

ЛЕОН ВЕЙНС

ФИНАНСОВЫЕ

ВОМНЫ

Леон Вейнс

Финансовые войны

«Автор»

2026

Вейнс Л.

Финансовые войны / Л. Вейнс — «Автор», 2026

Морган, Рокфеллер, Карнеги. Как несколько человек поделили целые отрасли? Железные дороги, нефть, сталь. Соперника можно купить, лишить доступа к ресурсам или заставить принять твои условия. «Финансовые войны» ведут в самую гущу сделок и схваток, из которых выросла власть Уолл-стрит. Союзники становятся противниками, состояния меняют хозяев, государство пытается обуздать тресты. Читайте, чтобы увидеть, сколько расчёта, давления и чужих поражений скрывается за словом «успех». После этих историй фамилии миллиардеров на фасадах перестают быть просто фамилиями.

© Вейнс Л., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Глава 1. Зарождение и развитие финансового синдиката Моргана	6
Глава 2. Вхождение Морганов в железнодорожную отрасль	11
Глава 3. Стальной магнат Карнеги	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Леон Вейнс

Финансовые войны

Введение

Джон Муди, основатель известного рейтингового агентства Уолл-стрит Moody's Investors Service, разработал систему кредитных рейтингов, получившую его имя. В 1909 году в книге «Анализ инвестиций в железные дороги» (Analysis of Railroad Investment) он впервые оценил надёжность различных американских железнодорожных компаний и выпущенных ими облигаций, обозначив степень риска краткими буквенными символами. Так в США зародилась индустрия рейтинговой оценки ценных бумаг. В 1913 году Муди начал присваивать кредитные рейтинги также облигациям коммунальных и промышленных предприятий. Всю жизнь он работал на непредсказуемых рынках капитала и своими глазами наблюдал взлёт и расцвет Уолл-стрит.

В этой книге на основе обширных исторических материалов подробно разбираются конкретные примеры инвестиций на Уолл-стрит, доступно объясняются сложные экономические и финансовые теории и рассказывается о бурной жизни таких влиятельных магнатов, как Морган, Карнеги и Рокфеллер. Автор стремится сохранить объективный взгляд человека, хорошо знакомого с финансовым миром, и сделать изложение увлекательным и понятным. Судьбы этих магнатов были полны неожиданных поворотов, а их взлёты и падения отражали превратности самого рынка капитала. Для тех, кто хочет разобраться в истории Уолл-стрит, книга станет подробным путеводителем; те же, кто ищет секреты успеха, найдут в ней немало поводов для размышлений.

Оригинал насыщен историческими фактами, написан живым языком и отличается последовательным, увлекательным повествованием. Поэтому он особенно интересен читателям, желающим познакомиться с бурной историей финансовых рынков Уолл-стрит. Из-за нехватки времени и ограниченности переводческого опыта нам, возможно, не удалось передать все многочисленные нюансы оригинала. Мы понимаем, что в переводе могут встретиться ошибки и упущения, и будем искренне признательны читателям за замечания и критику.

Глава 1. Зарождение и развитие финансового синдиката Моргана

Первоначально под капиталом понимали накопленное богатство, используемое для создания нового богатства, — прежде всего денежные средства и производственное имущество. В современном обществе смысл этого понятия значительно расширился. В эпоху преобладания ручного труда прибыль предприятия могла составлять 10 % от вложенного капитала. С распространением машинного производства и развитием технологий доходность выросла до 25, а порой и до 40 %. Стоимость активов стали оценивать не столько по первоначальным затратам (Original cost) или стоимости их воспроизводства (Replacement cost), сколько по доходу, который они способны приносить.

На этой основе возникла новая форма капитала — акции и облигации компаний. По мере роста производительности труда и отдачи от вложенных средств ценные бумаги выпускались всё быстрее. Постепенно стало ясно, что капитализация одной лишь текущей прибыли далеко не исчерпывает возможностей предприятия. В столь быстро развивающейся стране, как США, население удваивалось от поколения к поколению, а значит, в будущем можно было ожидать ещё больших доходов. Поэтому капиталисты пошли дальше и стали выпускать акции и облигации в расчёте не только на нынешнюю, но и на будущую прибыль.

Со временем практика капитализации будущих доходов дошла до крайности. Она неизбежно питала спекуляцию: за периодами «процветания» следовали спады и неудачи, и такие циклы стали характерной чертой эпохи. Капиталисты постепенно осознали, что новый механизм обращения капитала отражает не только уже накопленное богатство и текущую доходность, но и ожидания будущего роста. Чтобы поддерживать устойчивость этой системы, потребовались особые, искусственно созданные механизмы защиты. Пока население и промышленность росли, владельцы капитала чувствовали себя в безопасности. Но промышленный или банковский кризис, неурожай и другие бедствия могли сократить доходность и тем самым обрушить оценочную стоимость активов. Поэтому и крупные, и мелкие капиталисты требовали от государства законов и мер поддержки, защищающих признанную стоимость их капитала. Они также добивались повышения таможенных барьеров против иностранных конкурентов и других мер, призванных сохранить сложившийся порядок распределения богатства.

В первые десять лет после окончания Гражданской войны наиболее заметную выгоду от новых способов привлечения капитала получили железные дороги. Позднее, когда одно за другим появились изобретения, позволявшие экономить время и труд, — телефон, электрическое освещение, новые способы использования электроэнергии и множество других устройств, — их ожидаемую доходность также начали превращать в капитал. Так, для коммунальных предприятий важнейшей основой капитализации стала будущая стоимость концессионных прав. За 25 лет, с 1890 по 1915 год, совокупный капитал коммунальных предприятий США, включая акции и облигации, вырос с менее чем 200 млн почти до 20 млрд долларов.

Эта новая форма капитализма имела огромное значение для современного общества. В такой богатой стране, как США, совокупное общественное богатство, по приблизительным подсчётам, более чем вдвое превышало названную величину. Ещё около 1890 года всё богатство страны оценивалось примерно в 65 млрд долларов, тогда как корпоративный капитал составлял лишь около 25 млрд. Эти цифры позволяют судить о стремительности перемен. За полвека возникла не только новая система капитализации будущей способности создавать богатство: контроль над богатством всё заметнее сосредоточивался в руках небольшой группы предприимчивых людей.

Почти все крупные финансовые объединения Уолл-стрит, связанные с ведущими американскими компаниями, выросли из текстильной торговли или торговли готовой одеждой. Так начинали нью-йоркские дома Моргана, Браунов, «Кун-Лоб», Селигманов (The Seligmans) и другие старейшие частные банки. Это было закономерно: до появления современной крупной промышленности основные капиталы сосредоточивались у купцов, а оптовая торговля оставалась одним из самых прибыльных занятий. Пока не возникла практика капитализации будущих доходов, именно торговля в условиях конкуренции занимала центральное место в экономике как США, так и Европы. Даже знаменитый финансист начала XIX века Натан Ротшильд (Nathan Rothschild) поначалу сколотил состояние, финансируя закупки сырья и товаров для английских хлопкопрядильных фабрик. В США положение было таким же: крупные состояния находились прежде всего у торговцев тканями и готовыми изделиями.

Большинство американцев уже забыли эту раннюю историю. Всего шестьдесят лет назад кумиром американских мальчиков был «принц торговли», но сегодня о нём почти не вспоминают. Напротив, торговля ценными бумагами, тогда ещё небольшое местное дело, почти не подчинявшееся правилам, разрослась настолько, что кажется существовавшей в нынешнем виде всегда. Особенно нагляден пример Великобритании. Тех, кого в США называют «частными банкирами» (Private bankers), — Ротшильдов (Rothschilds), дом «Бэрингс» (Barings), дом Морганов (Morgans), — в Англии до сих пор считают скорее коммерсантами, чем банкирами. Они унаследовали традиции купеческого мира, некогда представленного Ост-Индской компанией.

В Америке некоторые из таких предпринимателей занялись международной торговлей. Ещё до Войны за независимость предприимчивые уроженцы Новой Англии^[1] исследовали побережье Африки и далёкие острова в поисках торговых возможностей. Трудно было найти купцов искуснее этих «северян». Война 1812 года затруднила морские перевозки, и торговцы Новой Англии вместе со своими капиталами обратились к новому делу — производству тканей. Так была заложена основа хлопчатобумажной промышленности региона.

В 1811 году шестнадцатилетний Джордж Пибоди (George Peabody), работавший на текстильной фабрике, случайно поджёг небольшой магазин своего брата в старинном городке Ньюберипорт, штат Массачусетс, и лишился работы. Вместе с дядей он отправился в Джорджтаун, где открыл небольшую текстильную лавку. Через несколько лет Пибоди перебрался в Балтимор, а затем открыл отделения в Филадельфии и Нью-Йорке. Наконец, в 1837 году, в возрасте сорока двух лет, он переехал в Лондон и основал торгово-банкирский дом «Джордж Пибоди», впоследствии ставший компанией J. S. Morgan.

Поначалу переезд Пибоди в Лондон не привлёк особого внимания. Как и у себя на родине, он продолжал заниматься торговлей. Однако в крупнейшем финансовом и торговом центре мира его способности раскрылись в полной мере, а дело приобрело новый размах. Биограф Пибоди Фокс-Борн (Fox-Bourne) так описывал его занятия:

В Лондоне и других городах Англии он закупал британские товары и морем отправлял их в США. Обратными рейсами суда доставляли в Англию разнообразные американские товары, которые затем продавались на местном рынке. Торговля сама по себе приносила немалую прибыль, но Пибоди умел извлекать из неё дополнительный доход. Торговцам и производителям, продававшим через него товары по обе стороны Атлантики, он порой выдавал авансы ещё до продажи. В других случаях клиенты оставляли у него выручку, которую могли востребовать в любое время. Тем временем Пибоди выгодно размещал эти средства и выплачивал владельцам разумный процент. Так из крупного торговца он постепенно превратился в банкира; в конце концов банковское дело стало для него важнее торговли.

Находясь в Лондоне, мировом финансовом центре, Джордж Пибоди представлял перед европейскими инвесторами Америку как землю исключительных возможностей и высоких доходов. На огромных пространствах континента оставались плодородные земли и богатые

месторождения, ожидавшие освоения. Пока эти территории были малонаселёнными, их ценность казалась невелика, но потенциальное богатство было огромным. Тот, кто первым получит доступ к этим ресурсам, обеспечит их техникой, транспортом и рабочей силой, создаст ценности, которыми будут пользоваться будущие поколения. И в его распоряжении окажутся несметные богатства.

Привлечь капитал из Англии и континентальной Европы было мечтой многих американских предпринимателей. В старых европейских странах подобных возможностей уже не было. К тому времени, когда новые изобретения начали внедрять в производство, природные ресурсы Англии в основном были распределены, а плодородные земли — в том числе ещё не освоенные — давно принадлежали богатым землевладельцам. Для дальнейшего развития не хватало рабочей силы, и капиталисты не видели там столь же широких перспектив обогащения. Британские капиталы поэтому устремлялись в Америку, остро нуждавшуюся в деньгах для своего развития. Собственных средств, пригодных для крупных инвестиций, в США почти не было. Жители Атлантического побережья упорно трудились, зарабатывая на жизнь привычным способом, и мало кто имел возможность или стремление сколотить большое состояние. Эпоха спекуляций ещё не наступила: несмотря на промышленный рост, в 1840-х годах Соединённые Штаты оставались страной плантаторов и фермеров.

Когда Пибоди обосновался в Лондоне, европейские капиталисты уже осваивали американский рынок и соперничали друг с другом. Крупные иностранные банки налаживали финансовые связи между Лондоном и Нью-Йорком. Дом Ротшильдов направил в Нью-Йорк своего полномочного представителя Августа Бельмонта (August Belmont). Ещё в начале XIX века дом «Бэрингс» породнился с влиятельными филаделфийскими семьями и проявлял большой интерес к американским финансам. Пибоди же стремился стать в Великобритании главным представителем американских деловых кругов. Он ежегодно устраивал встречи влиятельных людей двух стран. Его лондонские ужины в честь Дня независимости США со временем превратились в известное событие, укреплявшее связи между британскими и американскими предпринимателями.

Сам Пибоди не стремился основывать предприятия или руководить их созданием — это он предоставлял другим. Его призванием было финансирование, ремесло «акулы капитала». Здесь он добился выдающегося успеха и постепенно завоевал уважение британцев. Сколотив личное состояние в 20 млн долларов, он стал одним из крупнейших благотворителей своего времени, но отказался от дворянского титула, предложенного королевой Викторией. Пибоди умер в 1869 году, до конца сохранив веру в надёжность британских государственных вложений. После его смерти в финансовом квартале Лондона, неподалёку от его конторы, был установлен памятник.

После ухода Пибоди на пенсию в 1864 году его дело возглавил Джуниус С. Морган (Junius S. Morgan). Он тоже начинал как американский предприниматель в текстильной торговле, был связан с бостонской компанией J. M. Babey, а за десять лет до того Пибоди убедил его стать партнёром. Моргану тогда было около 51 года, и он сумел продолжить традиционную деятельность фирмы: международные банковские операции, управление клиентскими вкладами и торговлю ценными бумагами. Компания разместила в Лондоне значительный объём американских железнодорожных облигаций и предоставила заём Чили. По завещанию Пибоди после его смерти фирма перестала носить его имя, но продолжила работу как J. S. Morgan & Co.

Сын Джуниуса, Джон Пирпонт Морган (John Pierpont Morgan), родился в 1837 году в Хартфорде, штат Коннектикут, где его отец тогда занимался торговлей тканями. Он учился в Английской средней школе Бостона, а затем в Гёттингенском университете в Германии. Завершив образование, Джон поступил на работу в лондонскую фирму отца. Он обладал выдающимися математическими способностями и сперва мечтал о карьере профессора математики, но отец не одобрил этот выбор. В конторе Пибоди молодой Пирпонт освоил основы междуна-

родного банковского дела. Вероятно, именно там сформировалось его умение быстро и точно принимать решения — качество, определившее всю его дальнейшую карьеру.

В 1857 году США охватил тяжёлый финансовый кризис. Тогда же на американскую деловую сцену вышел высокий, молчаливый двадцатилетний Джон Пирпонт Морган. Компания Пибоди работала в США через нью-йоркский банкирский дом «Дункан-Шерман», серьёзно пострадавший во время паники. Чтобы выправить положение, фирме Пибоди пришлось обратиться за поддержкой к Банку Англии (Bank of England). Лондонские финансисты поняли, насколько важно укрепить контроль над американскими операциями, и направили молодого Моргана в Нью-Йорк на должность кассира в «Дункан-Шерман».

В «Дункан-Шерман» Пирпонт Морган познакомился с партнёром и бухгалтером фирмы Чарльзом Х. Дабни (Charles H. Dabney). Работа с ним помогла Моргану овладеть бухгалтерским учётом и финансовой отчётностью. Однако сотрудничество между фирмами Пибоди и «Дункан-Шерман» вскоре закончилось. В 1864 году Джордж Пибоди ушёл на пенсию, его место занял Джуниус Морган, а Пирпонт Морган вместе с Дабни основал в Нью-Йорке фирму «Дабни-Морган», разместившуюся на Эксчейндж-плейс (Exchange Place). Она стала агентом лондонского дома J. S. Morgan. Через несколько лет «Дункан-Шерман» обанкротилась и исчезла с деловой сцены.

Фирма «Дабни-Морган» главным образом занималась валютными операциями и продажей ценных бумаг. Дела шли успешно: по свидетельствам современников, уходя на покой, Дабни получил значительную прибыль. Впрочем, выдающихся достижений за фирмой не числилось. На Уолл-стрит её не считали крупным банком, а репутация держалась прежде всего на связях с влиятельным лондонским домом J. S. Morgan. В 1871 году положение изменилось. Дабни ушёл на пенсию, прежняя фирма прекратила существование, а Морган объединился с филадельфийскими банкирами Дрекслеями (The Drexels of Philadelphia). Так возникла компания «Дрексел-Морган». Опытный финансист Энтони Дж. Дрексел (Anthony J. Drexel) на собственные средства приобрёл участок на юго-восточном углу пересечения Уолл-стрит и Бродвея и построил там «Дрексел-билдинг» — здание, с которым оказалась связана дальнейшая история фирмы.

Отец Энтони Дрекслея был немецким художником-портретистом и по работе путешествовал по Южной Америке и Мексике. Во время поездок по США он обнаружил, что перепродажа банкнот, выпускаемых банками штатов, может приносить большую прибыль. В ту пору выпуск таких бумажных денег почти не контролировался («wildcat currency»). В 1837 году, когда Пибоди перебрался в Лондон, Дрексель-старший обосновался в Филадельфии на улице, известной под прозвищем «Алжирское побережье» (Coast of Algiers). Там он покупал банковские обязательства, торговал векселями и привлекал средства для компаний. Так началось его большое дело.

В 1871 году Джону Пирпонту Моргану исполнилось 34 года. Его главному партнёру Энтони Дрекселю было 45; это был осторожный, проницательный и уважаемый человек. Ещё четверо партнёров представляли филадельфийскую семью Дрекселей. Новый банкирский дом опирался на прочный союз: с американской стороны — на одну из самых состоятельных финансовых групп страны, с британской — на могущественную фирму J. S. Morgan, имевшую тесные связи с Лондоном, крупнейшим в мире центром капитала. Преимущества такого положения были очевидны, но имелся и недостаток: важнейший в ту пору рынок рефинансирования краткосрочного государственного долга путём выпуска долгосрочных облигаций уже оказался почти полностью поделен между конкурентами.

Ещё до объединения фирм Дрекслея и Моргана, когда «Дабни-Морган» занималась сравнительно скромными банковскими операциями, в США развернулась масштабная программа выпуска облигаций для покрытия долгов Гражданской войны. Большую часть этих бумаг размещал филадельфийский банкир Джей Кук (Jay Cooke). Он был типичным американским пер-

вопроходцем — неунывающим оптимистом, умевшим завоёвывать расположение влиятельных людей и пользоваться открывавшимися возможностями. Недаром его называли «П. Т. Барнемом» финансового мира ^[2]. Сначала он продавал государственные ценные бумаги, затем стал выпускать и собственные. Для продажи облигаций Кук организовал невиданную рекламную кампанию: объявления печатали 1800 газет, а агенты добирались до самых маленьких поселений. В конце концов именно он получил право на размещение государственных облигаций в рамках рефинансирования долга 1871 года.

Фирма Джея Кука быстро росла и укрепляла зарубежные связи. В годы Гражданской войны британский капитал неохотно направлялся в северные штаты. Тесные торговые отношения с хлопковым Югом склоняли британских инвесторов скорее к облигациям Конфедерации, чем Союза. В Германии, напротив, многие сочувствовали Северу: после революционных событий 1848 года немало немцев переселилось в северные штаты и поддерживало их. Тогда, при золотом стандарте, федеральные облигации с купоном 6 % стоили всего 60 центов за доллар номинала. Немецкие инвесторы, особенно состоятельные еврейские финансисты Южной Германии, продавали прежние вложения и приобретали американские бумаги. В их глазах Соединённые Штаты были «страной с десятипроцентной доходностью».

По оценке Джея Кука, к 1869 году иностранцы владели американскими облигациями на сумму не менее 1 млрд долларов; значительная их часть принадлежала инвесторам из Южной Германии. Благодаря этим вложениям в США укрепилась новая влиятельная группа — торговцы облигациями еврейского происхождения (Bond dealers), поддерживавшие связи с финансовым центром Франкфуртом. Кук заключил с ними союз: ведь наиболее солидный британский капитал уже сотрудничал с могущественным домом «Дрексел-Морган».

Опираясь на поддержку немецких еврейских банкиров, фирма Кука вступила в ожесточённую борьбу с «Дрексел-Морган» за участие в государственных займах. Сначала победу одержал Кук. Его фирма провела ряд сложных и успешных операций, после чего дом Ротшильдов сам предложил сотрудничать с ней в будущих проектах. Но Морган не отступил. Объединившись с Леви П. Мортонем (Levi P. Morton), его группа в 1873 году приобрела половину облигаций, выпущенных при рефинансировании государственного долга на 300 млн долларов. По тем временам это была колоссальная сделка. Осенью того же года фирма Джея Кука обанкротилась, и крупнейшие операции с государственными финансами перешли под контроль группы «Дрексел-Морган-Мортон».

К тому времени финансовый дом Морганов уже приобрёл огромный вес. Однако своим возвышением он был обязан не только падению фирмы Джея Кука. За год до создания «Дрексел-Морган» произошло событие, ещё сильнее укрепившее авторитет лондонского дома J. S. Morgan. В конце октября 1870 года он предоставил Франции заём в размере 250 млн франков. Известие потрясло Лондон: столь смелая и масштабная операция финансового синдиката не имела прецедентов.

Всего месяцем раньше, в сентябре, немецкая армия разгромила французов при Седане, пленила Луи-Наполеона и осадила Париж. Ответственность по займу приняло временное правительство, находившееся в Туре. В таких обстоятельствах даже покупка облигаций по 80 центов за единицу номинала была чрезвычайно рискованной. Но за операцией, несомненно, стоял смелый и уверенный в себе человек. Публике облигации предлагали по 85 центов; сразу после размещения их курс пошёл вверх и в течение года превысил продажную цену дома Морганов на 15 процентных пунктов. По оценкам, фирма получила от сделки не менее 5 млн долларов чистой прибыли и упрочила репутацию среди европейских банкиров. Тем временем Пирпонт Морган, сын Джуниуса, выдвигался на первый план благодаря союзу с влиятельной семьёй Дрекселей. Приток иностранного капитала в США становился всё свободнее, и Морганам, умевшим привлекать крупные средства, открывались исключительные возможности влиять на американские финансы.

Глава 2. Вхождение Морганов в железнодорожную отрасль

После банкротства фирмы Джея Кука успехи «Дрексел-Морган» в размещении государственных облигаций заметно укрепили доверие зарубежных инвесторов к США. Более сорока лет Америка оставалась для британского капитала своего рода «кладбищем»: вложения в облигации штатов, федеральные и железнодорожные займы нередко оборачивались крупными потерями. Теперь успешная операция вновь пробудила интерес к американским бумагам. Из займа общей суммой около 750 млн долларов фирма Моргана разместила большую часть, снова открыв американский рынок для британских инвесторов. В 1877 году американские финансисты устроили в Нью-Йорке торжественный банкет в честь Джуниуса С. Моргана. Ведущий вечера Сэмюэл Дж. Тилден поблагодарил его за то, что тот «защитил доброе имя США в финансовом храме Старого Света».

К 1879 году рефинансирование военного долга в основном завершилось, и американские банкиры были готовы обратиться к новым делам. Во главу финансового мира выходило более молодое поколение. Представителю Ротшильдов в США Августу Бельмонту (August Belmont) было уже 63 года, Леви П. Мортону (Levi P. Morton), бывшему партнёру Джуниуса Моргана по бостонской текстильной фирме J. M. Babey, — 55, а самому Джуниусу — 66. Подобно почтенным торговым магнатам из старых английских пьес, они постепенно отходили от активной деловой жизни. Пирпонт Моргану исполнилось 42 года — примерно столько, сколько было когда-то Пибоди и его отцу в начале их лондонской карьеры. До сих пор он оставался в тени сурового отца, но уже освоил все тонкости торговли ценными бумагами, наблюдая за работой крупных финансовых домов и участвуя в их операциях. Теперь пришла его пора заявить о себе.

Пирпонт Морган давно наблюдал за разрастанием железнодорожной сети США. На его глазах Гулд (Gould) и Вандербильт (Vanderbilt) сколотили огромные состояния, контролируя железные дороги. Самому Моргану долго не удавалось занять в этой борьбе заметное место. В 1869 году «Дабни-Морган» с большим трудом отвоевала у Гулда и его союзников контроль над железной дорогой «Олбани и Саскуэханна» (Albany and Susquehanna Railroad), а затем передала её компании «Делавэр и Хадсон Канал» (Delaware and Hudson Canal Company). В 1878 году богатый производитель расчёсок Адольф Поппенхузен (Adolph Poppenhusen) разорился из-за чрезмерного расширения железнодорожной сети Лонг-Айленда. «Дрексел-Морган» приобрела остатки его активов, и линия впоследствии вошла в состав Long Island Railroad. Однако эти отдельные эпизоды не делали Моргана крупным железнодорожным банкиром: в финансировании отрасли он пока почти не участвовал.

Перелом наступил в 1879 году. Уильям Х. Вандербильт (William H. Vanderbilt), президент и крупнейший акционер New York Central & Hudson River Railroad, оказался в центре шумного общественного скандала. Говорили, что всего за десять лет он накопил состояние в 100 млн долларов, и возмущение нарастало. Законодательное собрание штата Нью-Йорк начало расследование дел железнодорожной компании и предложило установить государственный контроль над её управлением. Одновременно усиливалась ценовая война на маршруте Нью-Йорк — Чикаго. Джей Гулд попытался воспользоваться трудностями Вандербильта, недовольный тем, что тот не допустил его в совет директоров. Друзья советовали Вандербильту продать значительный пакет акций, чтобы ослабить общественное давление и предотвратить новые ограничения. Но куда сбыть такое количество бумаг? Продажа даже половины пакета на открытом рынке вызвала бы панику; тайная распродажа на Уолл-стрит резко снизила бы цену. Да и какой банкир мог располагать столь значительными средствами?

Вандербильт обратился к Пирпонту Моргану. Тот предложил незаметно разместить значительный пакет акций в Великобритании, не потрясая американский рынок. Вандербильт согласился. Через лондонское отделение Морган сформировал крупный синдикат и разместил 250 000 акций среди иностранных долгосрочных инвесторов. Сделку сначала держали в тайне, но спустя несколько месяцев о ней написали газеты Нью-Йорка и Лондона. Вандербильт затем объявил, что значительную часть вырученных средств вложит в государственные облигации США. Так Морган решил сложную проблему клиента, смягчил общественную критику и, по слухам, заработал для своей фирмы более 3 млн долларов.

В те годы финансирование американских железных дорог в основном находилось в руках спекулянтов. Они стремились строить всё новые линии, не задумываясь о действительной потребности в них, а затем продавать построенное как можно дороже. Такая практика была распространена после Гражданской войны и особенно усилилась в годы спекулятивного подъёма, последовавшего за кризисом 1873 года.

Железная дорога «Нортерн Пасифик» (The Northern Pacific) уже протянулась к Тихоокеанскому побережью; «Атчисон, Топика и Санта-Фе» (Atchison, Topeka and Santa Fe) проложила пути через пустынные районы Аризоны и Нью-Мексико; Гулд построил рискованную линию по малонаселённым землям к западу от Миссисипи. «Юнион Пасифик» (The Union Pacific) продолжала строить всё новые ответвления, что несколько лет спустя подорвало её финансы. На востоке страны также не прекращалась необдуманная железнодорожная экспансия.

Руководители многих старых железнодорожных систем всё ещё считали, что необходимо без конца наращивать протяжённость путей, прокладывая ветки и параллельные линии. К началу 1880-х годов общая длина построенных железных дорог, как утверждалось, вдвое превосходила потребность страны в прибыльных маршрутах, а объём выпущенных ценных бумаг — вчетверо превышал уровень, который могли оправдать их доходы. В 1884 году авторитетный справочник Poor's Manual объявил завышенным весь акционерный капитал железных дорог США — примерно 4 млрд долларов. По его оценке, за три года до 31 декабря 1883 года было создано 2 млрд долларов нового акционерного и заёмного капитала, причём «прирост акционерного капитала (около 1 млрд) и облигационной задолженности» превысил потребности строительства.

Для проницательных инвесторов в США и за рубежом наступил переломный момент. Тысячи людей в Великобритании, континентальной Европе и восточных штатах Америки вложили деньги в развитие транспортной системы США и вдруг увидели, как обесцениваются их бумаги. Им нужен был влиятельный защитник. После успешной сделки с акциями New York Central Морган приобрёл репутацию человека, способного спасти инвесторов и распутывать самые сложные финансовые узлы. В этом ему мало кто мог соперничать. Крупнейшие железнодорожные дельцы той поры — Джей Гулд, Рассел Сейдж, Коллис П. Хантингтон, Кэлвин Брайс и другие — предпочитали расширение и спекуляцию осторожному управлению своими дорогами.

За шесть лет бесконтрольное увеличение железнодорожного капитала породило гигантскую, но непрочную систему, готовую рухнуть под собственной тяжестью. К 1884 году Чикаго и Атлантическое побережье связывали пять независимых линий, а ещё две строились. Для всего объёма перевозок было бы достаточно трёх. Тарифы обвалились: билет из Нью-Йорка в Чикаго стоил всего один доллар, а доходы железных дорог от перевозок сократились примерно на 50 %. Три пятых линий находились на грани банкротства, одна пятая уже обанкротилась, и даже New York Central могла урезать дивиденды. Положение требовало решительных мер.

Летом 1885 года Уильяму Х. Вандербильту вновь потребовалась помощь. Компания «Вест-Шор» (West Shore Railroad) начала перевозки, соперничая с его линиями. Её готова была поддержать Pennsylvania Railroad, рассчитывавшая доставить неприятности своему главному конкуренту. В ответ Вандербильт строил в Пенсильвании дорогу параллельно основной маги-

страдали этой компании. Капитал «Вест-Шор», по обычаю того времени, был сильно завышен; к завершению строительства фирме не хватило средств, и она оказалась на грани краха. Без поддержки Pennsylvania Railroad или другого сильного объединения банкротство было неминуемо. В критический момент вмешался Морган. Он помог урегулировать спор: продал акции пенсильванского конкурента Вандербильта и устроил продажу «Вест-Шор» компании New York Central по себестоимости.

Тем временем значительная часть британских вложений в «Филадельфия-Рединг» оказалась безнадежно заморожена, а сама железная дорога приблизилась к банкротству. Синдикат Моргана вложил несколько миллионов долларов в её реорганизацию. В 1887 году на грани разорения оказалась «Балтимор-Огайо». Морган нашёл ей новый капитал и разработал план перестройки, но осуществлению плана на время помешало сопротивление старых спекулятивных групп. Год спустя его синдикат реорганизовал дорогу «Чесапик-и-Огайо».

К кризису 1893 года «Дрексел-Морган» уже пользовалась непререкаемым авторитетом как финансист и организатор спасения проблемных железных дорог. В этой сфере американским банкам было трудно с ней соперничать. Другие крупные финансовые дома в железнодорожной отрасли действовали менее активно. Ротшильды предпочитали сотрудничество с Морганом соперничеству; «Кун-Лоб» ещё не стала влиятельной силой; дом Спейеров (The Speyers) при всей своей мощи не занимал господствующего положения; Селигманы (The Seligmans) отличились в размещении государственных займов, но не превратились в ведущих организаторов железнодорожных выпусков. Когда более половины железнодорожных линий США оказались под управлением кредиторов и инвесторов внутри страны и за рубежом, многие из них связывали надежды на защиту многомиллиардных вложений с одним человеком — сильным и бесстрашным Джоном Пирпонт Морганом, прозванным «Юпитером».

Одной из первых Морган реорганизовал Southern Railway. Спекулянты из Нью-Йорка и Ричмонда контролировали систему линий, ведущих от Ричмонда к Вест-Пойнту, и довели соединявшиеся с ней дороги до финансового хаоса. Поначалу Морган не хотел браться за столь запутанное дело. Однако после безуспешных попыток других финансистов держатели ценных бумаг уговорили его действовать на собственных условиях. Синдикат Моргана провёл реорганизацию, и железнодорожная система долгое время процветала, развивая новые направления, ещё до того, как во всей полноте проявились последствия кризиса 1893 года и последовавшей за ним депрессии.

Морган занимался реорганизациями не только ради прямой выгоды — личной или для своей фирмы. У него был и другой, хотя отнюдь не бескорыстный мотив. Он считал необходимым защитить миллионы долларов, вложенные в американские бумаги, прежде всего британскими инвесторами. Фирма, столь известная на зарубежных рынках американских ценных бумаг, не могла позволить, чтобы проданные ею облигации превратились на глазах у всего мира в макулатуру. Лондонская репутация дома Морганов была неразрывно связана с благополучием и богатством Америки. И отец, и сын оставались в душе «американскими ковбоями».

Успешная реорганизация Южной железной дороги помогла Моргану подчинить своему влиянию одну из самых трудных отраслей американской экономики. Четыре десятилетия железнодорожные предприниматели — среди них безрассудные оптимисты, бесстыдные мошенники и самоуверенные дельцы — ради выгоды от операций с акциями и облигациями многократно раздували масштабы отрасли. Они манипулировали ею, подчиняли себе и истощали в ущерб другим инвесторам. Морган уже двадцать лет наблюдал за этим миром железнодорожного капитала.

Власть над компанией опирается на голоса её акционеров. Не контролируя их, трудно противостоять противникам. Морган убедился в этом в 1887 году, когда акционеры «Балтимор-Огайо» провалили предложенный им план реорганизации. Тогда он разработал способ сосредоточить голоса в надёжных руках. До начала реорганизации и привлечения нового капи-

тала он стал предлагать «доверительное управление голосами» (Voting trust): акционеры передавали право голоса избранным им доверенным лицам на несколько лет. Такой механизм был применён при реорганизации Southern Railway и затем стал неизменной частью его последующих планов.

Особенно ожесточённая борьба развернулась вокруг реорганизации железной дороги «Эри» (Erie Railroad). Прежде чем приступить к делу, Морган тщательно позаботился о контроле над голосами. Лондонская фирма J. S. Morgan много лет представляла интересы «Эри», и британские инвесторы держали крупные пакеты её облигаций. Морган стремился защитить этих кредиторов. Его план обеспечивал держателям облигаций достаточно голосов, чтобы перевесить мелких акционеров; их голосами при этом распоряжались доверенные лица Моргана. Он считал справедливым, чтобы потери при реорганизации несли прежде всего акционеры, а не владельцы облигаций. Ведь во времена спекуляций Дрю, Фиска и Гулда огромные пакеты акций «Эри» выпускались почти без реальных вложений, тогда как большинство облигаций было обеспечено настоящим капиталом.

За этим последовали другие реорганизации. Под руководством Моргана перестраивалась железная дорога «Хокинг-Вэлли» (The Hocking Valley) на Среднем Западе. «Нортерн Пасифик» (The Northern Pacific), за тридцать лет прошедшая через спекуляции и банкротства, наконец обрела опору в его финансовом доме. После реорганизаций получили новую жизнь «Балтимор-Огайо», «Атчисон, Топика и Санта-Фе» и другие крупные линии. Не все эти операции Морган возглавлял лично, но во многих он сыграл заметную роль. Дорога «Филадельфия-Рединг», особенно пострадавшая от спекуляций предыдущего десятилетия, прошла вторую реорганизацию и превратилась в мощную финансовую структуру, связанную с Антрацитовым синдикатом. Пережили тяжёлые годы после кризиса 1893 года и такие компании, как «Лихай-Вэлли» (The Lehigh Valley) и «Сентрал-оф-Джорджия» (The Central of Georgia).

К 1898 году Пирпонт Морган пользовался выдающейся репутацией и в финансовом, и в железнодорожном мире. Его влияние распространялось на обширную сеть линий вдоль южного Атлантического побережья; он контролировал голоса акционеров «Эри», определял политику «Рединг» и имел существенное влияние в «Балтимор-Огайо», «Атчисон, Топика и Санта-Фе». Под его контролем находился акционерный капитал реорганизованной «Сентрал-оф-Джорджия». За огромной железнодорожной системой Вандербильтов тоже стояло финансовое могущество Моргана.

Разумеется, столь масштабное дело нельзя было вести без способных партнёров, которым приходилось уступать значительные доли участия. Морган умел привлекать талантливых людей. Возможно, он сам их воспитывал; возможно, в созданной им деловой среде полнее раскрывались их дарования. Как бы то ни было, рядом с ним работали выдающиеся финансисты. Одним из них был итальянец Эгисто П. Фаббри (Egisto P. Fabbri), партнёр Моргана в 1876–1884 годах. Среди других следует назвать

Дж. Худа Райта, Чарльза Х. Гоффри, Джорджа С. Боудена и Чарльза Х. Костера. Одни из них дожили до обеспеченной старости, другие умерли, не прекращая работы. Костер — пример человека, которого, по всей видимости, сгубило переутомление. Он прекрасно разбирался в деталях и обладал редким талантом составлять планы реорганизации. Говорили, что до его смерти все успешные планы Моргана составлял именно он. Возможно, так и было: в трудные годы Костер оставался правой рукой Моргана. На Уолл-стрит хорошо знали этого бледного, озабоченного человека, вечно спешившего с одного заседания на другое и уносившего домой по вечерам портфель с документами. Он объезжал всю страну, изучал состояние железных дорог, осматривал полотно с задней площадки поезда и почти не знал отдыха. Весной 1900 года Костер внезапно умер; по некоторым сведениям, одновременно он занимал руководящие посты в 59 компаниях.

Эпоха великих железнодорожных реорганизаций подходила к концу. На пороге нового столетия оказалось, что из прежней команды Моргана в Америке почти никого не осталось. Умер Фаббри, отошёл от дел Дж. Худ Райт, скончался Чарльз Х. Костер. Не стало и талантливого лондонского финансиста Уолтера Бернса, руководившего важнейшими делами после смерти Моргана-старшего. Все они отдали силы изнурительной работе по управлению американским железнодорожным капиталом. Ушли два поколения семьи Дрекелей. Лишь «Юпитер» Морган сохранил здоровье и неугасаемую энергию, уцелев в деловом водовороте, способном сломить почти любого.

Глава 3. Стальной магнат Карнеги

В 1848 году тринадцатилетний Эндрю Карнеги (Andrew Carnegie) вместе с родителями и братьями прибыл в Америку. Семья была бедна и надеялась найти здесь средства к существованию. Они поселились в Аллегейни (Allegheny). Отец устроился на хлопкопрядильную фабрику, а Эндрю стал мотальщиком с жалованьем один доллар двадцать центов в неделю. Его мать чистила и чинила обувь в небольшой лавке сапожника Фиппса, расположенной по соседству. У сапожника был десятилетний сын Генри (Henry Phipps). Так началась многолетняя дружба двух мальчиков — Генри Фиппса и Эндрю Карнеги.

Около года Эндрю работал мотальщиком, затем стал кочегаром, а в пятнадцать лет устроился посыльным на телеграф (Telegraph messenger) с жалованьем три доллара в неделю. Вскоре он научился принимать и передавать сообщения и нередко упражнялся вместе с товарищами ранним утром, до прихода телеграфиста. Уже тогда проявилось качество, которое сопутствовало ему всю жизнь, — смелость. Посыльным запрещалось прикасаться к телеграфным аппаратам. Но однажды, когда оператора не было на месте, поступило срочное сообщение, и Эндрю, не раздумывая, принял его сам.

За нарушение правил его не наказали, а повысили: он стал телеграфистом и начал получать шесть долларов в неделю. Несколько лет спустя трудолюбие и расторопность Карнеги привлекли внимание полковника Томаса А. Скотта (Thomas A. Scott), одного из руководителей Пенсильванской железной дороги в Питтсбурге. Юношу приняли железнодорожным телеграфистом, и его жалованье снова выросло. К девятнадцати годам он уже прославился решительностью и инициативой. Однажды во время отсутствия Скотта авария парализовала движение поездов. Карнеги немедленно составил двенадцать телеграмм с распоряжениями от имени полковника и восстановил движение. Благодаря его действиям железная дорога не потеряла целого рабочего дня. Убедившись в способностях юноши, Скотт назначил его личным секретарём.

Дружба со Скоттом во многом определила будущее Карнеги. В окружении влиятельного питтсбургского предпринимателя, участвовавшего почти во всех значительных торговых и спекулятивных предприятиях города, юноша расширил свои представления о деловом мире. На одной из нефтяных спекуляций он заработал первые серьёзные деньги, почти ничего не вложив. В обмен на собственные векселя Карнеги получил акции небольшой пенсильванской нефтяной компании, а за год выплатил долг из дивидендов. Накопив таким образом начальный капитал, он под руководством Скотта стал скупать акции разных предприятий на собственные и заёмные средства. Скотт хорошо знал дела многих фирм, так что Карнеги мог опираться на сведения из первых рук. Вскоре он владел акциями Columbia Oil Company, Woodruff Sleeping Car Company, Pittsburgh Elevator Company, Citizens' Passenger Railroad Company и Третьего национального банка Питтсбурга (The Third National Bank of Pittsburgh).

Десять лет Карнеги оставался секретарём Скотта, постепенно увеличивая свои вложения. В 1864 году, в возрасте двадцати восьми лет, он сменил полковника на посту руководителя железнодорожного подразделения. Однако Карнеги не намеревался навсегда остаться наёмным служащим — ни на железной дороге, ни где-либо ещё. Как только появятся средства, он собирался открыть собственное дело. Ещё будучи секретарём Скотта, он внимательно искал подходящую возможность, пользуясь своим знанием внутренней стороны бизнеса. Поначалу его особенно привлекала нефтяная отрасль, но подходящего случая не находилось, и Карнеги выжидал.

Накануне Гражданской войны район Питтсбурга переживал подъём не только благодаря нефтяной торговле. Здесь росла ещё одна отрасль, которой суждено было преобразить американскую экономику, — производство стали по методу Бессемера (Bessemer process). До тех

пор на железных дорогах США почти не применяли стальные рельсы: использовали железные, которые быстро изнашивались. Инженеры искали более прочный и долговечный материал.

Сталь была известна давно, но её производили в небольших количествах, а цена оставалась слишком высокой для массового применения. Спрос был невелик и не позволял привлечь достаточно капитала. Металлургические предприятия были маленькими, и эта ненадёжная отрасль не обещала быстрого богатства. Даже самые производительные печи того времени, как утверждалось, не давали и тысячи тонн железа в год. Из-за колебаний спроса производители часто испытывали нехватку средств и жили в долгах. Финансовые кризисы 1837 и 1857 годов разорили десятки владельцев железоделательных заводов, и состоятельные инвесторы не спешили вкладывать деньги в столь рискованное дело.

Но строительство железных дорог расширялось, и потребность в прочном металле росла. Сталь была идеальным материалом для рельсов, если бы только её удалось производить дешевле. Изобретатель, решивший эту задачу, оказал бы столетию неоценимую услугу. И когда такая потребность стала особенно острой, нашёлся человек, способный предложить решение. В 1847 году тридцатилетний Уильям Келли (William Kelly) купил завод Suwanee Iron Works неподалёку от Эддивилля (Eddyville), штат Кентукки. Келли был талантливым изобретателем, но неважным предпринимателем. Он собирался выпускать высококачественное кованое железо для изготовления сахарниц и придумал новый способ производства больших сосудов, получивших название «кувшины Келли». Однако этот способ оставался медленным и дорогостоящим: он требовал много древесного угля.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.