

ОПАСНОЕ ЗНАНИЕ



АНТОЛОГИЯ

«МИРОВОЙ ЗАКУЛИСЫ»

ДЭВИД
РОКФЕЛЛЕР

ГИ ДЕ
РОТШИЛЬД

ДЖОРДЖ
СОРОС

ГЕНРИ
КИССИНДЖЕР

ЗБИГНЕВ
БЖЕЗИНСКИЙ



Опасное знание

Джордж Сорос

Антология «мировой закулисы»

«Алгоритм»

2017

УДК 327
ББК 66.4

Сорос Д.

Антология «мировой закулисы» / Д. Сорос — «Алгоритм»,
2017 — (Опасное знание)

ISBN 978-5-906880-67-3

Авторы этой книги Д. Рокфеллер, Г. Ротшильд, Г. Киссинджер, З. Бжезинский, Дж. Сорос – самые влиятельные люди мира, те, кого считают «мировой закулисой» и членами «мирового правительства»; все они входили (и входят) в знаменитый Бильдербергский клуб. В книге представлены их воспоминания, публицистика, аналитические произведения, статьи, в которых показывается механика управления мировой политикой и экономикой, планы будущего мироустройства, место в нем США, Европы, России, стран Азии и Латинской Америки. Читателю предоставляется возможность самому оценить, насколько эти описания и прогнозы соответствуют всему, что происходило на мировой арене в недавнем прошлом и происходит сейчас.

УДК 327

ББК 66.4

ISBN 978-5-906880-67-3

© Сорос Д., 2017
© Алгоритм, 2017

Содержание

Мировой клуб банкиров (из книги «Банкир в XX веке»)	5
Предисловие	5
«Стандарт Ойл»	9
Наследство	14
Кейнс, Хайек, Фридман	17
Секретарь мэра за «доллар в год»	22
«Семейный банк Рокфеллеров»	26
Создание «Чейз Манхэттен банк»	35
Создание глобального банка	40
Связи с Москвой. От Хрущева до Горбачева	47
Наши интересы в Китае	61
На Ближнем Востоке	76
Конец ознакомительного фрагмента.	89

Збигнев Казимеж Бжезинский, Дэвид Рокфеллер, Джордж Сорос, Ги де Ротшильд, Генри Киссинджер Антология «мировой закулисы»

Мировой клуб банкиров (из книги «Банкир в XX веке») Дэвид Рокфеллер

Предисловие

Дэвид Рокфеллер-старший – внук нефтяного магната и первого в истории миллиардера Джона Д. Рокфеллера, основателя компании «Стандарт ойл».

Убежденный глобалист в силу влияния своего отца, Дэвид с самого начала участвовал в собраниях элитного Бильдербергского клуба – с самого первого Голландского собрания в 1954 году. На протяжении десятилетий он является постоянным участником заседаний Клуба и членом т. н. «комитета управляющих», который определяет список приглашаемых на следующие годовые собрания. В этот список включаются наиболее значительные национальные лидеры, которые затем выходят на выборы в соответствующей стране. Так было, например, с Биллом Клинтон, который впервые принял участие в заседаниях Клуба еще в 1991 году, будучи губернатором Арканзаса.

Д. Рокфеллер известен как один из первых и наиболее влиятельных идеологов глобализации и неоконсерватизма. Ему приписывается фраза, предположительно сказанная им на заседании Бильдербергского клуба в Баден-Бадене, Германия, в 1991 году:

«Мы благодарны “The Washington Post», «The New York Times», журналу «Time» и другим выдающимся изданиям, руководители которых почти сорок лет посещали наши встречи и соблюдали их конфиденциальность. Мы были бы не в состоянии разработать наш план мироустройства, если бы все эти годы на нас были обращены огни прожекторов. Но в наше время мир искушеннее и готов шагнуть в сторону мирового правительства. Наднациональный суверенитет интеллектуальной элиты и мировых банкиров, несомненно, предпочтительнее национального самоопределения, практиковавшегося в былые столетия».

Джеймс Вольфенсон, президент Всемирного Банка с 1995 по 2005 г., сказал по случаю 90-летнего юбилея Дэвида Рокфеллера, выступая в Совете по Международным Отношениям:

«Семья Рокфеллеров, в течение последних 100 лет сделала огромный вклад в развитие глобализма. Уместно сказать, что в вопросе глобализации не было ни одной семьи более влиятельной, чем Рокфеллеры. И мы по-прежнему адресуем к ним вопросы, которые в определенном смысле все еще стоят перед нами. И за это, Дэвид, мы глубоко благодарны вам и ценим ваш собственный вклад в это дело...».

Тот факт, что крупные американские фонды – Рокфеллера, Карнеги и Форда – играли ключевую роль в происхождении Бильдербергской группы – не простое совпадение. Эти фонды, с момента их основания в начале XX века, были центральными учреждениями в построении консенсуса среди элит, а также разрешения противоречий во властных структу-

рах. Попросту говоря, они стали двигателями социальной инженерии: как для элитных кругов в частности, так и для общества в целом.

Профессор Роберт Ф. Арнове писал в своей книге «Благотворительный и культурный империализм»:

«Сила фондов заключается не том, чтобы диктовать, что должно изучаться. Их сила состоит в определении профессиональных и интеллектуальных параметров, в определении того, кто будет получать поддержку, в изучении жизненно важных тем и вопросов. Поэтому власть фондов заключается в том, что они предлагают определенные виды деятельности, в которых они заинтересованы, и которые готовы поддерживать.

Через банки эти могущественные семьи контролируют мировую экономику; через мозговые центры им удастся управлять политическими и внешнеполитическими ведомствами, а через фонды элиты получили возможность формировать идеи и контролировать образовательные учреждения. Учебные заведения готовят будущую элиту для правительственных структур, экономики, науки и других профессиональных сред, а также производят ученых, которые и являются основными участниками аналитических центров, таких, как Бильдербергская группа.

По мере того, как американские подходы постепенно пронизывают мир, это создает более благоприятные условия для не прямой и кажущейся добровольной американской гегемонии. Эта гегемония включает в себя сложную структуру блокирующихся между собой организаций и процедур, созданных для того, чтобы генерировать консенсус и затенять асимметрию во власти».

* * *

Со своих первых встреч, члены клуба сосредоточились на следующих обширных областях, остававшихся центром дискуссий и на последующих встречах: коммунизм и СССР; зависимые области и люди за границей; экономическая политика и проблемы; Европейская интеграция и Европейское оборонительное сообщество.

Джозеф Ретингер, один из основателей Бильдербергского клуба, был также одним из первых архитекторов европейского общего рынка и ведущим разработчиком европейской интеграции. В 1946 году, выступая в Королевском институте международных отношений, британском аналоге Совета по Международным Отношениям, он сказал, что Европе, для создания федеративного союза европейских стран, необходимо «отказаться от части своего суверенитета».

Ретингер был основателем европейского движения (ЕМ), лоббирующей организации, занимающейся созданием Федеральной Европы. Ретингер обеспечивал финансовую поддержку Европейского движения со стороны влиятельных американских финансовых институтов.

Рассекреченные в 2001 году документы показывают, что американское разведывательное сообщество в 1950-е и 1960-е годы проводило специальную кампанию, чьей целью было подтолкнуть объединение Европы. Оно финансировало и направляло Европейское федералистское движение. Интересно, что такие вожди паневропейского движения, как Ретингер, Роберт Шуман и бывший бельгийский премьер-министр Поль-Генри Спаак – все считались наемными работниками у американских спонсоров. Роль США в этом процессе просматривается как классическая тайная операция. Финансирование шло со стороны фондов Форда и Рокфеллера, а также со стороны бизнес-структур, близко связанных с американским правительством.

На совещании клуба в 1955 году участник со стороны Соединенных Штатов убеждал своих европейских друзей «идти вперед по пути унификации Европы с меньшим акцентом

на идеологические стороны и, кроме всего, быть практичными и работать быстро». Таким образом, на этом совещании в качестве главной повестки дня было установлено создание Европейского общего рынка.

В 1957 году, двумя годами позже, было подписано Римское соглашение, согласно которому было создано Европейское Экономическое Сообщество (ЕЭС), также известное как Европейское Сообщество. На протяжении десятилетий было подписано множество других соглашений, и к Европейскому Сообществу присоединились новые члены. В 1992 году было подписано Маастрихтское соглашение, которое создало Европейский Союз; в 1994 году был создан Европейский Валютный Институт; в 1998 году – Европейский Центральный Банк; в 1999 году запущена в оборот денежная единица «евро». Этьен Давиньон, председатель Бильдербергской группы и бывший еврокомиссар, в марте 2009 года рассказал, что введение евро обсуждалось и планировалось на Бильдербергских конференциях.

А по результатам апрельского саммита G-20 2009 года были анонсированы планы по введению новой глобальной валюты, которая должна будет заменить американский доллар в качестве мировой резервной валюты. В пункте 19-м коммюнике, выпущенного G-20, заявлено, «для того, чтобы повысить глобальную ликвидность мы согласились поддержать общее размещение валюты СПЗ (SDR), с помощью которой будет проведена инъекция в \$250 миллиардов в мировую экономику». (СПЗ (SDR) или «специальные права заимствования» являются синтетическими бумажными расчетными денежными единицами Международного валютного фонда.)

Как сообщила газета The Telegraph, «лидеры Большой Двадцатки предоставили МВФ право создавать собственные деньги и проводить количественную монетарную либерализацию. Таким образом, они де-факто вводят в игру мировую валюту, которая оказывается вне контроля любого суверенного правительства».

Более подробно на целях глобализации остановился Жан-Клод Трише, президент Европейского Центробанка (ЕЦБ) и давний участник бильдербергских встреч. Он выступил с речью в Совете по Международным Отношениям в апреле 2010 года, в которой объяснил, что «значительные трансформации в глобальном управлении, над которыми мы трудимся в настоящее время, можно проиллюстрировать на трех примерах.

Первое – возникновение G-20 в качестве основной группы глобального экономического правления на уровне министров, управляющих, глав государств и правительств.

Второе – учреждение «Глобальной Экономической Встречи» для управляющих центральных банков под покровительством Банка Международных расчетов, в качестве основной группы для управления кооперации центральных банков.

И третье – расширение членства Совета по Финансовой Стабильности, чтобы включить в себя все системные экономики развивающихся рынков».

В заключение своей речи Трише подчеркнул, что «суть глобального правления заключается в решительном улучшении способности глобальной финансовой системы противостоять сбоям».

В следующем месяце Трише выступил с речью в Банке Кореи, где сказал, что «кооперация Центральных банков является частью более обширной тенденции, которая преобразует глобальное управление. Эту тенденцию, собственно, и пришпорил глобальный финансовый кризис... Поэтому не является сюрпризом, что этот кризис привел к еще большему осознанию необходимости полной интеграции в глобальную систему управления».

* * *

Последнее – насчет «теории заговора» Рокфеллеров. Недавно журналист Джон Ронсон опубликовал большую статью в газете The Guardian о деятельности Бильдербергской

группы. Ронсон пытался взять интервью у Дэвида Рокфеллера, но ему удалось связаться только с его пресс-секретарем. Он сказал Ронсону, что «теории заговора» Рокфеллера и глобальных мозговых центров, подобных Бильдербергу, ему «совершенно осточертели». По словам пресс-секретаря, «соображения мистера Рокфеллера по данной теме заключаются в том, что все это время имела место битва между рациональной и иррациональной мыслью. Рациональные люди отдали предпочтение глобализации. Иррациональные – предпочли национализм».

Уилл Хаттон, бывший редактор The Observer, который был несколько раз приглашен на Бильдербергские встречи, является автором известной фразы, в которой он обозначил группу, как «первосвященников глобализации». Хаттон сказал, что «люди принимают участие во всех этих сетях, чтобы влиять на то, как работает мир», и создавать, как он выразился, «международный здравый смысл» политики. Председатель Бильдербергской группы Этьен Давиньон заявил, что «я не думаю, что мы являемся мировым правящим классом, потому что я не думаю, что мировой правящий класс существует. Я просто думаю, что люди, имеющие влияние, заинтересованы в том, чтобы говорить с людьми, имеющими влияние».

В то же время член руководящего комитета Бильдербергской группы Дэнис Хили отметил:

«Утверждения, что мы стремимся к единому мировому правительству, несколько преувеличены, но не полностью несправедливы. Наши коллеги по Бильдербергскому клубу чувствуют, что мы не можем дальше продолжать бесконечные войны друг с другом, убивать людей и оставлять миллионы их без крыши над головой. Поэтому мы думаем, что единое сообщество, включающее в себя весь мир, было бы хорошей вещью... Бильдерберг – это способ собрать вместе политиков, промышленников, финансистов и журналистов. Политика должна привлекать [влиятельных] людей, которые не являются профессиональными политиками. Мы сделали упор на том, чтобы собрать вместе молодых растущих политиков, и свести их вместе с финансистами, промышленниками, – с теми, кто может сказать им несколько мудрых слов. Это увеличивает шансы на то, что мы получим разумную глобальную политику».

Эндрю Гэвин Маршалл

«Стандарт Ойл»

...Существует фотография всех мужчин семьи Рокфеллеров, ожидающих на станции Тарритаун прибытия поезда с гробом нашего деда из Ормонд-Бич, штат Флорида, где он жил в своем зимнем доме. Дед мирно умер в своей постели 23 мая 1937 г. в возрасте 97 лет. Хотя официальной причиной смерти был склеротический миокардит, проще сказать, что он умер от старости. Я знал его как «деда», а не как «барона-разбойника» или великого филантропа из книг по истории. В детстве я постоянно ощущал присутствие деда – кроткого, доброжелательного, почитаемого моим отцом Джоном Д. Рокфеллером (мл.) и всей семьей.

Дед начал свою трудовую жизнь, поступив на работу в качестве клерка в магазин по продаже тканей в г. Кливленде, штат Огайо, с зарплатой пять долларов в неделю, а в дальнейшем основал компанию «Стандарт ойл» и управлял ею. Фактически «Стандарт ойл» представляла собой всю нефтяную промышленность Соединенных Штатов до тех пор, пока после длительных и ожесточенных судебных разбирательств по решению Верховного суда она не была ликвидирована в 1911 году. Многие из компаний, возникших в результате ее закрытия, существуют до сих пор: это «Эксон мобил», «Шеврон», «Амоко» и около 30 других.

Компания «Стандарт ойл» сделала деда богатым, возможно, «самым богатым человеком в Америке». Он также был на протяжении значительной части своей жизни одним из наиболее ненавидимых людей. Бульварная пресса атаковала деловые приемы компании «Стандарт ойл» и обвиняла ее в преступлениях, включая убийства, за неустанные попытки устранить всех конкурентов и упрочить свою монополию в нефтяной индустрии. Дед был мишенью для прогрессистов, популистов, социалистов и прочих, недовольных новым американским капиталистическим порядком. Роберт Ла Фоллетт, влиятельный губернатор штата Висконсин, называл его «величайшим преступником своего века». Тедди Рузвельт использовал его в качестве мальчика для битья в своих усилиях призвать к порядку промышленные монополии. Ида Тарбелл, которая своими сочинениями, вероятно, сделала больше, чем кто-либо другой, для того, чтобы создать образ деда как жадного и ненасытного «барона-разбойника», писала: «Вряд ли можно сомневаться, что главная причина того, что господин Рокфеллер играет в гольф, заключается в том, что он хочет прожить подольше, чтобы сделать еще больше денег».

Сегодня большинство историков согласится с тем, что портрет «Стандарт ойл», написанный современниками, был в высшей степени тенденциозным и часто неточным. Дед и его партнеры были жесткими конкурентами, однако они не выходили за рамки обычной деловой практики того времени. Это был иной мир, чем сегодня. Законов, регулировавших деловую конкуренцию, было мало. «Стандарт ойл» работала на переднем крае экономики; это была новая, неисследованная территория и в некоторых отношениях она, безусловно, напоминала Дикий Запад. Журналисты, любившие сенсационные разоблачения, – «разгребатели грязи» – идеализировали первые годы нефтяной промышленности как рай для предпринимательства. Но на самом деле нравы были исключительно жестокими. Цены дико колебались, происходили огромные скачки объемов производства, что приводило к чередованию периодов затоваривания и дефицита нефти. Компании, занимавшиеся добычей и переработкой, могли обанкротиться и быть выброшенными из бизнеса буквально за один день. Дед отнюдь не был романтиком; он считал, что сложилась ситуация, отличающаяся повышенным риском, недалековидностью и расточительством, и он решил попытаться исправить ее с помощью жесткого подхода.

Обвинения в том, что «Стандарт ойл» мошеннически отбирала у вдов их наследство, взрывала нефтеперерабатывающие предприятия конкурентов и всеми доступными ей

средствами банкротила конкурентов Тарбелл и других, представляли собой абсолютную выдумку. Реальная картина заключалась в том, что «Стандард ойл» была значительно более честной в своих действиях по сравнению со многими ее конкурентами. В ходе своего укрупнения «Стандард ойл» предлагала не только честную, но часто и щедрую цену за нефтеперерабатывающие предприятия конкурентов. Настолько щедрую по существу, что конкуренты часто вновь начинали свою деятельность ради того, чтобы их купили еще раз. Партнеры деда горько жаловались на эту постоянно действующую схему «шантажа», однако он продолжал покупать, чтобы завершить свой план.

* * *

Компания «Стандард ойл» была монополией. В период своего расцвета она контролировала 90 % национальной нефтяной промышленности и упорно пыталась, чтобы скупить остающиеся 10 %. Дед, однако, никогда не видел ничего плохого в доминировании компании на рынке. Ничего плохого не только для владельцев монополии и тех, кто в ней работал, но также и для потребителей и страны в целом. Это настолько противоречит тому, что содержится в учебниках, что многим трудно поверить в искренность намерений деда. Однако по мере того, как доля рынка, принадлежащая «Стандард ойл», возрастала, цена нефтепродуктов для потребителя – главным образом керосина на протяжении первых десятилетий существования компании «Стандард ойл» – резко снижалась. Керосин стал доступным повсеместно, и продукт компании «Стандард ойл» был более дешевым и обладал лучшим качеством. Компания инвестировала в новые технологии для улучшения ассортимента и качества продукции и для разработки новых областей применения сопутствующих продуктов, которые ранее просто выливались на землю или сбрасывались в ближайшую речку. Бензин оказался наиболее явным примером отходов производства, которые, в конечном счете, нашли свое основное применение в двигателях внутреннего сгорания и превратился в наиболее ценный из нефтепродуктов.

Политика, проводившаяся дедом, была направлена на снижение цен. При этом он исходил из того, что чем менее дорогим является данный вид продукции, тем больше его будут покупать, а чем больше рынок, тем в большей степени компания «Стандард ойл» сможет иметь прибыли за счет большего масштаба производства. Не имея экономического образования, он понимал смысл «эластичного спроса».

Он всегда считал хорошим бизнесом «увеличение объема продаж при меньшей прибыли на единицу товара». Многие экономисты говорят о бизнесе, как «ответе на спрос рынка»; однако дед действовал по-иному. Он также создавал спрос, организуя новые каналы сбыта дома и за границей. Например, компания «Стандард ойл» часто раздавала бесплатно фонари, побуждая потребителей покупать керосин для освещения. Это весьма похоже на нынешнюю маркетинговую практику фирмы «Жиллет», раздающую бритвенные станки, для которых надо покупать лезвия. Дед побуждал своих партнеров покупать нефтеперерабатывающие предприятия, разрабатывать новые нефтяные месторождения и расширять производство задолго до того, как возникал спрос. Компания «Стандард ойл» действовала наиболее агрессивно во время периодов экономического спада, когда другие компании отступали, поскольку у деда было основывающееся на долгосрочной перспективе видение отрасли и того, как ей нужно управлять.

«Стандард ойл» отличалась от соперников по ряду показателей – готовностью инвестировать в новые технологии, постоянным вниманием к себестоимости производства и проблемам маркетинга. Дед успешно создал внутри одной системы единый процесс от получения нефти из скважины до доставки готовой продукции клиентам. «Стандард ойл» была первой полностью интегрированной экономической системой. Это было самым крупным

достижением деда: создание нефтяной индустрии и в ходе этого создание современной корпорации. Это было организационным триумфом, который трансформировал деловой мир.

Американская общественность с большим энтузиазмом приветствовала решение Верховного суда о ликвидации «Стандард ойл траст» в 1911 году. Однако следует помнить, что главным результатом консолидации нефтяного бизнеса в результате деятельности деда оказалась более дешевая, обладавшая лучшим качеством и поступавшая более надежно нефть, что помогло Соединенным Штатам осуществить переход от децентрализованной аграрной страны к высокоцентрализованной индустриальной демократии.

* * *

К 1910 году дед обнаружил, что управление его состоянием, а оно в это время составило почти 1 млрд. долл., представляет собой сложную задачу. Его ежегодный доход от компании «Стандард ойл» и других инвестиций был огромным и, с учетом любви деда к порядку, этот доход должен быть потрачен или инвестирован надлежащим образом. Поскольку он не интересовался приобретением французских или шотландских замков и ему была отвратительна мысль о покупке предметов искусства, яхт или средневековых доспехов, всего того, чем увлекались его более экстравагантные современники, дед разработал типичное для себя решение. Он инвестировал значительную часть своего дохода в угольные шахты, железные дороги, страховые компании, банки и производственные предприятия различного рода, главным образом в области добычи и переработки железной руды, и стал, в конце концов, контролировать значительную часть богатого месторождения Месаби-Рейндж в штате Миннесота.

Однако после того как дед оставил «Стандард ойл» в 1897 году, он все больше стал заниматься иной формой инвестирования, а именно филантропией, которую он называл «искусство давать». И здесь он добился не меньшего, чем созданием «Стандард ойл».

Еще с того времени, когда он был молодым человеком, делавшим первые шаги в предпринимательстве, дед регистрировал все доходы и расходы вплоть до пенса, включая пожертвования, вплоть до цента, на благотворительные цели. Расходы заносились в gross-бухи, начиная со знаменитого «Гроссбуха А», хранящегося в Рокфеллеровском центре архивов в Покантико-Хиллз. Регистрация всего стала семейной традицией. Отец последовал примеру деда и постарался привить моему поколению ту же привычку, однако с меньшим успехом. Я постарался реализовать эту традицию с моими собственными детьми, но достиг еще меньшего успеха, чем отец.

При этом дед следовал религиозному принципу десятины, а именно отдавал десятую часть своего дохода для церкви или других добрых дел. По мере роста доходов соответственно возрастали и его благотворительные пожертвования, обычно достигая уровня одной десятой доходов. К середине 1880-х годов дед обнаружил, что ему стало трудно самому заниматься вопросом благотворительных пожертвований. По существу, в то время это было для него одной из основных причин стресса. Он чувствовал себя обязанным не только жертвовать, но жертвовать мудро, что являлось гораздо более трудной задачей. «Легко причинить вред, давая деньги», — писал он. К этому моменту его ежегодный доход превышал 1 млн. долл., и распоряжение 10 % этой суммы представляло собой трудную задачу. Решение, к которому он, в конце концов, пришел, заключалось в том, чтобы нанять distinguished Фредерика Т. Гейтса, священника-баптиста, для разработки более разумного и систематического способа оценки лиц и организаций, которые просили о предоставлении средств. К счастью, Гейтс оказался широко образованным человеком, обладавшим немалой мудростью. На протяжении последующих нескольких десятилетий дед вместе с Гейтсом создали планы и осуществили распределение более чем половины состояния; большая часть оставшегося

состояния в конечном счете досталась отцу, который посвятил свою жизнь продолжению и расширению их деятельности.

Некоторые говорили, что мои дед и отец, наряду с Эндрю Карнеги, создали современную филантропию. Это может быть и так, но возможно, что это заявление претендует на слишком многое. К заслугам деда и отца относится то, что они подчеркнули необходимость перенести акцент благотворительной деятельности с лечения социальных симптомов на понимание и последующее устранение причин, лежащих в их основе. Это привело деда и отца к идее необходимости использования научного подхода и поддержке работы экспертов во многих областях.

* * *

Первым крупным филантропическим проектом деда было создание Чикагского университета в 1890-х годах. Однако только в XX веке дед отошел от своих предпринимательских забот и посвятил себя главным образом филантропии. Одной из первых предпринятых им инициатив было создание Рокфеллеровского института медицинских исследований, основанного в 1901 году.

Идея деда, разработанная в тесном сотрудничестве с Гейтсом, моим отцом и первым директором института д-ром Саймоном Флекснером, заключалась в том, чтобы создать исследовательское учреждение по образцу Института Пастера и Института Коха в Европе. При создании Института дед следовал тем же принципам, которые он впервые опробовал в «Стандард ойл»: нанял хороших людей и дал им свободу деятельности. Хотя он живо участвовал в исходном процессе создания и планирования, дед взял за правило не вмешиваться в управление, после того как Институт начал функционировать. Он считал, что целесообразно передать управление в руки педагогов и ученых, являвшихся специалистами в своих областях. Отец стал президентом совета попечителей для обеспечения неукоснительного соблюдения политики независимых научных исследований.

Следующая крупная инициатива деда под названием Генеральный совет по образованию (ГСО) явилась следствием его желания создать на Юге США систему общественного образования, которая приносила бы пользу, как черным, так и белым. Дед предоставил ГСО на протяжении 30-летнего периода существования этой организации почти 130 млн. долл. в виде пожертвований и операционных фондов. Для достижения поставленных целей ГСО работал в тесной связи с органами местного самоуправления и правительствами штатов. Он является одним из первых и наиболее успешных примеров сотрудничества между государственным и частным сектором, что всегда поддерживалось нашей семьей.

Рокфеллеровский фонд, основанный в 1913 году, был первой филантропической организацией со специфически глобальным видением и кульминацией усилий деда по созданию структуры, способной к разумному управлению своими активами для достижения благих целей. Финансирование Фонда дедом – приблизительно 182 млн. долл., или более 2 млрд. в долларах сегодняшнего дня, на протяжении десяти лет, превосходно финансирование любой подобной организации. В задачи Фонда входила борьба с анкилостомозом, желтой лихорадкой, малярией, туберкулезом и другими инфекционными заболеваниями. В последующие годы Фонд стал лидером в создании гибридных сортов кукурузы, пшеницы и риса, послуживших основой «зеленой революции», которая внесла огромный вклад в общественный прогресс в мире.

* * *

Часто выдвигалось обвинение, что пожертвования деда на благотворительные цели представляли собой не более чем пиар, предназначенный для того, чтобы обелить свой образ после длительного периода безжалостного извлечения прибыли. Если бы его мотивация действительно была такой, нужно ли было потратить полмиллиарда долларов для достижения этой цели?

Об Айви Ли, являвшемся пионером пиара, часто говорят, что он разработал план, включавший все: от создания огромных благотворительных фондов до раздачи дедом новеньких десятицентовых монет – для замены образа безжалостного барона-разбойника на образ теплого, добросердечного и доброжелательного старого человека. Большая часть этих утверждений совершенно абсурдна. Дед раздавал монеты для облегчения контакта с людьми, которых он встречал случайно на площадке для гольфа, в церкви или переходя через улицу. Это помогало растопить лед и снять напряженность, причем, обычно такой прием срабатывал.

По существу, дед проявлял настолько мало интереса к вопросам пиара и взаимоотношений с общественностью в связи со своей филантропической деятельностью, что он не позволил использовать свое имя для Чикагского университета или для Генерального совета по образованию и с большой неохотой согласился разрешить использовать свое имя для Рокфеллеровского института. Трудно представить себе, что дед, который отказывался разрешить «Стандард ойл» отвечать на клевету, которая распространялась «разгребателями грязи», позволил бы использовать большую часть своего состояния для улучшения своего имиджа. Для этого необходимо было бы поверить, а я лично не верю в это, что он прошел через раскаяние, которое побудило его расстаться с «благами, полученными недостойными способами».

Ни моему отцу, ни своим внукам, ни кому бы то ни было дед никогда не говорил даже о малейших угрызениях совести в отношении своей деловой карьеры. Он верил, что «Стандард ойл» принесла обществу благо, и не ощущал никаких сомнений относительно своей роли в ее создании.

Как же тогда объяснить филантропическую деятельность деда? С моей точки зрения, она проистекала из его религиозного воспитания и опыта его собственной жизни. Ида Тарбелл и ее интеллектуальные последователи предпочитали изображать деда как квинтэссенцию жадности и воплощение эгоистического индивидуализма. Дед был ярко выраженным индивидуалистом, но он определял это понятие по-иному. Он отвергал идею индивидуализма как эгоизма и самовозвеличивания. Вместо этого он определял индивидуализм как свободу достижения и как обязательство возвращать нечто ценное в то общество, которое питало и поддерживало его. Я верю, что это было как источником, так и целью его филантропической деятельности.

Что же касается отца, то он был далек от того, чтобы стыдиться деда, напротив, он очень гордился его многочисленными достижениями. Если у отца и были противоречивые чувства – а они были, – так это оттого, что он не дотягивал до деда. На протяжении большей части своей жизни мой отец, один из величайших филантропов в истории, думал о себе как о человеке, просто идущем по следам более масштабной личности.

Наследство

Как это ни странно может показаться, я никогда не считал чем-то само собой разумеющимся, что унаследую огромное богатство. Естественно, я знал, что отец был очень богатым человеком, однако также знал, что Депрессия нанесла ущерб его состоянию, как и состоянию всех остальных. Прекрасно помню, как получил письмо от отца во время первого года своей студенческой жизни, в котором он говорил, что если дела пойдут так и дальше, то весьма вероятно, мне придется «зарабатывать себе на жизнь». Хотя, возможно, подобного подхода можно было ожидать от большинства людей, более удивительно то, что такое суждение исходило от одного из богатейших людей в стране.

Я знал, что отец балансирует между многочисленными конкурирующими и даже противоречащими друг другу запросами, проистекающими из его обширных филантропических обязательств, подлежащих выполнению финансовых условий в отношении Рокфеллеровского центра, а также необходимостью обеспечить семью. Отец понимал, что мы нуждаемся в определенной степени экономической независимости, которую он должен был предоставить. Однако он считал, что все мы еще слишком молоды и беспечны, чтобы иметь дело с крупными суммами денег без совета и руководства. Его собственный отец не начал передавать ему значительные средства до тех пор, пока ему не исполнилось сорок лет, и, как я уже ранее отмечал, возможно, в исходные намерения деда и не входило желание оставлять ему вообще какую бы то ни было значительную часть состояния. Моя догадка заключается в том, что отец, наверное, предпочел бы подождать еще несколько лет, прежде чем решить, каким образом он осуществит распределение своего состояния.

Иронией судьбы является то, что налоговая политика Франклина Д. Рузвельта в отношении богатых убедила отца действовать таким образом, каким он поступил. Резкое увеличение налоговых ставок на дарение и наследство в 1934 году убедило отца, что, если он хочет предоставить нам средства к независимому существованию, у него нет альтернативы. Однако его реальные опасения относительно нашей зрелости и неопытности побудили его создать трастовые фонды с очень строгими ограничениями в отношении доступа к доходу и возможности траты основных сумм для всех бенефициаров.

Исходное намерение отца заключалось в том, чтобы предоставить каждому из его детей небольшой, но постепенно нарастающий доход до тех пор, пока нам не исполнится тридцать лет. Трастовые фонды были созданы для достижения именно этой цели. До достижения нами 30-летнего возраста весь доход из трастовых фондов, остававшийся после выплат, положенных нам, не реинвестировался, а распределялся среди нескольких заранее названных благотворительных организаций, к которым относились Рокфеллеровский институт и церковь «Риверсайд».

В 1935 году, первом полном календарном году, когда трастовый фонд начал действовать, я получил только 2400 долл., что составляло крошечный процент от гораздо большего дохода.

Этот доход предназначался для оплаты моих расходов на проживание и расходов в университете, помимо обучения – тогда это было 400 долл. в год, которые отец продолжал выплачивать на протяжении остающегося периода моих университетских лет. Иногда я обнаруживал, что наличности мне не хватает, и был вынужден обращаться к отцу с просьбой о предоставлении аванса. Он обычно рассматривал мои просьбы как повод поделиться своей мудростью и опытом.

В одном из писем, написанных мне в 1935 году, он с неодобрением отмечал: «Ты потратил значительно больше за этот период по сравнению с твоим ожидаемым доходом, который, как ты говоришь, представляет собой, конечно, недостаточное финансирование и является

ошибкой... Ты несколько огорчил меня в связи с тем, что опять испытываешь финансовые трудности, которые ты, конечно, мог предвидеть. Когда ты получал 1500 долл. в год, трудностей у тебя не было. После прибавки трудности, вероятно, возросли. Старая пословица о том, что человек имеет тенденцию терять голову с растущим благополучием, – это очень правильная пословица. Я надеюсь, что теперь твои финансовые планы будут такими, что они не дадут возможности в будущем считать эту пословицу для тебя справедливой. Сумма в 400 долл. будет выслана сегодня на твой банковский счет».

В то время, когда были созданы трасты 1934 года, отец проинформировал Лоранса, Уинтропа и меня, что наши трасты будут содержать активы, значительно уступающие тем, которые он создал для матери и наших старших братьев и сестры. Отец направил мне письмо с объяснением его соображений. Оно дает хорошее представление о его чувствах в отношении опасной смеси молодости и денег: «Когда я впервые говорил с тобой относительно этого вопроса, я имел в виду создание трастовых фондов для трех младших сыновей в тех же размерах, что и для более старших детей. Подумав дополнительно, я пришел к выводу, что поступить так было бы несправедливостью по отношению к вам... Во-первых, поскольку это могло бы привести к тому, что вы окажетесь в положении, когда не будете знать, что делать, поскольку у вас внезапно возникнут тяжелые и относительно новые обязательства... Во-вторых, это... серьезно подорвет возможность постоянного направляющего влияния и совета со стороны отца на протяжении тех лет, когда формируется ваша личность, что является отцовской обязанностью».

Однако когда в 1935 году Конгресс повысил налоговые ставки на дарение и наследство, отцу пришлось изменить свою стратегию. Он нехотя решил, что, если хочет увеличить размеры трастовых фондов для трех своих самых младших детей, это следует сделать сейчас или никогда, и добавил дополнительные активы к нашим фондам, приведя стоимость каждого трастового фонда приблизительно к сумме в 16 млн. долл. Однако прошло еще несколько лет, прежде чем мне сказали о сумме моего трастового фонда.

В середине июня 1935 года отец писал мне незадолго до того, как Дик и я отправились в наше путешествие по Европе:

«Я предпочел бы не предпринимать этого шага сейчас, однако обстоятельства, вероятно, вынуждают меня сделать это. Знание того, как управлять собственностью и мудро обращаться с ней, лучше всего приобретаются при постепенном наращивании опыта. Эта мысль была основной в моем сознании в отношении тех актов дарения, которые я сделал в твою пользу. Я очень верю в тебя. Я знаю, однако, что ты никогда не дашь мне оснований пожалеть об этом.

С любовью отец».

* * *

Мой последний год в колледже был занят написанием дипломной работы по фабианскому социализму, ее название было «Обнищание глазами фабианцев». В ней я указывал на то, что традиционный европейский подход к бедности был основан на христианской концепции покаяния за грехи подаванием милостыни. Акцент делался на преимущества, получаемые в загробной жизни дарителями, а не на выполнение социальных обязательств перед людьми, нуждающимися в этом. Фабианские социалисты под руководством Беатрис Уэбб и Сиднея Уэбба придерживались противоположной точки зрения. Они рассматривали обеспечение минимального уровня жизни для каждого как фундаментальное право всех граждан и неотъемлемую обязанность государства.

Концепции, выдвинутые Уэббами и другими фабианцами, создали основу для работ сэра Уильяма Бевериджа, который тогда занимал пост директора Лондонской школы эконо-

мики, куда я вскоре должен был отправиться для продолжения образования. Сэр Уильям, позже лорд Беверидж, стал одним из основных архитекторов идеи государства всеобщего благосостояния, которая начала завоевывать популярность в Британии в середине 1930-х годов.

Хотя мои студенческие годы подходили к концу, у меня еще не было четкого представления о том, как я хотел бы распорядиться своей жизнью или хотя бы решил, что я буду делать сразу после окончания университета. Я был склонен к тому, чтобы заняться чем-то в международной области, и также думал о чем-то независимом от нашего семейного офиса, поскольку трое моих братьев уже работали там. Известной привлекательностью обладала перспектива аспирантуры в области бизнеса и экономики, однако даже это не было четкой целью. Я ощущал необходимость получить совет от кого-то, кого я уважал и чья собственная жизнь сложилась успешно.

На протяжении нескольких лет я неоднократно восхищался Уильямом Лайоном Макензи Кингом, который стал близким другом отца в результате их совместной работы в период после забастовки в Ладлоу. Позже Кинг возглавил либеральную партию Канады и в 1935 году стал премьер-министром. Он часто останавливался у моих родителей, когда приезжал в Нью-Йорк, и иногда навещал также и Сил-Харбор. Ко мне он всегда оказывал теплые и дружеские чувства, и я чувствовал себя комфортно, разговаривая с ним. Макензи Кинг, которого я знал, вовсе не соответствовал репутации, которой, как я потом узнал, он пользовался в Канаде – репутации железного, соблюдающего со всеми дистанцию человека.

Посоветовавшись с отцом, я написал Кингу, спрашивая его, не мог ли я посетить его в Оттаве, чтобы посоветоваться с ним. Кинг быстро ответил мне, пригласив провести уикенд вместе с ним весной 1936 года. В ходе многочасовых обсуждений моих интересов и имеющихся возможностей стало ясно, что для меня наиболее разумна карьера или в области государственного управления, или в сфере международной банковской деятельности. В любом случае, по мнению Кинга, мне было бы целесообразно получить степень доктора экономики – многими годами раньше он сам прошел этот путь. Это не только дало бы хорошую подготовку в той сфере, которая полезна как для государственного управления, так и для банковской деятельности, но также позволило бы мне завоевать большее доверие со стороны людей, которые в противоположном случае могли бы полагать, что любая должность, которую я займу, обусловлена главным образом влиянием моей семьи.

Аргументы Кинга были убедительными, и я решил остаться в Гарварде еще на один год для аспирантской подготовки и начать изучение экономики под руководством знаменитого австрийского экономиста Йозефа А. Шумпетера. В мои планы на следующий год входило обучение в Лондонской школе экономики, после чего я планировал завершение своей подготовки в Чикагском университете, с тем чтобы по возможности расширить свой кругозор. Время, проведенное в трех университетах, дало бы мне возможность общаться с ведущими экономистами мира.

Кейнс, Хайек, Фридман

В середине сентября 1936 года Дик Гилдер и я участвовали в съезде Республиканской партии в Кливленде и наблюдали за выдвижением губернатора Альфреда Лэндона из Канзаса – безнадежного кандидата в президентской гонке с необыкновенно популярным президентом Франклином Д. Рузвельтом. С 1850-х годов моя семья поддерживала Республиканскую партию – дед говорил мне, что он голосовал за Авраама Линкольна в 1860 году, и я тоже считал себя республиканцем. Кадры партии выражали пессимизм в отношении имевшихся у них шансов. Существовал глубокий раскол между прогрессистами, которые возражали против нового курса, однако считали, что правительство может играть определенную роль в экономической жизни страны, и консерваторами, убежденными, что в Соединенных Штатах происходит большевистская революция и необходимо вернуться к миру свободного предпринимательства XIX века.

По завершении съезда Дик и я вернулись в Кембридж и вновь поселились в наших прежних комнатах в Элиот-хаус. Дик поступил в Гарвардскую школу бизнеса, а я не без некоторого трепета начал непростой курс аспирантской подготовки по экономике.

Вскоре я понял, что принял правильное решение. Я начал обучение в аспирантуре как раз в тот момент, когда спорные идеи Джона Мэйнарда Кейнса по поводу вмешательства государства с целью стимулирования экономической активности спровоцировали жаркие дебаты как среди экономистов, так и в более широком плане.

На протяжении этого года самое серьезное влияние на меня оказал Йозеф А. Шумпетер. По существу, его фундаментальный курс экономической теории был одним из важнейших интеллектуальных событий в ходе моей аспирантской подготовки. Шумпетер уже считался одним из ведущих экономистов мира. Он принимал активное участие в политической жизни Австрии и недолгое время был министром финансов в 1919 году. В течение какого-то периода в 1920-е годы он руководил частным банком в Вене. Он приехал в Гарвард в 1932 году, и когда я встретился с ним осенью 1936 года, ему было около 55 лет.

Шумпетера больше всего занимала проблема роли предпринимателя в процессе экономического развития, и в середине 1930-х годов он стал одним из основных выразителей неоклассической экономической мысли. Однако он не был просто защитником старого порядка, соглашаясь с Кейнсом, что необходимо предпринять какие-то меры, чтобы справиться с беспрецедентным уровнем безработицы, характерным для периода Депрессии, а также с политической и социальной нестабильностью, вызванной этой безработицей. Вместе с тем он отвергал центральный элемент теории Кейнса о том, что без вмешательства правительства в капиталистической экономике появляются продолжительные периоды массовой безработицы и сниженного уровня экономической активности.

Шумпетер опасался, что кейнсианство навсегда заменит нормальное и здоровое функционирование рынка государственным контролем. Он был весьма встревожен тем влиянием, которое эти «неортодоксальные» кейнсианские идеи оказывали на бюджетную, налоговую и денежно-кредитную политику в ряде западных стран, включая Соединенные Штаты.

Находившийся в прекрасной форме, элегантный, с аристократическими манерами Шумпетер в молодые годы увлекался конным спортом, а также был большим поклонником женского пола и, по слухам, у него были многочисленные и красивые романсы. Однажды он сказал студентам, что в жизни у него было три цели: стать величайшим экономистом, величайшим любовником и величайшим жокеем своего поколения, однако чувствовал, что еще не реализовал эти желания, по крайней мере в отношении лошадей! В отличие от большинства профессоров Гарварда, он стильно одевался в хорошо сшитые костюмы, а в кармане его пиджака всегда был шелковый платок. Появляясь в аудитории так, как будто необыкновенно

спешит, бросал пальто на кресло, доставал платок из кармана, взмахивал им по направлению к аудитории, потом сворачивал и тщательно вытирал лоб и верхнюю часть начинающей лысеть головы, прежде чем сказать со своим тяжелым немецким акцентом «Дамы и господа, давайте начнем»...

* * *

Поскольку первый год моей аспирантской подготовки прошел хорошо, я решил продолжить ее в Лондонской школе экономики и политических наук, которую обычно называли ЛШЭ. Для этого я нашел себе хорошего компаньона. На протяжении аспирантского года, проведенного в Гарварде, я познакомился с Биллом Уотерсом, также жившим в Элиот-хаус (его отец владел производственной компанией в Миннеаполисе). Я узнал, что Билл также планировал провести следующий год в ЛШЭ. Мы подружились и решили жить в Лондоне вместе.

В вечер накануне нашего отплытия из Нью-Йорка в конце 1937 года несколько друзей устроили нам прощальную вечеринку в ресторане «Джиованни». Устроители включали Бенджи Франклина, Дика Гилдера, а также Маргарет (Пегги) Мак-Грат, молодую девушку, компания которой уже давно доставляла мне удовольствие, но я по-прежнему считал, что это не более чем дружба. Билл сидел за столом рядом с Пегги и был сильно увлечен ею. После того как мы перебрались в нашу каюту на пароходе «Британик», он спросил: «Чего же ты ждешь? Почему ты не женишься на Пегги?». Я был более чем удивлен, однако эта мысль почему-то задела чувствительную струну. После прибытия в Лондон я написал Пегги и, к моему восхищению, получил быстрый ответ. Этот скромный старт был началом тех отношений, которые значили для меня все на протяжении последующих шести десятилетий.

Связи моего отца с ЛШЭ (Мемориальный фонд Лоры Спелман Рокфеллер и Рокфеллеровский фонд давали ЛШЭ значительные субсидии на протяжении ряда лет) помогли решить проблему нахождения жилья в Лондоне. Отец знал сэра Уильяма Бевериджа, директора ЛШЭ, который выходил на пенсию с тем, чтобы стать главой «Юниверсити колледж» в Оксфорде. Сэр Уильям, которому я написал по совету отца, предложил снять его квартиру по адресу Элм-Корт в Миддл-Темпл, находящемся внутри древних стен Лондонского Сити между мостом Блэкфрайерс-бридж и Флит-стрит.

Это давало нам редкую возможность жить в сердце Лондона, в десяти минутах ходьбы от ЛШЭ, в одном из немногих зданий эпохи королевы Елизаветы, которые уцелели при большом пожаре Лондона в 1666 году. Квартира была совсем небольшая, однако в ней были две спальни, столовая, гостиная и кухня. Лучшее всего было то, что сэр Уильям оставил нам свою прачку Лейли, которая согласилась готовить для нас, а также наводить порядок в наших комнатах. По существу, она делала для нас все (за исключением стирки нашего белья!). Лейли была абсолютным сокровищем, ее присутствие позволило Биллу и мне принимать гостей и жить очень комфортно.

К сожалению, близкая связь с сэром Уильямом в некоторых отношениях затруднила мою жизнь. Как я писал своим родителям, сэр Уильям «определенно принадлежит прошлому, и его не слишком любит подавляющее большинство персонала... Большая часть этих проблем, вероятно, возникает в результате мелкой ревности и политиканства в учебном заведении. Тем не менее, остается фактом, что на меня смотрят несколько скептически из-за того, что я являюсь его таким близким другом».

Это был не последний случай, когда я навлекал на себя подозрения из-за дружбы с привилегированными людьми или людьми, вызывающими к себе неоднозначное отношение.

* * *

Экономисты ЛШЭ были значительно более консервативными, чем остальная часть профессорско-преподавательского состава. По существу, они представляли собой основной существовавший в Англии центр оппозиции Кейнсу и его кембриджской школе экономики, проповедовавшей государственное вмешательство в хозяйственную жизнь.

Моим куратором на протяжении того года был Фридрих фон Хайек, известный австрийский экономист, который в 1974 году получил Нобелевскую премию за работу о деньгах, бизнес-цикле и теории капитала, выполненную в 1920-х и 1930-х годах. Подобно Шумпетеру Хайек делал основной упор на рынок, считая, что с ходом времени даже при наличии многочисленных несовершенных элементов он обеспечивает самые надежные способы эффективного распределения ресурсов и обеспечения здорового экономического роста. Хайек также полагал, что государство должно играть определяющую роль, создавая правила и являясь арбитром и гарантом справедливого и беспристрастного социального порядка, а не владельцем экономических ресурсов или арбитром рынков.

Когда я впервые встретил Хайека, ему было ближе к 40. Безусловно, блестящий, он, однако, не обладал искрой и харизмой Шумпетера. Был скучным лектором, очень немецким по своему характеру и занудным. Его писания отличались многословием, и их практически невозможно было читать или, по крайней мере, невозможно не засыпать по время чтения. Тем не менее, я обнаружил, что я сам, в общем и целом, соглашаюсь с его базовой экономической философией. В личном плане Хайек был добродушным человеком, которого я очень уважал. Я вспоминаю, как он неоднократно вынимал из своего бумажника смятую с надорванными краями бумажку с перечнем остающихся «либеральных экономистов». Печально смотрел на нее и вздыхал. Он был убежден, что перечень быстро сокращается, поскольку пожилые сторонники свободного рынка умирали, а большинство новых экономистов следовало новой кейнсианской моде. Я уверен, что Хайек, умерший в 1992 году в возрасте 93 лет, оказался немало обрадован возвратом поддержки рыночной идеологии со стороны большинства экономистов и многих политических лидеров в 1980-х годах. К сожалению, у меня никогда не было возможности обсудить этот вопрос с ним и узнать, не составил ли он новый и более длинный список.

Моим любимым преподавателем в ЛШЭ был Лайонел Роббинс, позже ставший бароном Роббинсом из Клэр-маркет, который занял пост руководителя отделения экономики в год моего приезда. На этой стадии своей карьеры Роббинс был твердым сторонником рынка и убежденным противником государственного вмешательства. Однако гораздо менее догматичный и более эклектичный, чем большинство других экономистов неоклассического плана, которых я встречал в то время, делал упор на логику и здравую аргументацию, предпочитая их недавно возникшей моде на эконометрику. Он часто говорил, что необходимо проводить разграничение между тем, что фактически происходит в реальной экономике, и тем, что мы ждем от нее.

На протяжении 1930-х годов Роббинс имел стычки с Кейнсом по поводу целого ряда ключевых политических и экономических вопросов. Роббинс и Кейнс впервые сцепились в 1931 году, будучи членами правительственного консультативного комитета, занимавшегося проблемой безработицы. Кейнс продвигал свои идеи относительно спроса – государственные работы, сокращение налогов и затрат, приводящих к дефициту, – которым Роббинс с успехом оппонировал. Позже, однако, Роббинс присоединился к тем, кто выступал в пользу повышения роли государства в управлении экономической жизнью, называя свои ранние расхождения с Кейнсом «самой большой ошибкой моей профессиональной карьеры».

Роббинс говорил и писал по-английски с необыкновенной элегантностью и стилем. После войны его интерес к искусству начал доминировать над экономикой и он стал председателем Национальной галереи и директором Королевской оперы. Лайонел был одним из наиболее широких и образованных людей, которых я когда-либо знал, и я ценил эту дружбу вплоть до его смерти в 1984 году.

* * *

После года, проведенного в Лондоне, я был рад возвращению в Соединенные Штаты для завершения своей аспирантской подготовки в Чикагском университете.

Чикагская «школа экономики» прославилась и заслужила спорную известность за неуклонную защиту концепции рынка и сильную поддержку концепции монетаризма. Эти идеи тесно связаны с именем Милтона Фридмана, чьи взгляды, как считается, символизируют Чикагскую школу, доктрина которой утверждает, что правительство вообще не должно вмешиваться в функционирование рынка и естественный механизм ценообразования. Фридман также считает, что предприятия должны заниматься исключительно оптимизацией прибыли и не должны отвлекаться на участие в прочих видах деятельности, которые связаны с «социальной ответственностью».

Хотя Фридман позже стал сотрудником профессоров Найта и Вайнера на факультете экономики, я не сомневаюсь в том, что они возражали бы против их причисления к членам Чикагской школы в узком современном смысле этого слова. Они оба предпочитали «невидимую руку рынка» по сравнению с вмешательством государства в качестве наилучшего способа для поддержания экономического роста, однако я полагаю, что они выступали бы против безапелляционного фридмановского отрицания социальной ответственности корпораций.

Фрэнк Найт занимает уважаемое положение среди экономистов мира. Его самая известная книга под названием «Риск, неопределенность и прибыль» необычна в том отношении, что он настаивает на включении этических соображений в процесс экономического анализа. Тщательно продуманные вопросы, которые он ставит в своих книгах и лекциях, с тем, чтобы выяснить моральную приемлемость экономической догмы, вызвали много горячих дебатов.

Найт сомневался в утверждениях планировщиков «нового курса», что рост принуждающей власти правительства автоматически приведет к увеличению благосостояния и счастья людей. В то же время Найт критиковал тех, которые говорили только о таких сторонах капитализма, как эффективность, не признавая моральных проблем, связанных с очевидными провалами попыток существующей системы решить важные социальные проблемы.

Джекоб Вайнер был больше всего известен своими теоретическими работами по проблемам международной торговли. Подобно Хаберлеру в Гарварде Вайнер выступал как защитник свободной и беспрепятственной торговли в качестве средства, вызывающего экономический рост. Как преподаватель Вайнер был известен своим жестким и требовательным поведением по отношению к студентам. Будучи логически мыслящим и острым человеком, он не терпел студентов, которые не отвечали его требованиям. Был знаменит тем, что выгонял их из группы, если они два или три раза подряд не могли найти правильного ответа. Попросту говорил: «Вы не дотягиваете до необходимого уровня, до свидания!», и на этом все кончалось. В моем случае, однако, он всегда был дружелюбным и хотел помочь, когда я консультировался с ним в отношении своей диссертации. Может быть, мне повезло в том отношении, что я просто пользовался его советами и не был членом его регулярных аспирантских семинаров.

Оскар Ланге был менее признанным экономистом, чем Найт или Вайнер, однако он добавил иную и важную перспективу для моей диссертации. Ланге был социалистом и ведущим выразителем идей рыночного социализма. Его книга «Экономическая теория социализма» ставила своей задачей продемонстрировать, что понятие «рыночный социализм» не представляло собой противоречия в отношении терминов, и что рыночный социализм мог быть гораздо более эффективным, чем капитализм, основанный на свободном предпринимательстве. Ясно, что эта концепция никогда не нашла подтверждения в реальной жизни, однако доводы Ланге обладали элегантностью.

Ланге был одним из большой группы ученых-эмигрантов, которые приехали в Соединенные Штаты с помощью Рокфеллеровского фонда на протяжении 1930-х годов, бежав от политического и религиозного преследования в Европе. Чикагский университет пригласил Ланге, ценя его способности в области математической статистики и знания кейнсианской экономики. Ланге стал гражданином США в 1942 году.

После войны Ланге восстановил свое польское гражданство и стал послом в Организации Объединенных Наций. Позже он занимал ряд постов в правительстве Польши, которая тогда во все большей степени оказывалась под властью коммунистов. Ланге был добрым, тонким и необыкновенно приятным человеком, а не демагогом, вроде Ласки. Мне кажется, что он вернулся в Польшу скорее из чувства патриотического долга, чем потому, что был убежденным марксистом. Я встречал Ланге несколько раз в ООН после войны, и было ясно, что он был надорванным и несчастным человеком.

Секретарь мэра за «доллар в год»

После того как диссертация была завершена и докторская степень получена, настало время подумать о карьере. У меня не было четкого представления о том, чем бы я хотел заняться, однако я знал, что мне не слишком интересно идти в наш семейный офис, где уже работали Джон, Нельсон и Лоранс.

Когда я был в Чикаго, Билл Бентон и Бердсли Рамл рассказали мне об Анне Розенберг, консультанте по трудовым вопросам и связям с общественностью, у которой были хорошие контакты с ведущими политическими лидерами, включая президента Рузвельта, губернатора Нью-Йорка Герберта Лемона и мэра Фиорелло Ла Гуардиа. Бентон обратился к Анне и рассказал ей о моем интересе к государственной службе. После нашей встречи Анна предложила, чтобы я находил свободные дни во время работы над диссертацией с целью познакомиться с различными сторонами работы муниципалитета Нью-Йорка.

Она организовала мои визиты в ряд учреждений города, включая муниципальный ночлежный дом и кухню для бедных. В другой раз я провел день вместе с судьей по делам несовершеннолетних, когда он разбирал случаи правонарушений, совершенных подростками.

Этот опыт повысил мой интерес к государственной службе, и когда Анна предложила, что мне может быть интересно поработать с мэром Ла Гуардиа, я сразу согласился. Анна провела всю необходимую подготовительную работу, и 1 мая 1940 г. я явился в Сити-холл, чтобы начать работать в качестве секретаря мэра за «доллар в год».

Мне выделили большой кабинет, который был отделен от более роскошных помещений мэра маленькой комнатой, в которой сидели две его стенографистки. В силу своих обязанностей я входил в кабинет Ла Гуардиа и выходил из него раз десять в день, а также присутствовал на многочисленных конференциях и встречах, которые часто носили дискуссионный и жаркий характер. Я также писал проекты ответов на десятки ежедневно приходивших писем. Диктовал ответы стенографистке и отсылал их мэру на подпись. Ла Гуардиа оказался удовлетворенным моими усилиями и в большинстве случаев подписывал составленные мной ответы, не внося никаких изменений.

Ла Гуардиа, известный также под прозвищем «Маленький цветок», обладал взрывным темпераментом, хотя он мог включать и выключать этот темперамент по своей воле. Включал он его часто. Сидя в своем кабинете, отвечая на переписку или разговаривая с бруклинским торговцем, который жаловался на то, что фонарный столб перед его магазином является слишком высоким, я мог иногда внезапно услышать, как мэр швыряет что-то на стол и орет дрожащему подчиненному: «Идиот! Как я могу управлять городом, работая с такими бестолковыми?». Такая тирада могла продолжаться несколько минут, после чего я мог видеть объект его ярости, который тихонько выскальзывал из кабинета. Члены муниципального совета, которые руководили работой департаментов правительства города, не были исключением. Один из них, Уильям Феллоус Морган (мл.), глава комиссии по рыночным вопросам, происходил из старой нью-йоркской семьи и принял предложение Ла Гуардиа о назначении на должность из чувства гражданского долга. Однако когда Ла Гуардиа получил жалобу на департамент Феллоуса, он вызвал его к себе в кабинет и оскорблял его такими же безобразными выражениями, которые он использовал и для всех остальных. Несчастный Феллоус молча сидел, сжавшись и дрожа от смеси стыда, гнева и ужаса.

Ла Гуардиа был жесток также и со своими секретаршами. Эти женщины работали долгие рабочие дни и были полностью преданы ему, однако в конце дня, если мэр обнаруживал опечатку в письме или что-то в этом роде, он безжалостно бранил их до тех пор, пока они не начинали плакать.

Несмотря на его отрицательные черты, Ла Гуардиа был человеком, производившим глубокое впечатление, и необыкновенным политиком. Он, безусловно, был самым лучшим мэром, которого видел Нью-Йорк на протяжении моей жизни, по крайней мере до тех пор, пока не появился Руди Джулиани. Необходимо признать, что если Ла Гуардиа и был нетерпеливым и вспыльчивым, была масса причин для того, чтобы быть нетерпеливым. Он производил чистку в городе, правительство которого стало синонимом коррупции. Несколько лет раньше печально известный Джеймс (Джимми) Уокер позволил взяточничеству достичь новых высот расцвета и артистизма. Большинство сотрудников городской администрации считало, что их продвижение по службе может быть достигнуто, только выплатив взятку нужному человеку. Грабежи, вымогательства, убийства и проституция процветали, в то время как судьям платили, чтобы они не замечали всего этого.

Мэру Ла Гуардиа удалось очистить Нью-Йорк за счет силы его личности и силы его характера. Когда он кричал на людей, причинами этого были бесстыдная коррупция, неэффективность или глупость. Он выкладывался сам и ожидал этого же от людей вокруг себя. Не колебался вызвать человека среди ночи, потребовать, чтобы тот уже на следующий день к определенному часу подготовил то, что было необходимо.

Он также любил показной блеск. Его огромный семиместный лимузин «Крайслер» был оборудован мигалкой, сиреной и полицейской радиосвязью для получения информации о всех серьезных происшествиях и пожарах в городе. Если он слышал о пожаре, то менял свои планы и направлялся к месту происшествия, надевал каску и начинал командовать. Он был настолько колоритным, что пожарники не спорили с ним, а жители Нью-Йорка и газеты любили его за это. Ла Гуардиа мог также быть и героическим. Однажды он помог спасти пожарника, который оказался зажатым под горящей балкой. Он проявлял глубокий личный интерес к каждому аспекту жизни города, иногда даже останавливая превышающих скорость автомобилистов и читая им нотацию на тему о безопасном вождении.

Его «Крайслер» представлял собой передвижной офис. Нередко он захватывал меня, уезжая из здания муниципалитета, с тем чтобы я ехал вместе с ним для редактирования его переписки или чтобы обсудить проект, представлявший для него интерес. Мы проводили время, погруженные в обсуждение деловых вопросов, после чего он выскакивал из машины, когда мы приезжали на место следующей запланированной встречи, и без всякой подготовки – иногда я сомневался, что он знал, куда он направляется, до тех пор, пока не оказывался на месте, – произносил речь, идеально соответствующую тому, что ожидала аудитория. И он был искренним, но не той лживой искренностью, которая является товаром у столь многих политиков. Ла Гуардиа действительно был человеком веры, и это было видно.

Я вспоминаю, как сопровождал мэра на открытие нового объекта Департамента коммунальных услуг где-то в Бруклине; объект был построен на деньги, предоставленные федеральным правительством. Аудитория состояла из учеников местной школы. Я точно знаю, что он понятия не имел, что ему предстоит в тот день выступать перед детьми. Однако он начал с описания полезности деятельности Управления общественных работ и ее роли в создании рабочих мест во время Депрессии, далее говорил о Департаменте коммунальных услуг и огромной важности его работы для жизни города. Потом гладко перешел к восхвалению демократии, в осуществлении которой Департамент коммунальных услуг занимал, несомненно, существенное место, и затем – к самой Америке. Дети слушали, как зачарованные. Я уверен, что все работники коммунального хозяйства чувствовали себя героями. К концу этой речи у меня в глазах стояли слезы. Все это был экспромт, однако он пришел из сердца Ла Гуардиа и поэтому произвел такое воздействие.

* * *

На протяжении полутора лет работы с мэром моим самым большим проектом был проект аренды коммерческой площади в аэропорту Ла Гуардиа, который открылся в 1939 году. Аэропорт был предметом радости и гордости мэра, он хотел, чтобы в экономическом плане аэропорт стал самоокупаемым. Основной терминал строился по проекту без включения коммерческих площадей, сдаваемых в аренду, – упущение, которое делало достижение цели мэра трудной задачей. Архитектор Уильям А. Делано и я вместе нашли площади, где можно было бы расположить магазины и витрины, после чего я занялся вопросами сдачи их в аренду. Я оказался довольно хорошим торговцем. Фирма Картье взяла небольшую площадь в конце изогнутой лестницы для ювелирного киоска, а другие помещения я продал цветочному магазину, банку, галантерейному киоску, брокерской конторе и парикмахерской.

В 1940 году самолеты все еще были новинкой, и аэропорт ежедневно посещали тысячи людей, просто чтобы посмотреть, как садятся и взлетают самолеты. Мы устроили наблюдательную платформу на балконе, выходящем на взлетно-посадочные полосы, и стали брать умеренную цену за доступ. Эта платформа «Скайуок» стала немедленно пользоваться успехом и приносила почти 100 тыс. долл. в год...

К концу лета 1941 года вступление Америки в войну в Европе или в конфликт с Японией становились все более реальными. Оборонные затраты резко возросли в середине 1940 года после падения Франции как для того, чтобы повысить нашу собственную «готовность», так и для того, чтобы снабдить британцев (а позже – русских) вооружениями и другими материалами.

Государственные контракты на все мыслимые предметы, от танков до шоколада, способствовали конверсии старых фабрик для новых областей применения и стимулировали строительство новых фабрик по всей стране. Скорость, с которой все это осуществлялось, породила ряд неожиданных проблем: недостаточность медицинских учреждений, отсутствие жилья для работающих в военной промышленности, трудности с местными ресурсами воды и продовольствия и перегруженность школ. Для того чтобы справиться с многочисленными проблемами, администрация Рузвельта создала Отдел здравоохранения и социального обеспечения в условиях военного времени, сокращенно ОЗСОВ (ODHWS) – еще одно из сотен «алфавитных управлений», существовавших в то время. По всей стране создавались региональные отделения ОЗСОВ, и Рузвельт попросил Анну Розенберг возглавить эти службы в нью-йоркском регионе.

Анна часто бывала в муниципалитете и однажды зашла в мой кабинет, сказав, что, возможно, пришло время принять участие в усилиях по «готовности» и поработать с ней в качестве помощника регионального директора ОЗСОВ. Выбор времени казался мне удачным. Мне нравилось работать у Ла Гуардиа, и я много узнал о функционировании муниципалитета, однако полтора года показались достаточно длинным сроком. Работа, которую мне предложила Анна, предполагала получение зарплаты, и я считал, что она даст мне административный опыт, которого никогда не имел, работая у Ла Гуардиа.

Анна назначила меня ответственным за большую территорию в западной части штата Нью-Йорк. Компании, открывавшие там фабрики, сталкивались с рядом проблем, однако наиболее острой из них была проблема жилья для рабочих. В конце периода депрессии люди по-прежнему не возражали переезжать на большие расстояния для того, чтобы найти хорошую работу, но жилья во многих небольших городах и поселках вдоль реки Святого Лаврентия и канадской границы – таких, как Уотертаун, Массина и Огденсберг, – было недостаточно для прибывающих туда людей. Я проводил большую часть времени в роли посредника между нетерпеливыми бизнесменами, измотанными местными чиновниками и федераль-

ными бюрократами, контролировавшими фонды, необходимые для строительства жилья. Я научился вести переговоры и справляться с повседневными неожиданностями.

«Семейный банк Рокфеллеров»

В 1946 году я принял предложение моего дяди Уинтропа Олдрича пойти работать в «Чейз-бэнке». Это было нелегким решением, поскольку у меня по-прежнему оставался серьезный интерес к работе в государственном секторе или в какой-либо благотворительной организации. Я обсудил имевшиеся у меня альтернативы с рядом людей, включая Анну Розенберг, которая думала, что работа в «Чейзе» будет для меня хорошей подготовкой на год или два, но что я «не сочту эту работу достаточно интересной, чтобы посвятить ей карьеру». Анна ошиблась. На самом деле, на протяжении следующих 35 лет я погрузился в интересную и богатую жизнь коммерческого банкира. За эти годы мне представилась не одна возможность занять должность в правительстве или стать послом. Я не принял этих привлекательных предложений, однако не сожалею об этом, поскольку моя служба в «Чейз-бэнк» ставила передо мной интересные и трудные задачи и открыла мне иные, но приносившие не меньше удовлетворения, пути к участию в общественных и государственных делах.

Банк, в который я поступил в апреле 1946 года, представлял собой солидную организацию с замечательной историей. «Чейз нэшнл бэнк» был создан в 1870-х годах, вырос за счет ряда слияний в начале XX века и после войны стал крупнейшим коммерческим банком страны. В конце 1945 года «Чейз-бэнк» обладал общими активами на сумму 6,1 млрд. долл., его депозиты составляли 5,7 млрд., и в нем работали 7000 сотрудников, многие из которых, подобно мне, были недавно демобилизованы из армии. «Чейз» особенно гордился тем, что он был самым крупным и лучшим «оптовым» банком в стране, обслуживая потребности в кредитах для крупных корпораций США, служа в качестве «банкирского банка» для тысяч национальных и иностранных корреспондентских банков и финансируя значительную часть внешней торговли. В то же время «Чейз» проявлял малый интерес к «розничной» стороне банковской деятельности и к расширению своих международных операций – двум областям, которые меня особо интересовали и которые я активно развивал на протяжении последующих 30 лет.

«Чейз» часто называли «семейным» банком Рокфеллеров, полагая, что мы владели этим банком или, по крайней мере, контролировали его. Ни то, ни другое не было правдой, хотя на протяжении многих лет наша семья была тесно связана с «Чейзом». В начале столетия дед приобрел акции ряда нью-йоркских банков, включая один из предшественников «Чейза» – «Эквитэбл траст компани». В 1921 году он передал отцу свои акции в «Эквитэбл», составлявшие приблизительно 10 % процентов всех акций этой компании, что сделало его самым крупным акционером этого банка.

Однако никто в нашей семье не играл какой-либо прямой роли в управлении банком до конца 1929 года, и даже тогда такой поворот оказался результатом необычного стечения событий. Юридическая фирма, обслуживавшая «Эквитэбл», а именно «Меррэй и Прентис», на протяжении многих лет занималась корпоративными и трастовыми делами нашей семьи. Мой дядя Уинтроп Олдрич, младший брат матери, поступил в эту фирму в 1918 году и быстро вырос в ней, став одним из старших партнеров. Фирма наряду с другими клиентами обслуживала и «Эквитэбл траст».

После крушения финансового рынка в 1929 году отец и другие акционеры были озабочены вопросом стабильности «Эквитэбл». Короткое время спустя, когда президент «Эквитэбл» внезапно умер, отец предложил, чтобы Уинтроп временно занял его место. Уинтроп неохотно принял это предложение, настаивая, что он займет эту должность только на один год.

После того как Уинтроп стал президентом, он начал искать партнера в банковском мире для укрепления своих позиций и приобретения большего веса на внутреннем рынке. «Чейз-

бэнк», один из самых сильных американских банков в стране, оказался таким партнером. В начале 1930 года Уинтроп провел переговоры об объединении с «Чейз-бэнк», создав структуру, которая на тот момент оказалась крупнейшим банком в мире. Отец всемерно поддерживал это объединение и получил два из двадцати пяти мест в совете директоров нового банка. Хотя в результате объединения доля акций, которыми он владел, снизилась примерно до 4 %, отец оставался самым крупным акционером объединенного банка. После слияния Альберт Уигген, известный и добившийся больших успехов председатель правления «Чейза», стал председателем правления объединенного банка, а Уинтроп принял на себя президентские функции.

Мне не потребовалось много времени, чтобы обнаружить что «Чейз», безусловно, имел как очень сильные стороны, так и некоторые серьезные слабости. Как мне виделось, наиболее серьезными среди последних были наши упущения в области управления и наше ограниченное присутствие в международной деятельности. Хотя банк был мощным и влиятельным, во многих отношениях он продолжал оставаться созданием эпохи гораздо более простых отношений. У нас не было ни бюджета, ни подробного бизнес-плана, ни формальной организационной структуры. Иными словами, мы располагали лишь немногими инструментами из числа тех, которые считаются важными для эффективного управления большим и сложным финансовым предприятием. Я вспоминаю, как я пришел к Уинтропу и сказал, что, с учетом тех проблем, которые стояли перед «Чейзом», а именно, медленным ростом и вызывающим беспокойство сокращением депозитов, было необходимо иметь бюджет, поскольку бюджет мог помочь нам в планировании будущего и помочь в более разумном размещении наших активов и персонала. Ответ Уинтропа заключался в том, что у банка никогда не было бюджета и поэтому нет оснований принимать бюджет сейчас.

Еще одной проблемой являлись узкие взгляды и предрассудки корпуса служащих «Чейза». Лишь немногие из них имели университетские степени. Большинство выросло на местах, начав свою карьеру с работы в качестве банковских клерков или кассиров. При наличии некоторых важных исключений они как группа не обладали широтой видения или пониманием тех политических и экономических факторов, которые могут оказывать влияние на банк или на их профессиональную деятельность. Большинство сотрудников «Чейза» придерживалось той мысли, что «науке» банковской деятельности: финансирование, бухгалтерский учет и арбитраж – можно было научиться, однако «искусству» банковской деятельности, ее реальному содержанию можно было научиться только после продолжительного периода ученичества – это мнение, насколько я знал, шло еще со времен Медичи. В свое время такая система давала очень хорошие результаты: от наших сотрудников, ведающих предоставлением кредитов, всегда требовалось соблюдение жестких норм отчетности и кредитного анализа. Однако сотрудники «Чейза» имели тенденцию пренебрежительно относиться к новым дисциплинам управления – работе с кадрами, планированию, маркетингу и связям с общественностью, считая, что эти вопросы недостойны времени и внимания сотрудников, занимающихся предоставлением кредитов. По мнению старой гвардии, которая занимала доминирующее положение в банке даже в 1960-х годах, сотрудник, который выдавал хорошие займы, приносящие прибыль, был образцовым банковским служащим; все прочее оставалось на долю тех, кто обладал меньшими талантами.

* * *

На протяжении моих первых двенадцати лет работы в «Чейзе», до тех пор пока я не занял в 1957 году пост вице-председателя, я ездил на работу по линии подземки вдоль Лексингтон-авеню. Подобно многим другим пассажирам я стал специалистом по сворачиванию

газеты в продольном направлении, чтению в положении стоя, когда одна рука держится за ручку, а портфель зажат между ног.

В атмосфере, когда ни высшее образование, ни навыки управления не считались важными активами, я отнюдь не рекламировал то, что обладал степенью доктора философии по экономике. Это могло показаться проявлением неспособности к практической работе. Однако я высказал Уинтропу Олдричу мнение, что наличие у меня степени по экономике означало по меньшей мере, что мне было не обязательно проходить отличную программу подготовки в банке по кредитованию, и, к сожалению, он согласился. Мне было тридцать лет, и я хотел расти в карьерном плане; в моей голове было полно более интересных картин, чем анализ балансовых ведомостей и балансов прибыли. Это было решением, о котором я сожалею, и позже, когда я пытался изменить культуру банка, мне конечно же пришлось заплатить за это. Это означало, что я никогда не говорил на языке, который использовали те, которых я пытался убедить. Это обстоятельство только усиливало убеждение многих, что, в любом случае я никогда не был настоящим банкиром.

Выпускники новых курсов по вопросам кредита начинали работать в качестве технических сотрудников и становились банковскими служащими примерно через год, если они показывали хорошие результаты. Я начал работу в качестве ассистента управляющего, что было самой низкой категорией банковского служащего, в иностранном отделе с годовой зарплатой в 3500 долларов. Меня определили за один из двадцати или тридцати деревянных столов в комнате, которая простиралась на всю длину десятого этажа по адресу Пайн-стрит, 18. Около каждого из столов было два стула, по одному с каждой стороны – для клиентов и/или для секретаря группы. Тут я и провел свои первые три года в «Чейзе».

Джером (Пэки) Уэйс, занимавший должность директора по кадрам в нашем департаменте, провел меня путем ротации по 33 географическим и функциональным подразделениям в иностранном отделе. Это было моим первым знакомством с тем, как работает банк, но полной ясности в результате не возникло. Я хотел убедиться, что понимаю роль каждого подразделения, поэтому я делал заметки после завершения ознакомления с каждым из них. Хотя у меня никогда не было систематического образования по организации управления, я не мог понять целесообразность структуры, в которой 33 подразделения подчинялись непосредственно одному лицу. Я предложил в качестве альтернативного варианта сгруппировать подразделения таким образом, чтобы главе отдела Чарльзу Кэйну непосредственно подчинялись только шесть или семь менеджеров. Реакция Чарли была вежливой (я боюсь, что моя фамилия заставила его быть более вежливым, чем он мог быть в другой ситуации), однако в структуре департамента не произошло никаких изменений...

Основной функцией иностранного отдела было поддержание связей с нашей глобальной сетью, состоявшей из более чем тысячи корреспондентских банков, тесно связанных с нашим основным бизнесом финансирования международной торговли сырьевыми товарами, такими, как кофе, сахар и металлы. «Чейз» требовал, чтобы эти корреспондентские банки имели достаточные «компенсирующие балансы» на открытых у нас счетах. Это чрезвычайно прибыльные, беспроцентные депозиты, являвшиеся основной частью нашей депозитарной базы. Сотрудники, занимавшиеся кредитными вопросами внутри страны, рассматривали их как единственный ценный аспект нашей международной деловой активности. Мы не осуществляли гарантии и страхования деловых сделок, а также не финансировали объединение компаний и приобретение компаний.

Хотя «Чейз» располагал лишь скромной сетью из девяти отделений, рассеянных по Европе, Карибскому региону и Дальнему Востоку, Уинтроп усматривал для «Чейза» в зарубежных странах реальные возможности. На самом деле именно это было одним из тех моментов, о которых он говорил со мной во время нашей встречи в 1945 году. Его энтузиазм

в отношении международного бизнеса был одной из главных причин, почему я решил пойти в «Чейз».

Первой задачей, которую я получил в иностранном отделе, была задача по обеспечению «нового бизнеса» для наших отделений в Лондоне и Париже от находящихся за рубежом дочерних отделений американских корпораций. Хотя я был совершенно несведущ в отношении сложных сторон банковской деятельности, продажи были чем-то таким, что я понимал. Время, проведенное с мэром Ла Гуардиа, научило меня кое-чему, и я обнаружил, что мне нравится встречаться с людьми, проводить с ними деловые переговоры и заключать сделки.

Я работал по этому проекту в течение примерно шести месяцев с опытным молодым банкиром по имени Джеймс Уотте. Мы создали довольно солидный список, состоявший из более чем пятисот фирм, и нашли способы вступления с ними в контакт. Затем в июле 1947 года мы отправились на пароходе в Европу, чтобы привести наш план в действие. (В то время такие путешествия совершались на судах, поскольку воздушный транспорт не был еще достаточно совершенным.)

Значительная часть Лондона была разрушена в результате бомбежек во время войны. Британское правительство по-прежнему находило необходимым нормирование продуктов питания и топлива, фабрики и конторы оставались закрытыми, и целые кварталы лежали в руинах в результате блицкрига и бомбежек Фау. Лицо Лондона заметно изменилось, однако лондонское отделение «Чейза» застряло в прошлом. В то время как в стране ощущалась острейшая потребность в кредитах для восстановления, «Чейз» не кредитовал компании из страха обидеть своих британских банковских клиентов. Вместо этого он продолжал предоставлять информацию о финансовом рынке в качестве услуги совершающим визиты руководящим сотрудникам американских корпораций, занимался повседневным обменом иностранной валюты и выдавал аккредитивы для туристов. Мы продолжали подавать своим клиентам чай с печеньем, обналичивая их чеки, в то время как наши основные американские конкуренты активно использовали новые деловые возможности, включая предоставление займов дочерним отделениям наших главных клиентов в Соединенных Штатах.

Шотландец, который руководил операциями банка, рассматривал мои усилия по созданию «нового бизнеса», то есть того, чтобы крупные американские компании открыли счета в «его» отделении, с большим скептицизмом. Хотя мне удалось добиться определенных скромных успехов в расширении бизнеса, управляющий отделением считал мои методы неблагоприятными; я посещал потенциальных клиентов в их конторах, используя для этого взятый напрокат автомобиль. По его мнению, клиенты всегда должны были приходить к банкиру в его контору, если у них имелись деловые вопросы для обсуждения.

Ситуация в Париже была еще хуже. «Чейз» мало контактировал как с филиалами американских компаний, так и с французскими корпорациями. По существу, мы представляли собой не более чем почтовое отделение для наших американских клиентов. Они использовали нашу контору по адресу ул. Камбон, 41 через дорогу от бара «Ритц» в качестве удобного адреса для переписки. Мы меняли для них деньги и обрабатывали их аккредитивы. Управляющий, американец, который возглавлял отделение в течение 25 лет, так и не научился говорить по-французски; любой желавший встретиться с ним должен был говорить по-английски!

При наличии только двух европейских отделений, управлявшихся банкирами с недостаточным воображением и отсутствием смекалки в плане маркетинга, операции «Чейза», безусловно, требовали более активной и агрессивной стратегии.

* * *

В конце 1947 года я пришел в отчаянье в связи с трудностями, возникшими при попытках привлечь клиентов для нашего лондонского и парижского отделений и попросил о переводе в Latinoамериканскую секцию нашего иностранного отдела.

Латинская Америка стала для «Чейза» более важной территорией, а у меня вырос личный интерес к ее бизнесу, культуре и искусству. Во время нашего второго медового месяца непосредственно после возвращения с войны Пегги и я совершили большое путешествие через Мексику и глубоко заинтересовались производящей сильное впечатление культурой этой страны, относящейся к периоду до ее завоевания, бурным колониальным периодом и динамичным современным духом.

На мое воображение также действовали устремленные в будущее планы Нельсона в отношении помощи экономическому развитию Латинской Америки. После ухода из Государственного департамента в августе 1945 года Нельсон создал две организации – некоммерческую Американскую международную ассоциацию экономического и социального развития (AIA) и коммерческую Международную корпорацию базовой экономики (ИБЕС) для оказания технической помощи и предоставления финансового капитала с целью экономического развития и диверсификации Венесуэлы и Бразилии.

Меня настолько захватили его планы, что я обратился к своему трастовому комитету за разрешением на получение денег из основной суммы с тем, чтобы я смог инвестировать миллион долларов в ИБЕС. На протяжении многих лет инвестиция в ИБЕС была одной из моих крупнейших личных инвестиций.

В 1948 году в сопровождении Пегги я предпринял первую деловую поездку на свою новую территорию. Мы объехали отделения «Чейза» в Пуэрто-Рико, Панаме и на Кубе, а также познакомились с торгово-финансовыми операциями банка в Венесуэле и Мексике. Я обнаружил, что позиции и перспективы «Чейза» сильно различались от страны к стране. Мы занимали доминирующее положение на рынке как в Панаме, так и в Зоне канала; на Кубе мы были крупным источником финансирования производства сахара, однако больше почти ничем не занимались; наши позиции в Пуэрто-Рико были незначительными. Я вернулся из этой поездки убежденный в том, что «Чейз» может в огромной степени увеличить масштабы своей деятельности. В марте 1948 года я написал о своих соображениях в меморандуме Уинтропу Олдричу. В отношении отделений Карибского региона я писал:

«Мое общее впечатление от всех трех отделений заключается в том, что они работают в соответствии с консервативной коммерческой банковской политикой, однако не хватает общего осмысления или философии в отношении того, какова должна быть их роль в сообществах, в которых они находятся... У меня сложилось впечатление, что могут быть найдены способы, если бы мы захотели их найти, за счет которых «Чейз» может оказать положительное конструктивное воздействие в этих странах в плане помощи по формулированию и реализации программ повышения их уровня жизни за счет улучшения сельского хозяйства, более эффективного распределения и развития индустриализации».

Читая эти слова более полвека спустя после того, как написал их, я поражаюсь своему безрассудству в отношении критики операций банка перед его президентом. Однако несомненно требовались изменения в том, как мы вели дело. В том же самом меморандуме я отмечал:

«Бесспорно, в Латинской Америке растет тенденция к национализму и всему тому, что ему сопутствует. Прошли те дни, когда наши латиноамериканские соседи будут терпеть наличие американских учреждений на своей земле, если эти учреждения не будут проявлять интерес к экономике. Поэтому я считаю, что в наших собственных интересах, как и в инте-

ресах других, чтобы «Чейз» пересмотрел свою политику в отношении Латинской Америки вообще, и в отношении наших южных отделений в частности».

К моему немалому удивлению, начальство позволило мне экспериментировать с рядом услуг, которые мы предлагали, и расширить наши операции в Латинской Америке.

* * *

Панама представлялась отличным местом для того, чтобы начать вносить изменения. «Чейз» работал в Панаме и в Зоне канала на протяжении 25 лет и имел 50 % всех банковских депозитов на двух этих территориях. Мы осуществляли финансовые операции по сбору платы за прохождение судов через Панамский канал, по экспорту сахара и бананов, а также финансировали деловую активность местных торговцев в Панама-Сити и Колоне. Наши депозиты в огромной степени превышали предоставляемые нами кредиты, и управляющий панамским отделением согласился со мной в отношении того, что «Чейз» должен использовать более значительную долю наших местных депозитов, чтобы способствовать экономическому росту Панамы.

Для начала мы открыли отделение в удаленной западной провинции Чирики, в небольшом городке, случайно имевшем название Дэвид, для предоставления займов скотоводам. Имея недостаточный доступ к кредитам, эти скотоводы не имели возможности развивать свое дело, в результате мы начали практику обеспечения наших займов их скотом, используемым в качестве залога. Я отправился в Дэвид в 1951 году на открытие отделения и принял личное участие в клеймении используемых в качестве залога коров логотипом «Чейза»!

Предоставив возможности кредитования, мы позволили скотоводам расширить их дело, обеспечили банку большие поступления и заработали «Чейзу» репутацию иностранного банка, активно способствующего благосостоянию народа Панамы. По мере того, как националистические страсти относительно принадлежности Панамского канала и его эксплуатации росли, готовность «Чейза» осуществлять содействие развитию местной экономики стала важным фактором для поддержания нашей хорошей репутации.

Куба, «жемчужина Антильских островов», открывала не менее привлекательные возможности, но одновременно имелись и некоторые весьма серьезные риски с точки зрения политической стабильности. После испано-американской войны 1898 года Соединенные Штаты заняли доминирующее положение в экономике Кубы, которая приобрела сильную зависимость от производства сахарного тростника и его экспорта на рынок Соединенных Штатов.

Хотя «Чейз» был ведущим американским банком, финансирующим производство сахара, экспорт сахара представлял лишь около 20 % коммерческой деятельности острова. Мы играли малую роль или не играли вообще никакой роли в других секторах экономики: в производстве табака, горнодобывающей промышленности и туризме. Я полагал, что «Чейз» должен приобрести более широкую базу и достичь этого как можно быстрее. Я внес новаторское предложение, по крайней мере, оно было таким в то время, предложив, чтобы мы купили долю в местном кубинском банке с существующей системой отделений. С одобрения главной конторы я начал переговоры с президентом крупнейшего и лучшего из кубинских банков под названием «Трастовая компания Кубы». Из нашего предложения ничего не получилось, главным образом, по причине кубинской национальной гордости, и в качестве альтернативы мы открыли еще два отделения в Гаване.

На самом деле оказалось очень хорошо, что нам не удалось добиться успеха в покупке банка. Первого января 1959 года Фидель Кастро сбросил авторитарное правительство Батисты. Хотя газета «Нью-Йорк таймс» описывала Кастро как «демократического и антикоммунистического реформатора», на самом деле все сложилось не совсем так.

Уже через несколько месяцев Кастро создал первое марксистское, просоветское правительство в Западной полушарии. В 1960 году он конфисковал американскую собственность стоимостью в 2 млрд. долл., включая все отделения «Чейз-бэнк». К счастью для нас, он не заметил того факта, что мы имели невыплаченный заем на сумму в 10 млн. долл. кубинскому правительству, обеспеченный в виде залога государственными облигациями США на сумму в 17 млн. долл. В ответ на национализацию наших отделений мы продали залог и быстро с лихвой компенсировали наши потери. По имеющимся сообщениям, когда Кастро узнал о том, что произошло, он приказал казнить без суда и следствия за халатность президента Центрального банка.

* * *

К концу 1949 года те изменения, которые мы внесли в деятельность наших «южных» отделений, начали приносить серьезные плоды. Наша традиционная деятельность с корреспондентскими банками устойчиво росла, и также расширялась наша новая деятельность. В отличие от того, что я видел в Европе, персонал наших карибских отделений относился к новым идеям с энтузиазмом. Одна из таких идей заключалась в найме на работу и продвижении по службе граждан тех стран, в которых мы действовали, что должно было дать важный сигнал для местного сообщества относительно наших намерений быть конструктивным партнером. Прием на работу квалифицированного местного персонала представлял собой политику, которую «Чейз» начал проводить в жизнь, когда мы вступили в период активного роста во всем мире в последующие десятилетия.

К началу 1950-х годов система наших отделений в Карибском регионе стала наиболее динамичной частью наших зарубежных операций. Я хотел видеть нашу стратегию в Карибском регионе – создание отделений, покупку долей в местных банках и выход в новые виды кредитования – в качестве модели для расширения в другие части света, прежде всего в крупные страны Южной Америки.

Через два года после перехода в латиноамериканскую секцию, где я работал с целью улучшения наших результатов в Карибском регионе, меня перевели на должность вице-президента и возложили ответственность за все виды нашей деятельности в Латинской Америке. Сразу же после перевода я предпринял большую шестинедельную поездку в основные страны Южной Америки с тем, чтобы оценить имеющийся там потенциал для расширения нашей деловой активности.

В те дни реактивных лайнеров еще не было, и мы преодолевали долгие часы полета на четырехмоторных турбовинтовых самолетах «Констеллэйшн», медленно летавших над бесконечными тропическими лесами Амазонки и тщательно выбиравших свои маршруты мимо опасных пиков Анд.

Поездка 1950 года во многих отношениях была событием, означавшим водораздел в моей жизни. Я увидел, что банковская деятельность действительно может быть творческим занятием – творческим в том смысле, как определял это понятие мой старый профессор Джозеф Шумпетер, – и что Латинская Америка была тем регионом, где экономическое развитие может приносить впечатляющие результаты. До этой поездки я твердо помнил о предупреждении Анны Розенберг; после поездки я обнаружил, что твердо привержен продолжению карьеры в «Чейзе».

Моим компаньоном и гидом в этой поездке был Отто Крейцер, старый сотрудник «Чейз бэнк», прошедший значительную часть своей профессиональной жизни в Латинской Америке. Отто, не переставая, курил дешевые сигары одну за другой. Он зажигал первую, когда читал газету, лежа в постели утром, и продолжал затягиваться весь день подряд и далее вечером. Дым был настолько густым, что, когда мы ехали с совещания на совещание, мне при-

ходилось открывать окно нашего автомобиля, чтобы впустить немного свежего воздуха. То, что я кашлял и ругался, и мой очевидный дискомфорт не производили на него никакого впечатления. Отто просто зажигал следующую сигару.

Однако Отто в деталях знал наши операции и скрупулезно представлял мне каждый аспект нашего бизнеса. В те дни главные поступления иностранной валюты в каждую из стран Южной Америки зависели от экспорта нескольких основных видов сырьевых товаров. Перу экспортировала хлопок, сахар и медь; Чили – медь и нитраты; Аргентина – большие количества пшеницы и говядины; Венесуэла – нефтепродукты; Бразилия и Колумбия – миллиарды кофе-бобов ежегодно.

«Чейз» финансировал значительную часть этой торговли, предоставляя краткосрочные аккредитивы, обычно на сроки, не превышающие три месяца, для экспортеров, которые также были клиентами наших местных корреспондентских банков. Хотя этот бизнес в целом приносил прибыль, в тех случаях когда спрос на упомянутые товары падал и цены снижались, что происходило регулярно, поле деятельности банка и финансовые поступления сокращались. К тому же, по мере роста экономики этих стран и по мере того, как они в меньшей степени ориентировались на сырье, доходы банка стали более уязвимыми. Нам необходимо было расширить предлагаемый набор банковских услуг.

Одной из новых возможностей были займы, предоставляемые государству. На протяжении ряда лет «Чейз» поддерживал хорошие отношения с центральными банками тех стран, где мы работали, и я думал, что мы могли бы развивать эти отношения и далее. Я вспоминаю случай, когда я немедленно согласился на просьбу министра финансов Бразилии о краткосрочном займе на сумму в 30 млн. долл., обеспечиваемую урожаем кофе в этой стране.

Еще серьезнее отклонившись от применявшейся ранее банковской практики, я убедил «Чейз» принять участие вместе с казначейством США и Международным валютным фондом в 30-миллионном займе для Перу по просьбе моего старого друга Педро Белтрана, который тогда был президентом Центрального банка Перу, для стабилизации денежной единицы этой страны на рынках иностранной валюты. Перуанцы не предоставили никакого залога для этого займа, однако согласились принять программу бюджетно-налоговых реформ, предложенную МВФ. Это был первый случай, когда частный банк Соединенных Штатов сотрудничал с МВФ в рамках такой схемы.

Хотя займы, предоставляемые государствам, могли быть рискованными, если они не были тщательно спланированными и не имели хорошего обеспечения в виде залога, я был убежден, что это могло стать прибыльным бизнесом и открыть двери к более широкому набору схем частного кредитования. Не было секретом, что руководящие служащие банка, работавшие для внутреннего рынка, испытывали интуитивное недоверие к кредитованию правительств других стран, особенно когда речь шла о развивающихся странах. Они ощущали, что прибыль слишком незначительна, а риск слишком велик. Мое несогласие по этому вопросу с Джорджем Чемпионом, занимавшим тогда пост главы Американского отдела и набравшим силу в банке, было началом разлада, который значительно вырос с ходом времени.

* * *

Даже после краткого знакомства с Латинской Америкой я понял, что медленный экономический рост был обусловлен отсутствием среднесрочного и долгосрочного кредитов для акционерного финансирования. Хотя имелось несколько местных финансистов, которые направляли частные фонды в новые предприятия, таких банков, как торговые или инвестиционные, изобиловавших в Европе и в Соединенных Штатах, попросту не было. За исклю-

чением рынка государственных облигаций, рынки капитала, которые могли бы обеспечивать выпуск ценных бумаг, полностью отсутствовали.

Политика коммерческих банков Северной Америки и Европы усложняла эту проблему, поскольку эти банки лишь в редких случаях предоставляли кредит на сроки более трех месяцев, и когда они делали это, это касалось только деятельности, связанной с торговлей. Здесь имелись реальные сложности для латиноамериканских предпринимателей, которые хотели бы расширить и диверсифицировать свою деятельность, однако не располагали для этого ресурсами капитала. Все это открывало блестящие возможности для «Чейза», однако прежде чем мы могли двигаться дальше, нам нужно было найти путь, обходящий юридические препятствия.

Закон Гласса-Стигалла 1933 года запрещал коммерческим банкам США участвовать в инвестиционной банковской деятельности внутри страны. Они могли заниматься этим за рубежом на основании положений закона Эджа от 1919 года. «Чейз» имел корпорацию Эджа, однако мы использовали ее исключительно как холдинг по недвижимости для наших отделений в Париже и на Дальнем Востоке. Мы внесли изменения в устав, чтобы позволить осуществление инвестиционно-учредительской банковской деятельности, и создали новое дочернее предприятие под названием «Интерамерикана де финансиамьенто э инвестиментос» как совместное предприятие с IBES для гарантирования и размещения ценных бумаг в Бразилии. Я договорился о том, что 14 наших бразильских корреспондентских банков присоединятся к нам в качестве акционеров, и новая компания начала работать в начале 1952 года.

На протяжении первых двух лет деятельности «Интерамерикана» зарабатывала деньги, однако потом, когда бразильская экономика оказалась в состоянии спада, начался период застоя. Мы так и не смогли найти выход из этого положения. Со стороны центра нарастало давление с целью снижения наших потерь, и, несмотря все на мои уговоры о выправлении положения и ожидании лучших дней, это сражение я проиграл. В 1956 году «Чейз» продал IBES свою долю в «Интерамерикана».

Оглядываясь назад, я должен сказать, что у меня нет сомнений в здравости концепции, лежащей в основе «Интерамерикана», и в том, что наши бразильские партнеры были одним из наиболее сильных банков в стране. К сожалению, лишь немногие в «Чейзе» проявляли какой-либо интерес или симпатию к этой идее. Для управления нам были необходимы первоклассные банкиры в области инвестиций и требовалось достаточное время для доказательства того, что идея сможет работать. Хотя на этот проект было направлено несколько блестящих молодых сотрудников, мы так и не смогли найти опытного инвестиционного банкира высокого уровня, чтобы он возглавил эту операцию.

Ирония заключается в том, что после того, как «Чейз» отказался от «Интерамерикана», IBES превратила ее в паевой фонд «Фундо Крессинко», первый фонд такого рода в Латинской Америке. Большая часть наших бразильских партнеров перевела свои инвестиции в новую компанию, которая оказалась исключительно прибыльной и продолжает существовать до сегодняшнего дня. Многие из наших исходных бразильских партнеров также создали свои собственные инвестиционные банки, что является еще одним указанием на здравость нашей исходной концепции. Печально сознавать, что «Чейз» упустил серьезную возможность.

Создание «Чейз Манхэттен банк»

19 января 1953 г. преемником Уинтропа Олдрича на посту председателя правления «Чейз Нэшнл бэнк» стал Джон Дж. (Джек) Мак-Клой. Выбор Джека на должность главы одного из крупнейших коммерческих банков страны был необычен во многих отношениях. Подобно Уинтропу Джек имел юридическую подготовку, а не подготовку банкира. На протяжении предвоенного десятилетия он был партнером в наиболее мощной фирме Уолл-стрит «Крават, Хендерсон и де Герсдорф» и плотно работал с рядом инвестиционных банков и крупных корпораций. Сразу же после войны он стал партнером (с именем в названии фирмы) в другой престижной фирме Уолл-стрит – «Милбанк, Твид, Хоуп, Хэдли и Мак-Клой», к числу клиентов которой относились как «Чейз нэшнл бэнк», так и наша семья. Однако на протяжении многих лет своей деятельности в качестве практикующего адвоката Джек не получил непосредственного опыта в высокоспециализированном мире коммерческой банковской деятельности.

Конечно, делая свой выбор, совет директоров «Чейза» имел в виду гораздо большее, чем ограниченный опыт Джека в области банковской деятельности, обратив внимание на его выдающуюся карьеру в области государственной службы. Он начал работать в государственных структурах в 1940 году в качестве специального помощника военного министра Генри Л. Стимсона, став заместителем министра на следующий год. В этой должности он оставался до конца войны и сделался одной из ключевых фигур среди советников президента Рузвельта.

В конце февраля 1947 года Джек стал президентом Всемирного банка – этот пост он занимал более двух лет до его назначения Верховным комиссаром США в оккупированной Германии. Работая в тесном контакте с канцлером Конрадом Аденауэром, Джек руководил созданием Западной Германии, ее перевооружением и включением в союз стран Запада. Его деятельность на этом посту оказалось необычайно успешной, и он вернулся в Соединенные Штаты в июле 1952 года хорошо известным и глубоко уважаемым человеком.

Хотя Джек никогда в жизни не решал вопроса о предоставлении кредита и не анализировал балансовую ведомость, он обладал огромным престижем и был замечательным прирожденным лидером, то есть обладал качествами, указывавшими на то, что поймет, каким образом управлять большой организацией, подобной «Чейзу». Его назначение в качестве председателя придало вдохновения тем из нас, кто работал над созданием для банка расширенной международной программы.

С учетом сходства наших интересов я был разочарован тем обстоятельством, что между Джеком и мной никогда не сложилось близких личных связей. Это могло быть следствием огромных различий между нами на раннем этапе жизни и одного конкретного эпизода в жизни Джека, который, вероятно, нанес рану, оставившую рубцы на всю жизнь.

Джек родился, как он часто вспоминал, в бедном районе Филадельфии. Его отец умер, когда он был еще маленьким, и лишь напряженная работа и исключительные способности позволили ему проделать путь через колледж Амхерст и Школу права Гарвардского университета к последующей выдающейся карьере.

Несмотря на свои собственные огромные достижения, Джек был настроен настороженно, возможно даже обозленно, в отношении моего финансового и общественного положения. Часто на встречах, в которых я участвовал, Джек рассказывал об истории своего первого контакта с моей семьей. Он платил за свое обучение в колледже и юридической школе, устраиваясь на лето преподавателем, и летом 1912 года, за три года до моего рождения, приехал в штат Мэн, рассчитывая получить работу на острове Маунт-Дезерт. Одной из семей, с которой он решил вступить в контакт, была наша. Джек всегда рассказывал эту историю

очень длинно, говоря о том, как он прошел четверть мили от основной дороги до Эйри, постучал в массивную дверь и объяснил дворецкому, зачем он пришел, после чего его отправили обратно, объяснив, что преподаватель для детей Рокфеллеров на это лето уже нанят. И на этом его история кончалась. Я признаюсь, что никогда не понимал того значения, которое он придавал этому случаю. Неподготовленный визит не казался лучшим способом для попытки получить летнюю работу, и отец действительно всегда договаривался о преподавателях и других компаньонах на летние месяцы заранее, еще до того как мы приезжали в Сил-Харбор.

Джек, наверное, сто раз рассказал эту историю в моем присутствии, последний раз в 1985 году, когда я сменил его на посту председателя Совета по внешней политике. Эта история всегда вызывала у меня чувство досады.

То, что Джек не мог удержаться от того, чтобы не рассказывать эту историю вновь и вновь, указывало на его неоднозначное отношение ко мне и нашей семье, может быть, даже говорило о скрытой неприязни. Его чувство, вероятно, углубилось в результате замечания, которое Нельсон сделал ему в тот момент, когда Джек стал председателем «Чейза». Нельсон будто бы сказал, что «семья использовала свое влияние», чтобы сделать его председателем, и что одна из его задач заключается в том, чтобы гарантировать, чтобы «Дэвид стал его преемником, когда он оставит свой пост». Представляется вполне возможным, что Нельсон сказал это или нечто подобное. Он мог говорить достаточно властно и, несомненно, думал, что таким образом оказывает мне услугу. Однако, если Нельсон и сделал такого рода заявление, это, конечно же, не было результатом решения семьи или моей просьбы. Для кого бы то ни было в семье выдвигать такое требование было бы крайне неуместно. К сожалению, если все это было действительно так, произошедшее могло необратимо изменить отношение Джека ко мне.

Во всяком случае неоднозначное отношение Джека могло быть причиной отказа сыграть более решительную роль на совете директоров банка при выборе преемника в 1979 году. Его нерешительность, какой бы ни была ее причина, могла иметь серьезные последствия для меня лично и для банка. Вполне возможно, что Джек никогда не мог смотреть на меня, не вспоминая длинного пути по пыльной дороге вверх по холму в Сил-Харбор и большой деревянной двери, которая тихо, но твердо закрылась перед его лицом.

* * *

Чем больше я работал в «Чейзе», тем более меня беспокоила его устаревшая структура управления. В то время как управление нашей основной деятельностью по кредитованию не вызывало нареканий, имелись серьезные недостатки в большинстве других областей: децентрализованный менеджмент с многочисленными автономными «удельными княжествами», недостаточное управление персоналом и отсутствие бюджета и/или бизнес-плана. Любой консультант по вопросам управления пришел бы в ужас, однако мы отказывались впускать их в свои двери.

Летом 1952 года, непосредственно перед тем, как я возглавил наш нью-йоркский городской отдел, Кеннет К. Белл, вице-президент банка, придерживавшийся близких мне взглядов, и я начали собирать информацию по этому вопросу. Хотя оценка организации банка не имела никакого отношения к нашей работе или работе кого бы то ни было еще, мы хотели посмотреть, не существовало ли возможности предложить более эффективную и рациональную структуру. Наши раскопки выявили некие поразительные и даже тревожные факты. Например, директора девяти географических «регионов», которые ведали вопросами корпоративного бизнеса по стране, а также все главы наших 29 американских отделений подчинялись непосредственно президенту банка. Вероятно, лишь немногие из них когда-либо

получали от него инструкции или вообще он уделял им какое-либо внимание. Они действовали по своему усмотрению. На бумаге «Чейз» имел высокоцентрализованную структуру; в реальной жизни четкая ответственность и подотчетность не существовали.

Принимая во внимание эти поразительные факты, мы с коллегой создали проект упрощенной структуры, в соответствии с которой реорганизация банка должна была проходить по функциональным направлениям. Мы не разглашали наши выводы, предпочитая дожидаться благоприятного момента, чтобы выступить со своими организационными предложениями.

В декабре 1955 года мы претворили в жизнь все элементы плана по полному объединению «Чейза» и «Бэнк оф Манхэттен». С должности исполнительного вице-президента я был повышен до вице-председателя совета директоров, а Джордж Чемпион стал президентом и главным операционным директором. Мы сделались явными конкурентами в гонке за то, чтобы занять место Джека Мак-Клоя после его ухода со своего поста в начале 1960 года. Арена для конкурентной борьбы между нами, борьбы, которая продлится 15 лет, была подготовлена.

Джордж Чемпион был одним из наиболее широко известных и глубоко уважаемых банкиров в Соединенных Штатах. Об этом свидетельствует то, что в 1958 году его избрали президентом Ассоциации банкиров «резервных» городов. Джордж знал всех наших основных корпоративных клиентов, а они ценили его совет и дружбу. Он был здравым, разумным, профессиональным и хладнокровным человеком. Никто другой не воплощал столь основательно консервативную банковскую культуру «Чейза», культуру, которую, как я считал, следовало изменить.

Все, что его интересовало, можно описать так: быть специалистом в области кредитования, причем «чертовски хорошим специалистом», и, по его мнению, этим должна ограничиваться и сфера интересов банка. Он настойчиво работал, чтобы превратить «Чейз» в ведущий оптовый национальный банк, обслуживающий, главным образом, крупные американские корпорации. Эти корпорации были главным источником наших поступлений и нашей прибыли, а все остальное, по мнению Джорджа, в значительной степени представляло собой уход в сторону и растрату ресурсов. Со временем я пришел к пониманию того, что он буквально нутром ощущал недоверие к экспансии в международную деятельность. Однажды он сказал группе практикантов, проходивших подготовку по вопросам кредитования, что «мы потеряем нашу душу», если банк станет работать за границей.

Я видел стоящие перед «Чейзом» задачи в ином свете. Мои обучение и опыт не были связаны с вопросами кредитования. Я провел в банке 14 лет, работая в Иностранном и Метрополитенском отделах. Понимал служащих банка и его культуру и отдавал должное многочисленным сильным сторонам и огромному потенциалу банка, но также видел его вопиющие организационные слабости и недостатки в сфере управления. Видел будущее «Чейза» в повышении объема услуг, предоставляемых клиентуре во всем мире.

Практически с первых моих дней в банке Джордж и я спорили по поводу его целей и задач. Наши споры обострялись из-за того, что наш личный стиль был очень различным. Джордж был большим и шумным человеком, причем иногда довольно крикливым. Я был гораздо более сдержанным, и моя манера общения была более деликатной. Однако в основе наших конфликтов лежало нечто большее, чем несходство личностей. Отчасти это происходило из-за того, что Джордж видел во мне своего основного конкурента в банковской иерархии. Еще более важным было то, что он и я фундаментально расходились в том, как банк должен быть организован и куда его надо вести. Джордж казался привязанным к прошлому, будучи удовлетворенным ролью «Чейза» в качестве ведущего национального банка. Я видел необходимость в крупных и серьезных изменениях и пытался найти способы вести банк в новых направлениях как внутри страны, так и за ее пределами. По мере нашего продвиже-

ния по карьерной лестнице эти фундаментальные различия в подходе обострялись, и наш личный конфликт становился интенсивнее.

* * *

Будучи президентом и главным операционным директором, Джордж занимал более высокие должности, чем я, однако в конце 1950-х годов он не мог просто отмахиваться от всех моих идей, поскольку, будучи вице-председателем совета директоров, я подчинялся непосредственно Джеку Мак-Клоу и совету директоров. На протяжении всех этих лет я посвящал большую часть своего времени строительству нашей новой штаб-квартиры в нижнем Манхэттене, интегрированию кадров и программ банка после объединения и попыткам ввести более эффективную структуру управления. Эти задачи не приводили меня в прямой контакт с вопросами кредитования, что оставалось территорией Джорджа.

Однако я воспользовался своим персоналом в качестве своеобразного «тройного коня», чтобы без шума начать проводить в жизнь ряд важных изменений. Хотя моя группа сосредоточила внимание на операционных вопросах, маркетинге, развитии менеджмента, отношениях с сотрудниками, рекламе и связях с общественностью – все они являются существенными элементами современной корпорации, отдел также включал усиленную группу экономических исследований и созданную вновь структуру, занимавшуюся организационным планированием. Оба эти подразделения, после того как они начали функционировать, стали важными для среднесрочного и краткосрочного анализа банковской среды, в которой мы действовали, и для нахождения мер по наиболее эффективному ее использованию. Неизбежно, или, во всяком случае, так кажется теперь, это двигало «Чейз» в том направлении, в котором он, по моему мнению, и должен был двигаться. И до тех пор, пока я ограничивал свою деятельность административными функциями банка и непосредственно не вторгся в основную деловую деятельность, Джордж оставлял меня в покое с моими занятиями, которые, как я подозреваю, он считал относительно безобидными.

В банке был функциональный отдел, ответственность за который после реорганизации лежала на мне. Он имел довольно туманное название «специальные инвестиции», и через него я мог укреплять деятельность банка в ряде зарубежных стран и расширять набор наших финансовых услуг в сотрудничестве с иностранным отделом, но независимо от него.

Я должен был действовать таким образом, поскольку, хотя Джек Мак-Клой с симпатией относился к моим взглядам в отношении международной диверсификации, он никогда не предпринимал никаких конкретных действий для того, чтобы направить банк на этот новый путь. В некотором отношении у него и не было другого выбора. На протяжении всего срока нахождения на своем посту Джек зависел от Джорджа и его команды, занимавшихся кредитованием внутри страны, с целью обеспечения стабильного роста и приемлемых поступлений средств. На 1960 год общий портфель займов «Чейза» составлял чуть менее 5 млрд. долл. Однако на займы за пределами Соединенных Штатов приходилось лишь около 5 %. Поэтому, хотя Джек старался оградить свое спокойствие, позволяя мне работать по нескольким проектам, он никогда не ввязывался в трудное дело конфронтации с основной идеологией банка, ориентированной на внутренний рынок.

В 1955 году на момент объединения с «Бэнк оф Манхэттен», у нас было лишь 17 зарубежных отделений, 10 из них в Карибском регионе, причем 4 из этих отделений создал я сам. Наше скромное присутствие за рубежом резко контрастировало с положением в «Ситибэнк» и «Бэнк оф Америка» – оба они активно развивали уже достаточно широкомасштабные зарубежные сети в Европе, Южной Америке и на Дальнем Востоке. С точки зрения наличия сети зарубежных отделений мы значительно отставали от наших двух основных конкурентов в США, и разрыв увеличивался.

Иностранный отдел, получавший от Джорджа Чемпиона, который был руководителем отдела США, сильную поддержку, не хотел идти на расширение набора банковских услуг, которые мы предлагали, ограничиваясь краткосрочным финансированием торговли и традиционной работой с корреспондентскими банками. Этот курс основывался скорее на опасении, чем на расчете. Наши зарубежные корреспондентские банки давали значительную часть недорого стоивших нам депозитов до востребования, которые были главной основой для кредитов, выдаваемых «Чейз-бэнк» внутри страны. В конце 1950-х годов спрос на банковский кредит резко возрос, а наши депозиты оказались не в состоянии расти в такой же пропорции, вследствие чего возникла вероятность того, что нам придется ограничить выдачу кредитов, поскольку мы приблизились к пределам, установленным Федеральной резервной системой. В таких условиях Джордж не хотел предпринимать никаких шагов, которые могли бы поставить под угрозу отношения с нашими зарубежными корреспондентскими банками, которые держали у нас крупные депозиты.

Я считал такую точку зрения близорукой. Эти депозиты были весьма важны, однако нам необходимо было двигаться дальше корреспондентских отношений за счет открытия дополнительных зарубежных отделений, приобретения дочерних структур за рубежом и предоставления более широкого набора банковских услуг, включая те, которые могут потребовать более долгосрочного кредитования и даже прямых инвестиций. Я был убежден, что, предпринимая это, мы не поставим под угрозу балансы на счетах корреспондентских банков, поскольку полагал, что корреспондентские банки нуждались в нас больше, чем мы в них. Вначале мои аргументы не были приняты, но я продолжал работать по развитию нашей деятельности в международном плане, используя для этого ряд способов.

Создание глобального банка

Будучи президентом «Чейз-бэнк» и одним из двух главных исполнительных директоров, я отвечал за руководство стратегическим планированием, за модернизацию структуры управления и надзор за нашим развитием на внутреннем рынке и за рубежом.

Первое изменение касалось стоимости и наличия фондов – той жизненной субстанции, которая лежит в основе банковской деятельности. Начиная с 1930-х годов Федеральная резервная система строго регулировала процент, который коммерческие банки могли выплачивать по срочным вкладам, и запрещала выплату процента по вкладам до востребования, которые в результате этого становились основным источником фондов для кредитования. Таким образом, подавляющая часть наших фондов, предназначенных для кредитования, стоила нам очень немного, что повышало прибыль банка. Однако в конце 1950-х годов эта система начала меняться, поскольку Соединенные Штаты вошли в фазу экономического роста, сопровождавшуюся резким увеличением спроса на кредит. Ни «Чейз-бэнк», ни другие коммерческие банки не могли поддерживать увеличение объема депозитов, необходимое для того, чтобы идти в ногу с подъемом спроса на займы. По мере того как банковский кредит становился все менее доступным, компании обращались к небанковским источникам финансирования, таким, как страховые компании, и начали выпускать свои собственные коммерческие бумаги. Банки реагировали на эту конкурентную угрозу путем покупки на рынке дополнительных средств – главным образом за счет недавно созданного финансового инструмента, получившего название «свободно обращающегося депозитного сертификата», а также за счет выхода на рынок «евродолларов».

Депозитные сертификаты (ДС) представляют собой срочные депозиты, по которым банк соглашается на выплату фиксированного процента за конкретный период времени. В 1961 году в попытке сделать ДС более привлекательными для корпораций, крупные нью-йоркские банки, первым среди которых был «Сити-бэнк», выпустили эти традиционные банковские финансовые документы в обращающейся форме. В качестве добавочного стимула банки создали вторичный рынок, так что инвесторы могли продавать свои ДС за наличные деньги. Короче говоря, компании могли зарабатывать процент на свой рабочий капитал, сохраняя его полную ликвидность. Банки получили доступ к новым источникам фондов для кредитования, но за значительную дополнительную цену.

В это же время американские банки начали также выходить на рынок евродолларов (доллары США, обращающиеся вне Соединенных Штатов) в поисках дополнительных источников фондов для кредитования. Поскольку евродоллары не были объектом регулирования Федеральной резервной системы и не подпадали под требования в отношении процентных ставок или резерва, американские банки воспользовались этим новым источником «нерегулируемых» депозитов для кредитования за границей. Банки могли осуществлять займы на более благоприятных условиях, а вкладчики могли получать более выгодные процентные ставки за свои деньги.

Хотя появление ДС и выход на рынок евродолларов решали проблемы «доступности фондов», нам теперь приходилось выплачивать проценты на значительно большую часть наших фондов для кредитования. В результате депозитные сертификаты оказали отрицательное влияние на прибыль банков. Поскольку мы не могли переводить на наших клиентов полную стоимость более высоких процентных ставок, которые теперь платили за фонды для кредитования, мы оказались в тисках, когда прибыль снижалась. Это фундаментальным образом трансформировало роль коммерческих банков Соединенных Штатов – их отход от исторической роли в качестве первичных источников кредитования для американских корпораций и превращение в брокеров кредита и продавцов услуг за отдельную оплату. В

результате банки должны были искать дополнительные источники дохода вне Соединенных Штатов.

* * *

Второе фундаментальное изменение – расширение крупнейших мировых компаний за пределы национальных границ – создало еще большее давление на банки в плане их расширения за рубежом. Многие американские корпорации создавали производственные и торговые предприятия в Европе и Латинской Америке и хотели, чтобы их американский банк присутствовал в соответствующей стране вместе с ними. В то же время многие европейские и немногие японские компании распространили свою деятельность на Соединенные Штаты и участвовали в конкуренции за рынки в Азии, Африке и Латинской Америке. Чтобы удовлетворить нужды как американских, так и иностранных мультинациональных корпораций, у коммерческих банков не было другой альтернативы, кроме предоставления полного диапазона банковских продуктов и услуг как за рубежом, так и на внутреннем рынке.

Конкуренция между американскими и иностранными банками за эту новую деятельность с транснациональными корпорациями была интенсивной. Если «Чейз-бэнк» хотел удержать свое лидирующее положение внутри страны, он должен был конкурировать за рубежом за обслуживание иностранных корпораций, даже если это приводило к осложнению отношений с нашими иностранными корреспондентскими банками, как предсказывала старая гвардия. Если «Чейз» хотел эффективно участвовать в международной банковской деятельности, абсолютно необходимым условием было установление контактов с представителями местного бизнеса и государственными чиновниками в тех странах, где мы собирались вести бизнес. А это означало, что мои поездки за рубеж приобретали дополнительную важность.

На протяжении 35 лет работы в «Чейз-бэнк» я посетил 103 страны; этот перечень включал 41 поездку во Францию, 37 – в Англию, 24 – в Западную Германию, 15 – в Японию, по 14 – в Египет и Бразилию; кроме того, я предпринял три масштабные поездки в страны Африки южнее Сахары. Внутри страны я посещал клиентов банка в 42 из 50 штатов. Я пролетел более 5 млн. миль на самолете (эквивалент 200 кругосветных путешествий), съел приблизительно 10 тыс. деловых обедов (на самом деле даже больше, если считать те, которые были съедены в Нью-Йорке) и принял участие в тысячах визитов к клиентам и встречах с заказчиками – вплоть до 8—10 в день, когда мы находились в поездке. Я также встретился более чем с 200 глав государств и правительств, с многими из которых я установил и личные связи. Хотя иногда этот темп был несколько сумасшедшим, я находил эти поездки продуктивными и приятными, а также важными для глобализации нашей деятельности. К счастью, судьба наградила меня рокфеллеровскими чертами характера – энергией, настойчивостью и хорошим здоровьем!

Некоторые наблюдатели того времени критиковали мои многочисленные поездки как «не имеющие отношения к делу» или «растрату ресурсов акционеров». Но они совершенно упустили из виду главное. Смысл этих поездок заключался в том, чтобы создавать для банка новые области бизнеса, и с самого начала эти поездки обеспечивали важные связи с деловыми и политическими лидерами в Европе, Латинской Америке, на Ближнем Востоке, в Азии и в Африке – эти связи оказались существенно важными для расширения деятельности банка. Дополнительное свидетельство их ценности связано с тем, что служащие «Чейз-бэнк» как внутри страны, так и за рубежом постоянно просили меня о совместных с ними поездках, поскольку их клиенты были исполнены желания вести со мной переговоры, помимо банковских отношений, еще по широкому диапазону политических и экономических вопросов. (Даже сейчас, через много лет после моего выхода в отставку, руководство

«Чейз-бэнк» по-прежнему просит меня о поездках по поручению банка.) Я думаю, будет справедливо сказать, что мои визиты в далекие уголки мира на протяжении 1950-х и 1960-х годов помогли заложить основу для расширения и консолидации глобальной позиции «Чейз-бэнк» в 1970-е годы.

Будучи международным банкиром и имея не менее важные обязательства, связанные с деятельностью широкого круга благотворительных организаций, я находился в непрерывном контакте с большим числом людей. Это не было бременем, поскольку я всегда получал удовольствие от встреч с людьми и от того, что я узнавал об их личных заботах, идеях и действиях, выясняя, что заставляет их делать то или другое. Судьба была благосклонна ко мне с точки зрения количества и качества друзей, которые у меня были во всех сферах жизни. Я всегда открыт новым контактам и ценю приносимые ими возможности, независимо от того, дает ли это интеллектуальный стимул или эмоциональное удовольствие, или же такие отношения открывают перспективы новых деловых возможностей или филантропии. У меня часто бывает непосредственное ощущение симпатии и совместимости с другими, однако я столь же способен ощущать и обратное.

Мой интерес к другим людям помог мне преодолевать культурные различия для установления быстрого контакта. Такой прямой и несложный подход применим как к людям, которых я встречаю ежедневно, так и к лидерам нашего мира. Я никогда не считал, что близкая личная дружба и хорошие деловые отношения должны быть взаимоисключающими. Твердо верю, что самые успешные деловые связи основаны на доверии, понимании и лояльности, то есть на тех же качествах, которые важны для близких личных дружеских отношений.

* * *

В начале 1960-х годов я начал работать над задачей, заключавшейся в том, чтобы пустить корни в основных странах мира. Поскольку у нас была очень слабая сеть отделений в Латинской Америке, Европе и Азии, я знал, что создание всеобъемлющей глобальной системы отделений с нуля будет представлять собой слишком дорогую и требующую много времени задачу. Более перспективный курс заключался бы в создании дочерних структур с местными банками в разных странах мира. Целесообразным было начать работать в регионе, с которым я был наиболее хорошо знаком, а именно в Латинской Америке.

Мы постепенно увеличивали свою долю владения «Банко Лар», и в 1980 году в результате неофициальных бесед за коктейлями в моем доме в Нью-Йорке с управляющим Бразильским центральным банком Карлосом Лангони мы смогли купить оставшуюся долю акций. Я прямо сказал ему, что «Чейз-бэнк» хотел бы увеличить долю своего владения, и спросил, разрешит ли это нам Бразильский центральный банк. К моему огромному удивлению, он согласился, и «Чейз-бэнк» купил остававшуюся часть банка.

На протяжении последующих лет «Банко Лар» доказал, что стал хорошим приобретением для «Чейз-бэнк». Известный в настоящее время под названием «Банко Чейз Манхэттен», он является одним из ведущих иностранных банков в Бразилии, его активы составляют более 1,1 млрд. долл. Неплохо для исходного вложения капитала в 3 млн. долл.

В течение какого-то времени я уже пытался обеспечить присутствие «Чейз-бэнк» в Бразилии – стране с крупнейшей и наиболее перспективной экономикой в Латинской Америке. Неудача, которую мы потерпели, была особенно болезненной, поскольку многие бразильские бизнесмены понимали, что иностранный капитал необходим для экономического роста и диверсификации.

В 1961 году сотрудник Нельсона проинформировал меня о том, что Антонио Ларрагоитиа, председатель «Сул Америка», крупнейшей страховой компании Южной Америки,

хотел продать свой контрольный пакет ее бразильского дочернего банка «Банко хипотекарио лар бразилейро». Хотя по бразильским стандартам это был маленький банк, он находился под хорошим управлением и приносил прибыль. Поэтому я немедленно вступил в контакт с Ларрагоитиа, который подтвердил, что хотел продать 51 % акций своего банка за 3 млн. долл. Он соглашался передать контроль руководству «Чейза», что позволило бы нам преобразовать «Банко Лар» в крупномасштабный коммерческий банк. Перед нами была беспрецедентная и уникальная возможность – немедленно обеспечить себе присутствие в стране с динамичной экономикой по исключительно дешевой цене. Кроме того, я рассматривал это приобретение в качестве проверки собственных идей и испытания моего влияния как президента и одного из двух главных исполнительных директоров.

Джордж Чемпион, конечно, был против этой сделки, его страшила политическая неустойчивость Бразилии, хронические финансовые и бюджетные проблемы и головокружительная спираль инфляции. Конечно, следует признать, что в политическом плане это было трудное время, поскольку новый президент Бразилии Жоао (Жанго) Гуларт был популистом с явными социалистическими идеями. Не было уверенности, в какую сторону повернется ситуация, и, конечно же, наша покупка была рискованной. Однако низкая цена компенсировала этот риск, и, по моему мнению, если мы станем ждать, пока страна не станет безрисковой, мы ничего и не достигнем. Когда Джордж продолжал возражать, я внес этот вопрос на совет директоров, где мы обсуждали его несколько раз. Несмотря на возражения союзников Джорджа, я настаивал, и в апреле 1962 года совет дал согласие на эту сделку.

Аналогичная сделка в Венесуэле в 1962 году прошла значительно более гладко. В течение ряда лет «Чейз-бэнк» имел представительский офис в Каракасе, а наша сильная позиция в нефтяной промышленности делала преимущества стратегического союза в этой стране приемлемыми даже для Джорджа Чемпиона.

Луис Эмилио Гомес Руис, с которым я встречался, когда он был министром иностранных дел своей страны, стал президентом банка «Банко меркантиле» и агрикола», находившегося под контролем семьи Воллмер. Я вступил с Гомесом Руисом в контакт по поводу объединения с «Чейзом» в 1961 году и после нескольких встреч в Нью-Йорке и Каракасе постепенно убедил его и Густава Воллмера продать нам 42 % акций банка за 14 млн. долл. Эта сделка давала нам контрольный пакет в одном из ведущих банков Венесуэлы; он располагал активами, составлявшими более 71 млн., и 15 отделениями по всей стране.

За этим многообещающим началом последовали и другие стратегические сделки по созданию дочерних банков в Перу, Колумбии, Аргентине и Гондурасе на протяжении следующих пяти лет. Процесс экспансии в страны Латинской Америки был не всегда гладким и свободным от проблем. Куда бы мы ни приходили, мы сталкивались с политиками-популистами и ограничительным нормативным регулированием, что мало отличалось от того, с чем встречались и в некоторых регионах Соединенных Штатов. Однако к концу 1962 года, успешно поборов внутреннюю оппозицию, я чувствовал себя ободренным темпами нашего роста в Латинской Америке и решил попытаться найти аналогичные возможности в других частях мира.

* * *

Несмотря на имевшееся у Джорджа буквально животное недоверие к операциям вне страны, неумолимо поднимавшийся прилив глобальных перемен заставил его изменить свою позицию, и он не противодействовал постепенному наращиванию наших операций в странах Европы и Азии. Поворотный пункт в отношении Джорджа к Европе явился, достаточно странно, результатом непогашенных кредитов, которые мы разместили в Южной Африке и которыми управляли из нашей лондонской конторы. Вначале Джордж рассматри-

вал проблему этих кредитов как подтверждение того, что выход за пределы безопасной территории Соединенных Штатов принесет мало что хорошего. Он направил своего доверенного представителя в Лондон для исправления неразберихи, создавшейся, как он считал, по вине Иностранного отдела.

Вскоре после своего приезда эmissар Джорджа понял, насколько сильны были позиции «Сити-бэнк» не только в Лондоне, но и почти в каждой другой большой стране Западной Европы. «Сити-бэнк» работал напрямую с европейскими компаниями и начинал завоевывать сильные позиции в отношении американских клиентов «Чейза» в их операциях за рубежом – тут существовала опасность, о которой я предупреждал уже давно.

Обо всем этом было доложено Джорджу, который в конце концов согласился, что мы должны укреплять нашу работу в Европе для противодействия этой угрозе. Последующее исследование, выполненное тем же верным сотрудником Чемпиона, подтвердило, что конкурентность «Чейз-бэнк» требовала создания плацдарма практически в каждой стране Западной Европы. Это исследование изменило все. Джордж мог отмахиваться от моего энтузиазма в отношении расширения, однако он не мог отвергнуть аргументированные взгляды одного из своих наиболее доверенных людей. В результате мы начали планировать создание филиалов на всем континенте – этот процесс занял все остальные годы десятилетия. На протяжении этого периода «Чейз» приобрел ряд важных компаний и создал ряд филиалов.

В Бельгии мы купили 49 % Коммерческого банка у его материнской компании – Брюссельского банка. «Чейз» также приобрел 30 % акций Нидерландского кредитного банка, который располагал более чем 60 отделениями по всей Голландии. Мы создали совместное предприятие с Банком Ирландии, а также приобрели контрольные пакеты или полностью стали владельцами ряда банков Австрии и Швейцарии. И мы продолжали расширять масштабы работы и позиции наших «флагманских» отделений в Лондоне, Париже и Франкфурте, а также создали новые отделения в Греции и Италии. К концу десятилетия «Чейз» присутствовал в каждой из главных европейских столиц...

Начало нашей экспансии в Азии было гораздо более скромным, но в конечном счете она обеспечила долгосрочные выгоды для банка. Еще в 1967 году присутствие «Чейза» в странах Азии ограничивалось двумя нашими отделениями в Японии, а также представительским офисом в Бомбее. Два наших китайских отделения оказались жертвами коммунистической революции, и, закрыв почти сразу же после этого отделения в Гонконге, мы поступили неразумно. Очевидно, что мы нуждались в радикальном изменении характера нашей деятельности в огромном Азиатско-Тихоокеанском регионе.

В конце 1950-х годов Джек Мак-Клой предпринял усилия по расширению нашего неоправданно скромного присутствия в Азии, попытавшись купить долю в Индийском торговом банке – небольшом коммерческом банке, имеющем штаб-квартиру в Великобритании и 28 отделений в странах Южной и Юго-Восточной Азии. Хотя руководство этого банка положительно отреагировало на наше предложение, управляющий Банка Англии лорд Кромер отказал в выдаче разрешения. Вместо этого он предложил, чтобы мы купили восточноазиатские отделения «Чартер-бэнк», представлявшего собой другой крупный британский колониальный банк. Затем Кромер убедил гораздо больший Гонконгский и Шанхайский банк, принадлежащий Британии, купить Индийский торговый банк, что дополнительно укрепляло доминирующее положение ее в области банковской деятельности в странах Азии.

Нам значительно больше повезло в 1963 году, когда принадлежащий Голландии Национальный торговый банк продал нам сеть своих отделений в Сингапуре, Бангкоке и Гонконге за 2,5 млн. долл. Это приобретение вернуло нас в Гонконг и обеспечило нам заново прямое присутствие в таких перспективных странах, как Таиланд и Сингапур. Наряду с этими хорошо расположенными отделениями к нам перешли более 30 опытных голландских менеджеров, таланты и связи которых были буквально бесценными для регионального расшире-

ния «Чейза». Позже в этом же десятилетии мы открыли новое отделение в здании бывшего Торгового банка в Джакарте, а также другие отделения в Малайзии, Южном Вьетнаме и Южной Корее. К концу десятилетия мы позиционировали себя таким образом, чтобы играть сильную роль в финансировании впечатляющего экономического роста региона в 1970-е годы.

* * *

В результате мне удалось добиться гораздо большего успеха в укреплении доступа «Чейза» к наиболее важным и влиятельным лидерам промышленности в мире. Чтобы повысить наше глобальное присутствие во всем мире, в конце 1960-х годов мы решили создать Международный консультативный комитет (МКК). Он должен был состоять из выдающихся и уважаемых бизнесменов, многие из которых были моими личными друзьями в странах, считавшихся нами наиболее важными для успеха нашей работы. Мы были не первыми из тех, кто пытался применить эту концепцию. Другие нью-йоркские банки уже создали аналогичные комитеты, и я считал, что и для нас эта идея имеет реальные достоинства, особенно если мы сможем привлечь действительно видных лиц.

Джон Лоудон, знаменитый председатель правления компании «Ройял датч петролеум», согласился взять на себя существенно важную функцию председателя МКК. Административные способности Джона, а также его дипломатические навыки и умение управлять принесли ему признание в качестве, возможно, наиболее выдающегося и уважаемого бизнесмена в мире. Я встречался с ним в Вильдерберге и на других международных встречах на протяжении ряда лет и испытывал к нему огромное чувство симпатии и восхищения. Как мы и надеялись, Джон помог составить звездную группу ведущих лиц из нефинансовых фирм – 10 американцев и 11 иностранцев. Среди них были следующие:

Джиованни Аньелли, председатель правления группы ФИАТ, крупнейшей и наиболее прибыльной корпорации Италии. Один из первых выбранных нами членов, Джианни, серьезно интересовался внутренней итальянской политикой и был привержен процессу европейской интеграции. Я думал, что он сможет привнести в работу МКК нужную комбинацию личных, политических и деловых навыков.

Уилфред Баумгартнер, президент компании «Рон-Пуленк», выступал как представитель Франции в МКК. Уилфред был инспектором по финансовым вопросам в Министерстве финансов, то есть имел положение, занимаемое лишь немногими избранными. Позже он стал управляющим Банка Франции, а затем министром финансов. Он говорил по-французски с элегантностью, сравнимой только с элегантностью Шарля де Голля.

Тайдзо Исидзака было уже за восемьдесят, его включение в комитет повышало наши шансы на завоевание позиций в Японии. Его положение почетного председателя Кэйданарэн (Федерация экономических организаций, объединение крупнейших компаний Японии) и председателя правления 200 корпораций давало ему огромный престиж и доступ в верхние эшелоны японского бизнеса и правительства.

Дж. Р.Д. Тата был председателем правления огромной стальной и промышленной империи, принадлежащей его семье. Наиболее выдающийся и успешный бизнесмен Индии, а также один из ее наиболее наделенных духом гражданственности сыновей, человек величайшей скромности, простоты и мудрости, в огромной мере способствовавший прочному положению «Чейза» в Южной Азии.

Сэр И.К. Пао – один из ведущих магнатов мира в области судоходства. Являясь еще одним ярким и влиятельным членом комитета, И.К. перед Второй мировой войной был банкиром в Шанхае. После революции, возглавляемой Мао, он перебрался в Гонконг и создал коммерческий флот, величина которого превышала размеры торгового флота Советского

Союза. И.К. слышал о создании МКК и попросил о частной встрече в моем офисе в Рокфеллеровском центре, чтобы рассказать мне о своем интересе к работе группы. Мы были более чем счастливы удовлетворить его просьбу.

Мы уравнивали участие наших выдающихся зарубежных членов включением в комитет не менее впечатляющего состава американских глав корпораций и фирм, в том числе Уильяма Блэки из «Катерпиллара», Карла Герстекера из «Дюпона», Уильяма Хьюитта из «Джон Дир» и Дэвида Паккарда из «Хьюлетт-Паккард». На протяжении многих лет «Чейз» поддерживал репутацию МКК, пригласив в него таких выдающихся деятелей, как С. Дуглас Диллон,

Роли Уорнер, Генри Форд II, Сайрус Вэнс, лорд Кэррингтон и Генри Киссинджер. На рабочих сессиях МКК лица, занимающие ведущие посты в банках, обсуждают различные аспекты деятельности банков. Выдающиеся докладчики часто выступают перед группой по конкретным экономическим вопросам, и индивидуальные члены высказывают соображения относительно экономических и политических событий в своих странах.

Периодически МКК собирается в одной из стран, где глава государства или правительства обычно принимает эту группу вместе с другими выдающимися государственными деятелями и представителями делового мира. Составной частью нашей программы также являются визиты в исторические места и культурные учреждения. Визиты часто освещаются в прессе. Например, во время нашего первого визита во Францию мы организовали обед с лидерами Франции и их женами в Салоне битв Версальского дворца. Затем мы перешли в театр Людовика XV и прослушали программу из произведений Моцарта, исполненную камерным музыкальным ансамблем Парижской оперы.

Я стал председателем МКК после своего ухода из «Чейза» в 1981 году.

Связи с Москвой. От Хрущева до Горбачева

Чтобы стать мировым лидером в области банковской деятельности, «Чейз-бэнк» должен был считаться с реальностью, заключавшейся в том, что большая часть мира находилась под властью правительств, которые в основе своей были противниками демократических принципов и действия свободного рынка. В качестве практической необходимости, если «Чейз-бэнк» хотел расширяться в международном плане, мы должны были научиться, каким образом вести себя с режимами, имевшими автократический характер, были тоталитарными и антикапиталистическими по своей ориентации и проводимой ими политике.

Несмотря на то, что я не испытывал абсолютно никакой симпатии к этим режимам, я считал, что банк должен с ними работать. На протяжении своей карьеры в «Чейзе» я никогда не колебался в отношении встреч с лидерами стран, являвшихся наиболее воинственными и упрямыми идеологическими противниками моей страны, и с правителями, деспотический и диктаторский стиль которых лично я презирал, от Хуари Бумедьена из Алжира до Мобуту Сесе Секо – правителя Заира; от генерала Аугусто Пиночета из Чили до Саддама Хусейна из Ирака.

Я встречался с ними всеми. Я имел продолжительные разговоры с маршалом Тито из Югославии, президентом Румынии Николае Чаушеску, генералом Войцехом Ярузельским из Польши и генералом Альфредо Стресснером из Парагвая. Сидел на продолжительных переговорах со всеми современными лидерами расистской Южной Африки Генриком Фервурдом, Б. Дж. Форстером, П.В. Бота и позже – с более просвещенным лидером Ф.В. де Клерком. Упорно вел длительные беседы с Чжоу Эньлаем и другими высшими руководителями Китая в то время, когда еще бушевала культурная революция, участвовал в дебатах практически с каждым из лидеров Советского Союза: от Никиты Хрущева до Михаила Горбачева, и встречался с Фиделем Кастро во время его визита в Нью-Йорк в 1996 году.

Критики как слева, так и справа обливали меня грязью за то, что я это делал. Действительно, моя позиция не была особенно популярной или хорошо понимаемой другими. Осуждавшие меня заявляли: «Дэвид Рокфеллер никогда не встречался с диктатором, который ему не нравился». Однако никогда за более чем четыре десятилетия частных встреч с зарубежными лидерами я не уступал их точке зрения, если был с ними не согласен. Напротив, использовал эти встречи, чтобы указывать уважительно, но твердо на пороки в их системах, как я их видел, и защищал достоинства своей собственной системы. Я использовал эти возможности, поскольку считал, что даже наиболее сильно закоренелые авторитарные системы в конечном счете отступят перед лицом превосходящих ценностей нашей системы.

* * *

Мои контакты с Советами начались в 1962 году, когда меня пригласили участвовать в конференции представителей американской и советской общественности. Инициированные Норманом Казинсом, издателем «Сатердей ревью», «Дартмутские встречи», как стали называться эти конференции, представляли собой одну из нескольких инициатив периода холодной войны, предназначенных для улучшения взаимопонимания между двумя сверхдержавами путем встреч лицом к лицу и диалога. Ценность этих конференций была доказана уже на первой, которую я посетил и которая проходила в Эндове, штат Массачусетс, в конце октября 1962 года.

В разгар кубинского ракетного кризиса участники продолжали свои заседания в то время, как две наши страны стояли лицом друг к другу в беспрецедентной и пугающей ядерной конфронтации. Обе стороны видели, что пришло время сделать шаг назад от порога

атомного уничтожения и искать другие пути продолжения соперничества. Следующая Дартмутская конференция проходила двумя годами позже в Ленинграде, и именно во время этой поездки моя дочка Нива и я встретились с Никитой Хрущевым, Первым секретарем советской Коммунистической партии. Идея этой встречи фактически принадлежала У Тану, Генеральному секретарю Объединенных Наций, который обозначил ее на приеме, который я устроил для высшего руководства ООН в Покантико. Когда я сказал ему, что планировал поездку в Ленинград, Генеральный секретарь заметил, что, по его мнению, высшее советское руководство может извлечь пользу из общения с американским банкиром. Личная встреча с Хрущевым во время моей поездки в Россию может в каком-то смысле оказать помощь улучшению отношений между двумя сверхдержавами.

У Тан согласился уведомить Хрущева об этом, однако я не слышал ничего определенного об этой встрече до отъезда в Ленинград в конце июля. Через день после приезда делегации на Дартмутскую конференцию я получил сообщение из Кремля с приглашением на встречу на следующий день в Москве. Чтобы попасть туда вовремя, Нива и я отправились на ночном поезде под внимательным наблюдением агента КГБ, который был участником конференции.

Москва в те дни была городом контрастов. Хрущев заявлял, что СССР превзойдет Соединенные Штаты по объему валового национального продукта, однако он сделал это заявление в городе, погрязшем в экономическом застое и страдающем от десятилетий отсутствия заботы и внимания. Элегантные здания, оставшиеся со времен царизма, стояли неокрашенные и неотремонтированные; офисные здания и многоквартирные дома, построенные позднее, во время сталинской эпохи, выглядели убогими и неприветливыми. Имелись немногочисленные автомобили, однако центральные полосы на широких основных магистралях были открыты для проезда несущихся с большой скоростью лимузинов ЗИЛ, построенных в России и перевозящих членов Политбюро по официальным делам. Люди стояли в длинных очередях, чтобы купить скудные количества некачественных продуктов, а полки в универсальных магазинах практически были пустыми. Во время этой своей первой поездки в сердце советской империи я начал сомневаться в экономической мощи страны, которая была предметом хвастовства Хрущева.

Для советской пропагандистской машины семья Рокфеллеров всегда была «капиталистическим врагом номер один». Несколькоими годами раньше «Правда» опубликовала книгу обо мне и четырех моих братьях под заголовком «Всегда по колено в крови, всегда шагая по трупам». Статья, опубликованная примерно в то же время в выходящем на английском языке журнале «Новое время», заявляла, что «из всех династий миллиардеров, правящих в мире, наиболее мощной является династия Рокфеллеров». Идея заключалась в том, что, заработав огромные прибыли на нефти во время Второй мировой войны, мы затем вложили эти деньги в вооружение и захватили контроль над изготовлением атомного оружия. Тот факт, что Рокфеллеровский фонд способствовал спасению Энрико Ферми, Лео Сцилларда и Эдварда Теллера от европейских фашистских режимов в 1930-е годы, приводился в качестве доказательства того, что наша семья намеревалась раздуть холодную войну для повышения наших личных прибылей.

Всего за несколько месяцев до моего приезда в Москву газета «Известия» писала в редакционной статье, что, будучи председателем правления Музея современных искусств, я рекламировал декаданс, чтобы развращать население: «Под руководством Рокфеллеров абстрактное искусство используется для того, чтобы играть определенную политическую роль, отвлекать внимание мыслящих американцев от реальной жизни и оглушать их».

На протяжении многих лет я встречался со многими русскими, которые были убеждены, что мои братья и я представляли собой клику, которая за сценой дергает за ниточки, управляющие американской внешней политикой. Советы не имели представления о том,

каким образом функционирует плюралистическая демократия, и считали, что избранные официальные лица, вплоть до президента Соединенных Штатов включительно, являются лишь марионетками, действующими по ролям, которые им диктовали реальные «хозяева власти», в данном случае моя семья. Нередко советские официальные лица просили меня «сказать вашему президенту о предоставлении нам в торговле статуса наибольшего благоприятствования» или говорили о других проблемах, считая, что для их решения достаточно лишь моего слова. Я пытался объяснить, что Соединенные Штаты управляются иным способом, и я не обладаю такого рода властью, однако было ясно, что они мне не верили.

* * *

В послеобеденные часы 29 июля потрепанный «Фиат» российского производства взял Ниву и меня из нашей гостиницы и отвез нас за высокие красные усеянные бойницами кремлевские стены в довольно простую и скромно меблированную комнату в скромном здании, которое использовалось Лениным. Его преемники имели там свои кабинеты, пытаясь, как я полагаю, создать впечатление, что они приносят жертвы во имя пролетариата.

Встреча была разрешена мне одному, однако когда Хрущев приветствовал нас в приемной, я спросил, не может ли Нива остаться, чтобы делать записи. Я думал, что для меня будет важно иметь запись беседы, а для нее это будет памятным событием. Хрущев любезно согласился. Нас было всего четверо: Нива, я, Хрущев и его отличный переводчик Виктор Суходрев, который родился в Бруклине и переводил для советских лидеров. Мы сидели на жестких деревянных стульях с прямыми спинками вокруг большого, покрытого лаком дубового стола. Хрущев – с одной стороны, Нива и я – напротив него. Суходрев сидел в торце стола между нами. В комнате почти не было украшений, помимо большого портрета Ленина, который занимал доминирующее положение. В ходе последующей беседы раз или два я поднял глаза и увидел, что Ленин неодобрительно смотрит на меня.

Хотя в отношении внутренних репрессий в Советском Союзе при Хрущеве произошло определенное потепление, что было благоприятным изменением сравнительно с невероятно жестоким режимом Сталина, Хрущев по-прежнему воспринимался как неотесанный грубиян, снявший ботинок в ООН, чтобы стучать им по столу, прерывая речь британского премьер-министра Гарольда Мак-Миллана, осуждавшего действия Советов. Я думал о том, как Хрущев будет вести себя во время нашей встречи, поскольку она не будет лишена серьезного символизма, когда «принц капитализма», как некоторые называли меня, встретится с современным «царем всея Руси». Я начал с любезностей и предложил ему в качестве подарка две гравюры Гранта Вуда, считая их вполне американскими и достаточно близкими к апробированному советскому вкусу, с тем, чтобы он не воспринял их враждебно. На протяжении нашей встречи, которая продолжалась более двух часов, не было никаких телефонных звонков или каких-то других помех.

Хрущев почти сразу бросил мне вызов. Он заявил, что Нельсон в работе «Америка в середине века», заказанной Фондом братьев Рокфеллеров, призывал к массивному увеличению оборонных расходов США для противодействия растущей советской военной угрозе. «Мне кажется, – сказал Хрущев, – что если бы ваш брат Нельсон был избран, то его политика мало отличалась, а может быть, и вообще не отличалась бы от политики, которую проводит президент Джонсон».

В попытке быть дипломатичным я стал говорить о важности контактов на высоком уровне и сказал, что надеюсь, что он и президент Джонсон могут установить близкие контакты, однако, прервав меня, Хрущев начал горько жаловаться по поводу вмешательства США в советские внутренние дела. Русские, как я обнаружил, были удивительно чувствительными к критике их режима Соединенными Штатами.

После этого наша беседа началась всерьез. В беседе (которая была записана Нивой, непрерывно писавшей, сидя рядом со мной) поражает способ мышления Хрущева в критическое для советско-американских отношений время, в решающий момент его политической карьеры. Менее чем через два месяца в середине октября 1964 года Хрущев был смещен. Ниже следует в основном дословное изложение нашей беседы, хотя я перефразировал некоторые разделы и добавил в скобках личные комментарии.

* * *

«Н.Х: Что касается всех внутренних проблем (речь шла о странах «третьего мира»), мы считаем, что они должны быть разрешены народом каждой из таких стран. Мы строим наши отношения с любым государством как оно есть и с учетом внутреннего строя этой страны, что является единственной разумной основой для мирных переговоров.

Д.Р: Это одна из тех областей, где у меня есть основы для беспокойства. В недавних случаях, особенно в Латинской Америке, мы считаем, что вы используете местные коммунистические партии, чтобы привести к власти правительства, которые благосклонно относятся к Советскому Союзу. Когда это происходит, то ставит под угрозу существующую структуру власти и противоречит интересам Соединенных Штатов, поэтому я был рад услышать, что это не является вашей политикой. (Хрущев казался раздраженным.)

Н.Х: Нет. Революция не может быть организована или подстегнута по желанию кого-нибудь. Народ страны должен осуществить ее сам. Когда в России произошла революция, Ленина даже не было в стране. Революция произошла потому, что наш народ осуществил ее сам. Голодные женщины вышли на улицы Ленинграда, и правительство пало. Так обстоит дело и в других странах. Народ осуществляет революцию; она никогда не может быть осуществлена другим государством или партией. Примерами являются Южная Корея и Южный Вьетнам. В Южном Вьетнаме идет ужасная борьба, в то время как в Корее ситуация является относительно спокойной. Разве это не показывает, что революции не зависят от желания или воли кого бы то ни было? Они зависят от того, созрели ли условия. Мы считаем, что революции произойдут во всех странах, даже в Соединенных Штатах. Когда – сказать невозможно, но когда революция произойдет, она будет осуществлена народом вашей страны. В то же время мы хотим мира, хороших отношений и хороших деловых контактов с Соединенными Штатами.

Когда революция одержала победу на Кубе, Кастро не был даже членом Коммунистической партии. И после своей победы он не признавал нашу страну на протяжении года или полутора лет. Однако революция развивалась дальше, приведя к власти правительство, которое сейчас существует у них в стране. Мы признали, что революция совершилась. Мы признаем право каждого народа создавать систему по своему собственному выбору в своей стране без вмешательства во внутренние дела. Такое вмешательство может только привести к хаосу.

Д.Р: Я сделал бы иные выводы, чем вы, из исторических примеров, которые вы привели. Южный Вьетнам является причиной хаоса в настоящее время, как мне это видится, поскольку Вьетконг получает массивную поддержку от Северного Вьетнама и, что еще более важно, от Китайской Народной Республики. Все, что пытаются достичь там Соединенные Штаты, это остановить агрессивную политику Северного Вьетнама и Китайской Народной Республики, усилия которых по захвату Южного Вьетнама противоречат нашим жизненно важным интересам. Соединенные Штаты приветствовали бы возможность уйти из Вьетнама и видеть его нейтральным. Возможно, это могло бы быть сделано через Объединенные Нации, однако с учетом того, какова ситуация на настоящее время, я не вижу, каким образом нейтральная независимость может быть достигнута, кроме как с нашей помощью.

(В этот момент Хрущев взял в руку пресс-папье и начал стучать им по столу.)

В Юго-Восточной Азии интересы наших двух стран совпадают. Я вряд ли могу представить себе, что в интересах Советского Союза видеть, как Китайская Народная Республика захватывает всю Азию, однако полагаю, что такая опасность существует, если вы не продолжите вместе с нами участие в стабилизации во Вьетнаме и в Лаосе через Международную контрольную комиссию, которую вы создали вместе с президентом Кеннеди. Между нами должно быть сотрудничество с тем, чтобы Юго-Восточная Азия не стала угрозой всему миру.

Н.Х. (продолжает стучать по столу пресс-папье): Вы ошибаетесь. Вы ошибаетесь, поскольку вы думаете, что китайцы вмешиваются во Вьетнаме. Китайцы не менее заинтересованы в Южной Корее, и, тем не менее, ничего подобного там не произошло, а это показывает, что одного желания недостаточно. Китай является соседом обеих стран, однако ситуация в них различна. Так что, видите, объективная ситуация, а не субъективная оказывается важной. И не пытайтесь возлагать всю вину на соседей.

Д.Р.: Нет, не всю вину, только 95 %! В Южном Вьетнаме не было народного восстания, однако Китайская Народная Республика успешно направила туда большое количество оружия, и они раздувают этот процесс. Я боюсь, что не могу согласиться с председателем в отношении его интерпретации в данном случае.

Н.Х. (явно раздраженно): Здесь различие между нами. Однако если вы говорите, что самым главным фактором является Китай, то, конечно же, Соединенные Штаты могли направить больше вооружений. Однако вьетнамцы не хотят принимать это вооружение, поскольку партизаны захватят у них оружие. Вооружение, направляемое в страну извне, конечно, не является фактором. (Голос Хрущева нарастает, и он стучит по столу громче. Я почувствовал, что, вероятно, должен сменить тему, однако потом решил, что есть еще одна вещь, о которой я должен сказать.)

Д.Р.: Я ценю взгляды председателя, и я рад, что он высказывается по этому вопросу. Я думаю, что фундаментальное различие между нами таково, что мы не добьемся ничего положительного, продолжая дискутировать по этому конкретному предмету. Я хотел бы сказать еще одно слово в отношении Кубы. Я согласен с вами, что именно коррумпированный режим Батисты сделал возможной произошедшую под воздействием внутренних факторов революцию на Кубе. Однако отнюдь не в начале, а только после того, как Куба получила массивную экономическую и военную помощь от Советского Союза, характер ее правительства изменился. Здесь Советский Союз вмешивается во внутренние дела ради интересов своего правительства и в ущерб нашему правительству. Именно ситуация такого рода создает озабоченность и недовольство со стороны народа Соединенных Штатов.

Н.Х.: Это очень сильное заблуждение! Как я сказал, Кастро признал нашу страну дипломатически через двенадцать или восемнадцать месяцев после революции, так что революция одержала победу, когда мы даже не знали лидера этой революции, и тогда думать, что Куба могла в какой-то момент быть плацдармом для атаки на Соединенные Штаты со стороны Советского Союза, смехотворно. Куба отделена от Советского Союза 11 тыс. километров, и все эти линии коммуникации полностью находятся под контролем Соединенных Штатов. И даже допуская, что мы хотели бы объявить войну Соединенным Штатам с Кубы, у нас нет для этого средств. Я знаю, вы служили в армии; вы это поймете. У нас нет транспортных средств для перевозки продовольствия и боеприпасов для войск, базирующихся на Кубе.

Теперь у нас есть ракеты, у нас есть ядерное оружие, с помощью которых мы можем накрыть Соединенные Штаты, однако мы можем сделать это и с территории нашей собственной страны. Если в какое-то время мы разместили ракеты на Кубе, то это было только для того, чтобы не допустить нападения Соединенных Штатов на Кубу. Затем мы достигли согла-

шения с президентом и вывезли наши ракеты. У нас их там было сорок две или сорок четыре, насколько я помню. Взамен Кеннеди дал слово, что ни он, ни его союзники не вторгнутся на Кубу. Если это соглашение в какой-то момент будет нарушено, мы можем поддержать Кубу с нашей собственной территории. У нас есть ракеты и ядерное оружие. Для этой цели территория Кубы нам не нужна, и здесь ваше понимание полностью противоречит нашему. Вы считаете, что Советский Союз хочет подчинять страны, однако это более невозможно. (Мне казалось лишенным смысла в тот момент, что Хрущев мог говорить это с серьезным лицом после жестокого подавления Советами венгерской революции 1956 года и при продолжающемся давлением присутствия советских Вооруженных Сил от Эстонии на севере до Болгарии на юге.)

Н.Х.: Колониальная система рухнула; ее остатки распадаются. Я считаю, что каждый народ должен быть свободен, чтобы организовать свое собственное устройство. Это является причиной, по которой мы поддерживаем Кубу. На Кубе нет ничего, чего бы мы не имели в своей стране.

Д.Р.: За исключением, возможно, близости к Соединенным Штатам!

Н.Х. (секретарь был теперь весьма возбужденным): Что это нам дает? Вы действительно верите той нелепице, что мы хотим захватить Соединенные Штаты? Если вы думаете, что это возможно, то скажите мне, как, скажите мне, какими способами. Мы можем уничтожить Соединенные Штаты, но зачем? Что касается Кубы, то она производит много сахара, но его производит также и Советский Союз.

Д.Р.: Я полагаю, судя по тому, что я видел, вы используете Кубу в качестве базы для активизации коммунистических движений в других частях Латинской Америки. Речь не идет о нападении на Соединенные Штаты – серьезно думающие американцы не считают, что вы хотите захватить нас силой. Мы опасаемся того, что за счет той деятельности, о которой я говорил, вы можете нанести ущерб Соединенным Штатам, ослабить нашу позицию. (В этот момент я подумал, что, возможно, было бы хорошо перевести беседу на менее спорные вопросы.)

Я не хотел бы слишком долго занимать ваше время, однако я чувствую, что это непосредственно касается вопроса торговли, и я хотел бы поговорить с вами на эту тему, если вы позволите.

(Хрущев оживился, когда я упомянул предмет торговли, и начал слушать очень внимательно.)

В связи с торговлей и прочими отношениями между нашими странами – правильно или неправильно, – но мы считаем, что наша позиция находится под угрозой в результате действий Советского Союза. Естественно, мы не хотели бы предпринимать шаги, которые привели бы к усилению или ускорению этого процесса. Все отношения между нашими странами должны основываться на доверии, а в настоящее время это доверие отсутствует.

(Я продолжил, поздравив его с той ролью, которую он играл в «уменьшении напряженности» – простой дипломатический прием, – и далее перечислил некоторые из тех препятствий, которые мы должны преодолеть.)

Н.Х.: Что касается ленд-лиза, мы заплатили за него нашей кровью. Знаете ли вы, сколько солдат мы потеряли во время войны? Двадцать миллионов.

Д.Р.: Мы хорошо помним об огромных человеческих жертвах, которые понесла ваша страна, однако наши требования по этому вопросу не имеют отношения к войне или к военным усилиям; речь идет о сделках, происходивших уже после завершения военных действий.

Н.Х. (говорит медленно, глаза опущены вниз, иногда даже закрыты): Мы должны исходить из основных моментов. Вы – капиталист и Рокфеллер. Я – коммунист. Вы – банкир. Я был шахтером. Вы представляете капиталистическую страну, в то время как я говорю от

имени Советского Союза. Что бы вы ни говорили или ни делали, вы выступаете за укрепление капитализма. Что бы я ни говорил или ни делал, я выступаю за дело коммунизма, который, как я считаю, представляет собой силу будущего. Это философия завтрашнего дня. Мы верим, что капитализм достиг своего заката. Придет время, когда она (здесь он указал на Ниву) будет сторонницей меня и моих идей. Однако мы считаем, что, пока обе системы продолжают жить, мы должны работать для мирного сосуществования. Вы говорите, что мы угрожали вам на Кубе, но мы считаем, что вы угрожаете нам в Турции, Дании, Норвегии, Италии и со стороны ваших союзников. Является фактом, что ваши союзники находятся к нам ближе, чем Куба находится к вам. Некоторые из них – наши соседи. Однако этого мы не боимся – мы можем уничтожить вас в пределах нескольких минут, именно обладание ядерным оружием определяет условия на сегодняшний день и делает мирное существование столь необходимым. Я знаю, что вы понимаете, что мы не боимся вас или ваших союзников, или того факта, что вы располагаете оружием около наших границ. Мы симпатизируем Кубе. Мы считаем, что она выбрала правильный путь развития, порвав с находящимися в кризисе капиталистическими порядками. Капитализму, как ясно понимал Маркс, не суждено выжить. Мы виним не Кубу или какую-либо социалистическую систему, а слабости капитализма за новые тенденции во всех этих странах.

И по поводу торговли. Если вы хотите торговать – хорошо; если нет – то и не нужно. Мы можем вполне хорошо жить без торговли. Ее ценность заключается в ее политических последствиях, которые, как мы считаем, приведут к укреплению мира во всем мире.

Д.Р.: Я согласен с вами в отношении необходимости мира во всем мире. Это и является причиной того, что я нахожусь здесь. Это причина того, что я благодарен вам за то, что вы любезно предоставили мне столь много своего времени. Действительно, как вы говорите, существуют непримиримые различия между нашими странами. Действительно, как вы говорите, каждый из нас может уничтожить другого. Справедливо, что мы оба являемся сильными и независимыми народами, которые скорее готовы принять смерть, чем поражение. Единственное решение – в том, чтобы найти больше способов для контактов, благодаря которым мы можем избежать ненужных и безответственных конфликтов, могущих привести к катастрофе.

Н.Х.: Я согласен с вами.

Д.Р.: Хорошо».

Мы завершили нашу дискуссию взаимными любезностями, причем Хрущев сказал, что он ценит тот факт, что я, «человек, который обладает такими огромными богатствами», понимаю необходимость сохранения мира.

Это была необычная встреча: жесткая, временами воинственная, даже враждебная. Однако, несмотря на сложную природу вопросов, которые мы обсуждали, я не ощутил личной недоброжелательности по отношению ко мне. Напротив, я вышел с встречи, ощущая огромное уважение к Хрущеву, и думаю, что это чувство было взаимным. Я также покинул нашу встречу с сильным ощущением – называйте это инстинктом банкира, – что высшее советское руководство хочет расширить финансовые и коммерческие связи с Соединенными Штатами и, несмотря на уверенные заявления Хрущева относительно советской самодостаточности, почувствовал, что его страна сталкивается с серьезными экономическими проблемами.

* * *

Вскоре после своего возвращения я направил копию заметок, сделанных Нивой, государственному секретарю Дину Раску, который поделился ими с другими высшими руководителями в администрации Джонсона. В конце августа президент Джонсон написал мне,

приглашая лично приехать в Вашингтон непосредственно после съезда Демократической партии «с тем, чтобы мы могли обсудить вашу поездку».

Мы встретились в Белом доме в середине сентября. У меня уже были хорошие отношения с президентом. Джонсон был исключительно яркой личностью и интуитивно схватывал политическую компоненту любой ситуации, с которой имел дело. Хотя я не одобрял стоимость и агрессивный экспансионистский характер его программ «Великого общества», лично он мне нравился. С Джонсоном было легко работать, если вы не схватывались с ним по чувствительному для него вопросу.

На нашей встрече в Овальном кабинете Джонсон расспрашивал меня о настроении Хрущева и его отношении к Соединенным Штатам. До этого времени лишь немногие американцы встречались с Хрущевым лично, и президент и его советники хотели, чтобы я дал свою оценку Хрущева и возможностей для перемен. Я сказал им, что под покровом жесткого и догматического языка Хрущев, безусловно, открывает дверь для дальнейшего контакта с Соединенными Штатами.

Президент казался ободренным моим отчетом и согласился, что мы нуждаемся в конкретных шагах для расширения возможностей торговли и других коммерческих связей с Советским Союзом. Однако основной приоритетной задачей для Джонсона были перевыборы, и он ничего не хотел делать открыто до ноябрьских выборов с тем, чтобы Голдуотер не мог обвинить его в «мягкости по отношению к коммунизму»...

В то время как две сверхдержавы воинственно кружили вокруг друг друга на протяжении конца 60-х и начала 70-х годов, частные граждане и неправительственные группы начали играть все большую роль в попытке стабилизировать и улучшить отношения между двумя странами. Особенно важную роль в этом плане сыграли Дартмутские конференции.

На протяжении первого десятилетия Дартмутских конференций выбор американских участников в основном осуществлялся Норманом Казинсом, и чаще они были его друзьями или знаменитостями того или иного рода: Маргарет Мид, Марион Андерсон, Билл Бентон, Джеймс Миченер и Агнес де Милль. Хотя среди них был ряд ученых и бизнесменов, лишь немногих из них можно было считать экспертами по Советскому Союзу. Джордж Кеннан и Маршалл Шульман были наиболее заметными исключениями из этого правила.

В 1971 году основную ответственность за финансирование этих конференций принял на себя Фонд Кеттеринга с дополнительной поддержкой Рокфеллеровского фонда и Фонда Лилли. В то время, когда американские и советские дипломаты обсуждали договоры, касающиеся оборонных расходов и систем противоракетной обороны, Дартмутские встречи стали рассматривать в официальных кругах как Москвы, так и Вашингтона в качестве серьезного форума, который мог внести вклад в более широкий диалог. Из списка американских участников исчезли знаменитости, и они были заменены специалистами по советским делам, такими как Джеймс Биллингтон, Ричард Гарднер и Поль Уорнке; учеными, такими как Поль Доти из Гарварда и Гарольд Агню из Лос-Аламосской лаборатории; и бизнесменами, компании которых имели интересы в Советском Союзе, такими как генерал Джеймс Гэвин из «Артур Д. Литтл», Г. Уильям Миллер из «Тектрона» и Уильям Хьюитт из «Джон Дира». Также принимал участие в конференциях ряд сенаторов США, включая Фрэнка Черча, Марка Хэтфилда, Хью Скотта и Чарльза (Мака) Мэтайаса.

Сходные изменения произошли и на советской стороне. Местные российские светила и фигуры литературного мира были заменены членами Верховного Совета, государственными чиновниками высокого уровня, известными учеными, специализировавшимися в области изучения Европы, Северной Америки и Ближнего Востока, и вышедшими в отставку военными. Главную ответственность за состав советской группы в начале 1970-х годов нес Георгий Арбатов, глава Института США и Канады Академии наук СССР.

* * *

На протяжении первых шести Дартмутских встреч препятствием на пути дискуссий по существу стало искушение использовать их для пропагандистских и идеологических целей. Советские докладчики один за другим осуждали политику США на Ближнем Востоке, во Вьетнаме и в Европе; осуждали власть, которой обладали сионисты в Соединенных Штатах; или утверждали свою веру в различные аспекты марксистско-ленинской мысли. Любой знакомый с советским подходом знал, что эти выступления были подготовлены заранее и делались отчасти для того, чтобы доказать своим товарищам, что выступавшие занимают соответствующую жесткую позицию. Я обратил внимание, однако, что в небольших групповых дискуссиях большая часть риторики, соответствующей линии партии, опускалась, и мы действительно проводили полезное обсуждение в отношении практических шагов, которые могли быть предприняты по многим вопросам.

Во время Киевской встречи летом 1971 года я попросил Георгия Арбатова прогуляться со мной. Я сказал ему, что наша сторона считает такие гипертрофированные нападки оскорбительными и контрпродуктивными. Я предложил, чтобы мы начинали каждую конференцию с короткого заседания, непосредственно за которым происходили встречи в малых группах, где обсуждались бы специфические вопросы, такие, как оборонные расходы и торговля. Арбатов согласился, и мы приняли этот новый формат для всех последующих конференций. Вскоре после этого Фонд Кеттеринга попросил меня принять на себя больший набор обязанностей по организации этих встреч, на что я согласился.

Результатом нового формата встреч и участия опытных и знающих лиц из обеих стран были дискуссии по существу, оказавшие прямое влияние на советско-американские торговые переговоры в первой половине 1970-х годов, наиболее важного периода в политике разрядки. После этого растущий застой в переговорах по поводу уровня ядерных вооружений, оборонных затрат и торговли оказал отрицательное воздействие на ход Дартмутских встреч. Однако даже когда отношения между сверхдержавами охладились, участники конференций продолжали общаться друг с другом откровенно и непосредственно. Уровень дискуссий по всем основным вопросам оставался высоким, однако убеждать наши правительства в отношении их пользы стало гораздо более трудной задачей.

Дартмутские встречи предоставили мне возможность познакомиться с рядом русских в неформальной обстановке. На меня произвели особое впечатление Евгений Примаков, который позже стал министром иностранных дел России, и Владимир Петровский, ставший заместителем Генерального секретаря Организации Объединенных Наций.

Хотя Дартмутские конференции и не изменили хода истории, они явились той площадкой, на которой можно было обсуждать существенно важные вопросы и предлагать новые идеи. Каждый из нас, принимавших в этом участие, независимо от того, был он американцем или русским, узнал что-то относительно взглядов, мотивации и надежд своих партнеров, что сделало невозможным мышление, остающееся только в жестких идеологических категориях холодной войны. Дартмутские встречи разрушили барьеры и сделали перемены возможными.

* * *

Еще до того, как Дартмутская группа начала играть определенную роль в советско-американских отношениях, я вошел в состав небольшой группы американских бизнесменов, которые выступали за расширение торговли с Советским Союзом и его восточноевропейскими сателлитами. С чисто экономической точки зрения Соединенные Штаты не нужда-

лись в торговле с Советами. Ценность торговли лежала в ее «политических последствиях», как отметил Хрущев во время нашей встречи.

Важно отметить, что с 1950-х годов и вплоть до 1980-х годов лишь немногие думали, что коммунизм потерпит крах и что Советский Союз как таковой распадется. На протяжении этих лет люди по обе стороны фронта холодной войны искали практические пути уменьшения напряженности.

Я сделал свое первое публичное заявление по вопросу торговли между Востоком и Западом в Сан-Франциско в сентябре 1964 года, вскоре после встречи с Хрущевым. В этом выступлении я отметил следующее: если две великие соперничающие системы хотят каким-то образом ужиться на нашей планете, они должны больше знать друг о друге, и это знание должно простираться за пределы узких рамок провозглашенной идеологии. Мы должны знать народ, его взгляды, образ жизни, социальный организм, который им создан и который, в свою очередь, сформировал все это. Нам нужно знать их историю, культуру, понимать их образ мыслей, знать что наши общие надежды на будущее противоречивы, однако необязательно нетерпимы.

Торговля может быть средством для достижения этой цели. Таким образом, сказал я в той же самой речи, большой объем торговли товарами должен выйти на передний план усилий по улучшению наших отношений с Советским Союзом.

Президент Никсон считал расширение коммерческого взаимодействия с Советским Союзом составной частью его политики разрядки. Советское руководство, ощущавшее голод в плане доступа к современной технологии и ресурсам капитала на Западе, было готово пойти на это, и рамочные основы для договора о торговле были включены в соглашения, подписанные в 1972 году на Московской встрече на высшем уровне, которая открыла «новую эру советско-американских отношений». В качестве составной части «новой эры» была создана советско-американская комиссия для разработки деталей того, что должно было стать статусом наибольшего благоприятствования в торговле для Советского Союза. Для достижения этих общих целей Государственный департамент создал рабочую группу совместно с российским Министерством внешней торговли и Банком внешней торговли, и в июне 1973 года две страны подписали протокол о создании Американо-Советского торгово-экономического совета – частной группы, задачей которой должно было быть стимулирование нормальных экономических отношений между двумя странами.

Меня не было среди тех, кто вошел в этот комитет. Это беспокоило меня, поскольку я считал, что мое активное участие в работе с Советами на протяжении последнего десятилетия давало мне основания рассчитывать на членство. Я никогда не узнал, было ли то, что я не был включен в члены совета, результатом намеренного действия со стороны правительственного чиновника, или же другие, вошедшие в состав совета, предпочли не включить меня по конкурентным соображениям. Склонен полагать, что на самом деле действовал второй вариант. Когда я задал вопрос об этом министру торговли Фредерику Денту, он сказал мне, что, поскольку я уже был членом американо-китайского комитета, все полагали, что я не буду заинтересован в работе еще в одном комитете, который имел отношение к Советскому Союзу. Поскольку этот вопрос никогда передо мной поставлен не был, сомневаюсь в правдивости этого объяснения. Во всяком случае, советский министр внешней торговли Николай Патолитчев указал, что мое отсутствие было абсурдом, и, в конце концов, чтобы ввести меня в состав этой группы, вмешался Генри Киссинджер.

На начальном этапе совет действовал довольно успешно, однако в последующем наша работа столкнулась с проблемами внутренней американской политики. Поправка Джексона-Вэника к закону о торговле 1974 года связывала предоставление статуса наибольшего благоприятствования для коммунистических стран со свободой эмиграции их граждан, в частности с правом советских евреев эмигрировать в Израиль. Эта поправка была непосред-

ственно нацелена на Советский Союз, и ее принятие вызвало ярость Леонида Брежнева. В ответ на тихую дипломатию Генри Киссинжера Брежнев уже значительно увеличил число советских евреев, которым было разрешено эмигрировать. Он чувствовал себя вправе рассчитывать на положительную реакцию с нашей стороны, а вовсе не на наказание. Столкнувшись с поправкой и с отказом в предоставлении статуса наибольшего благоприятствования, Брежнев отказался подписать торговое соглашение. Он также изменил курс в отношении еврейской эмиграции и ввел в действие более ограничительную политику. В конце концов, эта поправка не только убила саму возможность торгового соглашения между Соединенными Штатами и СССР, но и вызвала практическое прекращение еврейской эмиграции из Советского Союза.

Многие эксперты считают, что конец периода разрядки был связан с этим близоруким действием Конгресса, и я с ними согласен.

* * *

Моя беседа с Хрущевым в 1964 году четко убедила меня в желании Советского Союза расширять коммерческие и финансовые связи с Соединенными Штатами. Я был заинтересован в том, чтобы это произошло, а также в том, чтобы «Чейз» играл роль в этом процессе. Исторически «Чейз» был ведущим американским корреспондентским банком для того, что мы в те дни называли «социалистическими рынками»: Советский Союз и страны СЭВ, включавшие Польшу, Восточную Германию, Чехословакию, Венгрию, Болгарию и Румынию. «Чейз» в течение длительного времени поддерживал отношения как с советским Центральным банком, так и с Банком внешней торговли. Мы также служили в качестве ведущего американского банка для Амторга, советской организации, которая осуществляла закупки для Красной Армии во время Второй мировой войны. Однако в последующие годы деловая активность «Чейза» с СССР была незначительна.

Большой прорыв произошел, когда мы выступили в качестве одного из ведущих американских банков по финансированию миллиардной советской закупки зерна в 1971 году. На следующий год мы начали дискуссии с советскими властями по вопросу об открытии представительства в Москве. В ноябре 1972 года «Чейз» получил разрешение создать представительский офис – он был первым американским банком, получившим лицензию.

Местом нахождения офиса был дом № 1 по площади Карла Маркса. Официальное открытие «бизнеса» состоялось в мае 1973 года. Я поместил слово бизнес в кавычки, поскольку наша деятельность в Москве была жестко регламентирована, хотя надеялся, что со временем нам позволят ее расширить. Сначала я предложил послу Анатолию Добрынину, чтобы мы назначили Джеймса Биллингтона главой отделения. Джеймс – специалист по России, свободно говорил по-русски и работал в это время в «Чейзе» в качестве советника по вопросам Советского Союза (позже он занял пост главы Библиотеки Конгресса). Добрынин вежливо сказал мне, что не было необходимости посылать кого-то, кто говорил по-русски; у русских имелись отличные переводчики. Было более целесообразно, сказал он, направить кого-то еще. Позже Добрынин в шутку сказал мне, что мы должны быть менее требовательны к переводчикам. В конце концов, сказал он, они должны работать не только для «Чейза» в течение всего дня, но и оставаться на ночь, занимаясь написанием отчетов для своего начальства в Министерстве внутренних дел.

Гала-прием в гостинице «Метрополь», посвященный открытию офиса «Чейза», имел огромный успех, в том числе и с точки зрения количества собравшихся. Мы пригласили каждого коммунистического функционера в Москве; они кишели, как саранча, и в течение буквально нескольких минут столы, покрытые деликатесами, импортированными из-за рубежа, буквально были обобраны дочиста, не осталось также ни капли жидкости в бутылках вина

и водки. Вскоре после этого Советы дали разрешение открыть представительские офисы в Москве «Сити-бэнк» и нескольким другим американским банкам. Хотя советский рынок никогда не приобрел значения ни для одного из наших банков, однако нельзя отрицать символическое значение того, что «Чейз» – «банк Рокфеллера» – оказался первым финансовым учреждением США в Советском Союзе.

* * *

Я приезжал в Москву почти ежегодно на протяжении 70-х годов: на Дартмутские встречи или по делам банка. Главным лицом, через которое осуществлялись мои связи с правительством, в это время был Алексей Косыгин, одна из наиболее значимых политических фигур в СССР. Косыгин принимал участие в перевороте, в результате которого был смещен Никита Хрущев в 1964 году. Высокий худощавый человек с печальным лицом, Косыгин был талантливым менеджером, делавшим чудеса, управляя неподатливой советской экономикой. К моменту нашей встречи он проиграл в борьбе за власть в Кремле руководителю Коммунистической партии Леониду Брежневу и был назначен на подчиненное положение премьера – главного операционного директора советской экономики.

В то время как мой разговор с Хрущевым был спором по поводу относительных достоинств наших идеологий и философий, мои беседы с Косыгиным всегда носили прагматический характер и были ориентированы на деловые вопросы. В ретроспективе содержание этих дискуссий было весьма информативным из-за того, что они касались потенциальных экономических взаимоотношений между Соединенными Штатами и СССР.

Я впервые встретился с Косыгиным летом 1971 года после Дартмутской встречи в Киеве. Это была моя первая поездка в Москву после памятной встречи с Хрущевым. Я обнаружил, что советская столица за прошедшие годы значительно изменилась.

Акцент, который делал Косыгин на производство товаров для потребительского сектора, привел к тому, что на улицах стало больше автомобилей, более доступной стала одежда и другие товары. Везде осуществлялись крупные проекты строительства дорог, а в Москве система метро представляла собой чудо – современное, чистое, удобное и дешевое. Сама Москва была относительно чистой и без мусора. Хиппи и люди с длинными волосами в основном отсутствовали. Сказывалось и воздействие западной моды. Я заметил, что «юбки – на четыре дюйма выше колен, хотя то, что открыто взгляду, часто оставляет желать большего!»

Я был членом Дартмутской делегации и нанес визит вежливости Косыгину в его кремлевском кабинете. Мы провели основную часть времени, разговаривая о торговле, и Косыгин призвал нашу группу к работе для «снятия барьеров» в Соединенных Штатах, которые препятствовали торговле с СССР.

Было ясно, что Советы желают расширения торговых отношений. Наша вторая встреча совпала с открытием офиса «Чейза» в мае 1973 года. Косыгин был обрадован этим событием и проявлял оптимизм в отношении того, что «препятствия», мешающие улучшению торговли между США и Советским Союзом, будут теперь сняты. Он сосредоточивал внимание на разведке крупных газовых месторождений в Сибири, в какой-то момент, размахивая указкой, показал стратегические месторождения на висящей на стене карте. «В экономическом отношении, – говорил он, – мы готовы идти дальше, однако мы не знаем, насколько далеко пойдут Соединенные Штаты».

К 1974 году в круге вопросов, которые занимали Косыгина, произошел явный сдвиг. Это был наш наиболее изобилующий техническими моментами, экономически ориентированный диалог. Он выразил глубокую озабоченность в отношении повышения цен на нефть со стороны ОПЕК и того воздействия, которое это оказывало на американский доллар, а

также на европейские и японские платежные балансы. Он внимательно выслушал мой анализ последствий развития этих тенденций. Мы обсудили относительные достоинства альтернативных источников энергии, таких, как уголь и атомная энергия.

Косыгин сказал, что он убежден, что западные страны столкнутся с трудностями в плане снижения своего энергопотребления, а нахождение эффективных решений потребует годы. Премьер предположил, что развитие атомной энергетики в конечном счете понизит стоимость нефти. Затем он спросил: пошел бы «Чейз» на помощь в финансировании и строительстве ядерных электростанций в России, которыми бы совместно владели Соединенные Штаты и СССР? Я был поражен этим революционным предложением, поскольку это показывало, насколько важными были для Советов как американские инвестиции, так и технология, и насколько далеко они готовы были пойти, чтобы получить и то, и другое. Хотя Косыгин обещал направить мне предложения в отношении уникальной идеи, я больше никогда об этом от него ничего не услышал.

Косыгин завершил нашу встречу, сказав, что «история покажет неправоту тех, кто пытается препятствовать развитию новых отношений между Соединенными Штатами и СССР», и что «руководство Советского Союза верит в руководство Соединенных Штатов, и они единомысленны в своем желании найти новые пути для развития новых отношений между нашими странами».

* * *

На каждой из первых трех встреч Косыгин был настроен оптимистично и открыто, предлагая потенциальные области сотрудничества и способы, которыми можно развивать общие проекты. Наша встреча в апреле 1975 года прошла по-иному. После принятия поправки Джексона-Вэника и осуждения Брежневым непредоставления Америкой СССР статуса наибольшего благоприятствования в торговле Косыгин перешел, к конфронтационному стилю общения, который я никогда не чувствовал ранее. Пользуясь риторикой, пугающе напоминавшей хрущевскую, он говорил о превосходстве советской экономики и о растущем влиянии его страны на мировую экономику.

Я бросил ему вызов, спросив: «Если Советский Союз действительно собирается стать мировой экономической державой, тогда он должен быть серьезным фактором в мировой торговле. Как это может быть, если вы не имеете конвертируемой валюты, валюты, которую принимают во всем мире?» По существу, отметил я, рубль не принимают нигде за пределами советского блока. Я сказал, что понимаю, что приобретение рублем конвертируемости может создать другие осложнения для СССР, «поскольку ваша идеология требует, чтобы вы резко ограничивали движение людей, товаров и валюты. Каким образом вы можете примирить друг с другом две эти реальности?»

Он смотрел на меня в течение секунды в некотором замешательстве, а потом дал путанный и не особенно адекватный ответ. Ясно, что он никогда серьезно не думал о практических последствиях введения конвертируемой валюты.

Примерно неделю спустя я обедал в ресторане в Амстердаме, когда Фриц Летвилер, управляющий Швейцарским национальным банком, увидел меня и подошел к моему столу. Летвилер сказал, что только что вернулся из Москвы. Он рассказал, что после моего визита Косыгин узнал, что тот был в Москве и пригласил его к себе. Косыгин был обеспокоен моими словами, и они провели два часа, обсуждая последствия конвертируемости валюты для России.

Для Советов не существовало удовлетворительного ответа на заданный мной вопрос. Это четко определяло их дилемму: они не могли стать международной экономической державой без полностью конвертируемой валюты, однако это было невозможно до тех пор,

пока они придерживались марксистской догмы и поддерживали репрессивный авторитарный порядок в обществе.

* * *

В декабре 1987 года Михаил Горбачев, энергичный и талантливый генеральный секретарь советской Коммунистической партии, приехал в Вашингтон на свою третью встречу на высшем уровне с президентом Рональдом Рейганом для подписания договора о ядерных силах средней дальности с Соединенными Штатами. Хотя это было чрезвычайно важным событием в связи с разоружением, большинство, включая меня, были в неменьшей степени заинтересованы предложениями Горбачева относительно реформы советской внутренней экономики и политического порядка. За счет перестройки, которую можно вольно перевести на английский язык как «реструктурирование», и гласности, или «открытости», Горбачев предлагал обновить и наполнить жизненными силами советское общество, предоставив истинные юридические и политические свободы. В американских похвалах Горбачеву и его предложениям утонул тот факт, что он оставался связанным неотъемлемыми свойствами централизованной коммунистической экономики. Он мог быть «социалистическим реформатором», однако по-прежнему отвергал «буржуазный капитализм» и рыночную экономику.

Пегги и я были приглашены на несколько официальных церемоний в связи с его визитом, включая формальное чествование Горбачева и его жены Раисы в Белом доме и государственный обед тем же вечером. Горбачев произвел на нас впечатление своим обаянием и свободными манерами, так сильно отличавшимися от скованности и дистанцированности других советских лидеров, с которыми я встречался. Двумя днями позже я был приглашен на официальный прием в советском посольстве. Посол Юрий Дубинин пригласил несколько американских финансовых и деловых лидеров на встречу с Горбачевым, который довольно пространно говорил относительно тех изменений, которые он планирует ввести, включая более свободную торговлю и более широкие контакты с капиталистическим миром. После этого он предложил задавать вопросы. Когда Горбачев указал на меня, я обратился к нему с вопросом, который уже задавал Косыгину десятью годами раньше. Я сказал ему, что рад услышать, что советская экономика будет открываться, однако меня интересовал вопрос, каковы будут последствия этой политики для рубля. Каким образом он может рассчитывать на то, чтобы играть значительную роль на международных рынках, если валюту его страны не принимают в коммерческих операциях вне СССР? С другой стороны, сможет ли рубль стать международной валютой без снятия ограничений на свободное движение людей и товаров через международные границы?

Горбачев быстро ответил: «Мы исследуем этот вопрос и вскоре примем некоторые важные решения». И это было все.

В конечном счете, хотя Горбачев понимал трудность управления экономикой центрального планирования в контексте динамической глобальной рыночной системы, он так и не нашел действенного решения проблемы внутренних противоречий, с которыми сталкивались Советы. В конце концов, несмотря на проведение важных политических реформ, Горбачев потерпел неудачу в своей попытке оживить умирающий экономический порядок. За четырехлетний период он потерял власть, а с ним ушли последние устои марксистской идеологии, которые поддерживали тоталитарную систему его страны на протяжении большей части XX века.

Наши интересы в Китае

Поздно вечером 29 июня 1973 г., всего месяц спустя после открытия офиса «Чейза» в Москве мы с Пегги сидели в Большом народном дворце в Пекине, беседуя с премьером Чжоу Эньлаем, человеком, занимавшим в Китае по своему рангу и власти второе место после Мао Цзэдуна.

Это была моя первая поездка в Китай, и она носила исторический характер, поскольку я был первым американским банкиром, приехавшим с визитом в Китайскую Народную Республику (КНР). В тот день я подписал соглашение, по которому «Чейз» становился первым американским корреспондентским банком Банка Китая после захвата власти коммунистами 25 лет назад.

В 1973 года поездка в Китай могла рассматриваться как донкихотство с учетом антипатии коммунистов ко всему тому, что представляли «Чейз» и я сам. Китайцы продолжали оставаться непримиримо враждебными к капитализму, а их ксенофобия не знала границ. Страна по-прежнему находилась в жестоких тисках Великой пролетарской культурной революции, а покрытый тайной стиль руководства Мао Цзэдуна не позволял судить о том, кто одержит верх: радикалы, руководимые женой Мао Цзян Цин, или же умеренные реформаторы, которых без лишнего шума поддерживал осторожный Чжоу.

Я мог только гадать о мотивах того, почему они согласились пригласить меня. Одно из предположений состояло в том, что после визита Никсона, Мао и Чжоу искали расширения контактов с Соединенными Штатами. Возможно также, что какую-то роль сыграла фраза, сказанная мной в 1970 году в Сингапуре во время поездки по южно-азиатским отделениям «Чейза». На пресс-конференции мне задали вопрос о решении администрации Никсона ослабить ограничения на торговлю с КНР. Я сказал, что это решение было «логичным и правильным шагом в направлении поисков каких-то контактов». На самом деле я заметил, что для Соединенных Штатов было нереалистично «действовать, как будто страны с населением в 800 млн. человек не существует». Хотя в Соединенных Штатах мое заявление привлекло лишь ограниченное внимание, у меня было ощущение, что китайское руководство заметило его.

Конечно, делая эти замечания, я думал, что даже для начала процесса восстановления отношений с КНР потребуются годы, настолько глубокой была враждебность между нашими странами. Поэтому я удивился и обрадовался, когда Никсон связал процесс разрядки в отношениях с Советским Союзом с не менее сильной инициативой, направленной на сближение с КНР. Визит Никсона в Пекин в феврале 1972 года, через несколько месяцев после которого последовала встреча на высшем уровне с Брежневым в Москве, положил конец тупику холодной войны, составлявшей основу международных отношений в течение целого поколения, и трансформировал глобальный баланс сил.

Я рассматривал китайскую инициативу Никсона как потенциальную деловую возможность для «Чейза», сходную с теми, которые мы искали и недавно нашли в Советском Союзе и других странах коммунистического блока в Восточной Европе. Кроме того, я надеялся, что китайская инициатива даст мне возможность возобновить связи со страной, в которой на протяжении многих лет, предшествовавших коммунистической революции, моя семья имела важные интересы.

Мой дед, подобно многим предпринимателям его поколения, был заинтересован в использовании потенциала «китайского рынка». Фраза «Керосин для ламп Китая» была одним из первых рекламных лозунгов компании «Стандард ойл», что отражало огромный спрос на керосин, возникший в этой громадной стране на протяжении последних лет XIX века. К середине 1920-х годов компания «Сокони-Вакуум» (одна из компаний-преемников

«Стандард ойл») создала широкую сеть продаж – от Великой стены на севере до острова Хайнань на юге.

После того как дед стал выделять по несколько пенсов из своих первых зарплат для миссионеров-баптистов, обосновавшихся в Китае, эта страна стала объектом многочисленных благотворительных пожертвований моей семьи. Ко второму десятилетию XX века на смену этим ранним, главным образом религиозным, интересам пришли более крупномасштабные филантропические пожертвования как непосредственно от моего отца, так и от связанных с Рокфеллерами фондов – для широкого набора программ – от проектов по комплексному экономическому развитию в долине реки Янцзы до восстановления гробниц династии Мин около Нанкина, вопросов общественного здравоохранения и медицинского образования и даже усилий по реформированию китайской таможенной службы.

Однако в плане результативности наиболее заметной инициативой была поддержка Рокфеллеровским фондом Пекинского юнионистского медицинского колледжа (ПЮМК). С 1915 года сотрудники Фонда создали первоклассный исследовательский институт, занимавшийся вопросами паразитологии, заразных заболеваний и недостаточного питания, то есть проблемами, свойственными Китаю в то время. ПЮМК также подготовил целое поколение врачей и медицинских сестер, сыгравших важную роль в создании системы общественного здравоохранения Китая в период между двумя мировыми войнами.

Мои родители совершили поездку в Пекин летом 1921 года – во время своего единственного визита в Азию – для участия в официальном открытии ПЮМК. Даже спустя более 75 лет я живо вспоминаю, как я скучал по ним во время их трехмесячного отсутствия, когда они посетили Японию, Корею и Китай. Это была важная для них поездка: углубился их интерес к азиатскому искусству, и они стали коллекционировать керамику, текстильные изделия, гравюры, картины и скульптуры трех стран, в которых побывали. Еще важнее было то, что отец убедился, что хотя американская филантропия должна была сыграть важную роль в модернизации Китая, традиционное американское миссионерство изжило себя и потеряло связь с нуждами страны. Выводы, сделанные моими отцом и матерью, серьезно повлияли на их дальнейшие шаги, а также оказали влияние на мою жизнь и жизнь моих братьев.

* * *

На протяжении половины столетия, прошедшего между поездкой моих родителей и моей собственной поездкой, Китай пережил длительный период внутренних волнений, опустошительную войну с Японией и, наконец, гражданскую войну, приведшую к изгнанию правительства Гоминьдана, руководимого Чан Кайши, с континентального Китая на являвшийся крепостью остров Тайвань. Победа, одержанная Мао в 1949 году, явилась началом эры, когда Коммунистическая партия пыталась уничтожить все следы западного влияния. КНР закрыла христианские миссии, ввела запрет на исповедование всех религий, ликвидировала частную собственность, экспроприировала активы иностранных компаний и банков, выслала из страны представителей западных фондов и благотворительных организаций, изгнала из системы образования западных профессоров и преподавателей и осуществила чистку «коррумпированных Западом» программ обучения. Маленьким, но ярким проявлением этой ревностной борьбы со всем иностранным было то, что в середине 1960-х годов название ПЮМК было изменено на Антиимпериалистический медицинский колледж.

Мао и его соотечественники хотели построить «новый Китай» ленинскими способами, адаптированными к китайским обстоятельствам. Модернизацию хотели осуществить путем восстановления национального единства и создания мощного централизованного правительства. Сила государства должна была быть использована для коллективизации сельского хозяйства и стимулирования быстрой индустриализации. Вначале Мао решал эти задачи,

обратившись за помощью к Советскому Союзу. Тысячи советских советников помогали новым лидерам Китая создать командную экономику сталинского типа и ввергнуть Китай в состояние крайней изоляции.

С самого начала Соединенные Штаты отказались признать новый режим в Пекине и продолжали признавать Чан Кайши в качестве законного правителя всего Китая. С началом корейской войны в 1950 году мы разместили военно-морской флот США в Тайваньском проливе, предоставили Чан Кайши иностранную помощь на миллиарды долларов и отстаивали сохранение за его правительством места представителя Китая в качестве постоянного члена Совета Безопасности ООН.

КНР, в свою очередь, поддерживала революционные движения в Азии и Африке, боровшиеся за независимость от европейских колониальных держав; это обстоятельство в сочетании со страстной приверженностью китайцев марксистско-ленинской идеологии привело две наши страны к прямому конфликту, в частности в западной части бассейна Тихого океана, от Кореи на севере до Индонезии на юге, но трагичнее всего этот конфликт был во Вьетнаме.

Соединенные Штаты и КНР рассматривали друг друга в качестве вечных врагов. Правительство каждой из стран проводило политическую, экономическую и военную стратегии, предназначенные для ослабления другой страны и, в конечном счете, одержания над ней верха. Конечно же, к началу 1970-х годов правительства наших стран не достигли этой цели, и многие, включая меня, думали, что настало время попытаться предпринять что-то новое. Таким образом, инициатива Никсона по выяснению возможности новой стратегии отношений с руководством КНР создала предпосылки к тому, чтобы открыть серьезную новую главу в отношениях с Восточной Азией.

* * *

В более ранние периоды своей истории «Чейз» принимал активное участие в экспортной торговле Китая. На протяжении десятилетия, последовавшего за Первой мировой войной, «Эквитэбл траст компани» открыла отделения в Шанхае, Тяньцзине и Гонконге – эти отделения специализировались на торговле серебряными слитками. После объединения в 1930 году «Чейз» стал известен как «Датон иньхан», что приблизительно переводится как «Серебряный банк, занимающийся бизнесом во всем мире». Наши отделения процветали во время неустойчивых 1930-х годов вплоть до закрытия японцами после Перл-Харбора. Мы вновь открыли наши отделения в 1945 году, однако когда Чан Кайши был побежден, вновь прекратили деятельность в континентальном Китае – или, говоря точнее, нас ее заставили прекратить в 1950 году, когда КНР национализировала наши отделения и интернировала наших служащих.

На следующий год судьба «Чейза» в Гонконге также претерпела решительный поворот в худшую сторону. Когда Народно-освободительная армия вмешалась в ход корейской войны, перейдя через реку Ялу и оттеснив силы генерала Дугласа Макартура на юг Корейского полуострова, большинство американских государственных и военных чиновников подумали, что это означает открытие широкого наступления китайских коммунистов и что Мао нацелился на Гонконг, Тайвань и остальную часть Юго-Восточной Азии. Уинтроп Олдрич согласился с такой точкой зрения и немедленно прекратил нашу деятельность в Гонконге. Его решение было серьезной ошибкой, поскольку другие иностранные банки решили подождать дальнейшего развития событий и не последовали за нами. После того как стало ясно, что КНР не выступила против колонии британской короны, у наших гонконгских клиентов появилось ощущение, что мы бросили их на произвол судьбы.

Однако следует отдать должное Уинтропу: он проявил дальновидность, убедив Министерство обороны в 1947 году позволить «Чейзу» открыть банковские учреждения для военного персонала в оккупированной Японии. В результате растущего американского военного присутствия в этом регионе после начала корейской войны, а также подписания Договора о безопасности между Соединенными Штатами и Японией эти финансовые учреждения процветали; несколькими годами позже японское правительство разрешило нам открыть полномасштабные коммерческие отделения банка в Токио и Осаке.

Итак, на протяжении 1950-х годов, когда другие страны этого региона боролись с политическими и экономическими последствиями приобретения независимости, японская экономика процветала и «Чейз» стал главным частным банковским источником долларowego финансирования для японского правительства. Мы предоставили сотни миллионов долларов для восстановления японской экономики в период, когда Япония отчаянно нуждалась во внешнем долларовой финансировании. Пока этот процесс продолжался, он был золотой жилой для «Чейза».

Однако к началу 1960-х годов эта прибыльная деятельность начала идти на спад, когда растущие объемы экспорта позволили Японии создать огромные запасы американской валюты. К этому моменту экономические перспективы нескольких других азиатских стран начали выглядеть более многообещающими, и целый ряд больших компаний, бывших нашими клиентами, стали расширять свою деятельность в странах Юго-Восточной Азии и Южной Кореи. Мы поняли, что, если мы будем работать только в Японии и не удовлетворим нужды этих клиентов, рискуем потерять их.

Все эти обстоятельства заставили «Чейз» купить три дальневосточных отделения базирующегося в Голландии Национального торгового банка, что впервые предоставило нам позиции в Бангкоке и Сингапуре и позволило вернуться в Гонконг. Решающим фактором в этой сделке оказалась возможность продолжить пользоваться услугами группы высококвалифицированных голландских банковских менеджеров, которых мы унаследовали от Торгового банка. Они знали местные языки и располагали опытом, нужным для работы с местными бизнесменами, кроме того, помогли нам выйти на региональный рынок банковского обслуживания нескольких серьезных международных корпораций.

«Чейз» воспользовался преимуществами, связанными с развитием экономики стран этого региона, и в ходе 1960-х годов открыл дополнительные отделения в Куала-Лумпуре, Сеуле и Джакарте, а также в Сайгоне, в дополнение к учреждениям по банковскому обслуживанию военного персонала, которые мы создали во всем Вьетнаме по просьбе Министерства обороны. Азия, или, по крайней мере, ее небольшая часть, быстрыми шагами двигалась вперед, и я был рад тому, что «Чейз» имел нужные для участия в этом процессе позиции.

Единственным элементом неопределенности в этой картине, положительной в иных отношениях, было отношение пекинского руководства. Огромное население Китая, его массивный военный истеблишмент и пока не пробудившаяся экономическая сила были причинами, по которым будущие действия китайского правительства вызвали у всех большой интерес. Будет ли КНР сохранять свою изоляцию, одновременно продолжая поддерживать революционные движения в других странах Азии, или же примет более умеренную экономическую политику и политический курс, в результате которых Китай станет составной частью развивающейся рыночной экономики в этом регионе? Этот существенный вопрос занимал многие умы в конце 1960-х годов. Конечно, он заботил и тех, кто занимался реализацией стратегии расширения деятельности «Чейза» в Азии.

* * *

После того, как стала ясной китайская стратегия Никсона и отношения между Соединенными Штатами и КНР стали улучшаться, я начал рассматривать возможность своей поездки в Китай. Перспектива такой поездки стала более реальной после того, как в ноябре 1971 года КНР заняла свое место в ООН вместо китайских националистов. Это событие означало завершение долгих лет изоляции континентального Китая и говорило о его намерении стать ответственным участником мирового политического процесса.

Вскоре после возвращения Никсона из Пекина в 1972 году я обратился за советом к Генри Киссинджеру по поводу того, как лучше всего получить разрешение на поездку в Китай. Он порекомендовал мне обратиться к послу Хуан Хуа, постоянному представителю КНР в ООН, который был также наиболее высокопоставленным китайским дипломатом в Соединенных Штатах; Хуан был связан с той группой китайского политбюро, которая стояла за Чжоу Эньлаем. Генри посоветовал быть терпеливым, поскольку китайцы продолжали оставаться исключительно осторожными в отношении выдачи разрешений для любых иностранцев и, по крайней мере в это время, предпочитали соглашаться на тщательно отрежиссированные визиты отдельных журналистов и ученых, а не выступать в роли хозяев для банкиров и бизнесменов.

Генри был прав. Потребовалось более года, чтобы организовать приглашение. Поддержка Генри была, конечно, очень важна, однако умный шаг одного из служащих банка, занимавшихся маркетингом, также привнес значительный вклад в успех. Когда Лео Пьер, вице-президент «Чейза», отвечающий за связи с ООН, узнал, что Хуан и его свита приезжают в Нью-Йорк, он подумал, что для них может быть трудно получить «деньги на текущие расходы» на первые несколько дней. Лео положил 50 тыс. долл. наличными в чемодан и провел весь день в вестибюле отеля «Рузвельт», ожидая приезда китайской делегации. Когда делегация, наконец, прибыла, он представился послу, объяснил цель своего прихода и передал чемодан, вежливо отказавшись даже взять расписку за этот срочный заем.

Поступок Лео произвел на Хуана впечатление, и вскоре китайское представительство открыло счет в «Чейзе». С учетом этой положительной истории я попросил Лео в январе 1973 года передать от нас с Пегги письмо послу и его жене Ли Лиян, приглашая их на чай у нас дома. Мы быстро получили положительный ответ. Несмотря на то, что они находились в Нью-Йорке уже более года, оказалось, что это был их первый визит в частный дом. Вначале казалось, что они чувствуют себя несколько неловко. Мы быстро прошли через фазу формальных приветствий, и беседа дальше не клеилась. Пегги отважно пыталась поддерживать разговор, извинившись за то, что мы не могли предложить традиционную «чайную церемонию». Когда Пегги увидела выражение моего лица, она поняла, что перепутала японскую традицию с китайской, и в смущении отступила! Наши изысканно вежливые китайские гости не подали ни малейшего знака, который мог бы указывать на то, что Пегги допустила оплошность.

Лишь когда они уходили, я упомянул о своем интересе к поездке в Китай. Посол явно не хотел брать на себя никаких обязательств. Он лишь сказал, что на короткое время возвращается в Пекин, а когда вернется, будет рад увидеть нас снова.

Вечером того же дня Генеральный секретарь ООН Курт Вальдхайм пригласил нас на прощальный обед в честь Джорджа Буша, который уходил с поста представителя США при ООН. Были всего лишь 16 гостей, причем среди них и те, которых несколькими часами раньше в этот день мы пригласили «на чай». Посол Хуан был удивлен, увидев Пегги и меня, поскольку думал, что на обед у Вальдхайма приглашены только дипломаты. Это было удачным совпадением, которое, вероятно, подсказало ему, что мои интересы и контакты прости-

рались и за пределы сферы банковской деятельности, а это, возможно, повысило мои шансы на то, чтобы еще раз встретиться с ним.

Через несколько месяцев он написал мне о том, что вернулся в Нью-Йорк. Я пригласил его посетить Музей современного искусства, в котором он никогда не был, и затем пообедать у нас. За аперитивом Хуан между прочим отметил, что Пегги и я были в списке лиц, приглашенных на первый полет авиакомпании «Пакистани эрлайнз» из Равалпинди в Пекин. Затем он сказал, что мы, наверное, предпочли бы поехать в Китай непосредственно сами по себе. Я был рад такому довольно косвенному приглашению, и немедленно принял его. По моей просьбе он согласился включить в приглашение моего административного помощника Джозефа Рида и его жену Мими, Фрэнка Стэнкарда, главу отдела «Чейз-бэнк», занимавшегося Азией, и Джеймса Пуси, ученого-китаиста и сына моего старого друга Натана Пуси, бывшего президента Гарвардского университета; Джеймс выступал в качестве нашего переводчика.

* * *

После получения официального приглашения от китайского Народного института иностранных дел (НИИД) я решил, что мне необходимо больше узнать о китайской истории, а также о современной политической и экономической ситуации в стране. Мы встретились со специалистами Совета по внешней политике, которые несколько лет тому назад рекомендовали американскому правительству принять политику «двух Китаев», а также с двумя известными китаистами, Джоном К. Фэрбенксом из Гарварда и Майклом Оксенбергом из Колумбийского университета.

Три длинных брифинга, проведенные Майклом, были бесценными. Он подчеркнул, что главными достижениями Мао были объединение Китая и установление устойчивого политического порядка в 1950-х годах, после многих лет войны и волнений. За это Мао был почитаем китайским народом. Однако имелась также и темная сторона. Мао подрывал собственные достижения, безжалостно проводя в жизнь радикальные социальные и экономические перемены. «Большой скачок» конца 1950-х годов и «Великая пролетарская культурная революция», начавшаяся в 1966 году, были формами гражданской войны и привели к огромному социальному хаосу, принявшему широкие масштабы нарушение экономической жизни и ужасному голоду. Майкл считал, что Китай находится в переходном периоде и невозможно предсказать, каким будет результат. Несмотря на то, что Мао был старым и больным, а также страдал паранойей, он тем не менее оставался у власти, но вокруг вопроса о его преемнике шла серьезная борьба. С точки зрения Майкла, Чжоу Эньлай был основной фигурой, выступавшей в высшем круге китайского руководства в защиту умеренного курса, и рекомендовал нам встретиться с ним, если это окажется возможным.

Вскоре после нашей первой встречи с послом Хуаном министр торговли Фредерик Дент пригласил меня стать членом Национального совета по американо-китайской торговле. Администрация Никсона организовала этот Совет в начале 1973 года как один из элементов стратегии по усилению общественной поддержки политики по отношению к Китаю. Совет был группой, представлявшей как государственные, так и частные интересы, и работал над расширением возможностей торговли с КНР. Я стал вице-председателем Совета и участвовал в его первой конференции в Вашингтоне в мае 1973 года, всего лишь за несколько недель перед отъездом в Китай.

Я также встретился с главами трех организаций, в которых в течение длительного времени играл руководящую роль; это были Бэйлис Мэннинг из Совета по внешней политике, Джошуа Ледерберг из Рокфеллеровского университета и Ричард Олденберг из Музея современного искусства. Я спросил их, будет ли для меня полезным попытаться выяснить возмож-

ности установления для них контактов в КНР. Все трое ответили положительно и с энтузиазмом. В результате, вооружившись портфелями нескольких организаций – «Чейза», Совета по американо-китайской торговле и трех некоммерческих организаций, мы отправились в Китай.

Физически попасть в Китай в те дни было нелегкой задачей. Сначала мы вылетели в Гонконг и на следующий день за два часа добрались на поезде от Коулуна до Луо Ву, небольшой деревни на границе Новых территорий в китайской провинции Гуандун. Мы вышли из поезда во влажную тропическую атмосферу южно-китайского летнего дня и перенесли свой багаж через железнодорожный мост над небольшой речкой, в то время как громкоговорители громко играли «Алеет Восток» и попури из других китайских патриотических песен. Необычные голоса и военная музыка порождали странное предчувствие.

Однако как только мы пересекли границу, мы встретили У. Майкла Блюменталья, президента корпорации «Бендикс», впоследствии министра финансов, который уезжал из Китая. Увидев знакомое лицо человека, фактически возвращавшегося из Китая, мы приободрились.

Сдержанный чиновник проштамповал наши документы, после чего в течение нескольких часов мы дожидались на станции Шенжен поезда в Гуанчжоу. Там мы добрались до аэропорта и узнали, что самолет, на который нам были забронированы места до Пекина, уже улетел, не дождавшись нас. В то время как мы ждали среди толп китайцев, несколько пассажиров было бесцеремонно снято со следующего рейса, чтобы выделить нам специальные места в передней части самолета. Был ранний вечер, когда самолет совершил посадку в столице после трехчасового полета над бесконечными и древними китайскими пейзажами.

Мы ехали в Пекин на автомобиле по ухабистой дороге, забитой людьми на велосипедах и повозками, запряженными лошадьми и парами быков. Автомобилей было мало как в этот вечер, так во время всей нашей поездки в Китай. Наконец мы прибыли в бывший когда-то элегантным и находившийся в центре города, всего в нескольких кварталах от площади Тяньаньмэнь и Запретного города отель «Пекин». Этот отель, построенный в начале века для европейских путешественников (мои родители и тетюшка Люси останавливались в нем в 1920-х гг.), обнаруживал после всех прошедших лет явные признаки упадка. Тем не менее это была лучшая гостиница в городе, а персонал был вежливым и внимательно относился к нашим нуждам.

* * *

Фактически перед каждой деловой поездкой для «Чейза» на протяжении всей моей 35-летней карьеры я утверждал заранее составленный график встреч. В случае поездки в Китай все было по-иному. На момент прибытия в Пекин у нас не было представления ни о нашем расписании, ни о том, с кем мы встретимся. Вскоре после того, как мы распаковали свои вещи, представитель официально пригласившей нас организации НИИД, китайский дипломат в отставке, пришел к нам, чтобы спросить, куда бы мы хотели отправиться и с кем мы хотели бы встретиться. Мы сказали ему, что мы рассчитывали провести в Пекине четыре или пять дней и хотели бы встретиться с официальными представителями правительства, занимающими руководящие посты – конкретно упомянув Чжоу Эньлая, – а также посетить Великую китайскую стену, гробницы династии Мин и Запретный город. Мы также попросили разрешение совершить поездку в Сиань, Шанхай и Гуанчжоу. Он сказал, что все это, наверное, можно организовать, однако возможность встреч с высшим руководством, особенно с Чжоу, нельзя будет подтвердить до завершающей фазы нашего пребывания в Пекине.

Еще до нашего отъезда из Нью-Йорка мы поняли, что путешествие по Китаю будет трудным, и когда я спросил Хуана, не могли ли бы мы воспользоваться для этой цели самолетом «Чейза», тот ответил уклончиво, сказав, что возможностей для обслуживания частных

самолетов нет, но что правительство предоставит самолет в наше распоряжение. Так они и сделали. Это был четырехмоторный русский самолет Туполева с местами для 24 пассажиров и командой из четырех человек – более чем достаточный для нашей группы, состоявшей из шести человек и четырех переводчиков. С учетом чрезвычайно ограниченного пассажирского воздушного сообщения, существовавшего в то время в Китае, этот жест был явной демонстрацией того, насколько важное значение придавали нашему визиту.

В Пекине правительство предоставило нам большой черный лимузин «Хунци» китайского производства с водителем и гидом-переводчиком. Однако из-за жесткой концепции протокола, которого придерживались наши хозяева, поездки в нем были разрешены только Пегги и мне. Другие члены нашей группы должны были довольствоваться автомобилями гораздо меньшего размера. Джозеф и Фрэнк не были особенно довольны такого рода неравенством, однако китайцы не уступили буквально ни миллиметра, не разрешая никому ездить вместе с нами даже на короткие расстояния.

В иных отношениях наши хозяева были в высшей степени неформальными и любезными. На исходном брифинге нам сказали, например, что наши жены могут принимать участие во всех встречах, включая встречи с высшим руководством, и что, за исключением официальных банкетов, из-за летней жары мы можем одеваться в обычную одежду – брюки и рубашки без галстуков.

Случилось так, что наш визит совпал с приходом посла Дэвида Брюса – вновь назначенного главой Бюро связи США и его жены Эванжелин. Я впервые встретил Дэвида в Париже в 1945 году, когда он возглавлял миссию Управления стратегических служб при штаб-квартире генерала Эйзенхауэра. Впоследствии Дэвид нес отличную службу, будучи послом во Франции и Великобритании.

Брюс с женой пригласили нас с Пегги на обед во вновь построенную резиденцию США в дипломатическом квартале, в нескольких кварталах от нашей гостиницы. Мебель еще не прибыла, и мы обедали в их спальне за карточным столом. Дэвид коснулся вопроса активной борьбы за власть между сторонниками умеренного курса и сторонниками жесткой линии в китайской Коммунистической партии. Рассказ Дэвида о раздорах в руководстве резко контрастировал с тем упорядоченным стилем, в котором проходил наш визит, однако его рассказ подтвердил мое ощущение, что обеспечение присутствия «Чейза», как и любой другой американской организации, в Китае потребует терпения и трудных переговоров.

* * *

Мао начал Великую пролетарскую культурную революцию в середине 1960-х годов как безжалостную попытку, нацеленную на укрепление своей власти. Хотя он добился успеха в устранении или нейтрализации своих противников внутри Коммунистической партии, Мао потерял контроль над тем инструментом, который он выбрал, неутомимыми и кровожадными хунвэйбинами – кадрами молодых фанатичных членов Коммунистической партии, которые вели себя разнузданно до тех пор, пока Красная армия в конце концов не взяла их под свой контроль несколькими годами позже. Все это время экстремистские политические фракции, группировавшиеся вокруг жены Мао Цзян Цин, причиняли огромные страдания миллионам людей и разрушили саму ткань китайского общества. Мы видели постоянные проявления культурной революции и вскоре пришли к пониманию того, что она еще не завершилась. Иллюстрациями того, что мы видели, могут послужить три эпизода.

В Пекинском университете известный ученый, по-прежнему имевший звание вице-президента, сопровождал нас во время экскурсии, но на встрече сидел молча, а председательствовали три члена революционного комитета двадцати лет с небольшим. В ответ на вопрос о требованиях для поступления в университет они ясно дали понять, что академи-

ческая подготовка была на втором плане, а на первом находилась безусловная преданность учениям Мао. Можно легко представить себе то разрушительное воздействие, которое это оказало на качество научной работы и преподавания для целого поколения.

Аналогичная ситуация повторилась в недавно получившем новое название Столичном госпитале, ранее называвшемся ПЮМК, где двумя годами раньше Джеймсу (Скотти) Рестону из газеты «Нью-Йорк таймс» провели аппендектомию по неотложным показаниям, пользуясь анестезией с помощью иглоукалывания. Хотя в медицинском коллективе было несколько врачей, получивших подготовку еще до революции, они оставались на заднем плане, тогда как экскурсию проводили члены Революционного комитета. Эти студенческие лидеры хвастались доступностью медицинской помощи для «масс» в результате руководства Мао, однако было ясно, что имевшиеся в больнице возможности примитивны, а основные необходимые хирургические инструменты и лекарства отсутствуют, несмотря на то, что эта больница считалась лучшей в Китае. Доказательством, от которого озноб прошел по коже, был эпизод, когда мы заглянули через открытую дверь в операционную, непосредственно после ампутации ноги; температура в операционной превышала 30 градусов по Цельсию, а вокруг ампутированной ноги, стоявшей в ведре около операционного стола, жужжали мухи.

Мы посетили фабрику по производству керамики около Гуанчжоу, созданную еще во время династии Тан и знаменитую своими изящными изделиями, выпускавшимися на протяжении более тысячи лет. Теперь на фабрике было налажено массовое производство плохих копий этих ранних шедевров. Мы задали вопрос, имели ли работники право создавать оригинальные произведения, и нам ответили, что для «элиты» нельзя было изготавливать ничего такого, что не было бы одновременно доступно и для «масс». На протяжении всего нашего визита, даже когда мы оставались одни в автомобиле, никто из сопровождавших нас не сказал ничего, что хотя бы в малейшей степени отклонялось от строгой доктрины Мао. Если бы они осмелились на это, их, безусловно, отправили бы в сельскую местность на «перевоспитание». По существу, не было больших надежд на то, что китайское руководство ослабит железный контроль, под которым оно держало страну.

Несмотря на эти контакты, вызывавшие подавленное настроение, наши встречи в Пекине с китайскими официальными лицами прошли хорошо. Наиболее важной из них была встреча с председателем находившегося в собственности государства Банка Китая, который управлял внешними финансовыми и банковскими операциями. Председатель банка выражал подозрения в отношении даже наиболее рудиментарных приемов западной банковской деятельности и высказывал сомнения относительно целесообразности их использования. Он объяснил нам, что выплата процентов не соответствовала марксистской доктрине, а затем сказал: «Вы должны понять, господин Рокфеллер, что у нас нет опыта как в отношении выдачи ссуд, так и в отношении того, как брать деньги взаймы». Практически он не дал никаких оснований полагать, что такая политика может измениться. Стало ясно, что если мы и установим отношения с Банком Китая, то они будут весьма ограниченными. Поэтому я был немало удивлен, когда после примерно часового разговора, в течение которого председатель указывал на все те причины, по которым Китай не может открыть свои двери для зарубежной торговли или инвестиций, он внезапно заявил, что Банк Китая был бы заинтересован в создании ограниченных корреспондентских отношений с «Чейзом». Наверное, для того, чтобы сделать это предложение, он получил инструкции от своего руководства, а я не терял времени, чтобы немедленно его принять.

Но реализация даже этой скромной договоренности не была простой или быстро выполнимой задачей. Обычно установление корреспондентских отношений требует, чтобы иностранный банк открыл счет в Нью-Йорке, внося депозит в долларах. В данном случае такой, казалось бы, невинный депозит привел бы к пагубным последствиям; из-за того,

что после революции КНР экспроприировала у американцев активы, суммарные требования к КНР составляли порядка 250 млн. долл., и правительство США заморозило китайские активы на 75 млн. долл. в Соединенных Штатах в качестве ответной меры.

Если бы Банк Китая внес деньги на открытый у нас счет до того, как было достигнуто соглашение в отношении заблокированных счетов, фонды КНР были бы арестованы правительством США. Поэтому в качестве временной меры мы предприняли необычный шаг и открыли долларовый счет в Банке Китая, чтобы дать им возможность заниматься операциями по аккредитивам и переводам, которые они хотели с нами вести. Хотя многие высказывали критику в адрес «Чейза» за то, что он проводит деловые операции с еще одной коммунистической страной, я был убежден, что тот факт, что мы были первым американским банком, действующим в Китае, нес в себе огромный потенциал, несмотря на то, что могло потребоваться определенное время, прежде чем такие отношения станут приносить прибыль. Я также считал, что наши новые контракты были полезными для американских интересов в более широком плане. Дипломатическое размораживание, достигнутое Никсоном и Киссинджером, имело огромное значение, однако если речь шла о полномасштабных результатах сближения, то были необходимы контакты с КНР как на уровне правительства, так и на частном уровне. Процесс, за счет которого можно было вызвать серьезные изменения в закрытом и подозрительном китайском обществе, должен был по необходимости быть медленным и трудным. Эта цель могла быть достигнута только за счет личных контактов и путем постепенного создания более тесных отношений. То, что я мог играть какую-то роль в этом процессе, приносило мне чувство удовлетворения.

* * *

Когда шел уже последний день нашего пребывания в Пекине и не было никаких известий относительно того, примет или не примет нас Чжоу Энь-лай, мы стали думать, что этого вообще и не произойдет. Однако во второй половине дня нам сказали, чтобы мы не уходили из отеля на ужин и ожидали указаний. Какого-либо дополнительного объяснения относительно того, что нас ожидало, не последовало.

В какой-то момент после 9 часов вечера один из официальных представителей НИИД вошел в мой гостиничный номер и сказал, что премьер примет нас точно в 10 час. 45 мин. в Большом народном дворце. Была жаркая душная ночь, и после трудного дня и обильной китайской пищи мы практически расстались с надеждой на встречу с Чжоу Эньлаем, а вместо этого думали о ночном сне и предстоящем завтра отъезде. Слова представителя НИИД быстро вдохнули в нас новые силы.

В 10 час. 30 мин. мы вышли из отеля и поехали по тускло освещенным улицам на находящуюся неподалеку площадь Тяньаньмэнь. Розовые стены Запретного города и огромный портрет председателя Мао над Воротами небесного спокойствия едва виднелись в темноте. Мы медленно объехали вокруг площади и остановились у входа с южной стороны Большого народного дворца точно в назначенный час.

Сам Чжоу Эньлай стоял на крыльце, приветствуя нас. Уинстон Лорд, один из помощников Генри Киссинджера во время его исторической поездки в Китай, позже бывший нашим послом в этой стране, впоследствии рассказывал мне, что для Чжоу Эньлая это было необычным жестом, которого он не сделал ни для Никсона, ни для Киссинджера. Премьер выглядел еще более невысоким и хрупким, чем на своих портретах. Он был одет в стандартную темно-серую «мао-цзэдуновку» с красной нашивкой члена Политбюро. Поздоровался за руку с каждым из нас, и мы все сфотографировались перед большой картиной под названием «Сосна приветствия гостей». Затем мы направились в комнату «Тайвань» (символизм этого не остался нами незамеченным), большую, украшенную коврами комнату, где мы сели

в мягкие кресла, расставленные прямоугольником около того места, которое занимал Чжоу Эньлай. Около каждого кресла стояла белая фарфоровая плевательница – неперменный элемент всех наших официальных встреч. Я сидел справа от Чжоу, а Нэнси Танг, его молодая переводчица, родившаяся в Бруклине, находилась непосредственно позади него.

Чжоу знал о моей семье удивительно много. Он также задавал вопросы относительно Т.В. Сунга и Х.Х. Кунга – высокопоставленных китайских банкиров, которые были также родственниками и влиятельными сторонниками Чан Кайши, и казался удивленным, что я не знал их, не поняв, в частности, что я принадлежу к следующему за ними поколению. Однако когда он говорил о них или даже упомянул о своем старом противнике, генералиссимусе Чане, я не слышал горечи в его голосе.

Фактически тема Тайваня возникла в разговоре только в связи с его впечатляющим экономическим ростом. Чжоу согласился с тем, что экономический рост Тайваня действительно производит впечатление. Однако он походя отметил, что Чан Кайши создал свободный порт «типа Гонконга», импортируя сырье, производя дешевые товары и эксплуатируя рабочую силу, а затем получая прибыль на экспорте готовой продукции. Хотя это приносило результаты Чан Кайши и его клике, сказал он, «это не было хорошо для рабочих, которые не получили от этого никаких преимуществ».

Чжоу положительно отзывался о визите Никсона и о ставших теперь возможными более широких контактах с Соединенными Штатами. Он приписал этот результат «решительности» председателя Мао. Будучи одним из немногих высокопоставленных членов партии, которые не пострадали от террора Мао во время культурной революции, Чжоу Эньлай соблюдал осторожность в отношении каждого слова и жеста, с тем чтобы никогда не понимать себя на уровень выше уровня председателя. Мы говорили о Генри Киссинджере, и Джеми Пуси позже сказал мне, что Нэнси Танг, переводя для Чжоу, называла Генри «доктором», что было, вероятно, его прозвищем в узком кругу китайского руководства.

Чжоу был больше всего заинтересован обсуждением международной экономической и валютной ситуации. Он задавал мне вопросы относительно слабости американского доллара, который по существу девальвировался на 20 % на протяжении предшествующих двух лет, о высоком проценте инфляции в Соединенных Штатах и неустойчивости курсов обмена иностранных валют. Он упомянул о принесшей разрушительные результаты девальвации, которую Китай пережил сразу после Второй мировой войны, и о галопирующей инфляции в Германии после Первой мировой войны, о чем он помнил со своих студенческих лет в Париже и Берлине в начале 1920-х годов. Он спросил, не могло ли что-либо подобное произойти и в Соединенных Штатах. Чжоу отметил, что его беседы как с Никсоном, так и с Киссинджером убедили его в том, что ни один из них «не был ни особенно заинтересованным, ни особенно знающим в вопросах экономики».

Премьер, казалось, был серьезно озабочен тем, что наши экономические проблемы могли повлиять на Китай, и попросил меня разъяснить вопросы, связанные с международной финансовой системой, что было непростой задачей с учетом позднего часа и отсутствия какой-либо подготовки! Я сказал ему, что попытаюсь, однако это может потребовать времени. Хотя я был уверен, что мои коллеги ужаснулись тому, что им придется прослушать полуночную лекцию, Чжоу кивнул головой, чтобы я продолжал.

Я начал с рассказа о Бреттон-Вудских соглашениях, плане Маршалла, резком росте мировой торговли в 1950-х и 1960-х годах и перешел к теме появления рынка евродолларов. Рассказал о начале инфляционной спирали в США в начале 1960-х годов, что явилось результатом катастрофически неудачной бюджетной и налоговой политики администрации Джонсона под названием «И пушки, и масло». Сказал, что эта политика вызвала дефицит платежного баланса, что, в свою очередь, привело к решению Никсона отказаться от золотого стандарта и в 1971 году пойти на введение контроля за заработной платой и ценами. Я

завершил свой обзор экономических горизонтов почти через час, высказав мысль, что проблемы для доллара объясняются не фундаментальными экономическими бедами, а неправильной экономической политикой США. И высказал мнение, что доллар вновь станет сильным, если мы будем следовать более разумной экономической политике.

Чжоу внимательно слушал мой рассказ в отличие от нескольких моих коллег, которые едва справлялись с тем, чтобы держать глаза открытыми. Когда я закончил, он задал вопросы по поводу некоторых моментов, которых я коснулся в связи с торговлей и валютами. Чжоу согласился, что торговля могла быть полезной для роста и развития Китая, однако не признал необходимости введения изменений в централизованно управляемой экономике его страны с целью стимулирования зарубежных инвестиций и участия иностранных компаний.

Больше всего его, казалось, волновал вопрос о потенциально дестабилизирующем эффекте внешней торговли на китайскую валюту – юань. Подобно Алексею Косыгину, занимавшему аналогичный пост в Советском Союзе, Чжоу не знал, что делать с суровой реальностью неконвертируемости валюты и, вероятно, не понимал тех огромных ограничений, которые этот факт накладывал на возможности Китая в торговле с остальным миром. Пожалуй, в отношении этих вопросов китайцы были еще более наивными, чем русские. Чжоу придерживался мнения, что одной из самых сильных сторон юаня было то, что он не являлся международной валютой и «именно поэтому», сказал он, «юань является очень сильным, его поддерживает экономическая мощь нашей страны».

Встреча завершилась вскоре после часа ночи, Чжоу Эньлай любезно проводил нас до двери и распрощался с каждым из нас.

* * *

На протяжении последующих пятнадцати лет я побывал в Китае еще пять раз и несколько раз встречался с преемниками Мао и Чжоу. Эти поездки дали мне возможность наблюдать за эволюцией положения Китая в мире.

Моя вторая поездка в начале января 1977 года состоялась менее чем через год после смерти Мао и Чжоу, в тот момент, когда едва начался отход от радикализма последних лет Мао. Получившая печальную известность «банда четырех» была посажена в тюрьму в конце 1976 года, и председателем Коммунистической партии только что стал не снискавший успехов Хуа Гофэн.

Я вновь приехал по приглашению НИИД, на этот раз в качестве председателя Совета по внешней политике (СВП), с которым китайцы хотели установить более тесные связи. Принял приглашение на условии, что у меня также будет возможность обсудить вопросы деятельности банка с китайскими официальными лицами. Развитие отношений между НИИД и СВП было важной задачей, однако я был еще более заинтересован в том, чтобы подвигнуть китайцев к тому, чтобы они расширили возможности для работы «Чейза». После исторического визита Никсона прошло уже пять лет, однако полномасштабные дипломатические отношения между Соединенными Штатами и Китаем все еще не были восстановлены. Каждую страну отвлекали внутривнутриполитические дела – в Китае это была смерть Мао, а в США – продолжительный уотергейтский кризис. В результате корреспондентские отношения между «Чейзом» и Банком Китая развивались медленно.

Имея это в виду, перед отъездом на Дальний Восток я посетил Вашингтон, чтобы узнать об отношении пришедшей к власти администрации Картера к нормализации отношений с Китаем. Я встретился с Сайрусом Вэнсом, который должен был приступить к исполнению обязанностей государственного секретаря, и Збигневом Бжезинским, который должен был стать советником президента по национальной безопасности. У меня также состоялась короткая встреча с Джимми Картером. Все они указали, что разрешение остающихся разно-

гласий с КНР занимает важное место в перечне их приоритетов и позволили мне рассказать об этом высшим руководителям, с которыми я рассчитывал встретиться в Пекине.

Я поднял этот вопрос с вице-премьером Ли Саньяном и с Хуан Хуа, который к этому моменту стал министром иностранных дел. К моему огорчению, их ответ был крайне прохладным. Они настаивали, что главным препятствием для нормализации было продолжение поддержки нашей страной «преступного режима» на Тайване. До тех пор, пока мы не изменим нашу политику, ничего сделать будет нельзя. Я нашел, что большинство высших руководителей, с которыми я встречался, были почти столь же подозрительными к Соединенным Штатам, как и к Советскому Союзу, который они всегда называли «белый медведь». Хотя они были любезны по отношению ко мне, все просьбы о расширении деятельности «Чейза» натолкнулись на твердый отказ. В общем и целом это была весьма неудачная поездка.

Не прошло и двух лет, как обстановка полностью изменилась. Хуа Гофэна сменил Дэн Сяопин, быстро упрочивший свою власть как над партией, так и над государством. Администрация Картера была готова завершить процесс, начатый администрацией Никсона. В декабре 1978 года американские и китайские дипломаты окончательно согласились на формулу, которая решала, казалось, непреодолимую проблему независимости Тайваня, а вместе с этим пришло и восстановление полных дипломатических отношений между Соединенными Штатами и КНР.

«Чейз» извлек немедленную пользу из заключения соглашения. Разрешение вопроса о «блокированных активах» позволило нам установить полные корреспондентские отношения с Банком Китая, который наконец открыл значительный долларовый счет в нашем отделении в Нью-Йорке. Кроме того, Министерство финансов КНР разрешило открыть представительский офис «Чейза» в Пекине, а вскоре после этого мы предоставили наш первый кредит китайскому Министерству горнодобывающей промышленности и металлургии. Наша дочерняя компания – «Чейз уорлд информэйшн корпорэйшн», созданная в 1972 году и занимающаяся информационными услугами, начала знакомить американских бизнесменов с имевшимися в Китае возможностями для инвестиций.

Во многих отношениях «Чейз» послужил той дверью, через которую Китай пришел в Соединенные Штаты. В 1979 году мы устроили деловой завтрак в Нью-Йорке для китайского министра финансов, а в июне следующего года организовали Китайский форум, в котором приняли участие ведущие представители более двухсот американских компаний. Осенью того же года я устроил небольшой частный завтрак в Покантико для вице-преьера Бо Ибо, которого сопровождал Рон Ирен, председатель Китайской международной трастовой и инвестиционной корпорации (КМТИК). В результате я получил возможность встретиться с человеком, готовым сделать больше, чем кто бы то ни было другой, чтобы его страна стала более открытой для Запада.

Рон был потомком старой шанхайской семьи банкиров и промышленников, имевшей до революции обширные инвестиции в Китае, Гонконге и Соединенных Штатах. После захвата власти Мао Рон оставался «национальным капиталистом», пользующимся особым статусом, и продолжал управлять многочисленными предприятиями своей семьи при номинальном надзоре государства. Однако в конечном счете хунвэйбины добрались до Рона, конфисковали его собственность и подвергли пыткам. Лишь вмешательство его защитника Дэн Сяопина спасло его от длительного срока «перевоспитания» в сельской коммуне.

После того как Дэн укрепил свою власть в конце 1970-х годов, он назначил Рона главой КМТИК. Дэн знал, что для финансирования своего развития Китай отчаянно нуждался в иностранном капитале, и обратился к Рону как одному из немногих китайцев, обладавших необходимыми знаниями и контактами в западном мире. Рон, будучи талантливым и дальновидным бизнесменом, быстро стал наиболее сведущим человеком по поводу всех иностранных инвестиций в Китае. Со временем мы стали с ним близкими друзьями.

Дверь в Китай была распахнута, и «Чейз», уже переступив порог, ждал внутри, как в нее начнут проходить американские компании.

* * *

Когда в следующий раз я посетил Китай в мае 1981 года вскоре после ухода из «Чейза», то обнаружил еще больше признаков изменений. Умеренная фракция Политбюро, возглавляемая Дэн Сяопином, отобрала власть у маоистов, придерживавшихся жесткой линии, и начала залечивать раны, нанесенные в ходе десятилетий жесткого правления Мао. Ощущались и проявившиеся открытость и терпимость к иностранным идеям, которых не было во время моих предыдущих визитов.

Мерилом этих изменений была готовность китайского руководства встретиться с делегацией Трехсторонней комиссии. После пленарного заседания Трехсторонней комиссии в Токио наша группа прибыла в Пекин для обсуждения возможностей экономического сотрудничества между Китаем и странами, представленными в Трехсторонней комиссии, с примерно десятком ведущих представителей китайской интеллигенции. Кульминацией нашей поездки была встреча с тремя китайскими вице-премьерами, включая самого Дэна.

Дэн был невысоким человеком с необыкновенно морщинистым лицом. Когда я впервые встретился с ним, ему было 77 лет, но он выглядел значительно старше. На протяжении нашей часовой встречи он безостановочно курил. Было ясно, что именно он держал с своих руках бразды правления. Оба его коллеги, занимавшие в правительстве равное ему положение, постоянно подчеркивали его ведущую роль.

Дэн был готов обсуждать любые вопросы. Он вел разговор на протяжении всей встречи и, казалось, подчеркивал свою приверженность делу продолжения экономической либерализации.

...В мае 1988 года вместе с Международным консультативным комитетом (МКК) «Чейза» я приехал в Пекин на четыре дня. Мы встретились с Чжао Цзяном, который к этому моменту достиг вершины власти в качестве генерального секретаря китайской Коммунистической партии, премьером Ли Пэном и самим Дэном, который в возрасте 84 лет по-прежнему продолжал оставаться у власти как руководитель Красной Армии. Уинстон Лорд сказал, что не может припомнить никакой другой негосударственной делегации, которую три высших руководителя страны принимали бы в один и тот же день.

Во время своих предыдущих поездок я встречался с китайскими официальными лицами в Большом народном дворце или их кабинетах. В этот раз наши встречи проходили в Цзыгуанге – Зале пурпурного сияния в Чжуннанхае, эксклюзивном анклав рядом с Запретным городом, где жили высшие руководители Коммунистической партии после их прихода к власти в конце 1940-х годов. Район был изысканным: традиционные китайские дома располагались на хорошо ухоженных участках вокруг двух красивых озер.

Дэн выглядел еще более маленьким и хрупким, однако в интеллектуальном отношении столь же острым, как всегда. Он сказал, что наполовину отошел от дел, поскольку хотел бы уступить место более молодым руководителям. Он с удовольствием отметил, что членом МКК был Генри Киссинджер, с которым он неоднократно встречался, и положительно высказался по поводу встречи, которую провел с моей Трехсторонней комиссией семью годами раньше.

Дэн с гордостью говорил о прогрессе, достигнутом Китаем за предыдущее десятилетие, и сказал, что как Чжао, так и Ли привержены идее интенсивного проведения программы экономических реформ в жизнь. Однако Дэн также дал откровенную оценку текущей ситуации в Китае. Его страна была слабой в экономическом отношении, испытывала затруднения из-за низкого уровня развития технологий и сталкивалась с проблемами по причине посто-

янно растущей численности населения. Решение заключалось в экономическом росте и кампании по ограничению роста населения. Китай также нуждался в иностранных инвестициях и в привнесении современной технологии. Дэн выражал оптимизм в отношении того, что это произойдет, и считал, что к концу века Китай достигнет серьезного прогресса в реализации этих целей.

Размышляя на более общие темы, Дэн говорил о своем видении мира. Как он представлял, XXI век должен был быть «веком Азии» и постепенно должна была набирать силу Латинская Америка. Ему также виделось время, когда одним из мировых лидеров станет Африка. Вследствие этого ему казалось, что звезды Европы и Соединенных Штатов станут менее яркими на небосклоне, хотя он знал, что Китай в течение определенного времени будет продолжать зависеть от западного мира в плане технологий и капитала.

Завершая встречу, он сказал, что у Китая нет другого выбора, кроме проведения реформ и улучшения отношений с развитыми странами мира. Он призывал своих преемников быстро двигаться вперед. Дэн признавал, что будут совершаться ошибки, однако считал, что это не должно тормозить усилия по проведению реформ. «Китай не должен бояться делать ошибки, – сказал он, – но должен избегать их повторения». Дэн указал, и, как впоследствии оказалось, это было недобрым предзнаменованием, что если будет сделано слишком много ошибок, он без колебаний проявит власть и произведет изменения в руководстве страны.

Пророчество Дэна оказалось трагическим. Год спустя, когда на площади Тяньаньмэнь шли демонстрации, Дэн послал танки, чтобы сокрушить диссидентов. Этот постыдный акт скомпрометировал его место в истории, однако он не должен заслонять ведущую роль Дэна в разрыве с непосредственным прошлым Китая. Следует помнить, что именно Дэн санкционировал демонтаж неэффективной системы сельскохозяйственных коммун Китая, открыл страну для иностранной торговли и инвестиций и начал проводить, правда робко и медленно, процесс политической децентрализации и демократизации.

В начале XXI века Китай стал гораздо более открытым и терпимым обществом по сравнению с тем, которое я наблюдал почти три десятилетия назад.

На Ближнем Востоке

Именно на Ближнем Востоке, как нигде еще, тесные связи между моей семьей и нефтяной промышленностью носили очень сложный характер, и именно там эти связи и мою семью так легко было выставить в ложном свете. Что же касается участия «Чейза» в делах этого региона, то оно было продолжением его тесных и долгих связей с крупными нефтяными компаниями США.

Банк издавна занимался финансированием американской нефтяной промышленности, и по мере того, как в Латинской Америке, на Дальнем Востоке и на Ближнем Востоке открывали новые месторождения нефти, «Чейз» обеспечивал финансовые гарантии поставок сырой нефти и очищенных нефтепродуктов по всему миру. В середине 1930-х годов нефть стала занимать столь центральное место в вопросе о прибыльности «Чейза», что Уинтроп Олдрич создал специальный Нефтяной отдел, вскоре получивший репутацию лучшего отдела банка. В 1947 году в качестве одной из составных частей своей международной стратегии Уинтроп открыл отделение «Чейза» в финансовом центре Ближнего Востока – Бейруте. Однако с самого начала мы столкнулись там с трудностями. Основной проблемой было доминирование в этом регионе крупных британских и французских иностранных банков, но на самом деле мы просто не выделили достаточно ресурсов. Один-единственный сотрудник Джеймс Мэйджор из Иностранного отдела «Чейза» в Нью-Йорке должен был обеспечивать работу во всех странах Ближнего Востока, помимо Ливана. Он ездил туда раз в год для встреч с нашими корреспондентскими структурами и другими клиентами, что, наверное, было недостаточно для развития серьезного нового бизнеса.

В 1953 году Джим попросил меня сопровождать его в такой поездке, хотя я к тому времени в основном сосредоточил внимание на вопросах деятельности внутри страны. Эта поездка открыла глаза на многое. Как саудовцы, так и члены семьи аль-Сабах – правителей Кувейта – сохранили важные черты своего бедуинского наследия. Это были мужественные, проницательные и отважные люди, которые не обладали серьезным знанием западной культуры или современного мира. Столица Саудовской Аравии Эр-Рияд была окружена высокой стеной с бойницами, и высокие деревянные ворота каждую ночь запирали, чтобы никто не мог войти в город. Женщины в чадрах, муэдзины, призывающие правоверных к молитве с высоких минаретов, и воины пустыни в длинных одеждах с кривыми украшенными орнаментом кинжалами на поясах представлялись для западного посетителя цветистой мозаикой, относящейся к времени, которое, казалось, давно ушло. Как бы для того, чтобы держать современный мир на дистанции, посольства зарубежных стран должны были располагаться в городе Джидда на Красном море, на расстоянии более 500 миль от столицы.

В 1950 году Уинтроп Олдрич убедил короля Ибн-Сауда разрешить нам открыть отделение в Джидде. Однако дальнейшая поддержка была неудовлетворительной, и саудовские чиновники отказались утвердить просьбу. Хотя мы поддерживали серьезные депозитарные отношения с Валютным агентством Саудовской Аравии (SAMA), их центральным банком, и рядом частных саудовских банков, а также были личным банком для нескольких членов саудовской королевской семьи, нам нужно было непосредственное присутствие в стране.

В отличие от нас «Сити-бэнк» использовал более агрессивный подход и добился получения разрешения на открытие отделения в 1955 году. Когда добыча нефти в Саудовской Аравии в последующие годы возросла, это дало ему огромное преимущество.

Признавая слабость наших позиций, я включил Ближний Восток в свои планы по международному расширению после того, как стал одним из двух главных исполнительных директоров банка в 1961 году. Во время нашей кругосветной поездки в феврале и марте 1962

года, в которой меня сопровождала Пегги, я имел контакты с политическими лидерами и банкирами в Ливане, Кувейте, Саудовской Аравии, Бахрейне и Иране.

Везде, куда бы мы ни приезжали на Ближнем Востоке, я видел признаки перемен. Рас-
тущий поток средств от продажи нефти приносил средства, необходимые для строительства
новых дорог, аэропортов, предприятий по опреснению воды и огромных жилищных ком-
плексов; правительства стран всего региона подписывали с американскими и европейскими
компаниями контракты на выполнение этих работ.

Мне хотелось обеспечить большую заметность и эффективность работы «Чейза»,
однако мы стартовали с опозданием и повсеместно встречались с серьезными препятстви-
ями. Жесткие юридические ограничения запрещали прямое создание отделений иностран-
ных банков почти во всех нефтедобывающих странах региона Персидского залива. А при-
держивавшиеся жесткой линии социалистические правительства в Египте, Ираке, Сирии и
Ливии вообще занимали активно враждебную позицию по отношению к иностранным инве-
стициям и иностранным банкам. Хотя возможность работы с правительствами этих стран
существовала, это было нелегкой задачей, и вскоре мы прекратили с ними отношения, за
исключением правительства Египта.

Однако именно конфликт между арабами и израильтянами являлся самым крупным
препятствием и самой большой потенциальной опасностью для «Чейза» в регионе в целом,
особенно в связи с нашей решимостью поддерживать отношения с обеими сторонами. И я
неизбежно оказался вовлеченным в сложную политику этого региона будучи как агентом,
выступающим за изменения, так и объектом противоречий.

* * *

Даже во время моей поездки в 1953 году враждебность между арабами и Израилем
представляла собой непреодолимую реальность. Лидеры «прифронтовых» арабских стран
– Сирии, Ирана, Иордании, Ирака и Египта – отказывались признавать Израиль и обе-
щали «сбросить сионистов в море». Хотя конфликт 1947–1948 годов обеспечил выживание
Израиля, он также привел к появлению четверти миллиона палестинских арабских бежен-
цев, большинство из которых влачило жалкое существование в лагерях под эгидой Ближ-
невосточного агентства ООН для помощи палестинским беженцам и организации работ
(UNRWA): в Ливане, на западном берегу реки Иордан и в принадлежащей Египту полосе
Газа. Мы с Пегги посетили два таких лагеря в южном Ливане в 1962 году, и на нас произвели
тягостное впечатление ужасные условия, в которых жили беженцы, при отсутствии практи-
чески каких-либо перспектив на то, что положение улучшится.

С другой стороны, еврейский народ после ужасов гитлеровского Холокоста имел
теперь свое государство. Евреи оказывали мощное моральное влияние на сознание мира,
причем оно имело особенно сильный резонанс в Соединенных Штатах. Активная позиция
Америки, начавшаяся с твердой поддержки создания Израильского государства в 1948 году
президентом Гарри С. Трумэном, с ходом лет постепенно укреплялась и расширялась. Явля-
ется ужасной трагедией, что справедливое разделение земли между палестинцами и изра-
ильтянами не было достигнуто в наиболее подходящий для этого момент, то есть в 1948 году.
Печально, что из-за неспособности решить указанную проблему, мир до сих пор вынужден
сталкиваться с последствиями этого.

Вначале деловые отношения «Чейза» с Израилем носили весьма ограниченный харак-
тер. Мы имели корреспондентские отношения с центральным банком Израиля и с неболь-
шим числом частных банков, однако объем деловой активности был ограниченным, главным
образом из-за того, что социалисты, доминировавшие в правительстве Израиля на протяже-
нии почти 30 лет, не относились к иностранным банкам особенно положительно. Однако

один из финансовых контактов имел огромное значение как для «Чейза», так и для Израиля. В 1951 году правительство Израиля избрало «Чейз» в качестве американского финансового агента для израильских облигаций. Продажа этих облигаций обеспечивала огромный приток средств, что было существенно важным для экономического развития Израиля. «Чейз» занимался выплатой процентов по этим облигациям и предоставлял за плату также другие услуги по управлению; это направление работы оказалось весьма прибыльным и укрепило наши отношения с еврейскими организациями в Соединенных Штатах.

Деловые отношения «Чейза» с Израилем, многочисленными правительствами арабских стран и крупными нефтяными компаниями значительно выросли в 1960-е годы. Мы пытались решить трудную задачу сохранения коммерческого нейтралитета в этом регионе, однако время от времени слышали из арабского мира жалобы, что мы вносим вклад в благосостояние сионистского государства и нам следует воздерживаться от этого.

В мае 1964 года «Чейз» получил письмо от управляющего SAMA Анвара Али. Это письмо было достаточно резким и конкретным:

«Генеральный комиссар отдела Арабской лиги по бойкоту Израиля получил от некоторых банков информацию, что ваш банк является штаб-квартирой по поддержке продажи израильских облигаций во всех странах мира, что ваш банк является финансовым агентом по распространению израильских облигаций и что он осуществляет все технические услуги, требуемые для выпуска таких облигаций. Ваш банк также отвечает за назначение иностранных банков, которые работают в качестве ваших корреспондентских банков с такими облигациями в зарубежных странах.

Далее имеются сведения, что ваш банк предоставил компании «Эль Аль Израильские авиалинии» кредит на покупку требующихся ей самолетов и запасных частей; таким образом, вы явно поддерживаете израильскую экономику. Следствием вышеназванных двух акций будет распространение действия двух принципов бойкота Израиля, причем применение каждого из них приведет к прекращению отношений с вами.

Я хотел бы выразить искреннюю надежду, что «Чейз Манхэттен бэнк» в связи с его серьезными отношениями с нами и с другими арабскими странами обеспечит максимальное сотрудничество, чтобы избежать любых акций, которые могут расцениваться как ставящие под угрозу существующие благоприятные отношения с нашей группой стран».

Несколько недель спустя тринадцать стран Арабской лиги проголосовали за то, чтобы «запретить деловые отношения с «Чейзом» начиная с 1 января 1965 г.». Анвар Али проинформировал нас: «Запрета можно избежать, если ваш банк прекратит свою деятельность в качестве финансового агента в отношении израильских кредитных облигаций, все операции с этими облигациями и обязуется в будущем не предоставлять никаких других кредитов физическим лицам или организациям в Израиле».

Если бы арабские государства реализовали эту угрозу, нам пришлось бы закрыть наше Бейрутское отделение, и примерно 250 млн. долл. в форме депозитов (главным образом, от SAMA) были бы сняты со счетов. Дополнительно ухудшало ситуацию то обстоятельство, что компания «АРАМКО» – арабско-американская нефтяная компания – консорциум, состоящий из «Стандард ойл Нью-Джерси», компаний «Мобил», «Шеврон» и «Тексако», обладавших исключительными правами на разработку запасов нефти в Саудовской Аравии, проинформировали нас о том, что если не будет найдено приемлемое решение, они также будут вынуждены приостановить с нами деловые отношения. Перед «Чейзом» стояла перспектива потери десятков миллионов долларов в форме депозитов и прибыли.

К счастью, этот наихудший сценарий никогда не реализовался. Как Саудовская Аравия, так и Египет вняли тому аргументу, что, выступая в качестве банкира для Израиля, мы действовали лишь в качестве нейтрального и аполитичного международного банка. В конце концов, эти две влиятельные страны не согласились с экономическими последствиями, кото-

рые бойкот вызвал бы у них самих. Кроме того, правительство США энергично выступило в нашу защиту, и угроза общего бойкота со стороны арабских стран улеглась.

В это напряженное и тревожное время я получил важный урок. Если «Чейз» хотел выжить в будущих кризисах, мне было нужно создавать лучшие отношения с лидерами арабского мира.

* * *

В 1960-х годах тому, кто хотел иметь возможность влиять на политику арабского мира, было нужно иметь контакт с Гамаль Абдель Насером. Хотя многие в Соединенных Штатах считали его опасным смутьяном, в арабском мире Насер был уважаемой и харизматической фигурой, пророком новой арабской нации, отказывавшейся идти на компромисс с «западными империалистами». Насер укрепил свое положение во время Суэцкого кризиса 1956 года, сначала национализировав канал, а затем выдержав британско-французско-израильское вторжение, цель которого заключалась в том, чтобы свергнуть его.

Из Суэцкого кризиса Насер вышел героем. Он укрепил власть в Египте и затем пошел дальше в качестве лидера радикальных сил, выступающих за модернизацию в арабском мире. Миллионы арабов слушали еженедельные выступления Насера по радио, транслировавшиеся станцией «Радио Каир», в которых он горячо проповедовал свое яркое, хотя и несколько расплывчатое виденье панарабской социалистической утопии и нападал на традиционные режимы стран района Персидского залива.

Юджин Блэк, ставший членом совета «Чейза» в начале 1960-х годов, полагал, что англо-американский отказ финансировать строительство Асуанской высотной плотины во время Суэцкого кризиса был катастрофическим решением, ввергшим упрямого Насера в объятия Советского Союза. Джин считал, что Насер был гораздо более гибкой и менее враждебной по отношению к Западу личностью, чем следовало из его публичных выступлений. Он считал, что контакты с западными бизнесменами помогли бы убедить Насера занять более умеренную позицию и в период, непосредственно последовавший за угрозой арабского бойкота, рекомендовал мне встретиться с ним.

Джин организовал мою первую встречу с Насером в декабре 1965 года – мы встретились в скромно обставленном кабинете в небольшом, маловыразительном здании неподалеку от Каирского аэропорта. Все возможное пространство на его столе и окружающих столиках и книжных полках заполняли фотографии Насера с лидерами зарубежных правительств. Среди них были подписанные фотографии Никиты Хрущева, Чжоу Эньлая, Джавахарлала Неру и Йосифа Броз Тито; последние два, наряду с Насером, были лидерами Движения неприсоединения. Большинство остальных были руководителями стран «третьего мира» или, по крайней мере, социалистических стран. Я не припоминаю, чтобы там была фотография кого-нибудь из лидеров стран Западной Европы или хотя бы одна – кого-то из Соединенных Штатов.

Насер откровенно обсудил со мной ситуацию на Среднем Востоке – в ходе этой дискуссии он страстно осуждал безусловную поддержку Израиля Соединенными Штатами. Несмотря на его явное недовольство политикой США, он сказал, что приветствовал бы поддержание контактов со мной через посла Египта в Вашингтоне. Я сообщил об этом в Государственный департамент, однако администрация Джонсона была занята расширением войны во Вьетнаме и не хотела или не могла рассмотреть вопрос о проведении более сбалансированной политики на Ближнем Востоке. У меня было ощущение, что в Вашингтоне надеялись, что ситуация на Ближнем Востоке не выйдет из-под контроля, пока там занимаются более неотложными вопросами. Это, конечно, было ошибкой.

* * *

Ситуация на Ближнем Востоке ухудшилась после Шестидневной войны 1967 года. Решительный превентивный удар Израиля разбил вооруженные силы арабских стран, которые практически даже не успели выйти из казарм. Израильская армия захватила у Египта Синайский полуостров и полосу Газа, у Сирии – Голанские высоты, а у Иордании – Восточный Иерусалим и весь западный берег реки Иордан. Арабские лидеры, хваставшиеся в течение многих лет, что уничтожат Израиль, были унижены, и их реакция была острой и немедленной. Они рассматривали поставки нами военных материалов Израилю во время активных военных действий в качестве враждебного акта и немедленно разорвали дипломатические отношения с Соединенными Штатами.

Вскоре после завершения боев Шарль Малик, бывший министр иностранных дел Ливана и бывший председатель Генеральной Ассамблеи ООН, пришел ко мне в «Чейз». Малик был человеком кристальной честности и пользовался моим огромным уважением. Он рассказал, что арабы весьма рассержены на Соединенные Штаты, поскольку мы согласились на оккупацию арабских земель Израилем и нас не беспокоит судьба появившихся в результате войны сотен тысяч новых палестинских беженцев. Малик сказал, что американцы утверждают, что испытывают глубокие гуманитарные симпатии, однако большинство арабов воспринимает нас так, как будто нас заботит только Израиль.

Визит Малика заставил меня подумать о том, как война повлияла на тех, кто живет на Ближнем Востоке, в частности на беженцев. Я позвонил Джеймсу Линену, издателю журнала «Тайм», и Артуру К. Уотсону, который управлял компанией «ГВМ уорлд трейд корпорэйшн», а также был председателем Международной торговой палаты, и рассказал им о визите Малика. Они согласились, что необходимо что-то предпринять, чтобы показать, что Соединенные Штаты испытывают озабоченность и симпатию по отношению к новым палестинским беженцам.

Поскольку руки у правительства США были связаны из-за разрыва дипломатических отношений, нам нужно было действовать самим. Мы создали организацию под названием НИИД (NEED – Near East Emergency Donations – Срочные пожертвования для Ближнего Востока) и убедили бывшего президента Эйзенхауэра стать ее почетным председателем. Мы также заручились поддержкой ряда видных еврейских лидеров, включая председателя компании «Сигрэмс» Эдгара Бронфмана, чтобы продемонстрировать, что наша поддержка имеет широкую основу и не носит идеологического характера.

На протяжении немногим более четырех месяцев мы собрали почти 8 млн. долл., большая часть поступила от крупных американских нефтяных компаний. Я пожертвовал 250 тыс. долл., и такой же вклад сделал Фонд братьев Рокфеллеров от имени других членов нашей семьи. Мы передали эти средства с целью их распределения Агентству для палестинских беженцев при ООН (UNRWA).

В начале следующего года я посетил три лагеря беженцев в Иордании, чтобы лично увидеть, какие там были условия. Один из лагерей, производивший жалкое впечатление, находился на невыразительных безлесных склонах над долиной реки Иордан. Когда я прилетел на вертолете из Аммана, была середина зимы, с севера дул холодный жесткий ветер. Таял снег и земля превращалась в грязь. Постоянных строений не было, были лишь палатки без пола, стоявшие в море грязи. В лагере при отсутствии достаточных санитарных условий и водопровода жили более 1 тыс. человек, продуктов питания едва хватало. Я живо помню маленькую девочку, сидевшую на ярком солнце в белой кофте с башлыком. Когда мимо нее проходила толпа, девочка не сделала ни одного движения. Все эти люди жили, видя свои

бывшие деревни на Западном берегу, в которые им не было позволено вернуться, и они испытывали чувство безнадежности и раздражения.

Именно эти раздражение и отчаяние беженцев оказались наиболее устойчивым наследием Шестидневной войны. Эти эмоции были горючим материалом для радикализации палестинцев и появления Ясира Арафата с его Организацией освобождения Палестины (ООП). До войны проблема беженцев была еще потенциально решаемой; после войны ООП появилась как отдельная и динамичная политическая сила с четкими целями – одной из них было создание независимого Палестинского государства. Арафат и его сторонники более не удовлетворялись тем, что Египет и другие арабские страны боролись от лица палестинцев или, как им казалось, предавали их в те моменты, когда это было выгодно. В уравнение, отражавшее положение в регионе, был привнесен дополнительный элемент неустойчивости, делавший разрешение арабо-израильского конфликта еще более трудной задачей.

Несколькими днями спустя после посещения лагеря беженцев мы оказались в Бейруте. Там была организована церемония, на которой я должен был передать чек от организации НИИД на сумму в 1 млн. долл. Яну Майклмору, генеральному комиссару UNRWA. Все еще взволнованный теми сценами, которые видел, я отложил в сторону свои заранее подготовленные заметки для выступления и сказал:

«Когда группа частных американских граждан создала организацию НИИД для предоставления чрезвычайных фондов, чтобы помочь беженцам, мы лишь отчасти знали характер, масштабы и напряженность этой проблемы. Теперь некоторые из нас увидели это лично, и мы осознаем, что речь идет не только о гуманитарном кризисе, но также и о срочности поиска решения проблемы. Беженцы, некоторые из которых стали беженцами второй раз за 20 лет, оказались жертвами политических условий, которые им неподвластны. Их судьба представляет собой упрек миру, который не способен найти и реализовать справедливое решение их проблемы. Я убежден, что пока эта проблема не будет решена, мир не скоро придет на Ближний Восток».

Хотя организация НИИД сама по себе могла сделать лишь немного для облегчения огромных лишений беженцев, ее действия, по крайней мере, показали, что в Америке были граждане, которые хотели помочь. Мы также направили арабским лидерам и американским политикам послание о неотложной необходимости нахождения баланса между всеми конфликтующими интересами в этом регионе, пока ситуация не ухудшилась далее. Печально, что через четыре десятилетия такая сбалансированная политика по-прежнему остается за пределами наших возможностей.

* * *

Новые политические условия, создавшиеся после войны 1967 года, заставили меня начать поддерживать регулярные контакты с арабскими лидерами. Однако это стало более трудной задачей, поскольку целый ряд стран разорвал дипломатические отношения с Соединенными Штатами, а уровень их враждебности по отношению к Западу резко возрос. Поскольку большинство политических лидеров арабских стран не могло или не хотело приезжать в Соединенные Штаты, я стал совершать поездки на Ближний Восток гораздо чаще, нередко два раза в год.

Джин Блэк, служивший финансовым советником у эмира Кувейта, советовал мне улучшать личные отношения с лидерами этих арабских стран. Он указывал, что если они будут уважать меня и будут ощущать доверие к моей непредвзятости, снизится вероятность того, что они попытаются наказать «Чейз» за наши отношения с Израилем. Хорошим примером была помощь организации НИИД палестинским беженцам, в результате этого шага доверие,

которым я пользовался со стороны короля Иордании Хусейна и других лидеров, сильно возросло.

Поскольку я был одним из относительно немногих американцев, имевших доступ к высшим руководителям данного региона, то скоро оказался в роли дипломатического челнока. Перед каждой из моих поездок в конце 1960-х и на протяжении 1970-х годов я обращался к представителям правительства США, чтобы ознакомиться с изменениями в отношении политики США на Ближнем Востоке. Я встречался с этими же представителями по возвращении, чтобы проинформировать их о том, что увидел и услышал.

Осенью 1969 года, незадолго до того, как я собрался в поездку на Ближний Восток по делам банка, ко мне в «Чейз» зашел посол Египта при ООН. Он сказал, что Насер просил передать мне, что у него не было никаких «содержательных контактов» с Соединенными Штатами и он надеялся, что я смогу увидеться с ним, когда буду находиться в регионе.

Я расценил просьбу Насера как потенциально важное начало. Дипломатические отношения между Соединенными Штатами и Египтом все еще не были восстановлены, а попытки привести израильтян и арабов к столу переговоров были безуспешными. Я решил слетать в Вашингтон и изложить дело Генри Киссинджеру, который был советником Никсона по национальной безопасности. Считал, что перед тем, как ответить Насеру, было важно получить одобрение администрации на такую встречу.

Я не испытывал оптимизма по поводу приема, на который мог рассчитывать от администрации Никсона. Никсон был твердым сторонником Израиля и на протяжении президентской кампании 1968 года настаивал на том, что «баланс сил на Ближнем Востоке должен быть изменен в пользу Израиля», он дал обещание поддерживать «политику, которая даст Израилю технологический военный резерв, позволяющий более чем компенсировать численное превосходство враждебных Израилю соседних государств».

Однако став президентом, Никсон действовал с большей осторожностью. Столкнувшись с необходимостью полного пересмотра внешней политики США, Никсон и Киссинджер начали формулировать концепции, которые можно было бы использовать, чтобы придать новую форму роли Америки в мире – разрядка с Советским Союзом, открытая политика в отношении Китая и «доктрина Никсона», которая призвала малые государства взять на себя часть усилий по обороне от коммунистической экспансии и подрывной деятельности в их регионах. Как Никсон, так и Киссинджер являлись реалистами и были привержены идее объективной, почти безжалостной переоценки стоящих перед Америкой целей, а также средств, необходимых для их достижения. Вскоре после прихода администрации Никсона к власти, когда начался процесс вьетнамизации войны в Индокитае, был начат широкомасштабный пересмотр внешней политики США, включая и политику в отношении Ближнего Востока. В результате, моя встреча с Генри Киссинджером оказалась своевременной.

Генри и я провели довольно подробную беседу относительно просьбы Насера. Генри признал, что он мало знал об этом регионе, однако согласился, что встреча с Насером могла быть полезной. Через несколько дней Генри позвонил мне и сказал, что как Белый дом, так и Государственный департамент «считали, что для нашего правительства было бы конструктивно», если бы я поддерживал «какой-то диалог» с Насером. Он также попросил меня проинформировать президента Никсона о моем возвращении.

Получив зеленый свет от Генри, я изменил план своего визита с тем, чтобы сделать короткую остановку в Каире. Встретился с Насером в его каирском доме. Он выглядел старым и усталым, едва оправившимся от сердечного приступа, перенесенного несколькими месяцами ранее. Войдя в комнату, я обратил внимание на то, что среди его коллекции фотографий лидеров социалистических стран и марксистских революционеров стояла подписанная фотография Линдона Джонсона.

Я сказал Насеру, что после своего возвращения увижу президента Никсона и буду рад передать ему любую информацию, которую Насер захотел бы передать. Поэтому Насер сразу согласился, чтобы я вел заметки по ходу беседы.

Как и во время нашей предыдущей встречи, Насер настаивал на том, что реальным препятствием для мира на Ближнем Востоке был отказ Израиля выполнить резолюцию 242 ООН, требовавшую возвращения к границам, существовавшим до войны 1967 года, как условие для начала переговоров по общему мирному соглашению. Насер говорил об этом и ранее, и я начал думать, не приехал ли я в Каир лишь для того, чтобы выслушать его очередную проповедь. Но затем он переключил передачу. Доверительным тоном сказал, что хотя резолюция 242 должна представлять собой общие рамочные условия для мира, он готов поддерживать некоторое выправление границ, а также демилитаризацию принадлежавших Сирии Голанских высот, которые Израиль рассматривал в качестве серьезной угрозы для своей безопасности. Взамен все арабские страны признали бы право Израиля на существование. Это было серьезным изменением позиции Насера. Его готовность признать право Израиля на существование и вести переговоры по другим вопросам могла позволить достичь регионального мирного соглашения.

Я задал вопрос о том, что заставило Насера изменить свою точку зрения. Он ответил, что для этого имелся ряд причин. Он был обеспокоен растущим радикализмом и нестабильностью в регионе. «Федаины [палестинцы] становятся сильнее с каждым днем. Еще год назад король Хусейн мог контролировать ситуацию в своей стране, однако сегодня это не так – федаины стали слишком сильны. Способность Египта осуществлять какой-то контроль над ними также может оказаться недолговечной. Израиль придерживается точки зрения, что чем больше откладывать мирное урегулирование, тем больше шансов на то, что его [Насера] правительство падет и израильтяне смогут иметь дело с более гибким человеком».

Насер считал, что на самом деле ситуация была обратной.

«Продление конфликта ослабило консервативные правительства. Примером является смена правительств в Судане и Ливии. В Саудовской Аравии попытка переворота была подавлена с помощью ЦРУ, однако последнее слово там еще не сказано».

Насер также был обеспокоен положением у себя в стране. Он был разочарован и недоволен полной зависимостью Египта от Советского Союза в отношении военной и экономической помощи. Сказал, что в результате потери большей части военного потенциала Египта в войне 1967 года помощь русских стала единственной альтернативой для воссоздания армии и военно-воздушных сил. С нотой сожаления добавил: «До 1967 года мы были свободной страной, теперь мы таковой не являемся. Пока последствия войны не улеглись, нам придется зависеть от Советов».

Суть доводов Насера заключалась в том, что ситуация станет хуже, если движение к прочному миру не начать немедленно. Чтобы это произошло, Соединенные Штаты должны оказать давление на израильтян с целью убедить правительства арабских стран в своей доброй воле.

Я сказал Насеру, что доложу обо всем этом президенту Никсону по возвращении. Это была моя последняя встреча с Насером. Президент Египта умер от сердечного приступа в следующем году.

* * *

Затем я полетел в Эр-Рияд на встречу с королем Фейсалом. Соперничество между Саудовской Аравией и Египтом разделяло арабский мир в течение длительного времени. Две эти страны олицетворяли различные политические и экономические тенденции региона. Насер отражал панарабское видение и социалистические идеалы первого поколения

арабов-реформаторов. Саудовцы, опираясь на свои огромные нефтяные богатства, прочно придерживались институтов и верований традиционного исламского мира. Хотя саудовцы оставались твердыми союзниками Америки, они подвергались огромному давлению со стороны остального арабского мира в плане необходимости демонстрации своей солидарности с палестинцами и независимости от Соединенных Штатов. В результате саудовцы взяли на себя ведущую роль в делах Организации стран – экспортеров нефти (ОПЕК) и начали откровенно говорить об использовании своей огромной экономической мощи для разрешения конфликта на Ближнем Востоке, Фейсал был наследным монархом, прочно державшим в своих руках бразды правления. Будучи одним из более 50 сыновей великого воина пустыни Ибн Сауда, создавшего Саудовскую Аравию как страну, Фейсал стал королем в 1964 году после дворцового переворота, в результате которого он сверг своего оказавшегося неудачником сводного брата. Значительная часть власти Фейсала была связана с той религиозной ролью, которую он играл внутри ислама. Его официальным титулом было «Хранитель двух святых мечетей», он был верующим мусульманином и строго соблюдал все заповеди своей веры.

Двор аль-Саудов рассматривал свою страну в качестве семейного экономического предприятия, и главной обязанностью Фейсала было управление большой и раздробленной королевской семьей. Чтобы поддерживать их в лояльном и удовлетворенном состоянии, Фейсал распределял первые 20 % поступлений за нефть среди примерно 600 членов своей семьи, остающейся частью распоряжалось правительство. Денег было более чем достаточно. В 1969 году, когда цена нефти составляла 2 долл. за баррель, Фейсал распределял среди родственников почти 1 млрд. долл. в год; это количество возросло почти до 24 млрд. к началу 1980-х годов. Однако даже этого было недостаточно, чтобы поддерживать в семье мир; Фейсал погиб в 1975 году от руки племянника с расстроенной психикой.

Фейсал тепло приветствовал меня по прибытии. Мы обменялись подарками, и он напомнил мне об обеде, который я устроил для него в 1966 году в Покантико во время его государственного визита в Соединенные Штаты. Я сказал ему о том, что хотел бы услышать о его взглядах на существующую в регионе ситуацию и что доложу о них непосредственно президенту Никсону по возвращении в Соединенные Штаты.

Фейсал даже еще более, чем Насер, подчеркивал разрушительные последствия ближневосточной политики США. Его мнения характеризовались негибкостью, и формулировки были категоричными, а его темные пронизывающие глаза, казалось, сверлили меня. Вот что содержится в заметках, сделанных мной во время этой встречи:

«Фейсал считает, что наша политика на Ближнем Востоке диктуется американскими сионистами и является полностью произраильской. Эта политика отталкивает от нас все больше и больше арабских стран. Он убежден, что именно эта политика дала Советам растущий плацдарм на Ближнем Востоке. Он считает, что мы фактически помогаем радикальным элементам разных стран свергать более консервативные режимы... Фейсал убежден, что США непрерывно теряют друзей и влияние на Ближнем Востоке. Сейчас нашими единственными друзьями являются Саудовская Аравия, Кувейт, Иордания, Ливан, Тунис и Марокко. Если война с Израилем продолжится, то мы скоро не будем иметь друзей вообще».

Взгляды Фейсала в отношении Израиля были, откровенно говоря, довольно странными:

«Фейсал считает, что все неприятности на Ближнем Востоке проистекают от сионизма и Израиля. Он говорит, что большинство евреев Израиля приехало из России, что коммунизм является продуктом сионизма, что израильтяне являются безбожным народом, что Израиль представляет собой социалистическое государство, которое лишь прикидывается, что дружит с Соединенными Штатами, и что Израиль и Советы имеют тайную договоренность о том, что весь арабский мир должен попасть в руки коммунистов».

Фейсал отклонил мою попытку возразить ему. Однако Фейсал также сказал, что не испытывает желания «сбросить Израиль в море». Это было тем элементом гибкости в позиции главы Саудовской Аравии, которого не имелось раньше.

Расставаясь с Фейсалом, я напомнил ему о том, что доложу о существовании нашей беседы президенту Никсону. Король ответил мне, сказав, что бывший губернатор Пенсильвании Уильям Скрэнтон сделал ему аналогичное предложение годом раньше и затем публично выступил в поддержку более сбалансированной ближневосточной политики США. Фейсал заметил, что общественные протесты в ответ на эту позицию фактически положили конец политической карьере Скрэнтона. Он выразил надежду, что меня не постигнет такая же судьба.

* * *

Я вернулся в Нью-Йорк глубоко обеспокоенный тем, что узнал. Высказывания как Насера, так и Фейсала звучали ясно и однозначно. Они воспринимали политику США по отношению к арабам как активно враждебную по тону и по существу. Считали проникновение Советов в данный регион прямым следствием этой политики и полагали, что ее продолжение может оказать отрицательный эффект на мировую торговлю нефтью. С другой стороны, они оба обнаруживали признаки желания пойти на компромисс и переговоры, если Соединенные Штаты изменят свою позицию безусловной поддержки Израиля. Я считал, что именно эту информацию был обязан довести до сведения президента Никсона.

Через несколько дней после возвращения с Ближнего Востока я встретился с Генри Киссинджером в Вашингтоне и проинформировал его о существовании своих бесед. Генри ответил мне, что администрация серьезно продвинулась в пересмотре своей ближневосточной политики и собиралась объявить о более сбалансированной позиции в ближайшем будущем с целью привести Израиль за стол переговоров. Он считал, что президенту Никсону было бы полезно услышать о моей оценке непосредственно от меня.

Месяц спустя я был приглашен в Белый дом, однако с удивлением увидел, что во встрече в Овальном кабинете также должны были участвовать Джек Мак-Клой, председатель компании «Стандард ойл» Кеннет Джемисон, председатель компании «Мобил» Роли Уорнер, председатель компании «Амоко» Джон Суиринген и бывший министр финансов Роберт Андерсон, у которого появились широкие и имеющие несколько неоднозначный характер деловые интересы на Ближнем Востоке. Я рассчитывал на узкую встречу, которая позволила бы мне откровенно доложить обо всем, что я узнал от Фейсала и Насера, однако оказался в составе довольно большой группы, занимавшейся главным образом нефтью, что придало встрече совершенно иной оттенок по сравнению с тем, что я бы предпочел.

На этой встрече, происходившей 9 декабря, каждый из нас поделился своими опасениями в отношении ситуации на Ближнем Востоке и надеждами на более сбалансированную политику США. Джек Мак-Клой и другие выразили тревогу по поводу давления, которое радикальные режимы в Ливии, Алжире и Ираке оказывали на нефтяные компании, и по поводу того, что Советский Союз мог усилить свое влияние в этом регионе и ограничить доступ Соединенных Штатов к его ресурсам. Хотя я разделял взгляды своих коллег, но был в большей степени заинтересован в том, чтобы указать на предложения, сделанные нам как Насером, так и Фейсалом в качестве законного пути к разрешению кризиса, и на то, что для Соединенных Штатов было важно дать на это позитивный ответ.

Никсон сказал, что он был согласен с нашими опасениями, и показал текст речи, которую государственный секретарь Уильям Роджерс должен был произнести вечером этого же дня, в которой формулировались предложения США по поводу ближневосточного урегулирования. После месяцев закулисных переговоров с русскими государственный секретарь

Роджерс призывал к «отводу вооруженных сил Израиля с территорий, оккупированных во время войны 1967 года» в обмен на обязывающее мирное соглашение с арабами. Государственный секретарь включил заявление относительно важности справедливого урегулирования проблемы палестинских беженцев и предложил, чтобы Иерусалим стал «единым» городом, открытым для людей любой веры. Хотя, вероятно, ни администрация Никсона, ни Советы не обсуждали эти вопросы ни с израильтянами, ни с прифронтовыми арабскими государствами, все мы согласились, что речь Роджерса представляла собой конструктивный шаг. Я оставил Овальный кабинет, считая, что вот-вот произойдут положительные изменения.

Однако речь Роджерса встретила с неоднозначным приемом. Хотя «Нью-Йорк таймс» поддержала ее, другие газеты осудили изменение политики. Израильское правительство осудило ее немедленно. Премьер-министр Голда Меир обвинила Роджерса в «морализировании», и чтобы продемонстрировать свою независимость, израильтяне немедленно объявили, что весь Восточный Иерусалим с его большим арабским населением будет открыт для создания еврейских поселений.

На этот провокационный акт администрация Никсона должна была дать жесткий ответ, особенно если она хотела показать Насеру, Фейсалю и другим арабским лидерам новую приверженность США политике сбалансированности. Вместо этого администрация не сделала ничего.

* * *

Вскоре кто-то в Белом доме осуществил утечку информации о факте нашей встречи с Никсоном. Тед Шульц сообщил об этом на первой странице «Нью-Йорк таймс» двумя неделями позже. Факты были описаны очень точно, однако, по его мнению, именно эгоистические интересы заставили нас призвать президента принять не просто сбалансированную политику, а занять «проарабскую» позицию. Шульц писал:

«По данным, полученным от официальных лиц, знакомых с прошедшей дискуссией, единое мнение группы заключалось в том, что США должны действовать немедленно для улучшения своих отношений с нефтедобывающими и иными арабскими государствами. Как утверждают, группа полагала, что это необходимо с целью избежать угрозы потери позиций США на Ближнем Востоке как в политическом плане, так и с точки зрения американских нефтяных интересов в регионе.

По имеющимся сведениям, группа также думает, что поставки оружия Соединенными Штатами Израилю, включая недавнюю поставку сверхзвуковых реактивных самолетов «Фантом», и, как считается, поддержка Вашингтоном политики Израиля в ближневосточном конфликте превращает умеренных и консервативных арабских лидеров, а также радикальных арабов, во врагов Соединенных Штатов».

Шульц не сообщил, или, возможно, «лицо, осуществившее утечку» не проинформировало его о том, что мы не рекомендовали оставлять Израиль на милость арабов. Однако должности, занимаемые участниками этой встречи — это были главы трех крупных американских нефтяных компаний, адвокат с Уолл-стрит, имеющий тесные связи с нефтяной промышленностью и с «Чейзом», и я, с учетом моих собственных исторических связей со «Стандард ойл», — делали вероятным вывод Шульца о том, что мы действовали исходя из эгоистических интересов.

Все это вполне могло оказаться заранее заготовленным планом. Вместо встречи с Никсоном наедине для обсуждения своих бесед с Насером и Фейсалом я был втянут в противоречия политики, касающейся арабской нефти и безопасности Израиля. Однако, возможно, в этом все дело и заключалось. Выбор участников группы представлялся намеренной попыт-

кой найти «козлов отпущения», чтобы объяснить причины смены политики Никсоном на тот случай, если бы общественное мнение переменялось на отрицательное.

Во всяком случае, на меня и на «Чейз» хлынула мощная волна критики. Возникшая полемика по существу уничтожила все шансы на проведение более сбалансированной политики в отношении Ближнего Востока.

Первый выстрел сделал конгрессмен-демократ Эдвард Кох. Он написал мне письмо с требованием сказать, правильным ли был «тон» публикации, и обвиняя меня в том, что я действовал в качестве агента от нефтяной промышленности. Еще до того, как я получил письмо, Кох уже разослал его по газетам и нью-йоркским телевизионным станциям и дал в прямом эфире несколько интервью. И это было только начало. Журнал «Ньюсуик» посвятил этому вопросу статью с моей фотографией, на которой было написано «Рокфеллер – ослепленный нефтью?». Даже мой брат Нельсон, которому в 1970 году предстояла трудная кампания по переизбранию, быстро дистанцировался от меня и потребовал от администрации Никсона «объяснения» в отношении ее политики по поводу Израиля. Я начинал подумывать о том, не начинало ли сбываться предостережение короля Фейсала относительно судьбы Билла Скрэнтона.

«Чейз» был наводнен письмами и телефонными звонками с протестами по поводу моей якобы антиизраильской позиции. Ведущие раввины (некоторых я знал в течение многих лет) приходили ко мне с жалобами; несколько еврейских бизнесменов организовали бойкот; в банке было закрыто несколько крупных счетов.

Чтобы разъяснить свою позицию, я опубликовал в начале января 1970 года заявление для общественности с описанием своей встречи с президентом Никсоном. Там, в частности, говорилось:

«Недавняя поездка на Ближний Восток усилила мое убеждение, что продолжение враждебности в этом регионе может легко перерасти в полномасштабную войну... Мои наблюдения во время этой поездки убедили меня, что мыслящие арабы начинают сомневаться в том, отвечает ли их собственным интересам продолжение волнений в этом регионе. Все большее их число склоняется к тому, чтобы рассмотреть разумные компромиссы.

Выражая свои взгляды на недавней встрече в Белом доме, я хотел предложить, чтобы Соединенные Штаты поддержали эти более положительные и примирительные настроения. Я считаю, как всегда считал, что Соединенные Штаты должны сделать все от них зависящее для обеспечения безопасности и суверенного существования Израиля. Мой единственный интерес заключается в том, чтобы враждебные действия прекратились и был достигнут мир».

Полемика, разгоревшаяся в результате публикации в «Нью-Йорк таймс», затуманивала реальную проблему: необходимость продвижения к примирению между все более укоренившимися и негибкими позициями израильтян и арабов. К январю 1970 года сам Никсон отошел от инициативы Роджерса, и степень проявления насилия в регионе – террористические акты против Израиля, контратаки Израиля по Иордании и Ливану и решительные сражения между ООП и силами, лояльными королю Хусейну, на улицах Аммана – все это продолжало нарастать. ООП также начала кампанию взрывов бомб в Западной Европе и осуществила угон ряда пассажирских самолетов. Опасное развитие событий, о котором предупреждали Насер и Фейсал, – о чем я передал Никсону – уже началось. «Баланс» на Ближнем Востоке, как и ранее, оставался иллюзорным.

* * *

Сумятица, возникшая в связи с Кохом, дала и один положительный результат. Хотя я в целом ряде случаев встречался с премьер-министром Голдой Меир, министром иностран-

ных дел Аббой Эбаном и послом Исхаком Рабином в Нью-Йорке, я никогда не посещал государство Израиль. Это в большой степени было связано со сложностями приезда в Израиль из других стран Ближнего Востока. Все арабские государства запрещали прямые полеты в Израиль, требуя остановку или на Кипре, или в Афинах, прежде чем лететь в Тель-Авив, что делало организацию визита в Израиль в сочетании с поездками в арабские страны трудным делом. Кроме того, сильно зарегулированный частный сектор Израиля и неконвертируемость его валюты – шекеля – делало эту страну малопривлекательной для банковской деятельности. Тем не менее, безответственные обвинения Коха заставили меня понять, что тот факт, что я никогда не был в Израиле, мог усилить безосновательное мнение, будто я придерживался антиизраильской позиции. Я решил, что будет разумным незамедлительно посетить Израиль.

Атмосфера, в которой проходил мой первый визит в марте 1971 года, понятно, была напряженной. Голда Меир и прочие лидеры, с которыми я встретился, были любезными в личном плане, однако оставались негибкими по вопросу об уходе с любой из оккупированных территорий.

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.