo opisała jej strukturę kapitałową, ale Gould miał szansę obronić w sądzie swoje stanowisko, że obligacje były legalne). Drew, Gould i Fisk w tym czasie zwracali się do innych sędziów o interwencje na swoją korzyść. Ale Vanderbilt szybciej załatwił sprawy w sądzie i wreszcie uzyskał nakaz aresztowania całej rady nadzorczej Erie, co wymusiło nocną ucieczkę do Jersey City. Podniecająca przeprawa łódką przez Hudson nie była konieczna (Drew popłynął publicznym promem wcześniej tego samego dnia), ale Fisk nalegał, by on i Gould wpięrw zjedli dobry obiad u Delmonico, tak by mógł ucieszyć swoich znajomych opowieściami o porażce Vanderbilta. Ludzie szeryfa siedzieli im już na ogonie, kiedy wreszcie ruszyli w stronę przystani i wsiedli na pierwszą łódkę, jaką znaleźli.

² Vanderbilt, jak większość wielkich graczy, pożyczał pieniądze na kupno akcji od swoich maklerów, którzy trzymali akcje jako zabezpieczenie pożyczek. Gdy ceny akcji spadały, Vanderbilt musiał wpłacać im gotówkę, by utrzymać wartość zabezpieczenia. To były olbrzymie sumy pieniędzy. Porównanie wartości waluty po 140 latach może być dokonane tylko w przybliżeniu, ale generalna zasada jest taka, że dolar pod koniec dziewiętnastego wieku był wart 12 – 13 dzisiejszych dolarów, czyli 10 milionów w tamtych czasach odpowiadało 120 – 130 milionom dziś. Można też spojrzeć na fakt, że w roku 1889 10 milionów stanowiło ok. 0,15 procent produktu krajowego, które to 0,15 procent dziś wynosi 17 miliardów.

Przez jakiś czas strategia pozostania w Jersey City zdawała się niemal skuteczną. Vanderbilt jęczał pod ciężarem wezwań do uzupełnienia depozytu, gdy akcje Erie rozpoczęły swobodny spadek. Proces sądowy został zamrożony (konkurencyjni sędziowie obu stron wyznaczyli terminy przesłuchań), ale to Gould, Fisk i Drew mieli w ręku pieniądze i wszystkie instrumenty korporacyjne. Fisk naturalnie używał w hotelu wraz z Josie życia i nieograniczonych zasobów gotówki, ale Drew tęsknił za Wall Street, a Gould za rodziną. Po miesiącu Gould zabrał walizkę pieniędzy i wszedł do pociągu zmierzającego do Albany. Został na krótko aresztowany, ale przy użyciu argumentów z walizki uniknął więzienia i legislatorów przyjmował w naprędce zorganizowanym w tym celu hotelowym pokoju (agenci Vanderbilta otworzyli swoje biura na innym piętrze tego samego hotelu).



„Dżentelmen Jim” Fisk był hałaśliwym hultajem, fircykiem, smakoszem i kobieciarzem, ale był przy tym bardzo inteligentny i bardzo lojalny wobec Jaya Goulda

Gould i jego walizka okazali się dysponować fantastyczną siłą perswazji. W przeciągu zaledwie tygodnia wprowadzono prawo wstecznie autoryzujące finansowe manewry w Erie, Gould podkupił też sędziego Vanderbilta, który

wycofał nakaz, co pozwoliło mu powrócić do miasta jako zwycięzca i wolny człowiek. W dzienniku pisanym przez audytora Erie, przez długie lata pomocnika Goulda, czytamy, że Gould i Fisk wiosną i latem 1868 roku wydali niemal 600 000 dolarów, czyli na dzisiejsze warunki około 7 – 8 milionów dolarów, na „koszty prawne” i wszystko, co z nimi związane. Wśród ważnych beneficjentów tych pieniędzy znaleźli się William S. „Boss” Tweed, który był równocześnie senatorem, oraz Peter Sweeney, numer dwa Tweeda. Zmuszony do zawarcia pokoju, Vanderbilt ostatecznie wymusił gotówkę i wykup akcji na łączną sumę około 9 milionów, co ogołociło kasy Erie. Goła Erie nie interesowała już Drew, który poszedł w ślady Vanderbilta i swoje kierownictwo oddał w ręce grupy z Bostonu. Wybory przeprowadzone jesienią umieściły Goulda w radzie nadzorczej, razem z Tweedem i Sweeneyem. Gould został wybrany na prezesa i szybko mianował Fiska rewidentem księgowym. Fisk, Gould i zaprzyjaźniony prawnik, Franklin Lane, stanowili większość w zarządzie, co w rezultacie dawało Gouldowi całkowitą władzę nad Erie. W ciągu siedmiu lat po tym, jak Jay Gould, nieudany garbarz, przyjechał do Nowego Jorku niemal bez grosza przy duszy, poradził sobie rzeczywiście doskonale. Miał trzydzieści dwa lata.

Gould i Fisk szybko zwiększyli skalę swoich ciemnych interesów. Siedziba Erie została przeniesiona z wygodnej lokalizacji w dolnym Manhattanie do wynajętych biur w marmurowym budynku Opera House, stanowiącym własność Fiska i Goulda, którzy zapłacili za niego pieniędzmi Erie. Dla Fiska było to spełnienie młodzieńczych snów o raj. Wydał około dwóch milionów na renowację, zabawiał się z dziewczętami z chóru i wykorzystywał pieniądze Erie do realizowania się w nowej roli niepełnoetatowego impresaria. Dom dla Josie Mansfield, mieszczący się w dogodnym punkcie nieopodal, był wliczony w całość.

Inaczej jednak niż Fisk, Gould naprawdę chciał zarządzać Erie. Co więcej, miał na to strategię. Nawet w swoim ogromnie osłabionym stanie, Erie była platformą, której potrzebował, by nauczyć resztę linii kolejowych z północnego wschodu, w tym New York Central Vanderbilta i dumną Pensylwanię, jak należy prowadzić ten biznes.

Pirat kolejowy

„Wycenianie miejsc w samolocie” jest powodem, dla którego współczesny biznesmen może znaleźć się wciśnięty w środkowym fotelu obok dziadka, który za taki sam bilet zapłacił jedną piątą tego, co on. Niemal wszystkie koszty

związane z komercyjnym przelotem związane są z oderwaniem się samolotu od ziemi, niezależnie od tego, ile pasażerów jest na pokładzie. Ponieważ wszelki dodatkowy przychód to niemal czysty zysk, zapełnianie pustych miejsc po praktycznie każdej cenie jest opłacalne i linie lotnicze wykorzystują skomplikowane modele wyceniania, według których ceny są bezustannie modyfikowane, by zapewnić maksymalne obłożenie lotu. Po tym jak w latach siedemdziesiątych XX wieku skończyły się regulowane opłaty, ceny poleciały w dół, ludzie zaczęli coraz więcej latać, a większość linii lotniczych bez przerwy znajduje się na krawędzi bankructwa.

Ekonomia linii kolejowych jest analogiczna do ekonomii linii lotniczych i Jay Gould połapał się w niej szybciej i lepiej niż ktokolwiek inny. W jego czasach najczęstszą odpowiedzią na wojnę cenową było tworzenie pul, czyli branżowych umów cenowych, które nieuchronnie się załamywały ze względu na oszustwa. Zamiast tego Gould miał zamiar kontrolować stawki poprzez stworzenie monopolu na poszczególnych obszarach działalności. Niemal od razu po tym, jak przejął kontrolę nad Erie, zaczął agresywną serię ruchów sondujących, mającą na celu ustanowienie przez Erie panowania na wielkich połaciach ziemi rozciągających się od miasta Nowy Jork na zachód, terytoriach pełnych węgla, ropy i żelaza w zachodniej i północnej Pensylwanii oraz terytoriach rolniczych i specjalizujących się w przetwórstwie na zachód i południe od Chicago.

O upatrzonej przez niego korytarz, w którym odbywał się transport pomiędzy środkowym wschodem a wschodnim wybrzeżem, ubiegało się trzech konkurentów ze wschodu: Erie, Pensylwania oraz New York Central Vanderbilta, z których każdy kontrolował trasy pokrywające około połowy odległości od wybrzeża do Chicago. Druga nitka mogła być wzięta z dowolnej z czterech linii, z których jedna już blisko współpracowała z Erie. Z trzech pozostałych kolejna była pod niepewną kontrolą New York Central, a dwie sprzymierzone z Pensylwanią. Gdyby wszystkie cztery rozrysować na mapie, utworzyłyby cztery równoległe nitki, przy czym ta wysunięta najbardziej na północ okrążała Wielkie Jeziora, a ta najbardziej na południe przecinała centralną Pensylwanię, ale tym czy innym sposobem wszystkie stanowiły rozsądne połączenia z Chicago i zachodnimi spichlerzami kraju, niezależnie od tego, przez którą ze wschodnich linii były kontrolowane.

Co uderzające, choć te zachodnie trasy miały kluczowe znaczenie zarówno dla Pensylwanii, jak i New York Central, żadna z nich nie podjęła jakichś specjalnych kroków w celu ich zabezpieczenia. Pensylwania wręcz pozbywała się udziałów w nitkach zachodnich. Jej kierownictwo chwaliło się tym, że nie

zadłużyć zaudytu firmy, rozwijać linie powoli i oszczędzać pieniądze. W czasach przedgouldowskich istotnie był to wzór dobrego zarządzania — szefowie kolei byli jak generałowie w czasach pokoju, którzy karmili i wyposażali swoje wojsko, ale nie mieli pojęcia o manewrowaniu strategicznym czy zdobywaniu przewagi pozycyjnej.

Gould postanowił przejąć wszystkie cztery zachodnie odnogi równocześnie. Ponieważ nie wierzył w kontrakty ani umowy robocze, potrzebował kontroli nad nimi uzyskanej przez dzierżawę lub wręcz wykup. Jego problem polegał na tym, że nie miał pieniędzy. Zaledwie kilka tygodni wcześniej zawarł z Vanderbiltem ugodę w sprawie Erie, a pozwy i nakazy świsnęły mu wciąż koło uszu. Ale trywialny brak pieniędzy nigdy nie zniechęcał Goulda. Mógł na ten przykład po prostu kupić pełnomocnictwo, co w XIX wieku było możliwe. Za niewielką cenę, Gould mógł na ograniczony okres czasu nabyć prawa głosu związane z akcjami. Drugim trikiem było wykorzystanie swojego biura maklerskiego do pożyczania dużej liczby akcji na czas wyborów do zarządu i głosować przez rachunek maklerski. Było wiele innych sposobów, haczyk za haczykiem, bo Gould bez wysiłku w razie konieczności wytrząsał z rękawa kolejne triki. Konsekwentnie postępował według wzoru zakładającego działanie po cichu, gromadzenie akcji poprzez szereg podstawionych rachunków i nagle pojawienie się z pakietem kontrolnym, najczęściej tuż przed kluczowymi wyborami do rady.

Niemal mu się udało. Jego pierwszym krokiem było zabezpieczenie już sprzymierzonej z Erie zachodniej trasy, Atlantic & Great Western, długoterminową dzierżawą. Następnie na przestrzeni zaledwie kilku miesięcy serią błyskawicznych, ale dobrze zamaskowanych rajdów na akcje niemal tuzina rozmaitych linii znalazł się o włos od odcięcia Vanderbiltowi i Pensylwanii dostępu na zachód. Zdobył całkowitą kontrolę nad obiema zachodnimi trasami Pensylwanii, kontrolował też około połowy nitek połączeń z zachodem New York Central i znajdował się na dobrej pozycji do przejęcia niemal wszystkich pozostałych. Jeszcze trochę, a cały podstawowy transport do i z serca amerykańskich sektorów zbożowych, żelaznych, stalowych i naftowych znalazłby się w rękach Goulda. Vanderbilt i Pensylwania mogły oczywiście zbudować nowe nitki torów, ale była to praca na lata — do tego czasu musiałyby płacić haracz Gouldowi.

Niemal przy okazji blitzkriego przeciwko Vanderbiltowi i Pensylwanii, Gould zagrał też akcjami małej linii antracytowej, Albany & Susquehanna. Była to jedna z pierwszych okazji, w których Pierpont Morgan pojawił się w roli bankiera kolejowego. Pierpontowi udało się pokonać siły Goulda w bezpardonowej bitwie, w której miały miejsce wątpliwe emisje akcji, zwyczajowa wojna

na nakazy, wyrzucenie Jima Fiska z grupą zbirów ze spotkania udziałowców i dramatyczne zderzenie lokomotyw pośrodku spornego terytorium (warto odnotować, że Junius bardzo pochwalał działania swojego syna, choć J.S. Morgan & Co. była bankierem Erie, zaś firma Pierponta oczywiście stanowiła integralną część sieci Juniusa).

Można się zastanawiać, czy Gould mógłby zwyciężyć Vanderbilta i Pensylwanię, gdyby działał nieco *mniej* zuchwale, bez aż tak oszałamiającej szybkości i oślepiających ciosów. Wobec takiego ataku, zarządy spółek kolejowych poczuły się ofiarami brutalnego ataku, nawet Pensylwania została wytrącona z letargu. Tom Scott poprowadził sprawę Pensylwanii w legislaturze jej macierzystego stanu, która, słowami jednego z historyków, zawsze uprawiała „merkantylizm stanowy”, gdy szło o losy jej ulubionej firmy. Pieniądze z Pensylwanii płynęły szybko i szeroką strugą, by zapewnić kooperację udziałowców przeciwnych Gouldowi, a także by zapewnić kooperację legislatury, co zaowocuje ogłoszeniem przejęć dokonanych przez Goulda niezgodnymi z prawem. Historia toczyła się tak samo jak w Ohio, gdzie sądy i legislatura połączyły siły, by zablokować przejęcie przez niego linii wysuniętych najbardziej na zachód. Jak Gould zręcznie zademonstrował w Nowym Jorku, brak federalnego systemu prawnego dla obrotu papierami wartościowymi pozwalał lokalnym, stanowym legislaturom na wprowadzanie takich rozwiązań, jakie akurat były im na rękę.

Latem 1869 roku, w samym środku wojen kolejowych, których wynik wciąż nie był rozstrzygnięty, Gould rozpoczął (albo został wciągnięty) niesławną sprawę „Złotego Kornera”, w którą zamieszany był wraz z Fiskiem. Był to jeden z najciemniejszych epizodów w historii amerykańskiego obrotu finansowego, który obnażył nie tylko pęd do samozniszczenia Goulda, ale też chwiejność amerykańskich rynków finansowych z okresu po wojnie secesyjnej i ich wrażliwość na korupcję. Złoty Korner na zawsze utrwalił wizerunek Goulda jako geniusza zła z Wall Street — a co było gorsze z perspektywy Goulda, zniszczył ważnego sojusznika w jego wojnach kolejowych, fatalnie przechylając szalę zwycięstwa na stronę jego przeciwników.

Złoty Korner

Umysł Goulda pracował w niesłychanie dziwaczny sposób, czego dowodzi fakt, że częścią strategii mającej na celu poprawienie opłacalności transportu Erie było zwrócenie się w stronę rynków złota. W roku 1869 najważniejszym towarem eksportowym Ameryki było zboże. Kupcy kupowali je od farmerów na

kredyt, wysyłali za ocean i spłacali farmerów, gdy dostawali należność z zagranicy. U farmerów byli zadłużeni w papierowych dolarach, ale ich zagraniczne rachunki płacone były złotem, bo banknoty nie były za granicą legalnym środkiem płatniczym. Realizacja transakcji mogła zabrać całe tygodnie, a nawet miesiące, a w tym czasie kupcy byli narażeni na ryzyko kursów złota w stosunku do banknotów. Jeśli złoto poleciało w dół (lub wartość banknotów wzrosła), przychody kupców w złocie mogły nie pokryć ich długów w papierze. Nowojorska Giełda Złota została stworzona, by pomóc kupcom bronić się przed tym ryzykiem. Za pomocą Giełdy kupiec mógł pożyczyć złoto, gdy podpisywał kontrakt, zamienić je na banknoty i spłacić swoich dostawców od razu. Następnie, gdy kilka tygodni później przychodziła jego zapłata w złocie, spłacał pożyczkę. Ponieważ pożyczał złoto i spłacał złotem, kursy wymiany nie miały żadnego znaczenia. By bronić się przed niespłaceniem należności, Giełda pożyczala złoto tylko za pełnym zabezpieczeniem w gotówce. Jednak była to furtka dla spekulacji dla cwanych graczy w rodzaju Goulda. Jeśli handlarz kupił złoto, a następnie natychmiast je pożyczył, był w stanie sfinansować zabezpieczenie pieniężne i tym samym miał w ręku duży kapitał, angażując bardzo niewiele własnych pieniędzy.

Gould rozumował w ten sposób, że gdyby udało mu się podbić cenę złota, mogłoby to poprawić dochody z transportu dla Erie. Jeśli za złoto można było dostać więcej papierowych dolarów, zboże sprzedawane za banknoty zdawałoby się zagranicznym kupcom tańsze, dzięki czemu eksport i ilość transportowanego zboża by wzrosły. A ze względu na to, że nowa Giełda Złota dopiero raczkowała, ceny złota zdawały się być podatne na manipulację, bo w Nowym Jorku zwykle dostępne było nie więcej niż 20 milionów dolarów w złocie. Gould rozmawiał o tym pomysłe z Fiskiem, ale ten był sceptyczny. Administracja Granta, która dopiero co w marcu objęła władzę, siedziała na stu milionach dolarów w rezerwach złota. Jeśli złoto nagle zaczęłoby iść w górę, to zaszkodziłoby importerom, którzy najpewniej zażądałoby od rządu interwencyjnej sprzedaży złota.

Dlatego Gould postanowił zbadać intencje rządu. Zaprzyjaźnił się z Ablem Corbinem, cokolwiek tchórzliwym emerytowanym dżentelmenem, który niedawno stał się szwagrem prezydenta i który twierdził, że ma dość poważne wpływy w swojej rodzinie. W czerwcu, gdy Grant po drodze do Bostonu odwiedzał Nowy Jork, Corbin pomógł w zorganizowaniu spotkania z Gouldem i Fiskiem. Prezydent był gościem Fiska w prywatnej loży Erie w Opera House, a następnego wieczora nasza dwójka, wraz z przyjacielem Goulda Cyrusem Fieldem, operatorem transatlantyckiego połączenia telegraficznego, zabawiali

Granta i inne grube ryby podczas późnej kolacji na pokładzie parowca rzecznego należącego do Erie (jak daleko zaszli ci dwaj prości chłopcy z farmy!). Gould wspominał, że delikatnie kierował rozmowę na politykę monetarną, wywołując tylko narzekania Granta na temat „pozorów prosperity w kraju i tego, że bańka może zostać nakłuta na kilka sposobów”. To nie było zachęcające — przebicie bańki oznaczało silniejsze banknoty i słabsze złoto³.

Corbin, którego nozdrza aż drżały, wyczuwając zapach pieniędzy, widywał się z Gouldem przez całe lato i przedstawił go jeszcze kilku osobom. Drugiego września Gould w transakcji, którą Henry Adams nazywa „wartą francuskiego teatru”, kupił półtora miliona dolarów w złocie dla Corbina, co zostało przyjęte wręcz z grzeczności „w imieniu mojej żony”, mówiąc słowami Corbina, która dzięki takiej uprzejmości męża zyskała możliwość zarobienia 11 tysięcy dolarów na każdym dolarze, o jaki wzrośnie cena złota. To jest zwykle postrzegane jako ilustracja tego, jak naiwnie Gould wierzył w gadaninę Corbina, ale tak naprawdę te pieniądze były dobrze zarobione. Najprawdopodobniej Corbin namówił Granta na zaniechanie planowanej sprzedaży złota na początku września, zorganizował też dwa osobne spotkania w cztery osoby Goulda z Grantem. Jeśli brać pod uwagę ceny przysług politycznych, to zarobił na swoje pieniądze. W ramach dalszych uprzejmości, Gould dokonał podobnych zakupów dla wysokiego urzędnika skarbu z Nowego Jorku, Daniela Butterfielda, którego przedstawił mu Corbin. Gdy kongresmani podczas śledztwa pytali go o cel tych transakcji, Gould, jak na niego przystało, mówił wprost:

P: Proszę powiedzieć komisji, dlaczego kupił i trzymał pan złoto dla tych dwóch ludzi, nie mając z tego żadnego zysku. Czy tak właśnie robi się interesy?

O: Nie, nie takie są cele robienia interesów.

P: W jakim celu zatem pan to zrobił?

O: To była przyjacielska przysługa.

P: Czy miała na celu sprawienie, by w ich interesie leżało wpłynięcie na politykę kraju?

³ „Przebic bańkę” — czyli na przykład spowolnić wzrost — można, podnosząc stopy procentowe. W roku 1869, wobec braku banku centralnego, rząd w celu zebrania z rynku nadmiaru pieniądza mógł sprzedać złoto, licząc na to, że mniej pieniędzy przełoży się na podwyższenie stóp procentowych kredytów. Połączenie zwiększenia ilości złota i zmniejszenia ilości banknotów spowodowałoby podrożenie banknotów i obniżenie ceny złota.

O: Przypuszczałem, że postąpiliby tak, niezależnie od tego, jaki byłby ich interes.

P: A pan uznał to zabezpieczanie się na wszelki wypadek, nieprawdaż?

O: Tak, proszę pana.

Gould zaczął kupować wielkie ilości złota we wrześniu, ale nie wpływało to w widoczny sposób na cenę. Kto jak kto, ale Gould powinien był przewidzieć, że spekulacja napędza spiralę spekulacji. Choć swoje interesy prowadził tak skrycie, jak to tylko możliwe, wszyscy wiedzieli, że to on gra na zwyżkę złota. Im więcej kupował, tym baczniej zaczynali mu się przyglądać gracze szukający łatwego celu (którzy zyskiwali na spadkach), więc sprzedawali za każdym razem, gdy cena rosła, sprzedawali złoto bez pokrycia. Gould powiedział kongresmanom z komisji śledczej:

„Nie chciałem kupować aż tyle złota [...] ale wszyscy gracze zaczęli się wysprzedawać, więc żeby się nie przejechać, musiałem kupować, w przeciwnym razie musiałbym wywiesić białą flagę. Byli gotowi sprzedawać bez końca. Nigdy nie zamierzałem kupować więcej niż cztery czy pięć milionów w złocie [...]. Nie miałem zamiaru doprowadzić do kornera”.

Niechętnie, ale jednak Gould zwrócił się do Fiska. Stwierdzenie Fiska, że wszedł w to tylko dlatego, że Gould był jego przyjacielem, jest całkowicie wiarygodne. Wciąż był nastawiony sceptycznie i wciąż obawiał się, że jeśli cena złota zacznie rosnać, rząd zacznie sprzedawać. Gould przekonywał, że już się tym zajął. Fisk sprawdził u Corbina, który powiedział mu, że żona Granta zainwestowała w złoto, co nie było prawdą, ale Corbin na to liczył. By podtrzymać stanowisko Granta, Corbin napisał kolejny list, w którym zaklinał prezydenta, by ten nie interweniował na rynkach złota, a Fisk zorganizował to, by list został doręczony do rąk własnych. Posłaniec Fiska wyszedł Granta, gdy ten podróżował przez Pensylwanię, i wręczył mu list (w tamtych czasach było mniej formalności). Grant przeczytał go i powiedział, że odpowiedzi nie będzie. Posłaniec zatelegrafował: „Dostarczono wszystko jak należy”, co zostało mylnie przekazane jako: „Dostarczono. Wszystko jak należy”. Fisk założył, że mają po swojej stronie Granta.

Maklerzy Fiska zaczęli kupować na potęgę w poniedziałek dwudziestego września. We wtorek grający na zniżkę nerwowo trwali na swoich pozycjach, a złoto uparcie tkwiło w górnych 130 (czyli za 100 dolarów w złocie można było dostać 130 i więcej w banknotach). Wtedy, w środę, Fisk wtargnął na parkiet. Jego skrząca się i groźna postać przeszła pewnym krokiem przez Giełdę,

mówiąc głośno o niewyczerpanych zasobach złotej kliki, chwając się, że w grę są prezydent, jego żona i dygnitarze z Białego Domu, ponuro ostrzegając, że dzień zwrotu dla grających na zniżkę nie nastąpi.

Prawdziwy korner to rzeź niedźwiedzi (jak nazywa się właśnie grających na zniżkę). Niedźwiedź, który wyprzedaje pożyczone papiery wartościowe, musi je kupić lub znowu pożyczyć, gdy kończy się okres pożyczki. Gdy mijał tydzień, wyprzedano około 200 milionów w złocie, z czego większość była pożyczona od Goulda i Fiska, którzy pożyczali całe złoto, jakie kupili. I tak, dostępne 20 milionów w złocie było pożyczane i sprzedawane w kółko i w miarę jak cena rosła, niedźwiedzie znajdowały się w coraz głębszym i głębszym dołku. Jak to ujął zniesmaczony Gould: „Tym, co wywindowało złoto tak wysoko, jest fakt, że niedźwiedzie się przeraziły i zaczęły wzajemnie się przeskakiwać. Najgorsza panika, jaka może się zdarzyć, to panikujące niedźwiedzie”. Niedźwiedzie bały się, że Gould i Fisk zaprzestaną radośnie pożyczać i zażądają zwrotu swojego złota. Ponieważ posiadali go dużo więcej, niż było w obiegu, cena teoretycznie mogła zwyczajować w nieskończoność.

W środę kurs złota zamknął się na 141 i pół dolara. Wydawszy 50 – 60 milionów w ciągu jednego dnia, byki nie zdradzały się z zamiarem poddania. Fisk chciał się zakładać o 50 000 dolarów, że we wtorek złoto dojdzie do 145. Na Giełdzie Złota gęstniała panika jak gryząca chmura. Zakłęcia Goulda, że nigdy nie planował kornera, były prawdopodobnie szczere, ale dla efekciarzkiego wywrotowca, jakim był John Fisk, teatralność takiej sytuacji mogła stanowić nieodpartą pokusę. Rynki finansowe opanowała panika, a druty telegraficzne biegnące do Waszyngtonu pulsowały od błagań o interwencję. W tym czasie Corbin błagał Goulda o realizację zysków.

Gould wybadał Corbina we wtorek rano i odkrył, że starzec jest niemal śmiertelnie przerażony. Plotki, że w złotym kornerze maczał palce ktoś ważny, dotarły do Białego Domu i żona Granta wysłała do swojej siostry, pani Corbin, ostry list, domagając się prawdy. Corbin chciał wycofać wkład i 100 000 zysku. Gould obiecał mu to, ale pod warunkiem, że Corbin będzie milczał, bo, jak to ujął, jeśli treść listu stanie się znana, to będzie jego „koniec”. Tak naprawdę Gould nigdy nie zapłacił, pozostawiając stratnego Corbina pod ostrzałem pogardy krewnych.

Gould nie mógł o niczym powiedzieć Fiskowi. Teatralne zachowanie Fiska zaczarowało rynek i gdyby okazał on choćby cień wątpliwości, całe przedsięwzięcie by runęło. Gould zdawał się nie mieć oporów przed porzuceniem Fiska, i jeśli trudno to podziwiać, to nie sposób nie podziwiać jego jasności umysłu.

We wtorek rano on i jego partner z biura maklerskiego, Henry Smith, przygotowali strategię łączącą ostentacyjne zakupy i bardzo zamaskowaną sprzedaż, by Gould mógł bezpiecznie pozbyć się swoich udziałów.

W czwartek rynek zamknął się na 143 i jednej czwartej, wśród plotek, że w piątek Fisk zażąda od niedźwiedzi spłaty, wymuszając ostateczny korner. Tłumy zaczęły zbierać się wcześniej, jak na spektakl w rzymskim Koloseum. Gdy ceny przed otwarciem skoczyły do 145, Fisk nakazał jednemu ze swoich maklerów, Albertowi Speyersowi, wywindować je na 150. To zostało zrobione od razu. Po otwarciu cena przez parę minut została przy 150 i urosła do 155. Fisk powiedział Speyersowi: „Idź i podbijaj do 160. Kupuj, co się da, na 160”. W tym czasie Gould mówił Smithowi i innemu zaufanemu maklerowi, Edwardowi Willardowi, by przyspieszyli sprzedaż, bo rynek jest o krok od załamania. Odwiedził Butterfielda, który zapewnił go, że Waszyngton jest nieugięty. Ale Gould był człowiekiem poruszającym się w świecie kłamstw, a uspokajające słowa Butterfielda krzyczały do niego, że powinien sprzedawać szybciej. Tak naprawdę Butterfield sam upłynniał swoje złoto i zasypywał Skarb raportami na temat kryzysu.

Telegraf informujący Skarbiec Nowego Jorku, że Waszyngton sprzedaje złoto, został wysłany o 11:45, kilka minut później wysłano go ponownie inną linią, żeby upewnić się, że dotrze do celu. Przez pomyłkę, pierwszy wysłano niezasyfrowany. Gdy nagle kilku wybranych maklerów zaczęło intensywnie sprzedawać, korner został złamany na kilka minut, zanim wiadomości ze Skarbu zostały przekazane na Giełdę. Fisk utrzymywał, że pierwsi sprzedający dostali cynk od Butterfielda, przez co podrzucił interesujący trop przyszłym badaczom. Załamanie było nieomal natychmiastowe, w ciągu kilku minut złoto spadło do 132. Biedny Albert Speyers wciąż wykrzykiwał oferty kupna za 160 — Fisk parsknął, że ten „dokumentnie oszalał”.

Gdy przyszło pierwsze załamanie rynku, Gould i Fisk zbiegli do Opera House i zabarykowali się tam, stawiając przy drzwiach uzbrojonych strażników. Zarząd Giełdy doprowadził do kilku uгод, by ratować biura maklerskie, które straciły płynność, ale jeden z sędziów pracujących dla Goulda przyłożył im z uwagi na to, że przekroczyli swoje uprawnienia, co zresztą chyba było prawdą. Tak się szczęśliwie złożyło, że ugody były idealnym remedium. Gdy Giełda umyła ręce z całego bałaganu, maklerzy szybko rozliczyli się między sobą. Wiele biur po prostu zignorowało ceny w czasie bańki i ugodziło się na kurs wynoszący sto trzydzieści kilka dolarów. Fisk beztrudno wyparł się strat, przygotowując sfałszowany list, ponoć od jego partnera z biura maklerskiego Henry’ego Beldena, z którego wynikało, że wszystkie transakcje Fiska były na

rachunek Beldena. Belden przyjął cios i zbankrutował, później odzyskał karierę i pozycję w biurze maklerskim Goulda.

Co fascynujące, Fisk nigdy nie dał po sobie poznać, że czuł się ofiarą taktyki przyjętej przez Goulda w czwartek i piątek. Obaj mężczyźni byli pragmatykami do szpiku kości i Fisk natychmiast zrozumiał, że Gould nie miał wyboru. Ich sytuacja finansowa nie zmieniła się w każdym razie znanadto. Fisk wyparł się wszystkich strat, a Gould z pewnością nie zarobił na handlu podczas istnienia bańki. Przed komisją śledczą Fisk zaprezentował komediową wersję całego epizodu, entuzjastycznie obrzucając błotem wszystkich prawdziwych i rzekomych uczestników, od pani Grant do Goulda, i rysując długi opis paniki Corbina w Czarny Piątek: „Oboje z żoną wyglądali, jakby zobaczyli śmierć. On dygotał jak osika (tu nastąpił pokaz drgawek)”. Henry Adams był tym bardziej pod wrażeniem, że ogromna część tego spektaklu była czystą fikcją.

Wpływ Złotego Kornera na krajową gospodarkę był w najgorszym razie przejściowy, ale dla Goulda był on rujnujący. Poza zniszczeniem jego reputacji, wymierzył też miazdzący cios jego strategii kolejowej.

Wywłaszczenie

Gdy wrzawa po Czarnym Piątku ucichła, wśród ofiar znalazło się tylko jedno duże biuro maklerskie. Niestety dla Goulda, było to Lockwood & Co., jego silny sojusznik, będący ważnym właścicielem kolei w samym sercu zachodnich połączeń Vanderbilta. Gdy Lockwood trafił pod młotek, wszystkie jego akcje zostały rzucone na rynek i przejęte przez Komandora, który bez trudu przeliczył wypranego z pieniędzy Goulda. Vanderbilt nie był człowiekiem, który był skłonny zaufać trafowi, że ponownie uratuje jego linie. Zanim umarł w 1877 roku, wykonał zdecydowane ruchy mające na celu zadbanie o to, by cała sieć zachodnich połączeń mocno tkwiła w garści New York Central.

Wobec fatalnej klęski zachodniej strategii Goulda i nagłówków gazet grzmiących słowa potępienia na jego niszczycielskie taktyki podczas Złotego Kornera, legislatury w Ohio i Pensylwanii szybko zniweczyły jego nadzieję na zamknięcie w okrażeniu Pensylwanii. Wymknięcie się Pensylwanii z podstępnej pułapki Goulda było ostatnim krokiem ku wielkości dla Toma Scotta, który zastąpił J. Edgara Thomsona w fotelu prezesa w roku 1874. Scott, w przeciwieństwie do konserwatywnego Thomsona, był modelowym przykładem prezesa linii kolejowej o mentalności korsarza, brutalnie odwołując zarząd od koncentrowania się na wewnętrznym rozwoju i realizując program ekspansji i okrażania

przeciwnika, którego celem było uczynienie z Pensylwanii dominującego amerykańskiego przewoźnika.

Od tego czasu krajowe wojny kolejowe zaczęły przypominać chińską grę w go, gdzie gracze zdobywają punkty, flankując i okrążając pozycje przeciwnika. W walce o przewagę terytorialną budowano beztrzesko nowe linie, w ilościach znacznie przekraczających popyt. Jako że stawki przewozowe konsekwentnie szły w dół, zwykle do absurdalnie niskich poziomów, rozwój był finansowany przez rozładnianie zysku na akcję w bilansie i zadłużanie się u właścicieli. Położenie kresu morderczej konkurencji w stylu Goulda stało się wielkim celem Pierponta Morgana na resztę wieku. Do czasu, gdy wreszcie odniósł sukces, linie kolejowe zdążyły już napędzić w całej Ameryce koniunkturę, która utrzymała się do końca stulecia.

Gould trzymał się Erie jeszcze przez dwa lata, mniej lub bardziej ćwicząc się w roli prezesa linii kolejowych — planując skromne ekspansje, badając przewagę stalowych szyn, angażując się w giełdową akcję przeciwko nie chcącemu współpracować współnikowi. Jednak lata jaskrawej złej reputacji, ekstrawaganckiego sprzeniewierzenia i wydatków bez pokrycia wyczerpały cierpliwość nawet wiecznie milczących europejskich udziałowców.

Pierwszy cios został przygotowany przez Williama Duncana, długoletniego współpracownika Juniusa Morgana ze spółki „Duncan, Sherman”, który przyszedł do Goulda z propozycją zastąpienia aktualnego zarządu Erie nowym, mogącym uspokoić zagranicznych inwestorów. Gould o radę zwrócił się do Juniusa, który mocno zachęcał go do ogłoszenia w roku 1870 wyborów do rady nadzorczej. (Można podejrzewać, że Junius prowadził podwójną grę, radząc Gouldowi coś, o czym wiedział, że go pogrąży). W tym samym czasie dawny sojusznik Goulda w zachodnich liniach Erie, James McHenry, postanowił dokonać własnego zamachu. Połączył siły z Bischoffheimerem & Goldschmidtem, poważnym niemieckim bankiem mającym spore kawałki Erie, i zaczął szukać w Londynie i Berlinie udziałów, na których mogłaby się oprzeć opozycja. Doradca prawny Erie, Franklin Lane, trzeci po Fisku i Gouldzie członek Komisji Zarządzającej Erie, po cichu zawarł sojusz z McHenrym, utrzymując pozory pozostawiania lojalnym Gouldowi.

Kolejny cios spadł na Goulda latem 1871 roku, gdy na skutek wycieku zapisków obnażono ogrom kradzieży, jakich krąg Tweeda dopuścił się na szkodę miasta Nowy Jork. Ku powszechnemu zaskoczeniu, wiatr zmian zmiótł grupę dzierżącą władzę podczas jesiennych wyborów. Tweed uciekł z kraju, a pozostający na usługach Goulda sędziowie stracili urzędy.

Następnie Gould stracił Jima Fiska. Kłopotliwy trójkąt miłosny pomiędzy Fiskiem, Josie Mansfield i Nedom Stokesem, innym kochankiem Mansfield, trafił do sądu i do prasy. Fisk był ewidentnie stroną pokrzywdzoną — Mansfield wyciągała od niego pieniądze dla Stokesa i oboje próbowali szantażować Fiska. Stokes wytoczył Fiskowi proces, ale gdy sprawa obróciła się przeciw niemu, napadł go w styczniu 1872 roku w jego hotelu i śmiertelnie go postrzelił. Świadkowie byli zadziwieni tym, jak Gould nie potrafił powstrzymać łkania nad ciałem przyjaciela. Nikt nie twierdził, że rozumie ich wzajemne relacje, ale po odejściu Fiska Gould zdawał się dziwnie pasywnie reagować na ataki zagranicznych udziałowców.

Szczegóły detronizacji Goulda mogą budzić podejrzenia, że Erie zostało przekłute przez demona zdrady. Bischoffheimer zorganizował przekupstwo, by kupić lojalnych wobec Goulda członków zarządu. Dwóch różnych agentów konkurowało jako pośrednicy w przekupstwie i cała menażeria ośliżłych typów walczyła o okruchy ze spodziewanego boju o koryto. Simon Stevens, patriota, który wraz z młodym Pierpontem Morganem sprzedał rządowi jego własne karabiny Halla podczas wojny secesyjnej, w jakiś sposób wypłynął jako ważny pośrednik. Gdy stanowa komisja legislacyjna zapytała go o powody buntu udziałowców, Stevens odpowiedział po prostu: „Słyszeli fantastyczne opowieści o tym, że członkowie zarządu linii zgromadzili olbrzymie fortuny i chcieli umieścić tam swoich przyjaciół”. Jeśli o to chodzi, Bischoffheimer dostał świetny kontrakt z Erie po czasach Goulda — kontrakt na pięćdziesiąt lat obsługi z gwarancją bardzo wysokich opłat, bez żadnych prawdziwych zobowiązań. Firma nie ukrywała, że kontrakt był przejawem wdzięczności za wielkie wydatki na łapówki.

Gould wycofał się z Erie w marcu 1872 po wynegocjowaniu pełnego zwolnienia z ewentualnych roszczeń ze strony udziałowców w zamian za zapłacenie na rzecz Erie sumy 9 milionów dolarów. Tak naprawdę zapłacił tylko część tej kwoty — było to 50 000 dolarów w gotówce, 5,2 miliony w bardzo przeszacowanych akcjach przedsiębiorstw zależnych od Erie, Opera House i okolicznych nieruchomości (takich jak były dom Josie Mansfield), rzekomo wartych 3 miliony, co stanowiło dwukrotność ich prawdziwej wartości, plus garść rozmaitych zwolnień i zrzeczeń ze strony Goulda. Niewiele mówiono o tym, w jaki sposób te rzeczy w ogóle znalazły się w jego posiadaniu.

Można jego współczesnym wybaczyć, że wierzyli, iż wreszcie wyłamali Gouldowi zęby. Po raz kolejny był samotnym maklerem, bez bazy korporacyjnej i bez dostępu do drukarni akcji, jaką była Erie. Jego reputacja został całkowicie zniszczona. Reprezentant angielskich udziałowców powiedział, że



Gould został ostatecznie usunięty z linii kolejowych Erie w 1872 roku. Trzy spadające postacie to, patrząc od góry: George Barnard, pozostający na jego usługach sędzia, David Dudley Field, prawnik Erie i gangu Tweeda (i, o ironio, sławny reformator prawa), oraz Gould

gdy McHenry albo Bischoffheimer przeszli do opozycji, wystarczyło, że „skrzyknęli ludzi przeciwko Jayowi Gouldowi”, i angielscy inwestorzy spieszyli pod ich sztandary. Ale skreślenie Goulda było wielkim niedoszacowaniem odporności tego niewielkiego wzrostem człowieka. Raz za razem podczas swojej długiej kariery przyjmował straszliwe ciosy, po stoicku podnosił się z upadku i znowu wchodził do gry. Choć jego rządy w Erie naznaczone były skandalem, na zawsze zmienił naturę konkurencji pomiędzy amerykańskimi liniami kolejowymi i miał wracać znowu i znowu, by dawać kolejne lekcje tego, jak powinno się grać w tę grę.

Doświadczenia Erie spowodowały nowe zawilości. Jak się okazało, McHenry nie do końca przejął władzę po odejściu Goulda, a nowym prezesem został Peter Watson. Watson był prawnikiem i kompetentnym człowiekiem kolei. W czasie szczegółowego śledztwa legislatury stanowej, którego obiektem były wydarzenia w Erie, okazało się, że jest on jedną z niewielu osób po obu stronach stołu, która potrafi zorientować się w księgach linii. Jednak sławę zdobył sobie jako jeden z oryginalnych organizatorów South Improvement Company, nikczemnej konstrukcji będącej najprawdopodobniej odpowiedzialną za przejęcie przez Johna D. Rockefellera amerykańskiego przemysłu naftowego. Goulda coś z Rockefellerem wiązało. Pewna dziennikarka pisząca zawsze jak najgorzej na temat Rockefellera stwierdziła, że cały Standard Oil Trust „powinien być postrzegany jako gigantyczny potomek gangu Erie”.

Pierwszy baron naftowy

Pomysł, jakoby John Rockefeller mógł być w jakimś stopniu kreacją Jaya Goulda, jest co najmniej zabawny, ale tkwi w nim ziarno prawdy — powstanie Cleveland jako centrum rafinerii ropy naftowej było bezpośrednim skutkiem nowych, napisanych przez Goulda zasad konkurencji na kolei.

Jeśli spojrzeć na mapę, Pittsburgh jest idealną lokalizacją dla firmy dążącej do zdominowania branży rafineryjnej. Bezpośrednie połączenia rzekami z polami naftowymi rozruszały przemysł w pierwszych dniach koniunktury, ale w końcu transport rzeczny został zastąpiony przez gęstniejącą sieć kolejową. Od Pittsburgha rafinerzy cieszyli się wygodną podróżą liniami kolejowymi Pensylwania prosto do Filadelfii (w początkowym okresie ponad 70 procent rafinowanego produktu trafiało na eksport). Droga z obszarów bogatych w ropę do portów atlantyckich przez Pittsburgh liczyła sobie 570 kilometrów, podczas gdy porównywalna droga przez Cleveland wynosiła 1012 kilometrów. Jak

można się spodziewać, po zakończeniu wojny w Pittsburghu znajdowała się w sumie jedna trzecia mocy przerobowej amerykańskich rafinerii, podczas gdy Cleveland z siedmioprocentowym udziałem było ewidentnie drugorzędnym graczem. Jednak zaledwie kilka lat później to właśnie Cleveland wysunęło się na prowadzenie. Cóż takiego się stało?

Okazja dla Cleveland pojawiła się dzięki krótkowzrocznej polityce Pensylwanii, która chciała wycisnąć możliwie najwięcej ze swojego monopolu na transport pomiędzy Pittsburghiem a Filadelfią (Andrew Carnegie przez całe lata sprzeciwiał się tej praktyce. Pomimo jego bliskich związków z Pensylwanią, zawsze dbał o to, by lokować swoje zakłady stalowe tam, gdzie nie był narażony na monopol jednego przewoźnika, a w końcu wybudował własną linię kolejową). Cleveland była naturalną bramą na zachód zarówno dla Vanderbilta, jak i Goulda i obaj postanowili rozbudować przemysł rafineryjny w Cleveland, by zagospodarować puste składy poza sezonem żniw. Ponieważ rafinerie z Cleveland mogły też przez siedem miesięcy w roku, podczas których nie było lodu na jeziorach, wysyłać swój produkt parowcami, znalazły się w sytuacji, w której konkurowało o ich towar trzech *przewoźników*. Stawki, jakich Pensylwania żądała za transport z Pittsburgha, były tak wysokie, że Gould i Vanderbilt bez trudu byli w stanie zaproponować takie same stawki za transport z Cleveland, a gdy nieuchronnie doszło pomiędzy nimi do walk cenowych, przewaga Cleveland zaczęła systematycznie rosnąć. Z Rockefellerem i jego nowym partnerem, charyzmatycznym i agresywnym Henrym Flaglerem⁴ na czele ataku, Cleveland zaczęło gwałtownie zwiększać moce przerobowe. Gdy około 1870 Pensylwania zaczęła wreszcie reagować, Cleveland już odebrało Pittsburghowi pozycję głównego centrum rafineryjnego.

Eksplozja wzrostu w przemyśle rafineryjnym sprawiła, że moce przerobowe branży były dużo większe niż popyt. We wczesnym okresie „gotowanie ropy”, jak nazywano rafinowanie, nie różniło się szczególnie od destylowania whisky, a wcześnie rafinerzy na podstawie koloru, zapachu i smaku decydowali, które partie destylatu nadają się na naftę, olej opałowy i inne produkty. Opłacalność przemysłu rafineryjnego była nawet większa niż opłacalność wydobywania ropy. Koszt zbudowania średniej wielkości rafinerii wynosił 13 dolarów na każdą baryłkę wyprodukowaną w pierwszej partii, co było kwotą zbliżoną do ceny

⁴ Flagler, o kilka lat starszy od Rockefellera, był hurtownikiem i zrobił, a później stracił fortunę na kopalniach soli. Wrócił do produkcji, by się odkuć finansowo, i wydzierżawił od Rockefellera biuro. Stali się praktycznie nierozłączni i Rockefeller zaprosił go do spółki w Standard Oil.

gotowego produktu. Innymi słowy, inwestor odzyskiwał większość wkładu gotówkowego wraz z pierwszą partią produktu. W rejonach roponośnych oraz w ośrodkach transportowych takich jak Pittsburgh i Cleveland wyrosły setki rafinerii, z których część miała wydajność nie większą niż pięć baryłek.

Pod koniec lat sześćdziesiątych XIX wieku lepsze rafinerie zaczęły podnosić poprzeczkę konkurencji wraz z nabyciem doświadczenia w zakresie cykli ogrzewania, czasu i podziału procesów, projektowania aparatów destylacyjnych i wykorzystania kwasów i innych chemikaliów do ulepszania wydajności i fizycznych cech produktów. Pojawiły się istotne innowacje w ciągłych procesach, wykorzystaniu technologii próżni i przegrzanej pary oraz mechanizacji czasochłonnych zadań w rodzaju usuwania osadu z aparatów destylacyjnych. Wielkość aparatów zwiększyła się dziesięciokrotnie, a pełne rafinerie nauczyły się koordynować działanie tak, by otrzymywać pełną gamę produktów ropopochodnych, od ciężkich parafin do bardzo lekkich rozpuszczalników, takich jak benzen i nafta. Firma Standard Oil (jak zostały przechrzczone rafinerie Rockefellera w 1870 roku) nie była innowatorem w żadnej z tych dziedzin, ale Rockefeller szybko podchwytywał sprawdzone technologie i bezustannie poszukiwał talentów — na przykład wykupując w roku 1874 nowoczesną rafinerię Charlesa Pratta i wraz z nią przejmując genialnego specjalistę od destylacji, Henry'ego Rogera.

Istnieją dowody na to, że Rockefeller działał w tym okresie pod wielką presją, bo niewątpliwie przewidywał, że branża znajduje się na krawędzi katastrofalnego wstrząsu. Naciskał na to, by na każdym kroku redukować koszty, unikać marnotrawstwa i sprzedawać więcej produktów pochodnych. Nie omijał żadnej okazji, by zwiększyć zysk choćby o grosik — własne przewozy, własna fabryka baryłek, własne rurociągi. Poza talentem do zarządzania, Flagler wprowadził do firmy bogatych krewnych, których inwestycje mogły mieć decydujące znaczenie dla umożliwienia przeprowadzenia poważnych udoskonaleń w firmie. Nawet najbardziej anty-Rockefellerowscy dziennikarze przyznawali, że poziom funkcjonowania Standard był wysoki.

Rockefeller mógł być też wyjątkiem wśród kierowników firm naftowych pod tym względem, że rozumiał się na dystrybucji. Nafta (olej oświetleniowy) była chyba pierwszym globalnym towarem konsumpcyjnym (oczywiście rynek zboża też był globalny, ale ziarno zwykle lokalnie było mielone na mąkę, z której pieczono chleb sprzedawany klientom). Rockefeller od samego początku dążył do ścisłego powiązania ze sobą marketingu i dystrybucji, szybko przechodząc od relacji opartych na umowach o współpracy do wykupów i fuzji. Jego zakupy od późnych lat sześćdziesiątych do połowy lat siedemdziesiątych XIX wieku

zawierały rurociągi tłoczące surową ropę, cysterny, kolejowe instalacje przeładunkowe, lokalne oraz zagraniczne hurtownie i firmy dystrybucyjne, przybrzeżne instalacje przeładunkowe i składy (Rockefeller zbudował własne doki naftowe, jak i przejął te należące do Erie i New York Central). Standard była dzięki temu jedyną firmą mogącą zrównoważyć wydajność rafinerii z transportem oraz dystrybucją i na każdym etapie wycisnąć dodatkowy zysk. Ponieważ usługi dystrybucyjne Standard, takie jak nowojorskie doki do przeładunku ropy, były wykorzystywane też przez innych dostawców, konkurencyjne rafinerie też wzbogacały pęczniące od pieniędzy sejfy Standard Oil. Akumulacja niewielkich oszczędności w tylu miejscach w sumie dała miażdżącą przewagę w dochodowości.

Ostatnim elementem układanki były wyjątkowe upusty udzielane przez koleje i innych dostawców, realizowane niemal zawsze przez rabaty na koniec miesiąca z opłat transportowych. Rabaty najczęściej zależały od ilości transportowanego towaru, ale często brano pod uwagę inne rzeczy, takie jak wykorzystywanie cystern lub urządzeń przeładunkowych Standard, umów usprawniających transport oraz fakt, że Standard brał na siebie ryzyko pożaru (bardzo ważne dla linii kolejowych we wczesnym okresie transportu ropy naftowej). W pewnym momencie Rockefeller kupił od wypranej z pieniędzy Erie i jej sojuszników flotę szerokotorowych wagonów cystern. Oczywiście w efekcie Standard miał pierwszeństwo w korzystaniu z wagonów, płacił niższe opłaty za ich wykorzystanie i otrzymywał procent, gdy linia kolejowa używała ich do przewożenia towaru z innych rafinerii.

Dobłą ilustracją tego działania są dwa wczesne kontrakty. Oba zostały wynegocjowane głównie przez Flaglera, który był osobą odpowiedzialną za zarządzanie dostawami i transportem. Pierwszy kontrakt zrealizowany w 1868 roku, a następnie odnawiany, składał się z serii umów pomiędzy konsorcjum rafinerów z Cleveland, na czele których stał Standard, Erie pod przywództwem Johna Goulda i jedną ze stowarzyszonych z nią linii kolejowych oraz rurociągu tłoczącego surową ropę (tłoczono przez niego ropę z pól roponośnych do punktów napełniania wagonów cystern), również kontrolowanego przez Erie. Rafinerie podpisały umowy na wyłączność i poszły na ustępstwa cenowe, w zamian za co dostały część akcji rurociągu. Wyraźnym celem tych umów było powiązanie firm w nierozzerwalną sieć i zapewnienie stałego przepływu produktów. Choć kontrakt ten był bardzo dobry z ekonomicznego punktu widzenia, gdy wiele lat później ujrzał światło dzienne, był traktowany niemal jako dowód przestępstwa.

Drugi kontrakt został zawarty w 1870 roku pomiędzy Standard Oil a Lake Shore, linią kolejową Vanderbilta. Flagler wynegocjował około trzydziestoprocentowy upust, w zamian za gwarantowane nie mniej niż sześćdziesiąt cystern dziennie. Według kierownika Lake Shore, J.H. Devereaux, ta umowa pozwoliła linii kolejowej na olbrzymie oszczędności, bo mogła ułożyć stały rozkład dla codziennie kursującego do wybrzeża pociągu z ropą. Czas poświęcany na drogę powrotną udało się skrócić o jedną trzecią w stosunku do tego, jak wagony były łączone z innymi transportami w celu oszczędności w składach i ogólnych kosztach. Pewny siebie Devereaux złożył taką samą ofertę każdej rafinerii, która zagwarantuje mu taką samą skalę transportu.

Kryzys i konsolidacja

W roku 1871 kryzys, którego obawiał się Rockefeller, był już tuż-tuż. Wydajność rafinerii wzrosła do około dwunastu milionów baryłek rocznie, z czego większość była produkowana przez setki małych zakładów, podczas gdy produkcja surowej ropy wynosiła zaledwie trochę ponad pięć milionów baryłek. Przez krótki okres czasu producenci cieszyli się z wysokich cen, gdy rafinerie licytowały się o ich produkt (cena baryłki surowej ropy podskoczyła w 1871 do pięciu dolarów), ale nowo odkryte wielkie pola roponośne szybko spowodowały pojawienie się nadmiaru surowej ropy. Wielkiego wysiłku dokonywały też linie kolejowe. Wojny Erie wywołały zaciekle wojny cenowe, ale zdesperowane rafinerie wciąż starały się o coraz głębsze upusty i rabaty. W tym samym czasie Tom Scott szybko rozwijał Pensylwanię w stronę Nowego Jorku i Jersey. Rozchodziły się też pogłoski o potężnym sektorze rafineryjnym na wybrzeżu, który miał stanowić konkurencję dla Cleveland i Pittsburgha. Jasno było widać, że nadchodzą zmiany o katastrofalnych proporcjach.

Poza wzmocnieniem swojej działalności, Rockefeller przygotował się na trzęsienie ziemi, reorganizując w 1870 roku swoje firmy w Standard Oil Co., spółkę akcyjną. Spółki akcyjne wciąż były spotykane przede wszystkim w liniach kolejowych, ale posiadana przez nie możliwość wykorzystywania akcji w charakterze środków do przejęć czyniła je idealnym narzędziem wykupów. Kapitał Standard wyniósł milion dolarów (10 000 studolarowych równych akcji), w co wliczało się 200 000 dolarów nowego wkładu, z czego 100 000 zostało wpłacone w momencie inkorporacji przez O.B. Jenningsa, szwagra młodszego brata i partnera Johna, Williama, a reszta pochodziła od przedstawicieli ważnych banków w Cleveland. Pozostałe akcje zostały rozdzielone pomiędzy udziałowców w stosunku odpowiednim do ich dawnych udziałów w spółce.

Kryzys uderzył z pełną siłą podczas pamiętnego pięciomiesięcznego okresu od grudnia 1871 roku do kwietnia 1872. Dnia 30 listopada 1871, będąc w Nowym Jorku, Rockefeller usłyszał o planie Toma Scotta i Petera Watsona, będącego w tym czasie szefem systemu Vanderbilt, który to plan miał polegać na stworzeniu rafineryjno-kolejowego kartelu naftowego. Nowa korporacja, South Improvement Company (SIC), będąca wspólną własnością linii kolejowych i rafinerii, miała ustalić jednolite stawki przewozowe i dzielić transport pomiędzy trzy główne linie, a także dzielić produkcję i limity dostaw pomiędzy uczestniczące w kartelu rafinerie. Jednak w odróżnieniu od większości tego typu umów zawieranych w tamtych czasach, ta mogła atakować z wielką siłą. Stawki za transport ropy miały zostać ustalone bardzo wysoko, na poziomie niemal dwukrotnie przewyższającym aktualną średnią stawkę, zaś niemal wszystkie podwyżki miały w formie rabatów trafić z powrotem do zrzeszonych rafinerii. Na domiar złego, dodatkowe koszty przerzucone na niezrzeszone rafinerie też miały wędrować do kieszeni zrzeszonych. Krótko mówiąc, nieprzyłączenie się do kartelu było samobójstwem. Choć Rockefeller i Flagler zawsze bardzo sceptycznie podchodzili do pomysłu SIC, Rockefeller przyjął główną rolę w zachęceniu do niego swojej branży.

Rockefeller wrócił do Cleveland 15 grudnia i szybko zaproponował wykupienie przez Standard Oliverowi H. Payne, głównemu udziałowcowi w Clark, Payne, drugiej pod względem wielkości rafinerii w Cleveland. Payne był jednym z najbogatszych i mających najlepsze koneksje biznesmenów w Cleveland. Clarkowie byli byłymi wspólnikami Rockefellera w jego pierwszej spółce rafineryjnej. Rockefeller podkreślił, że widziałby Payne'a w zarządzie, ale nie miał miejsca dla Clarków. Interes został zawarty w ciągu kilku dni. Payne, którego męczył biznes rafineryjny, w pierw został zaproszony do zapoznania się z księgami Standard i był „porażony” dochodowością firmy. Zgodził się na sprzedaż wszystkich udziałów za 400 000 dolarów, w czym zawierała się dobrowolna nadwyżka w wysokości 150 000 dolarów ponad szacowaną wartość udziałów Clark, Payne.

W dwóch kolejnych wpisach 1 i 2 stycznia 1872 roku firma Standard Oil zwiększyła swój kapitał, najpierw do 2 500 000 dolarów, a następnie do 3 500 000 dolarów, emitując dodatkowe 25 000 studolarowych akcji. 4000 nowych akcji zostało przekazanych aktualnym udziałowcom, prawdopodobnie w charakterze dywidendy. 4400 akcji kupili Rockefeller i Flagler. 4000 zostało wypuszczonych w celu pokrycia zakupu Clark, Payne, a 900 poszło na dwa kolejne zakupy — małej rafinerii w Cleveland i nastawionej na handel międzynarodowy firmy rafineryjno-dystrybucyjnej, której właścicielem był Jabez Bostwick

z Nowego Jorku. Wreszcie, 500 akcji zostało przekazanych, co znamienne, Watsonowi, zaś 11 200 zachowano na dalsze zakupy (zajrzyj do uwag do niniejszego rozdziału, a znajdziesz tam tabele akcji Standard). Rockefeller działał bardzo szybko.

Drugiego stycznia powstał SIC, a jego prezydentem został Watson. Z 2000 autoryzowanych akcji Watson miał 100 i był jedynym przedstawicielem linii kolejowych. Do Standard należało 900 akcji, w tym 360 na nazwiska Payne'a i Bostwicka. Dwie rafinerie z łączonym zarządem w Filadelfii i Pittsburghu dostały niemal całą resztę, czyli w sumie o 80 akcji więcej niż grupa Standard. Po krótkich targach przyłączyły się też linie Erie oraz Vanderbilt i szybko podzieliły się transportem z Pensylwanią.

Rockefeller był jak huragan. On i Watson byli głównymi motorniczymi SIC, organizując spotkania na całym wschodnim wybrzeżu i na terenach, na których rozwinął się przemysł naftowy. W tym samym czasie jego program zakupów w Cleveland nabrał szalonego tempa. Do końca stycznia złożył propozycję wykupu wszystkim dwudziestu sześciu rafineriom. Do końca marca sfinalizował transakcje z dwudziestoma jeden spośród nich.

SIC runęło, gdy finalizowane były ostatnie zakupy w Cleveland. Pomimo protestów Scotta, rafinerie zrzeszone w SIC nie chciały włączać do umowy producentów i bardzo niechętnie zgodziły się na zaproszenie większych rafinerii z terenów roponośnych, które zresztą odmówiły. W lutym, przez błąd pisarski, proponowane stawki przewozowe w ramach SIC zostały opublikowane tak, jakby były obowiązujące. Rejon roponośny eksplodował szokiem i gniewem. Zaczęły się wiece przy pochodniach, płomienne przemówienia i ataki na instalacje firm zrzeszonych w SIC. Gdy Rockefeller i Watson próbowali się jako porozumieć, byli krzykami wypraszani z sal narad. Co najbardziej dramatyczne, był to jedyny przypadek w historii regionu, w którym producenci postawili embargo na dostawy dla członków SIC. Pilnujący nocami przestrzegania embarga ochotnicy utrzymywali w szyku wszystkich, którzy myśleli o tym, by się wyłamać. Na początku marca Standard praktycznie wypadł z interesu, a w Cleveland zwolniono z pracy do 5 000 robotników.

Linie kolejowe ze Scottem na czele skapitulowały w połowie marca. Cornelius Vanderbilt stwierdził, że to była jedna wielka pomyłka i odważnie oskarżył o jej popełnienie swojego syna. George McClellan, niezbyt sprawny generał podczas wojny secesyjnej, który teraz był prezesem Atlantic & Great Western, w ogóle zaprzeczył, że coś podpisywał. Jay Gould z Erie, będąc jak zwykle zasadniczym, szybko wysłał producentom telegram, w którym opisane były

szczególne podpisanie umowy przez McClellana. Pokojową propozycją linii kolejowych była nowa, równa dla wszystkich stawka, od której nie można było udzielać upustów ani rabatów, ogłoszona 25 marca i praktycznie powielająca stawkę liczoną po rabatach przyjętą przez SIC. (Linie kolejowe trzymały się ustaleń o nieudzielaniu rabatów przez jakieś dwa tygodnie). Przyłączając się do powszechnego ruchu, pensylwańska legislatura w sprawiedliwym gniewie 2 kwietnia rozwiązała SIC. Tydzień później triumfujący producenci ogłosili koniec embarga.

A jeszcze tydzień później prasa branżowa jako pierwsza ujawniła, że Standard praktycznie skonsolidował cały przemysł rafineryjny w Cleveland. Aż do fiaska SIC, większość ludzi w branży nigdy nie słyszała o Johnie Rockefellerze, teraz zaś kontrolował on ponad jedną czwartą mocy produkcyjnych rafinerii w kraju. Gdy fale tego wstrząsu rozchodziły się po kraju (jedna gazeta pisała nawet o South Improvement Company *alias* Standard Oil Company), Rockefeller i Flagler przybyli z wizytą pojednawczą, przynosząc tak zwany „plan pittsburski”, w myśl którego rafinerie miały się zgodzić na określoną minimalną cenę surowej ropy, o ile producenci ograniczą wydobycie do uzgodnionych poziomów. Nie mogli być całkiem poważni — połączenie rozgniewanych producentów w celu stworzenia jednomiesięcznego embarga to była jedna rzecz, ale trwałe ugody produkcyjne znajdowały się poza możliwościami organizacyjnymi regionu. Jednak wyprawa i tak była korzystna dla Rockefellera, bo zadzierzgnął przy jej okazji przyjazne relacje z dwoma największymi rafineriami z regionu, Johnem Archboldem i J.J. Vandergriftem, którzy należeli do jego najzagorzalszych krytyków podczas fiaska SIC.

Rockefeller i jego partnerzy przez następne osiemnaście miesięcy nie trafiali do nagłówków gazet, bo skupili się na gruntownej przebudowie ich bazy rafineryjnej w Cleveland. Większość z ich nowo nabytych firm została sprzedana za grosze, a w sumie dwadzieścia cztery rafinerie zostały połączone w sześć wielkich, modelowych instalacji zaprojektowanych od podstaw pod kątem maksymalnie wydajnej produkcji pełnego wachlarza produktów ropopochodnych. Od tej chwili Standard Oil zamieniło się w maszynę do robienia pieniędzy. Pomiędzy 1870 a 1875 cena nafty w Nowym Jorku spadła o około 25 procent. Większość z tego spadku została zaabsorbowana przez producentów, bo cena surowej ropy spadła z ponad 4 dolarów za baryłkę do niecałych dwóch. Ceny transportu kolejowego udało się zbić o dodatkowe 15 procent od baryłki, ale obroty rafinerii wzrosły o 25 procent od baryłki. Dla większej części branży ten wzrost obrotów skutkował jedynie mniejszymi stratami, ale dla Standard

Oil poprawił już i tak potężne zyski. Większość prezesów uznałaby „podbój Cleveland” za dzieło życia, ale Rockefeller miał tylko trzydzieści trzy lata i dopiero zaczynał.

Sprawa dziennikarki przeciwko Rockefellerowi

Historia Standard Oil Idy Tarbell (wydana w 1904 r.), oparta na słynnej dziewiętnastoczęściowej serii jej artykułów w *McClure Magazine*, ukazujących się od 1901 do 1903, może być uważana za biblię, kanoniczne zeznanie w sprawie przeciwko Rockefellerowi. Jest to doskonała polemika, która zdominowała na stałe sposób postrzegania tego człowieka i jego osiągnięć. Tarbell była dzieckiem rejonów roponośnych. Jej ojciec zbudował pierwszy system cystern do magazynowania wypływów z najwcześniejszych odwiertów, a gdy region toczył wojnę przeciwko SIC, z dumą obserwowała, jak ojciec galopował do bitwy jako ochotnik pomagający w utrzymaniu embarga na ropę. Jej opowieść jest moralitetem — historią dzielnych niezależnych miejscowych producentów i rafinerów toczących beznadziejny bój z odległą korporacją personifikowaną przez bezdusznego Johna D. Rockefellera. Jej podstawowym argumentem było to, że miejscowi producenci i rafinerzy mieli bezpośrednią przewagę nad każdym centrum przemysłu naftowego, zwłaszcza nad Cleveland. Tylko u nich odbywało się łącznie wydobywanie i rafinowanie ropy naftowej, w dodatku było im bliżej do rynków i portów na wschodnim wybrzeżu. Przyznawała, że Rockefeller był znakomitym biznesmenem, ale utrzymywała, że nie był w stanie pokonać przewagi miejscowych producentów inaczej jak tylko oszustwem. I obnażała to oszustwo w systemie „niesprawiedliwych i nielegalnych” rabatów udzielanych przez linie kolejowe, które faworyzowały wielkich dostawców.

Niestety, wielka siła prozy Tarbell maskuje dziury w jej logice. Zaczniemy od tego, że miejscowi rafinerzy nie mają bezpośredniej przewagi nad oddalonymi od pól roponośnych centrami. Tak naprawdę jest chyba odwrotnie. Odległości pomiędzy szybem, rafinerią a ostatecznym odbiorcą rzeczywiście były najmniejsze, zgodnie z tym, co twierdziła Tarbell, ale ta przewaga lokalizacyjna była nierozdzielnie związana z problemami, takimi jak niepewny dostęp do zasobów i bardzo wysokie ceny gruntów — dzierżawcy woleli brać procent od wydobywania. Co było o wiele ważniejsze, kulał transport w *ramach regionu*. To była surowa, górzysta kraina — sieć torów kolejowych przypominała wiele nowoczesnych systemów kolejki miejskiej, które służą do przewożenia ludzi

z przedmieść do centrum i z powrotem, ale nie są szczególnie przydatne podczas poruszania się po samym mieście. Problemem było dotrzymanie kroku zmieniającym się lokalizacjom wysoko wydajnych pól roponośnych, gdy starsze odwierty wyczerpywały się, a nowe odkrycia rozszerzały granice regionu. Nieuchronnym było to, że lokalne rafinerie były powiązane z konkretnymi centrami wydobywania i najczęściej były niewielkie i nie wykorzystywane w pełni. Właśnie tych niewielkich przedsiębiorców Tarbell przedstawiała w szczególnie romantycznym świetle — jako ludzi, którzy prowadzili życie „szybkie, intensywne i radosne — póki wielka ręka nie sięgnęła nie wiadomo skąd, by zabrać ich zdobycze i unicestwić ich przyszłość”. Jednak brutalną prawdą było to, że może poza dwoma czy trzema wyjątkami, regionalni rafinerzy byli najmniej wydajni ze wszystkich. Gdy technologia produkcji poszła w stronę ciągłej obróbki na pełnej linii produktów i na wielką skalę, skonsolidowane centra rafineryjne usytuowane w dużych węzłach transportowych zdobyły niepodważalną przewagę.

Co ważniejsze, Tarbell nie rozumiała, że wielkie bitwy pomiędzy Gouldem, Vanderbiltem a Scottem nie toczyły się nigdy o ropę, a o dominację nad liniami przewozu zboża biegnącymi do Chicago i na środkowy zachód. Szczególnie we wczesnym okresie transport ropy był niewiele więcej niż balastem przy o wiele większych interesach robionych na przewożeniu zboża. W 1882 roku, pierwszym, w którym ropa naftowa została uwzględniona osobno w danych handlowych, eksport towarów rolnych z wyłączeniem mąki był sześciokrotnie większy niż eksport ropy. Jeśli wliczać mąkę, był niemal dziesięciokrotnie większy. W czasach SIC ta rozbieżność była jeszcze większa, oczywiście na korzyść płodów rolnych. Przy tym porównywanie wielkości eksportu tak naprawdę zwiększa znaczenie ropy naftowej, bo za granicę trafiała o wiele większa część produktów ropopochodnych niż zboża.

Linie kolejowe głośno narzekały na straty na przewozie ropy i biorąc pod uwagę wciąż prymitywny poziom liczenia kosztów, prawdopodobnie nie oszukiwały celowo. Jednak dzięki temu, że początkowo transportowały ropę tylko po to, by wykorzystać nieużywany potencjał przewozowy, wystarczało, by dochody z transportu ropy przewyższały koszty zmienne, by ten transport przynosił zysk. Staranne badania przeprowadzone przez historyka Harolda Williamsona wskazują na to, że przewóz ropy był niemal zawsze opłacalny, co sprytni biznesmeni w rodzaju Goulda czy Vanderbilta powinni czuć instynktownie. Fakt, że zarówno Erie, jak i New York Central postanowiły rozwinąć się w stronę Cleveland, nie był zatem konsekwencją knowań Rockefellera. Gould i Vanderbilt walczyli o kontrolę nad zbożem z zachodu, a Cleveland było naturalnym

węzłem dla obu systemów. Nigdy nie istniała choćby najmniejsza szansa na to, żeby zainwestowali w rozwijanie regionów roponośnych jako konkurencyjnego centrum transportu.

Druga część argumentu Tarbell (że rabaty były w jakimś stopniu „nielegalne”) jest po prostu nieprawdziwa. Żadne prawo, czy to stanowe, czy federalne, nie zabraniało rabatów i były one standardową praktyką wszystkich przewoźników⁵. Nie były też szczególnie „sekretnie”. Linie kolejowe starały się zachować w tajemnicy poziom konkretnych rabatów z oczywistych powodów, ale otwarcie przyznawały, iż jest to praktyka powszechna, na którą zresztą często narzekały. Nie jest też prawdą, co często twierdzono, że rabaty naruszały „prawo zwyczajowe” przeciwko umowom ograniczającym handel. Po pierwsze, według prawa zwyczajowego, umowy ograniczające handel nie były przestępstwem, były jedynie *nieegzekwowalne*, a to jednak coś innego⁶. A po drugie, sztywne stanowisko elżbietańskich sądów przeciwko znowom ograniczającym handel ustąpiło o wiele swobodniejszej postawie, będącej „odповідzią na wymagania rozwoju cywilizacyjnego”, jak stwierdził pewien brytyjski dygnitarz. Brytyjskie sądy generalnie uznawały takie umowy, o ile były „rozsądne”, a przy

⁵ Linie kolejowe niewątpliwie decydowały się na rabaty jako na preferowany sposób obniżania ceny, by upiększyć swoje działania w oczach udziałowców. Księgując podstawową stawkę jako przychód, a następnie wpisując rabat w koszty, a nie zmniejszając przychodu, linie kolejowe mogły zwiększyć swój wzrost przychodów. Niektóre rolnicze stany ze środkowego zachodu później wprowadziły prawa antyrabatowe, ale większość została szybko wycofana, gdy linie odpowiedziały podwyższeniem stawek. Tak czy owak, te zakazy odnosiły się tylko do transportu wewnątrzstanowego.

⁶ Podczas pracy w federalnym sądzie apelacyjnym William H. Taft (przyszły prezydent i przewodniczący sądu najwyższego) napisał, że umowy „ograniczające swobodę handlu w rozumieniu prawa zwyczajowego nie były nielegalne w tym sensie, że podpisanie tej umowy nie było przestępstwem [...] ale były po prostu nieobowiązujące i sądy ich nie egzekwowały”. Na przykład Andrew Carnegie po tym, jak został magnatem stalowym, mógł swobodnie wchodzić do pul ustalających cenę stali, po czym łamać umowę bez obawy, że partnerzy z puli go pozwą. Jednak same umowy nie były nielegalne aż do ustawy Shermana w 1890 roku. Sądy są również niechętne do egzekwowania umów ograniczających oddawanie gruntów, ale takie umowy nie są nielegalne i strony mogą je respektować wedle woli. O rzekomej nielegalności umów ograniczających swobodę handlu w rozumieniu prawa zwyczajowego mówią nawet zwykle ostrożni historycy, ale na ile zdołałem się zorientować, tylko w kontekście Rockefellera. Dla porównania, historycy i współcześni chwaliли ludzi w rodzaju Alberta Finka, który nadzorował jedne z najważniejszych pul kolejowych epoki, które to pule ewidentnie ograniczały swobodę handlu. Jednak pule Finka miały na celu zwiększenie cen, podczas gdy presja Rockefellera na spółki kolejowe zwykle sprawiała, że ceny spadały.

tym ani sądy, ani parlament nie widziały nic złego przeciwko kartelom cenowym, które nie były wymierzone w „podnoszenie cen lub niszczenie konkurencji na ogólną szkodę”. Brytyjskie prawo kolejowe zabraniało jedynie dawania „nienależnych i niewytłumaczalnych preferencji lub przewagi”, która to zasada nie wyklucza większości upustów, z których korzystało Standard Oil, bo generalnie były one podyktowane względami ekonomicznymi, na przykład gwarancjami przewozu określonej ilości towaru.

Błędna jest także sugestia, że angielskie prawo zwyczajowe daje jasne wytyczne dla rozwiązywania nowych problemów w Stanach Zjednoczonych. Gdy w 1890 roku została uchwalona antytrustowa regulacja Shermana, wszyscy zgodzili się, że zawiera ona zasady prawa zwyczajowego, ale trzeba było dwudziestu lat rozbieżnych decyzji amerykańskiego Sądu Najwyższego, by osiągnąć konsensus co do tego, o czym mówi prawo zwyczajowe. Zapadło wreszcie rozstrzygnięcie na korzyść zasady „rozsądku” przez Sąd Najwyższy podczas sprawy rozpadu Standard Oil w 1910 r.: „W bardzo odległych czasach — pisał sąd — wszystkie tego typu kontrakty [ograniczające handel] były uważane za nielegalne [ale] w interesie swobody zawierania umów ta doktryna została zmodyfikowana tak, że miała zastosowanie tylko wtedy, gdy ograniczenie przez nią powodowane było tak szerokie, że obejmować mogło całe państwo”. Innymi słowy, „rozsądne” ograniczenia handlu są dopuszczalne, dopóki nie prowadzą do stworzenia monopolu. Postępowi sędziowie, tacy jak Oliver Wendell Holmes junior i Louis D. Brandeis, starali się o kompletne unieważnienie „zasad prawa zwyczajowego”, bo zbyt często służyły one tylko do zamaskowania nieskrępowanej stronnictwa sądu.

Wreszcie stwierdzenie, że rabaty, nawet jeśli legalne, były „nieetyczne” jest bez znaczenia — były to legalne upusty negocjowane z potężnymi dostawcami dla korzyści udziałowców. Wiele osób uważało, że rabaty są złe, ale nie starało się przekuć swoich opinii w legislację. Nacisk na odgórną regulację stawek wreszcie znalazł podstawy w 1887 roku wraz z uchwaleniem ustawy o handlu międzystanowym, a federalna stawka przewozowa stała się rzeczywistością w 1906 roku. Eksperyment ten został ostatecznie zarzucony w latach siedemdziesiątych XX wieku, gdy ekonomistom niemal udało się osiągnąć porozumienie co do tego, że ta regulacja skutkuje jedynie wyższymi stawkami i brakiem starań o klienta. Nikt nie argumentował, że odgórnie regulowane stawki są rozwiązaniem bardziej etycznym.

Istnieją dodatkowe kwestie etyczne, ale związane są one z dokonanymi przez Rockefellera przejęciami rafinerii Cleveland. Czy płacił za nie dobre ceny? I jak poważne oraz na ile uczciwe były naciski SIC?

Najgłośniej na ceny proponowane przez Rockefellera narzekali ludzie, którzy dostali mniej, niż zainwestowali. Dziś przyjęlibyśmy to jako rzecz oczywistą, nawet w przypadku interesów, które nie były stworzone z myślą o szybkim wzbogaceniu się. Zakładamy, że każdy przełom, taki jak w telekomunikacji lub Internecie, wywoła wysyp firm, po którym przyjdzie czas na twarde konsolidacje, gdy wyłonią się zwycięzcy. Biznesmeni w epoce Rockefellera o wiele większą wagę przykładali jednak do stabilności. „Uczciwy zysk” z założonej firmy był podobny do prawa własności — pewien wpływowy kongresman argumentował: „Każdy człowiek prowadzący biznes [...] ma prawo, moralne i legalne prawo do otrzymania uczciwego zysku za swoją pracę i swój interes”.

Rockefeller postrzegał to tak, jak postrzega się to dziś. Gra w Cleveland była skończona, zwłaszcza po fuzji z Payne’em. Rockefeller uważał niemal wszystkie zakupione rafinerie za mało wydajne i nie robił wcale tajemnicy z tego, że zamierza je zamknąć. Z jego punktu widzenia wielkodusznym było to, że w ogóle chciał za nie zapłacić. Wydaje się, że robił to głównie dla zaoszczędzenia czasu, bo maszerował do przodu szybko i pewnie — im szybsza i czystziej przeprowadzona została restrukturyzacja, tym szybciej mógł przenieść się na nową arenę. Wedle wszelkich przesłanek jego ceny były oparte na uczciwych, rzetelnych szacunkach kupowanych aktywów. Wielu sprzedających przyznało, że ceny są rozsądne, i ci, którzy poszli za jego radą i przyjęli w rozliczeniu akcje Standard Oil, na ogół stali się dość zamożni. Choć Tarbell boleje nad podobnym przejęciem przez Rockefellera rafinerii na terenach roponośnych kilka lat później, nawet ona nie oskarża go o wymuszanie zbrojecko niskich cen. Jej zarzut polega na tym, że choć rafinerzy dostawali sporą gotówkę, tracili wartościowy sposób życia. Czy ci nowo wzbogaceni rafinerzy zgodziliby się z nią, trudno powiedzieć.

Czy Rockefeller wykorzystał zagrożenie ze strony SIC, by wyrzucić nacisk na kupujących? Bez wątplenia. Czy było to nieetyczne? W tym przypadku wydaje się, że tak. Przypomnijmy sobie, że środkiem przymusu SIC było to, że oporni nie otrzymywali od SIC rabatów, a co więcej, sumy ze straconych rabatów miały być wypłacane innym członkom SIC. Trudno sobie wyobrazić, jak można by obronić tę drugą zasadę jako rozsądną w świetle prawa zwyczajowego. Linie kolejowe utrzymywały jednak, że skoro wszystkie rafinerie otrzymają zaproszenie do SIC, nie może być mowy o żadnej dyskryminacji. To było jednak nieszczerze. Generalnie powodem powołania SIC było zredukowanie i zrationalizowanie podaży, tak że dopuszczanie do interesu małych rafinerii nie miało sensu, jeśli nie zgodziły się połączyć z większymi zakładami.

SIC był pomyślany od początku do końca jako narzędzie wywierania presji — dokładnie tak, jak twierdziła Tarbell.

Nie ma też możliwości obrony potajemnego przekazania grantu w postaci akcji Standard Oil Peterowi Watsonowi, prezesowi SIC. Był to znacznych rozmiarów grant, o wartości księgowej 50 000 dolarów, czyli wynoszącej tyle, ile Rockefeller płacił za dwie skromnej wielkości rafinerie. Jak Rockefeller i Watson z pewnością się spodziewali, rafinerzy szukający niezależnej opinii na temat oferty wykupu zwykle zwracali się do Watsona. Dobrym testem pozwalającym stwierdzić, czy dane zachowanie jest nieetyczne, jest to, czy będziesz się wstydził, jeśli wyjdzie na jaw. Gdy Rockefeller został pod przysięgą zapytany, czy Watson posiada akcje Standard Oil, skłamał. Wysoce wątpliwym jest, by korupcyjny układ z Watsonem wpłynął na ostateczny wynik operacji w Cleveland, ale Rockefeller i tak miał dobry powód, by się go wstydzić.

Dla równowagi, choć w szafie Johna Rockefellera było wiele trupów, nie był bandziorem, malwersantem ani manipulatorem giełdowym w typie wczesnego Jaya Goulda. Większość oskarżeń pod jego adresem dotyczyło się naruszania standardów, jakimi chcieli je widzieć reformatorzy. Najlepszym współczesnym jego odpowiednikiem może być Bill Gates z Microsoftu. On i jego ludzie grali przez długie lata bardzo ostro, zwykle ocierając się o granice prawa. Byli jednak też pierwszymi, którzy zrozumieli globalne możliwości kryjące się w oprogramowaniu dla komputerów osobistych i genialnie zrealizowali swoją strategię. Jako praktykujący baptysta, Rockefeller musiał prowadzić długie rozmowy z Bogiem o krzywoprzysięstwie w sprawie Watsona i o innych złych uczynkach, ale to nie jego występkę były powodem, dla którego udało mu się zdobyć całą branżę podbojem — wygrał dlatego, że szybciej przewidywał i skuteczniej egzekwował niż ktokolwiek z jemu współczesnych.

Carnegie znajduje karierę dla siebie

W latach, w których nagłówki gazet krzyczały o wojnach o Erie i Złotym Korne-rze, a Rockefeller realizował pierwszą fazę przejęcia branży naftowej, Andrew Carnegie skakał z kwiatka na kwiatek — tak jakby badał granice swoich talentów.

Warto spojrzeć choćby na proste wyliczenie tego, czym się zajmował. Do roku 1865, w którym opuścił Pensylwanię, zrekapitalizował swój wkład w firmę produkującą wagony sypialne, zreorganizował dwie firmy huty w Union Iron Mills i zorganizował Keystone Bridge Co. Podczas dziewięciomiesięcznej

podróży po świecie w 1865 roku (będącej elementem jego nieustannych starań o nabranie towarzyskiej ogłady) zetknął się z procesami umożliwiającymi wykańczanie stałą żelaznych szyn i gdy wrócił do domu, stworzył spółkę, która eksperymentowała z nową stałą Bessemera (póki co, bez sukcesów). Gdy konkurencja pomiędzy jego firmą produkującą wagony sypialne a intruzem na rynku w osobie George'a Pullmana zaczęła robić się coraz ostrzejsza, wynegocjował szybkie współdziałanie przy dużym kontrakcie z Union Pacific, doprowadził do ugody w spornej sprawie patentowej i w roku 1870 doprowadził do fuzji obu firm. W roku 1887 wszedł do biznesu telegraficznego, przeprowadził fuzję z dużo większą Pacific & Atlantic Telegraph Co., zrealizował duże kontrakty w Pensylwanii, wszedł do biznesu budowania linii telegraficznych i w końcu odsprzedał swoje udziały w spółkach telegraficznych Western Union, w transakcji, na której on i kilka wybranych osób z jego otoczenia wyszli o wiele lepiej niż przeciętni udziałowcy. W każdy z tych interesów Carnegie wszedł wprawdzie ostrożnie, potem — gdy dostrzegał możliwość rozszerzenia działalności (zreorganizowania, ożywienia, zrekapitalizowania) — angażował się całkowicie i niemal zawsze zostawał w końcu głównym udziałowcem. Odnosił też sukcesy jako sprzedawca obligacji — do 1870 r., jakby od niechcenia, został ważnym bankierem inwestycyjnym dla Pensylwanii, przeprowadzając szereg pomysłowych transakcji i poruszając się swobodnie wśród wielkich europejskich domów inwestycyjnych, takich jak J.S. Morgan, Barings i Sulzbachs z Frankfurtu.

Najsławniejszym projektem Carnegie'ego był chyba Most St. Louis, pokonujący Missisipi jednym stu pięćdziesięciometrowym skokiem z żelaza i stali — skokiem „sensacyjnym i architektonicznym”, jeśli posłużyć się słowami wielkiego architekta Louisa Sullivana, który po raz pierwszy zobaczył most jako mały chłopiec. Most odznaczył się szczególnie tym, że po raz pierwszy w Ameryce użyto przy jego budowie pneumatycznych kesonów do usadawiania filarów mostowych, który to precedens stał się jeszcze sławniejszy, gdy dekadę później Roeblings wykorzystał tę samą metodę podczas budowania Mostu Brooklińskiego. Keson to potężne, puste w środku kamienne pylony, zakończone żelaznymi ostrzami. Były spławiane na miejsce pomostu, zrzucone do wody i umieszczane na dnie. Wodoszczelna przestrzeń na dnie kesonu była pełna sprężonego powietrza, by woda nie wlewała się od dołu. Pracownicy schodzili po schodach, przechodzili przez służę, a wybierany przez nich szlam i piach był wyrzucany na górę przez kolejną służę. Dziennikarze byli zafascynowani niezwykłymi warunkami pracy pod wodą. Sprężone powietrze cuchnęło, lampy paliły się dziwnym światłem i rozbłyśkały nieregularnie, a w każdej chwili mogło dojść do rozszczelnienia i zalania. Na głębokości około 20 metrów robotnicy

zaczęli cierpieć na tajemnicze, bardzo bolesne dolegliwości (które dziś nazywamy chorobą kesonową). Żaden lekarz nie zetknął się dotąd z czymś takim i uznano, że winny jest alkohol. W sumie choroba głębinowa zabiła szesnastu robotników.

Organizacja budowy Mostu St. Louis była doskonałym przykładem stosowanych przez Carnegie'ego metod. Mosty kolejowe były przedsięwzięciami zwykle finansowanymi przez sprzedaż obligacji, spłacanych z dzierżawy mostu przez kolej. St. Louis Bridge Co. (główny udziałowiec Andrew Carnegie, cisi partnerzy Tom Scott i J. Edgar Thomson) zdobyła kontrakt na budowę mostu głównie dlatego, że jej udziałowcy byli w stanie zaoferować długoterminową dzierżawę przez linie Pensylwania. Firma równocześnie finansowała projekt i nadzorowała budowę na zasadach koszt plus 10 procent. Same prace budowlane prowadzone były przez Keystone Bridge Co. (mającą wyśmienitą reputację jako firma budująca mosty), w której głównym udziałowcem też był Andrew Carnegie, a cichymi partnerami Scott i Thomson. Kontrakt z Keystone też opiewał na koszty plus 10 procent. Idąc dalej w dół łańcuszka, żelazo na strukturę i wszystkie pozostałe elementy żelazne były dostarczane przez Union Iron Mills, którego głównym udziałowcem był nie kto inny jak Andrew Carnegie. I wreszcie bankierem inwestycyjnym St. Louis Bridge Co. też był Andrew Carnegie, który zarobił grzeczną sumkę, przekazując obligacje mostu Juniusowi Morganowi (który był pod wrażeniem rzeczowości i bystrości Carnegie'ego), a następnie sprzedając je inwestorom. Interes w St. Louis w żadnym razie nie należał do najbardziej złożonych z jego interesów. W innym interesie dotyczącym mostu Missisipi, mającym miejsce mniej więcej w tym samym czasie, jego młodszy brat Tom, który stawał się cenionym współnikiem, zaprotestował, bo była w niego zaangażowana wielka liczba podmiotów, o których nigdy nie słyszał. Inny współnik powiedział mu, żeby się nie martwił — wszystkie te podmioty to Andy.

W przypadku Mostu St. Louis Carnegie chyba rzeczywiście zasłużył na wielokrotne wynagrodzenie. Lokalnym geniuszem mostowym był kapitan James Eads, genialny inżynier amator, który zwykle miał stuprocentową rację albo straszliwie się mylił. Wspólnikiem operacyjnym Carnegie'ego w Keystone był Andrew Kloman, bardzo utalentowany budowniczy mostów, który preferował jednak o wiele lżejszą i prostszą konstrukcję. Po serii awantur z Eadsem, Kloman po prostu się wycofał (Keystone realizowało wiele innych kontraktów) i pozostawił zarząd nad budową w rękach Carnegie'ego, które to zadanie wymagało zaangażowania wszystkich jego starannie pielęgnowanych zdolności interpersonalnych. Okazało się, że Eads miał rację co do kesonów, miał też

rację co do korzyści płynących z wykorzystania stali w niektórych narażonych na wielkie obciążenia elementów szkieletu. Jednak most miał o wiele za solidną konstrukcję i oddano go do użytku całe lata po terminie, a budżet przekroczył wszelkie szacunki. Wiosną 1873 roku doprowadzony do rozpaczy Junius Morgan odpowiedział na „bezpodstawnie pozytywny” raport Carnegie’ego z postępu prac tymi słowy:

„Wszyscy się cieszymy, że istnieje jakaś szansa na to, żeby Most St. Louis został oddany do użytku w bieżącym roku. To samo mówiono nam przez ostatnie trzy lata, nie powinniśmy zatem żywić zbyt wielkich nadziei na realizację tego, na co tak długo niecierpliwie czekamy”.

Carnegie bardzo podziwiał Juniusa — był on dla niego bramą do rasy półbogów obracających gigantycznymi sumami pieniędzy. Tak złośliwa replika musiała mocno ugodzić małego Szkota.

Dalej było tylko gorzej. Jesienią spółce mostowej skończyły się pieniądze i Carnegie musiał przez Pierponta zorganizować kolejne finansowanie. Ledwie ukrywana wzajemna niechęć tej dwójki mogła mieć swoje korzenie właśnie w tej transakcji. Junius zawsze lubił Carnegie’ego, ale można sobie wyobrazić, że Pierpont szorstko uciął opowieści Szkota, gdy ten przedstawiał swoje warunki. Pieniądze miały przyjść w dwóch transzach, z których druga była uzależniona od ukończeniu przesła mostu do 18 grudnia. Budowniczcy o mały włos, a spóźniliby się z realizacją umowy — przeszło było źle zamontowane i przez całe tygodnie próbowano je poprawić, co udało się dokładnie w dniu, w którym miała przepaść druga transza pieniędzy. Pierpont udowodnił już, że jest bankierem, który potrafi zatrzymać wypłatę bez cienia współczucia. Gdyby druga transza funduszy nie nadeszła, St Louis Bridge Co. byłaby skazana na bankructwo, a groźba zawisłaby też nad resztą przedsięwzięć Carnegie’ego.

Most został otwarty z wielką pompą 4 lipca 1874, a rozliczne podmioty należące do Carnegie’ego zostały — ku jego radości — spłacone. Właścicielom obligacji nie poszczęściło się aż tak bardzo, bo w następnym roku spółka mostowa popadła w niewypłacalność (Morganowie zorganizowali wyjście awaryjne dla swoich inwestorów w roku 1881, dzierżawiąc most Jayowi Gouldowi. Negocjacje były niezwykle bolesne i gdy Pierpont ostatecznie wysłał ojcu za pośrednictwem telegrafu warunki, Junius odparł lakonicznie: „Myślę, że pan Gould, jak to ma w zwyczaju, skorzystał ze swojej bystrości” i oznajmił właścicielom obligacji, że warunki były „cokolwiek mniej korzystne, niż miał nadzieję”).

Carnegie chyba wyczuwał, że stąpa po kruchym lodzie. Most St. Louis był o krok od stania się finansową katastrofą, a on i Scott znacznie pogorszyli

swoje stosunki z Union Pacific, koleją transkontynentalną. Scott został zaproszony do objęcia stanowiska niepełnoetatowego prezesa i wykorzystał Carnegie'ego do zorganizowania w Londynie sprytnego finansowania, za co Andrew został nagrodzony akcjami i miejscem w zarządzie. Był to chyba jak dotąd najwspanialszy moment w życiu Carnegie'ego — pokonał tak szybko drogę od chłopca w stacji telegrafu do dyrektora! Gdy akcje wzrosły, zaaranżował sprzedaż większości udziałów swoich i Scotta, zgarniając szybki zysk. Pozostali członkowie zarządu byli oburzeni sprzedażą i zażądali rezygnacji Scotta i Carnegie'ego. Można sobie wyobrazić, że Carnegie był wielce zdumiony odkryciem tego, że w biznesie istnieją reguły poza brutalnymi zasadami, których nauczył się od Scotta.



Firmy Andrew Carnegie'ego zbudowały wielki Most St. Louis, będący koncepcyjnym poprzednikiem Mostu Brooklyńskiego. J.P. Morgan dał Carnegie'emu twardy termin zamknięcia podstawowych prac, którego niedotrzymanie skończyłoby się bankructwem Szkota. Pracownikom udało się zmieścić w terminie zaledwie o godziny

W tym samym czasie jego koneksje z Pensylwanią zaczęły wyraźnie słabnąć. Nie licząc inwestycji w pola roponośne, jego fortuna została zbudowana głównie na dostarczaniu Pensylwanii towarów i usług. Firmy Carnegie'ego zawsze były dostawcami towarów wysokiej jakości i na czas, ale jego prawdziwa siła

tkwiła w kontaktach ze Scottem i Thomsonem zajmującymi mocne stanowiska w firmie. I stało się, że te same standardy zachowania dyrektorów, które zaszkodziły jemu i Scottowi w Union Pacific, zaczęły się też przenosić na Pensylwanię. Po zmaganiach w wojnach Erie dyrektorzy Pensylwanii przeprowadzili pełne rozeznanie i byli niemile zaskoczeni dodatkowymi zajęciami swojego kierownictwa. Nie chodziło tylko o Thomsona i Scotta. Inni wysocy rangą członkowie zarządu uprawiali takie same praktyki, inwestując na przykład w fabrykę hamulców pneumatycznych George’a Westinghouse’a. W roku 1874, nie przebieając w słowach, nakazano im zaprzestać takiej działalności. Członkowie kierownictwa mogli albo się podporządkować, albo złożyć rezygnację, co zresztą niektórzy uczynili (raport był szczególnie surowy dla Scotta, któremu zarzucano nieprawidłowości fiskalne oraz konflikty interesów — wszystko wskazuje na to, że znalazł się o krok od bycia od zwolnienia).

Choć te konflikty były czasami oburzające, łatwiej je zrozumieć, mając świadomość, że były pozostałością po pionierskich czasach budowania firmy w latach czterdziestych i pięćdziesiątych XIX wieku. Wtedy młode linie kolejowe przychylnie patrzyły na to, że ich kierownictwo dzieliło ryzyko inwestowania w nowe technologie⁷. Dopiero gdy linie wzbogaciły się i stały się potężne w czasie wojny secesyjnej, rozkładanie ryzyka zamieniało się w zagarnianie zysków. Przynajmniej w Pensylwanii prawdziwie żarłoczny okres trwał zaledwie około dziesięciu lat, inne linie, z mniejszym lub większym entuzjazmem, poszły w końcu w ślady Pensylwanii i przyjęły dla swojego kierownictwa zasady postępowania.

Jednak do tego czasu Carnegie zdołał już znaleźć sobie nową religię. Podczas podróży do Anglii w celu sprzedaży obligacji w roku 1872 odwiedził nowe olbrzymie zakłady stalowe w Birmingham i Sheffield. Oto był przemysł na skalę, która poruszyła jego serce — koniec z marudzeniem o wcześniejszej emeryturze. Nagle Carnegie miał jasny plan na kolejnych trzydzieści lat życia.

Jednak pewność siebie wszystkich biznesmenów miała zostać wystawiona na ciężką próbę podczas Wielkiego Krachu w 1873 roku.

⁷ Historyk biznesu Naomi Lamoreaux połączyła interesy prowadzone w dziewiętnastym wieku przez członków zarządu ze znikomym dostępem do informacji biznesowej. Gotowość Toma Scotta do współinwestowania ze swoją firmą była dobrym „sygnałem rynkowym”, czyli de facto substytutem dla danych.