جون دي. روكفلر والمؤسسة العصرية

لو أن فوربس (400) كانت موجودة في مطلع القرن العشرين، لكان جون دافيسون روكفلر تربع رأس القائمة؛ لقد امتدت حياة روكفلر فبلغت قرنًا من الزمان تقريبًا، وتمكن من اجتياز عقود من المنافسة في صناعة النفط الداروينية التي ساعد في تأسيسها؛ حيث جمع ثروة بلغت (900) مليون دولار في عام (1913م)، ووضع الأسس لأكبر المؤسسات الخيرية في أمريكا.

في بداياتها كانت صناعة النفط تعاني فوضى وقلة تنظيم، وكان بإمكان المنقبين حفر بئر للنفط أو بناء مصفاة برأس مال قليل، وكان روكفلر من أوائل الناس الذين أسسوا مصافي للنفط في كليفلاند التي تقع في نهاية خطوط سكة الحديد الخارجة من المناطق النفطية في بنسلفانيا، وقفز إنتاج النفط الأمريكي من (2000) برميل في عام (1859م) إلى (450,000) برميل في السنة اللاحقة، وفي عام (1862م) قفز ثانية إلى أكثر من ثلاثة ملايين برميل، وفي كل سنة لاحقة كانت ثروة روكفلر تنمو، وفي أواسط الستينيات من القرن التاسع عشر، عندما كانت نهاية الحرب الأهلية تشير إلى حقبة غير مسبوقة من التوسع الاقتصادي، باشر روكفلر العمل على تحقيق مصالح جديدة، وأعاد رسملة شركته، وبدأ بشراء شركات منافسيه، وبحلول عام (1870م) عندما أسس شركة ستاندرد أويل كومباني أف أوهايو، كان روكفلر يمتلك المصافي كلها في المنطقة التي يتخذ منها قاعدة له، وفي نهاية المطاف كان يتجه للاستحواذ على الصناعة النفطية بأكملها تقريبًا في البلاد.

لقد أدرك روكفلر أن تكرير النفط لن يضمن بقاء شركته، إذ إن قدرات التكرير كانت تفوق الطلب على منتجاتها، وفي محاولة للسيطرة على وسائل نقل النفط إلى الأسواق، أنشأت

obeikandl.com

ستاندرد مستودعات في المحطات وشبكة من خطوط الأنابيب وحتى مصانع للبراميل، والأهم من ذلك انتزع روكفلر حسومات من خطوط السكك الحديدية التي من خلالها حصل على تخفيضات هائلة في الأسعار مقابل الحمولات المضمونة، وفي بعض الأحيان أجبر خطوط السكك الحديدية على أن يدفعوا له حسومات على النفط الذي يحمله منافسوه.

وكثير من الممارسات التي كان روكفلر يقوم بها صُنِّفت لاحقًا -وعلى نحو يسيء إلى سمعته- على أنها غير قانونية بموجب قوانين مكافحة الاحتكار، فضلًا عن أن نظام التكامل في الإنتاج والتوزيع الذي أسسه لم يكن غير مسبوق تمامًا؛ لقد كانت أهم إسهاماته تتمثل في أنظمة الإدارة المهنية التي طورها، والتي أدت إلى تكامل كثير من نواحي أعماله التجارية، وقد عبَّر مؤرخ قطاع الأعمال الكبير ألفريد دي. تشاندلر عن ذلك بقوله: «إن تفهم تاريخ شركة ستاندارد أويل كومباني هو أمر ضروري لتفهم صعود المؤسسات الضخمة في الاقتصاد الأمريكي».

كاتب حسابات يحقق مركزًا مرموقًا في بدايات صناعة تكرير النفط

ولد جون دي. روكفلر في عام (1839م) في مزرعة صغيرة في شمالي ولاية نيويورك إبان رئاسة مارتن فان بورين، وفي عام (1853م)، غادر والده ويليام آفري روكفلر، وكان يعمل مزارعًا في بعض الأحيان ورجل أعمال صغيرًا وفنانًا محتالًا في أوقات آخرى، من شمال ولاية نيويورك إلى كليفلاند ترافقه زوجته الورعة جدًّا وأطفاله الخمسة، وحيث إن جون ترعرع في المدينة الصناعية المزدهرة على ضفاف بحيرة إري، فقد تأثر بوالدته حادة الطبع أكثر من والده؛ إذ تعلم منها قيمة التوفير، وفي معرض تذكره في أوقات لاحقة من حياته، يقول جون: «إنني أتذكر جيدًا حينئذٍ، كما أتذكر الآن، كلمات والدتي العزيزة: إن الإهدار المتعمد يولد العوز المحزن».

وضع روكفلر هذا القول المأثور موضع التطبيق فور إكماله المدرسة الثانوية وعددًا من الدورات الدراسية في الأعمال في كلية فولسوم التجارية، وذلك عندما وجد عملًا بأجر أربعة دولارات في الأسبوع لدى تاجر للمواد الاستهلاكية في كليفلاند، وبما أنه كان يدوِّن عمليات الشركة بالتفصيل في دفتر الأستاذ، فقد أصبح على دراية بتعقيدات المشاريع التجارية، وفي ذلك يقول كاتب سيرته الودود ديفيد فريمان: «كان جون دي. يبدو وكأنه لا توجد لديه حياة خاصة غير مرتبطة بالأرقام». وقال روكفلر في وقت لاحق: «لقد شكل هذا العمل جزءًا كبيرًا من الأسس التي قامت عليها مهنتي بوصفي رجل أعمال». ولما كان تحقيق الاستقلال المهني والمالي يستبد بجون، فقد اقتصد واقترض لمدة ثلاث سنوات حتى جمع مبلغًا مقداره (1800) دولار، وكان كافيًا لتأسيس متجر للمواد الاستهلاكية في عام (1859م)، وذلك بالاشتراك مع موريس كلارك، وهو مهاجر بريطاني، وقد ازدهر عمله بخاصة بعد نشوب الحرب الأهلية في عام (1861م)، عندما أقدم الجيش على شراء كميات ضخمة من الحبوب ولحم الخنزير ومواد التموين الرئيسة الأخرى.

وفي تلك الأثناء، كان المغامرون على بعد بضعة أميال إلى الشرق قد بدؤوا التعامل بسلعة نفيسة أكثر بكثير ألا وهي النفط، وفي الخمسينيات من القرن التاسع عشر أخذ الكاز المستخرج من الفحم الحجري والصخر الزيتي يحل محل زيت الحيتان بوصفه مصدر طاقة أكثر أمانًا وثقة، وما لبث الباحثون أن أدركوا أن في وسعهم استخراج الكاز من حقول النفط الواسعة التي كانت تمتد مباشرة تحت سطح الأرض في أودية مناطق الوسط الغربي وجبالها، وازدهرت صناعة النفط الأمريكية.

بعد (27) أغسطس/آب من عام (1859م)، عندما غرز العقيد إيدوين دريك حفاره الذي كان يستعمل في منجم للملح، في باطن الأرض في وادي جبال أليغيني بالقرب من بلدة تيتيوسفيل المشهورة بالخشب في بنسلفانيا، تقاطر المنقبون إلى ما أخذ يعرف باسم (المناطق النفطية)، حيث ازدهرت الصناعة، وارتفع الطلب بسرعة على الوقود الجديد، وكانوا يصبون النفط الخام في براميل، ويدحرجونها إلى القوارب التي كانت تطفو نزولًا مع الجداول والأنهار إلى تقاطعات طرق السكك الحديدية المتجهة شرقًا وغربًا، وكان كثير من البراميل يستقر على طرق السكك الحديدية لشركة أتلانتك أند جريت ويسترن والمحطة الغربية لذلك الخط

في كليفلاند، التي برزت بوصفها مركز تكرير صغيرًا، وكانت العملية الكيماوية الكامنة وراء التكرير- وهي تسخين النفط الخام بقوة البخار لاستخلاص البنزين والكاز- رخيصة وبسيطة نسبيًّا، وبحلول عام (1863م) كان المصانع العشرون الصغيرة المنتشرة على ضفاف نهر كايوهوجا تنتج نحو (100,000) برميل من النفط المكرر شهريًّا.

كان روكفلر يراقب رجال الأعمال في منطقة كليفلاند وهم يجمعون ثروات طائلة من تكرير النفط، وما لبث أن انخرط في هذه الحمى العنيفة، وفي سنة (1863م) استثمر هو وكلارك مبلغ (4,000) دولار مع أحد معارفهم، وهو صامويل أندروز في بناء مصفاة وتشغيلها، وبالرغم من أنها حملت اسمًا جميلًا (إكسيلزيور ويركس)، فإن المشروع كان في حقيقة الأمر مجموعة متواضعة من الحظائر الخشبية، وفي الوقت الذي استنبط فيه أندروز طرقًا لتحسين فاعلية عملية التكرير، كان روكفلر يتعامل مع النواحي الأخرى للمشروع، مع الإصرار بصفة خاصة على أن الأرباح كلها يتعين أن تعود مباشرة إلى الشركة، وقد كتب روكفلر لاحقًا يقول: «لقد أردت الالتحاق بالجيش والقيام بواجبي»، شارحًا بذلك سبب عدم اشتراكه في الحرب الأهلية. ويضيف: «كان الأمر ببساطة غير وارد، لم يكن هناك أحد ليحل محلي؛ كنا قد دخلنا في مشروع جديد، وإن لم أحضر إلى هناك فإنه سيتوقف».

في وقت كانت فيه نظريات شارل داروين حول النشوء والارتقاء تحقق شعبية في بداية الأمر، بدت صناعة النفط وكأنها تخضع للعقيدة الجديدة لهذا العالم؛ أي إن المشاريع الوحيدة التي كانت قادرة على اجتياز المنافسة هي تلك التي تستطيع التأقلم مع الظروف سريعة التغير، وبسبب الزيادة غير المتوقعة في الإنتاج، أخذت أسعار النفط بالتذبذب كثيرًا- إذ هوت من (10) دولارات للبرميل إلى (50) سنتًا للبرميل بين شهري يناير/كانون الثاني ويونيو/حزيران من عام (1861م)، وفي عام (1864م)، تراوح سعر برميل النفط بين (4) دولارات و(12,13) دولارًا، بالإضافة إلى أن تقلبات أسعار النفط تفاقمت أكثر بسبب مشكلات النقل؛ إذ إن عددًا قليلًا من خطوط السكك الحديدية كان يتحكم في عملية تسليم شحنات النفط، وقد أدى تقلص هوامش الربح بسبب تصاعد المنافسة إلى انهيار عمليات المضاربة.

ملكية صغيرة تتطور إلى شركة بدائية

نظرًا إلى عدم قدرته على التحكم في أسعار المواد الخام، فقد أخذ روكفلر يركز اهتماماته على تكلفة السلع الصناعية التي يستطيع السيطرة عليها؛ كانت البراميل التي كان كل منها يكلف (2,50) دولار، تشكل أحد بنود تكاليف شركة إكسلزيور الرئيسة. في سنة (1864م)، وظف روكفلر بعض رأسماله -الذي أعيد استثماره- في إنشاء خط لصنع البراميل ضمن ممتلكات المصفاة، الأمر الذي أفضى إلى تخفيض سعر البرميل إلى (96) سنتًا، وبعد أن توصل إلى قناعة بأن أفضل طريق لزيادة الأرباح يكمن في زيادة الإنتاج، فقد اقترض نقودًا لإنشاء مصفاة ثانية، أسماها ستاندرد ويركس، غير أنه ما لبث أن دخل في نزاعات مع شركائه الذين كانوا لا يحبذون تحمل مزيد من الديون لتمويل التوسع، وفي فبراير/شباط من عام (1865م)، اشترى روكفلر حصصهم مقابل (72500) دولار، وكتب لاحقًا يقول: «عندما أنظر إلى الوراء إلى ذلك اليوم من عام (1865م)، فإنه يبدو لي أنه كان من أهم الأيام في حياتي؛ لقد كان اليوم الذي غيَّر مجرى حياتي». وبعد هذه الصفقة ببضعة أسابيع، صفَّى روكفلر شركة السلع الاستهلاكية التي يمتلكها، وركز طاقاته كاملةً في صناعة النفط.

يعزى نجاح شركة روكفلر الباكر إلى قيادته الاستثنائية واهتمامه الأسطوري بالتفاصيل، وكان يتذكر لاحقًا فيقول: «يجب علي ألَّا أنسى كم كنت أعاني الجوع في تلك الأيام». ويضيف: «لقد قضيت يومًا وليلة خارج البيت؛ كنت أرتاد ظهور سيارات الشحن صعودًا ونزولًا عندما كان ذلك ضروريًّا». وبحلول عام (1865م)، أصبحت إكسلزيور ويركس واحدة من أكبر مصافي كليفلاند، حيث كانت تنتج نحو (505) براميل في اليوم، ومنذ البداية كانت صناعة النفط الأمريكية ترسل جزءًا كبيرًا من إنتاجها المكرر إلى أوروبا، حيث كان الطلب مرتفعًا على المشتقات النفطية من أجل الإضاءة والتشحيم، وفي سنة (1866م) لوحدها، ارتفعت الصادرات النفطية إلى أوروبا من (600,000) برميل إلى (1,5) مليون برميل، وفي خطوة تدل على بعد نظر، كلف روكفلر أخاه الأصغر (ويليام) بفتح مكتب في نيويورك تكون مهمته تشجيع تصدير الكاز، وبهذه الخطوة أصبحت شركة ستاندرد من أوائل المصافي التي توسِّع نطاق عملياتها، وبعد إجراء ويليام اتصالات مع مشترين أجانب، أنشأت الشركة خط توزيع مستقلًّا لمنتجاتها.

وفي خطوة أخرى نحو تقسيم العمل التنفيذي، ضمَّ روكفلر هنري فلاغلر على سبيل الشراكة في عام (1867م)، وقد أفاد من خبرة فلاغلر الذي كان قد جمع ثروة صغيرة من وراء عمله تاجر جملة في المشروبات الروحية والحبوب، في النقل في إجراء مفاوضات مع مشغلي السكك الحديدية للحصول على حسومات؛ لقد أضحى ضمان وسائل متاحة ويمكن الاعتماد عليها لتسليم المنتجات أمرًا ذا أهمية قصوى في وقت زاد فيه إنتاج ستاندرد ويركس إلى (1,500) برميل في اليوم بحلول عام (1869م)، وفي تلك المرحلة أخذت اقتصادات الحجم الكبير في الظهور، وفي هذا كتب ألفريد شاندلر نقلًا عن مؤرخي صناعة النفط هارولد أف. وليامسون و أرنولد دوم، يقول: «في الوقت الذي كانت فيه تكلفة الجالون تصل إلى ستة سنتات في مصفاة مقدرتها الإنتاجية (500) برميل في اليوم، فإن تكلفة الجالون في مصفاة مقدرتها الإنتاجية (1,500) برميل انخفضت إلى ثلاثة سنتات وربما أقل من ذلك». لقد أدت زيادة إنتاج ستاندرد إلى تعاظم تأثيرها في المنتجين والموردين، وقال روكفلر في وقت لاحق: «الدهان، والغراء؛ لقد اشترينا احتياجاتنا منهما بأسعار أقل بكثير مما حصل عليه غيرنا؛ وذلك لأن طلبنا عليهما بكميات كبيرة كان ثابتًا». وفي خطوة أخرى تهدف إلى حماية مشروعه من ضراوة الموردين والبائعين، امتلك روكفلر أسطوله الخاص من العربات وأماكن التخزين قرب خطوط السكك الحديدية والمستودعات في ميناء نيويورك.

وفي سنوات ما بعد الحرب الأهلية، ألحق فائض العرض والإفراط في القدرة الإنتاجية خسائر فادحة بصناعة تكرير النفط، ونظرًا إلى أن أسعار الكاز المكرر انخفضت بنسبة تزيد على (50) بالمئة بين عامي (1865م و 1870م)، فإن هامش الربح لأصحاب مصانع التكرير تقلص من (19,5) سنتًا للجالون في عام (1865م) إلى (7,9) سنتات في عام (1869م)، وقد عانت ستاندرد أيضًا؛ إذ إن هامش ربحها تقلص من (43) سنتًا للجالون في عام (1865م) إلى (17) سنتًا في عام (1870م)؛ لقد كانت هوامش ربح روكفلر أعلى من معدل الصناعة برمتها بفضل الدهاء الذي أظهره فلاغلر في مفاوضاته مع السكك الحديدية، وفي سنة (1870م) عقد صفقة مع شركة سكة حديد ليك شور، وهي فرع من سكة حديد نيويورك المركزية، تعهدت بموجبها ستاندرد بنقل (60) حمولة سيارة من النفط المكرر يوميًّا عبر خطوط ليك شور من كليفلاند إلى نيويورك، إذا منحت سكة الحديد ستاندرد سعرًا مقداره (1,30) دولار للبرميل؛ أي بخصم (35) بالمئة من السعر المعلن وهو دولاران، لقد كانت مثل هذه الحسومات تشكل

ممارسة عادية بين سكك الحديد وكبار عملائها، وبالرغم من أنها كانت تمنح الشركات الكبيرة ميزات غير عادلة مقارنة بمنافسيها، إلا أنها كانت قانونية تمامًا.

تعزيز مجمع التكرير في كليفلاند

كان من شأن الصفقات التي وقعت مع سكك الحديد تأكيد ما كان يظنه روكفلر على الدوام؛ الحجم يولد المزايا. ولدى إجراء مسح لصناعة تكرير النفط في سنة (1870م)، أخذ الرجل البالغ من العمر (31) عامًا يفكر في التوسع أكثر، وبالرغم من الفوضى التي كانت تتسم بها صناعة النفط، كان لدى روكفلر التصور إلى أين كانت تتجه والأثر الرئيس الذي يمكن أن تتركه شركته في هذه الصناعة، واقتفاء لغرائزه بدأ هو وشركاؤه بتجميع مصافي كليفلاند بأكملها في شركة واحدة؛ بهدف تحقيق تأثير أكبر في سكك الحديد ومنتجي النفط الخام، ونظرًا إلى أن المؤسسات الكبرى تستطيع الاقتراض وإصدار الأوراق المالية بسهولة أكثر مما تستطيعه الشراكات، دمج روكفلر الشراكتين اللتين كانتا تديران مصفاتي إكسيلزوير ويركس وستاندارد ويركس في شركة ستاندرد أويل، وحققت هذه الشركة التي حدد رأسمالها بمليون دولار، نموًّا جعلها في نهاية المطاف مؤسسة برأسمال يبلغ مليارات عدة من الدولارات، ويستذكر روكفلر الأحداث المرتبطة بهذا الشأن قائلًا: «لم يحلم أحد منا قط بأن يبلغ آخر توسع إلى هذا الحجم».

وبعد تأسيس ستاندارد أويل، توجه روكفلر إلى منافسيه الأضعف باقتراح يقول: انضموا الينا أو واجهوا ويلات المنافسة المتصاعدة. وقال لهم ببساطة: «نتعهد بإنقاذكم من حطام صناعة تكرير النفط، ونعطيكم عائدًا على رأس المال الذي تملكون في المصانع والأرض، وإلا سنأخذ الصناعة من بين أيديكم عنوة». كان روكفلر يظهر بصورة الرجل المستقيم المتجهم؛ لقد ورث عن أمه ورعها؛ إذ كان يحضر بانتظام إلى الكنيسة المعمدانية في جادة يوكليد في كليفلاند، وعمل أيضًا مشرفًا في مدارس الأحد، وكان خطابه يخلو من التهديد والوعيد أو العرض العاطفي، ينتقي كلماته بعناية، ويجري تقويمًا لخصومه بعينيه الزرقاوين ونظرته الحادة، غير أن الذين يقاومون عروضه الأولية كانوا يتلقون متابعة موجزة تستند إلى الحقائق،

وقد تحدث إلى أحد مالكي المصافي الرافضين لعرضه قائلًا: «في تقديري، لن تستطيع جمع مزيد من النقود، ولن تستطيع المنافسة مع ستاندرد». وأضاف: «نحن الآن نمتلك المصافي الكبيرة جميعها، وإذا رفضت البيع، فستجد مشروعك أشلاء في نهاية المطاف».

ونظرًا إلى تقلص هوامش ربح منافسيه والصعوبات التي كانوا يواجهونها في التعامل مع سكك الحديد، فقد وجد كثير منهم أن من غير الممكن رفض عرض روكفلر، وكان من أول ما ضُمَّ إليه في هذه الحملة شركة كلارك أند باين؛ أكبر منافسيه المحليين، وقد سارعت الشركات الأصغر منها إلى الموافقة على العرض بعد هذا الاندماج، وفي غضون سنتين اشترى روكفلر (23) شركة، (18) منها كانت مصافي للنفط، كانت كلها تقع في كليفلاند باستثناء واحدة.

بحلول نهاية عام (1872م)، كانت ستاندرد قد زادت مقدرتها الإنتاجية بمقدار ستة أضعاف، حيث كانت تكرر (10,000) برميل في اليوم، وبما أن (80) بالمئة من صناعة تكرير النفط في كليفلاند كانت تحت مظلة ستاندرد أويل، فقد برزت الشركة بوصفها أضخم مجمع لتكرير النفط في البلاد، الأمر الذي دفع بعض رجال الأعمال إلى الاعتقاد بأن روكفلر قد توسع كثيرًا وبسرعة فائقة، فعلق روبرت حنا وهو أحد مالكي معامل التكرير في كليفلاند على ذلك بالقول: «لا يوجد مستقبل لهذه الشركة». وأضاف: «ستسقط هذه المؤسسة تحت ضغط وزنها». ولكن الثقل في هذا الزمن كان ضروريًّا للاستمرار؛ إذ إن ستاندرد أخذت تتغذى على منافسيها كما الدب يأكل قدرًا كبيرًا من الطعام، ويتضخم استعدادًا للشتاء.

بدأ روكفلر في البحث عن نقاط قوة للتأثير في ضحاياه المحتملين؛ فقد انضم إلى ساوث إمبروفمنت كومباني عام (1872م)، وهي مؤسسة هيكلية أسسها مالكو مصانع التكرير بهدف التوصل إلى إتفاقيات حسم منهجية بين السكك الحديدية وشركات النفط، وبموجب هذه الاتفاقيات، تتعهد مجموعة من شركات سكك الحديد بتقديم حسومات على أجور النقل تتراوح بين (40) بالمئة و(50) بالمئة للنفط الخام، وبين (25) بالمئة و(50) بالمئة للنفط المكرر مقابل ضمان حمولات من النفط، وتنص الاتفاقية على حصول سكة حديد بنسلفانيا على (45) بالمئة من حمولات المجموعة، وحصول كل من سكة حديد نيويورك المركزية وسكة حديد إري على (27,5) بالمئة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن ستاندرد -وستاندرد لوحدها- تتلقى نسبة مئوية

مـن مجموع رسـوم الحمـولات يدفعها أصحاب معامل التكرير المنافسـة، غـير أن هذا المخطط الذي بدا ضربًا من الفسـاد حتى بموجب العادات الفضفاضة السـائدة في ذلك العصر، انهار بسـرعة بعـد أن قـاد منتجو النفـط المكرر الغاضبـون احتجاجات في مناطـق صناعة النفط.لم يثنِ ذلك روكفلر عن عزمه على المثابرة؛ فأخذ بالبحث عن نوع مختلف من المؤسسـات، وجمع أعضاء صناعة النفط عام (1872م)؛ لتشـكيل رابطة المصافي الوطنية، وسـمى نفسـه رئيسًـا لهـا؛ وذلـك من أجـل التفاوض نيابة عن المصـافي كلها على بنود مع المنتجـين، ولما انفرط عقد هذه الرابطة أيضًا (بسـبب الكسـاد الذي بدأ عام 1873م)، أخذ يبرِّر بأسـلوبه المعهود جهوده المناهضة للتنافسية على أنها محاولات لإرجاع النظام إلى قطاع من الاقتصاد تسوده الفوضى، وقـال لاحقًـا عن هذا الموضوع: «من بين كثير من الرجال غير المدربين على بيئة الأعمال، يوجد عدد منهم لا يمكن الاعتماد عليه لتقديم العون في حل مشكلة صعبة جدًّا؛ مثل قضية الإصلاح التي حاولت أنا وشركائي تحقيقها في هذه الصناعة».

البحث عن الاستقرار من خلال التكامل الأفقي والعمودي

بالرغـم مـن عدم وجـود رابطـة لمالكي مصافي النفـط، فإن حجم سـتاندرد لوحـده جعلها في مركـز يمكنهـا مـن بلع منافسـيها الأضعف، وبعـد ازدهار حقـول النفط في بنسـلفانيا، قفز إنتـاج النفـط في الولايات المتحـدة من (5,3) مليون برميل عـام (1871م) إلى (9,85) مليون برميل بعد ذلك بسنتين، ولكن تأثير تعرض البلاد لحالة كساد دام خمس سنوات، وابتداءً من (1873م)، أخـذت أسـعار النفـط تهبط سـريعًا، إذ انخفضت مـن (4,40) دولار للبرميل عام (1871م) إلى (1,15) دولار عام (1874م).

وبعد أن دمج روكفلر مصافي النفط في منطقة كليفلاند في مشـروع صناعي ضخم، تحرك في اتجاهين معًا: أفقي وعمودي، ومن مكتبه المكون من خمس غرف في وسـط مدينة كليفلاند، أدار عمليـات حصـل بموجبها هو وشـركاؤه علـى مصافي في أجزاء أخرى مـن البلاد، وكان في مقدمة هذه المصافي شركة جاكوب جيه فاندرجريفت للتكرير التي تتخذ من أويل ريجنز مقرًّا لها، وشارل برات أند كومباني التي كانت تمتلك مصافي في نيويورك وفيلادلفيا وبيتسبيرغ.

كما اشترت ستاندرد حصصًا في نمط جديد من وسائل نقل النفط الخام: خطوط الأنابيب. أول هذه المشاريع، وهو أنبوب متواضع طولة خمسة أميال، جرى بناؤه في عام (1865م)، وكان من شأن هذه الأنابيب أن مكنت ستاندرد أويل من محاصرة السكك الحديدية، وفي السبعينيات من القرن التاسع عشر، استهدف روكفلر شركات أنابيب النفط، وما لبث أن تملَّك معظمها، وفي عام (1873م)، حين استمر روكفلر في المزاودة على كومودور ويليام فاندربيلت لامتلاك شركة أنابيب نفط، علق فاندربيلت بالقول: «إنه روكفلر. سيكون أغنى رجل في البلاد!».

وفي الوقت الذي ضم روكفلر إليه مصافي وخطوط أنابيب نفط وأنشأ مؤسسة تعمل في أنحاء البلاد كافة، أخذ يواجه مشكلة جديدة في الإدارة، كان في القرن التاسع عشر يحظر على المؤسسات امتلاك شركات في ولايات غير تلك التي تتخذها مقرات لها أو السيطرة عليها؛ ولذلك فإنه من ناحية نظرية، لم تكن شركة ستاندارد أويل الأصلية تستطيع العمل خارج أوهايو، ولذلك التفَّ روكفلر على هذه الناحية القانونية المزعجة بخدعة بارعة؛ إذ أوحى إلى إحدى الشركات التي تملكها خارج الولاية بتحويل أسهم الشركة إلى أحد موظفي ستاندرد بوصفها وصيًّا، فيما تستمر الشركة ظاهريًّا بالعمل بصورة مستقلة؛ فمثلًا في السبعينيات من القرن التاسع عشر، عندما اشترت ستاندرد شركة جابيز بوستويك أند كومباني، سمح روكفلر لبوستويك بإدارة المشروع تحت اسمه، ولكن على الورق فقط.

وبعد أن بنى روكفلر امبراطوريته، أصبح تقسيم العمل التنفيذي في الستينيات من القرن التاسع عشر، أمرًا ذا أهمية أكبر من ذي قبل، وفي هذا يقول المؤرخ ألان نيفينز: «م يسبق لمؤسسة أن واجهت موقفًا من حيث الحجم والتنوع المربك كالذي واجهته ستاندرد في خريف عام (1877م)». ومما زاد المشكلة تعقيدًا أنه لم يكن قد جرى تطوير نمط إداري يساعد روكفلر في هذا الشأن؛ إذ إن مفهوم إدارة الأعمال لم يكن موجودًا في السبعينيات من القرن التاسع عشر. وحتى مهمة روكفلر أصبحت أكثر صعوبة؛ إذ إن الذين كان يتعين على روكفلر العمل معهم كانوا رجال أعمال عنيدين لأنهم تعودوا إدارة المنشآت الخاصة بهم، وقد عمل روكفلر -ما أمكنه ذلك- على إخضاع إدارة الشركات التي استحوذ عليها لنمط ستاندرد، إضافة إلى أنه دفع مبالغ لقاء الحصول على أسهم في ستاندرد التي كانت لا تتم المتاجرة فيها علانيةً؛ حيث منح البائعين فرصًا مباشرة لإنجاح المشاريع الأكبر حجمًا، وفي هذا الشأن كتب

مؤرخا ستاندرد؛ رالف و موريل هايدى، يقولان: «كانت أعظم إسهاماته، فيما عدا المفهوم الذي انطوت عليه عملية تشكيل ستاندرد أويل، هي إقناع الرجال الأقوياء في الانضمام إلى التحالف، والعمل معًا بصورة فاعلة ومجدية في إدارتها».

وفيما كان المكتب المحلي في كليفلاند يضع السياسة العامة، بقي رؤساء الشركات التي كانت مستقلة سابقًا شبه مستقلين، وكان جاكوب جيه فاندرجريفت الذي انضم إلى الشركة بوصفه مديرًا عندما استحوذت ستاندرد على مصالحه في صناعة التكرير، مسؤولًا عن خطوط أنابيب النفط؛ فيما أدار جيبز بوستويك عملية شراء النفط الخام في أويل ريجنز؛ واستمر فلاجلر في تنفيذ الصفقات المناسبة مع السكك الحديدية التي كانت تناصبهم العداء على الدوام؛ وعمل صامويل دود؛ محامي ستاندرد لمدة طويلة، مستشارًا رئيسًا للشركة. وفي ظل هذه الترتيبات، بدأت ستاندرد تأخذ مظهر ما نعده اليوم المؤسسة الحديثة، بينما ظل روكفلر مرجع السلطة الأخير؛ فقد وضع الأسس لتقسيم الإدارة المهنية. وفي عام (1879م)، وبحسب أحد مرؤوسيه، وصف روكفلر فلسفته الإدارية في تفويض المسؤوليات بقوله: «إنها هكذا؛ لا يقوم أي شخص بأي شيء إذا كان باستطاعته أن يجعل شخصًا آخر يقوم به».

لقد أدرك روكفلر وزملاؤه أنه ليس في وسعهم أن يستمروا على رأس كل ناحية من موجودات الشركة، نظرًا إلى أنها أصبحت واسعة ومعقدة، ومن أجل الإشراف على عملياتها، بدأت ستاندرد أويل بتطوير لجان كانت تجتمع في مكاتب الشركة في نيويورك، ولما كانت المعطيات ضرورية لمراقبة هذه الوحدات، قرر أعضاء مجلس الإدارة ومقرهم في نيويورك أنه يتعين على المديرين المسؤولين عن مختلف وحدات المشروع تقديم تقارير ربع سنوية إلى المجلس، وفي محاولة للبقاء قريبًا من مقر الشركة، أرسل روكفلر زوجته لورا وأطفالهما الأربعة إلى نيويورك، حيث أقاموا في إحدى بنايات الحجر البني ذات الطوابق الأربعة في شارع (54)، مباشرة مقابل فيفث أفنيو. «لقد احتفظت الأسرة أيضًا بعزبة كبيرة في مقاطعة ويستشيستر -أُطلق عليها اسم بوكانتيكو هيلز- كاملة مع ملعب الجولف ذي الاثنتي عشرة حفرة».

روكفلر يشكل اتحادًا احتكاريًّا
لإدارة مشروع من الصعب السيطرة عليه

بحلول عام (1877م)، كتب المؤرخ ألبرت كار يقول: «لم يكن في وسع أحد أن ينقل أي كمية من النفط في أي مكان في أمريكا من دون موافقة ستاندارد أويل». لقد جلبت هذه السلطة على الشركة كثيرًا من الاهتمام غير المرغوب فيه من قبل المنافسين والسياسيين ومختلف السلطات القانونية؛ فمثلًا في سنة (1879م)، فتح عضو الجمعية التشريعية في ولاية نيويورك ألونزو هيبيرن تحقيقًا علنيًّا حول علاقات ستاندرد أويل مع السكك الحديدية، لكن روكفلر ومسؤوليه تمكنوا من الإفلات -جزئيًّا لأنهم كانوا منخرطين في الممارسات الشائعة حينئذ وهي رشوة المشرعين الرئيسين في الولايات- واستمر روكفلر في توسيع ميدان نفوذه.

وفي عام (1880م)، ازدهر الطلب العالمي على النفط ومشتقاته؛ حيث تطلبت الآلات الصناعية ومحركات الاحتراق كميات متزايدة من الوقود، وقد أدى هذا إلى سباق لتخفيف تعطش العالم للنفط، وبالرغم من مركزها المهيمن في السوق الأمريكية، أخذت ستاندارد أويل تواجه مشكلات المنافسة الخارجية؛ لقد اكتُشفت في ذلك الوقت احتياطيات نفطية ضمخة في القوقاز الروسي سرعان ما تحولت إلى آبار منتجة، وكان من المقرر أن يُنهى العمل في خط سكة حديد تربط حقول النفط في باكو والبحر الأسود في عام (1883م)، وكانت هذه المنافسة تعني أن شركات النفط الأمريكية أخذت تواجه ضغطًا لتخفيض أسعارها، وهو ضغط لم تستطع شركة ستاندرد أويل القوية تجاهله.

لقد وجد مديرو ستاندارد حلًّا وهو تشكيل اتحاد منتجين لتوجيه الشركة المتنامية بتمكينها من السيطرة على التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين الإدارة، وفي عام (1881م) وضع صامويل دود الاتفاقية التي بموجبها يقايض المسهمون في عشرات من الشركات أسهمهم في هذه الشركات بأسهم في الاتحاد الاحتكاري المشكل حديثًا، وكان روكفلر يمتلك (28) بالمئة من هذه الأسهم، وفي مقابل ذلك تعود السيطرة على الشركات إلى مجموعة تتألف من تسعة من أعضاء اتحاد المنتجين، بمن فيهم إخوان روكفلر وفلاجلر وبوستويك وعدد قليل من كبار المديرين الآخرين؛ لقد كان هذا الترتيب بهذا الحجم غير مسبوق في تاريخ الأعمال الأمريكية، وعندما

أصبح نافذ المفعول في (2) يناير/كانون الثاني من عام (1882م)، كان الاتحاد يسيطر بالفعل على (80) بالمئة من قطاع التكرير و(90) بالمئة من خطوط أنابيب النفط في البلاد، وكان مهيمنًا على قطاعات ذات علاقة؛ مثل الصهاريج والمنتجات النفطية وصناعة البراميل.

غير أن اتحاد المنتجين واجه تحديات إدارية؛ ففي بداية الأمر سمح الاتحاد لمديري الشركات التابعة بإدارة هذه الوحدات، فيما احتفظ بحق الموافقة على أي اعتمادات تفوق مبلغ (5,000) دولار، وكانت اللجنة التنفيذية لاتحاد المنتجين -التي كانت موجودة على الدوام في (26) برودوي في نيويورك- تجتمع كل يوم عند الغداء. يقول روكفلر: «لقد كانت قاعدتنا العامة ألَّا نقوم بأي عمل مهم إلا بعد أن نقتنع جميعًا بحكمته». لقد كان الإجماع ضروريًّا، إذ إن اتحاد المنتجين كان تجمعَ شركات مترابطة، ويعتمد بعضها على بعضها الآخر، فضلًا على أن سير العمل على نحو مريح في الشركات مجتمعةً كان يعتمد على الأداء الموثوق لكل من الوحدات التي تتألف منها؛ أي إنه في الوقت الذي فيه تُمنح الشركات التابعة نوعًا من الاستقلال الذاتي، كانت الإدارة المركزية تفرض متطلبات كثيرة عليها؛ على سبيل المثال، كان يتوقع من كل وحدة من وحدات ستاندرد أن تحقق ربحًا بنفسها، وبالإضافة إلى ذلك أخذ جورج فيلاس؛ وهو أحد أعضاء الاتحاد الاحتكاري والذي كان يعمل بأجر، يقوم بزيارات لمختلف الوحدات، ويفرض عليها متطلبات تقضي بتقديم تقارير مالية منتظمة.

وبهذا التقسيم الجديد للعمل الإداري، بدأ اتحاد المنتجين بالعمل من خلال لجان تتألف أساسًا من كبار المديرين التنفيذيين الذين ينتمون إلى الوحدات الرئيسة التأسيسية، يساعدها موظفون دائمون في مكتب نيويورك، وكانت هنالك لجان منفردة للتعامل مع قضايا النقل، والصادرات، والتصنيع، والصناديق الخشبية والمعدنية، وصناعة البراميل، وزيت التشحيم، والتسويق المحلي، والإنتاج. ووسَّع مديرو الاتحاد الاحتكاري النشاط الصناعي في اتجاهات عدة، إذ قادوا حملة في ميدان التسويق، وذلك بإنشاء شبكة من المحطات لضمان الانسياب المنتظم للمنتجات المكررة ذات الجودة المراقبة إلى الناس، وكان من شأن هذه المبادرة زيادة عدد محطات الكاز والغاز التي تمتلكها الشركات من (130) في عام (1882م) إلى (3,500) في عام (1906م)، وأصبحت عملية التكامل العمودي كاملة عندما بدأت ستاندرد في نهاية المطاف باستخراج النفط الخام من الأرض، في عام (1881م)، وبعد أن عثر المنقبون على

عـروق نفطيـة في الأراضـي المنبسـطة قرب ليمـا، أوهايو، بدأت الشـركة بحفر آبـار نفط قرب قاعدتها التاريخية، وبحلول عام (1891م) كانت ستاندرد تضخ (25) بالمئة من النفط الخام الأمريكي الذي كان كله يأتي من الأرض، وبحلول عام (1895م)، كان استخراج النفط الخام يشكل (14) بالمئة من أرباح الشركة.

تبنَّت سـتاندرد أويل آنذاك مبدأ مصنع القرن العشـرين (تسـهيل انسـياب المواد الخام في مختلـف الحلقـات من السلسـلة الإنتاجيـة حتى ظهورهـا منتجًا مكتملًا جاهزًا للاسـتهلاك)، وكان في وسع روكفلر أن يتحكم في حركة كل قطرة من النفط، من اللحظة التي تضخ إلى سطح الأرض في بنسلفانيا إلى الوقت الذي كان يشتري فيه مزارع في كاليفورنيا جالونًا من الكاز من محطة محلية تملكها سـتاندارد، وفي التسـعينيات من القرن التاسع عشر، وبالرغم من أنه كان في الخمسـين من عمره تقريبًا، أخذ روكفلر ينأى بنفسـه بصورة أساسـية عن الشـؤون اليومية لشركة ستاندرد أويل، بعد أن حذره طبيبه من انهيار جسماني وشيك اذا استمر في العمل، وفي آخر تعبير عن التمييز الجديد بين الإدارة والملكية التي كان رائدها روكفلر، فقد ترك هو وجيل كامـل مـن شـركائه تدريجيًّـا قطاعَ الأعمـال في يد مجموعة أصغر سـنًّا مـن المديرين مدفوعي الأجر الذين أثبتوا مقدرة إدارية فائقة.

كرَّس روكفلـر جـزءًا كبـيرًا مـن بقية حياتـه للأعمـال الخيرية؛ فقد مـوَّل تأسيـس جامعة شيكاغو في عام (1892م)، وأنشأ مؤسسة أنفقت ملايين الدولارات على التعليم والصحة حول العالم، ولكن هذه الأنشـطة أجدت قليلًا فقط في تهدئة النـاس الذين كانوا حانقين على ثروته وسـلطته وتحكمـه في سـلعة بوزن أهميـة النفط، وكان نشـطاء الصحفيين والصحافة الشـعبية ينظـرون إليـه على أنه فاسـد شـره لا أمـل فيه، وفي عـام (1888م)، وصفت صحيفـة نيويورك وورلـد روكفلـر بأنه «أبو اتحادات المنتجين، وملك الاحتكاريـين، وقيصر صناعة النفط». وكتب الصحفي الاستقصائي آيدا تاربيل بعد أن رأى روكفلر في الكنيسة: «لقد كان هناك شيء مثير للاشمئزاز إلى حد لا يوصف».

إعادة هندسة التكرير

بعد تشكيل اتحاد منتجي ستاندرد أويل في عام (1882م) بقليل، بدأت اللجان في ترشيد مختلف أجزاء ستاندرد المتباعدة، والمختلفة في طبيعتها في بعض الأحيان ودمجها؛ بهدف تحقيق قدر أكبر من اقتصادات الحجم والفاعلية في التشغيل، وكان تخفيض التكاليف هو الطريقة الوحيدة للحفاظ على هوامش ربح في حقبة كان فيها العرض النفطي يزداد بسرعة، وكانت نقطة البداية الواضحة للعيان هي العدد الكبير من مصافي النفط التي تم الاستحواذ عليها خلال سنوات، وبين عامي (1882م و1885م)، قلَّص اتحاد المنتجين عدد المصافي من (53) إلى (22)، وذلك بإخراج المصافي القديمة من الخدمة وزيادة المقدرة الإنتاجية للمصافي المتبقية، وبحلول عام (1885م)، كانت ثلاث مصافٍ تابعة لستاندرد والواقعة في بيون (نيوجيرسي) وفيلادلفيا وكليفلاند –وهي أكبر ثلاث مصافٍ في العالم– تنتج نحو (40) بالمئة من الإنتاج الكلي لستاندرد وهو (17,7) مليون برميل، وفي تلك السنة وصل إنتاج الولايات المتحدة إلى (21,5) مليون برميل.

أدى هذا الدمج إلى تعزيز الميزة التي تتمتع بها ستاندرد من دون باقي الشركات المستقلة قليلة العدد، وبحلول منتصف الثمانينيات من القرن التاسع عشر، كانت أكثر المصافي استقلالية قد تمكنت من خفض تكلفة الإنتاج إلى (1,5) سنت للجالون، فيما انخفضت تكلفة إنتاج ستاندرد من (0,543) سنت في عام (1882م) إلى (0,452) سنت في عام (1885م)، وفي الحقبة نفسها تضاعف هامش ربحها تقريبًا، مرتفعًا من (0,53) سنت للجالون في عام (1882م) إلى سنت واحد للجالون في عام (1885م).

تقاعد طويل أقضت مضجعه
الملاحقات القضائية للممارسات الاحتكارية

في أعقاب النجاح الكبير الذي حققه اتحاد المنتجين الذي قادته ستاندرد، قامت شركات كبيرة في صناعات أخرى بتقليد نموذج ستاندرد في التنظيم، وما لبثت مجموعة صغيرة من الشركات أن أطبقت على عنق صناعات مهمة مثل التبغ والصلب والهواتف، وفي ردة فعل على هذه الاحتكارات غير العادلة، شنَّت إدارة الرئيس ثيودور روزفلت سلسلة من الهجمات على ستاندرد وعلى مجموعات الشركات الكبرى الأخرى، ونظرًا إلى أن ستاندرد كانت الأقوى والأكثر وضوحًا من بين اتحادات المنتجين، فقد استقطبت اهتمامًا خاصًّا، وفي يونيو/حزيران من عام (1906م)، أعلن النائب العام في ميسوري هيربرت هادلي نيته محاكمة اتحاد المنتجين هذا استنادًا إلى تقرير من مكتب المؤسسات، والذي أورد وصفًا لضخامة حجم ستاندرد وقوتها بالتفصيل، بما في ذلك الشبكة المعقدة البالغة (88,000) ميل من خطوط أنابيب النفط، وما مجموعه (68,2) مليون برميل من النفط الخام التي كانت تدخل مصافيها في السنة.

وفي الحقبة الجديدة للحكومات ذات العقلية الإصلاحية، لم يعد باستطاعة ستاندرد أن تتخلص من المشكلات بتقديم الرشاوي، حيث أخذت المعارك القانونية تشتد عليها، قد أصدرت محكمة فيدرالية في صيف عام (1907م)، حكمًا ضد وحدة إنديانا التابعة لستاندرد؛ بسبب ممارساتها طويلة الأمد التي حصلت من خلالها على حسومات من شركات السكك الحديدية، وقررت تغريمها (29) مليون دولار، وبالرغم من أن الفريق القانوني لستاندرد استأنف ذلك الحكم بنجاح، وكسب قرارًا من محكمة الاستئناف بإجراء محاكمة جديدة، إلا أنه في سنة (1908م) دعا فرانك كيلوغ، وهو نائب عام عينه روزفلت بصفة خاصة، إلى حل ستاندرد أف نيوجيرسي، وهو الاسم الذي كانت تعرف به المؤسسة الأم في اتحاد المنتجين، وقد استأنف محامو ستاندرد الحكم أمام المحكمة العليا، إلا أن المحكمة برئاسة القاضي وايت أصدرت حكمًا ضد اتحاد المنتجين في (15) مايو/أيار من عام (1911م)، وفي حكم استغرق (20,000) كلمة، وجدت المحكمة العليا أن ستاندرد تشكل احتكارًا (مفرطًا)، وأمرت بتجريد الشركات التابعة لها وعددها (38) من سلطاتها، وذلك بإعادة الأسهم جميعها إلى مسهمي الشركات الأصلية والتي كانوا قد استبدلوها بأسهم في اتحاد المنتجين.

ومـن المفارقـات أن كسـر الاحتـكار هـذا أدى إلـى زيـادة ثـروة روكفلـر الـذي كان يمتلـك (244,500) سـهم من أسـهم اتحاد المنتجين البالغة (983,383) سهمًا، ونظرًا إلى أن روكفلر كان مسـهمًا في كثير من الشـركات التي اتحدت لتشـكل سـتاندرد، فإنه وجد نفسـه فجأة مالكًا لمحفظة منوعة من الأسهم في مختلف المشاريع ذات العلاقة بصناعة النفط، وبعد أن انفصلت عن الشـركة الأم، أخذ عدد من الوحدات التي تحررت من سـتاندرد بالازدهار، ولقيت أسـهم عدد من المكونات السابقة لاتحاد المنتجين رواجًا في السوق، إذ تدافع المستثمرون لشراء أسهم في الشـركات التي كانت تدار إدارةً جيدةً، وقد رفع المد العالي روكفلر أيضًا، وقدر ألان نيفنز؛ كاتب السـير الذي لا يعرف الكلل، ثروة روكفلر (900) مليون دولار تقريبًا في عام (1913م)، واستمر روكفلر على قيد الحياة بعد حل اتحاد المنتجين وبعد وفاة معاصريه ومنافسيه جميعهم تقريبًـا، وحيـث إنـه لم يعـد قادرًا على الإسـهام في إدارة أكبر مشـروع صناعـي في البلاد، فقد أمضـى العقديـن الأخيريـن من عمره في بوكانتيكو هيلز وفي كيزمينتس، وهـو منزله في مدينة أورمونـد، فلوريدا، حيـث كان يلعـب الجولف ويعتني بحدائقه، وتـوفي روكفلر في عام (1937م) عن عمر ناهز (97) عامًا.

forbes

openkandil.com