



ДЭВИД РОКФЕЛЛЕР



КЛУБ БАНКИРОВ



WASHINGTON

Власть финансовых империй

Дэвид Рокфеллер

Клуб банкиров

«Алгоритм»

2012

УДК 336(092) Рокфеллер Д.
ББК 65.26

Рокфеллер Д.

Клуб банкиров / Д. Рокфеллер — «Алгоритм»,
2012 — (Власть финансовых империй)

ISBN 978-5-906914-13-2

Дэвид Рокфеллер — один из крупнейших политических и финансовых деятелей XX века, известный американский банкир, глава дома Рокфеллеров. Внук нефтяного магната и первого в истории миллиардера Джона Д. Рокфеллера, основателя Стандарт Ойл. Рокфеллер известен как один из первых и наиболее влиятельных идеологов глобализации и неоконсерватизма, основатель знаменитого Бильдербергского клуба. На одном из заседаний Бильдербергского клуба он сказал: «В наше время мир готов шагнуть в сторону мирового правительства. Наднациональный суверенитет интеллектуальной элиты и мировых банкиров, несомненно, предпочтительнее национального самоопределения, практиковавшегося в былые столетия». В своей книге Д. Рокфеллер рассказывает, как создавался этот «суверенитет интеллектуальной элиты и мировых банкиров», как распространялось влияние финансовой олигархии в мире: в Европе, в Азии, в Африке и Латинской Америке. Особое внимание уделяется проникновению мировых банков в Россию, которое началось еще в брежневскую эпоху; приводятся тексты секретных переговоров Д. Рокфеллера с Брежневым, Косыгиным и другими советскими лидерами.

УДК 336(092) Рокфеллер Д.

ББК 65.26

ISBN 978-5-906914-13-2

© Рокфеллер Д., 2012

© Алгоритм, 2012

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие | 6 |
| «Стандард Ойл» | 10 |
| «Ладлоуская бойня» | 15 |
| Рокфеллеровский центр | 20 |
| Рокфеллеровское наследство | 26 |
| Кейнс, Хайек, Фридман | 29 |
| Размышления по поводу простоев и потерь | 34 |
| Секретарь мэра за «доллар в год» | 37 |
| Война | 41 |
| «Семейный банк Рокфеллеров» | 49 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 58 |

Дэвид Рокфеллер Клуб банкиров

Предисловие

Дэвид Рокфеллер-старший (родился 12 июня 1915 г.) – 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 Клинтонем, 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 структурах. 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 удается 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. Финансирования 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 давнишний 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 прищипорил 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

«Стандард Ойл»

... Существует фотография всех мужчин семьи Рокфеллеров, ожидающих на станции Тарритаун прибытия поезда с гробом нашего деда из ОрмондБич, 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 «Стандард ойл» и управлял ею. Фактически «Стандард 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 «Стандард 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 «Стандард 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 «Стандард 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. «Стандард 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, недальновидностью и расточительством, и он решил попытаться исправить ее с помощью жесткого подхода.

Обвинения в том, что «Стандард 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 гроссбухи, 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.

«Ладлоуская бойня»

Когда 9 октября 1901 г. мои родители поженились, заголовки в прессе говорили об этом событии как о союзе двух наиболее влиятельных семей Америки: сына и наследника Джона Д. Рокфеллера и дочери Нельсона Олдрича, лидера республиканского большинства в Сенате США и, по мнению некоторых, «генерального менеджера страны».

Отец увлекся моей матерью с их первой встречи, однако нестерпимо долго тянул с официальным предложением. О серьезности отца говорит то, что когда он, в конце концов, попросил у сенатора Олдрича руку его дочери, то пустился в долгие объяснения своих финансовых перспектив, вероятно, желая показать, что для нее будет хорошей парой. Сенатор, которого это несколько позабавило, остановил его посередине фразы и сказал: «Господин Рокфеллер, я заинтересован только в том, чтобы моя дочь была счастлива».

Отец дал матери счастье, а она дала счастье ему – у меня нет в этом сомнений. Они были исключительно близки, возможно, даже слишком близки, о чем я скажу чуть позже, и я думаю, что они очень любили друг друга. Мать принесла отцу, а также в их брак ощущение радости и веселья, в котором он отчаянно нуждался.

Мать выросла в большой семье, где было восемь детей: пять мальчиков и три девочки, в городе Провиденс, штат Род-Айленд. Мать была третьим ребенком, второй по возрасту дочкой и была особенно близка к своему отцу. Ее отец сыграл ключевую роль в установлении высоких импортных тарифов, а также в создании более гибкой валютной политики и более устойчивой банковской системы за счет формирования Федеральной резервной системы. Мать вспоминала о том, как отец и его коллеги по Сенату дебатировали законодательные вопросы, играя в его вашингтонском доме в покер, перемежая игру несколькими стаканчиками спиртного. Ее мать (бабушка Олдрич) на протяжении многих лет была инвалидом, и поэтому около десяти лет перед своим замужеством мать часто выступала в роли хозяйки дома. В результате она оказалась в центре круговерти вашингтонской жизни и не только справлялась с требованиями «общества», но и чрезвычайно преуспела в этом.

Дед Олдрич любил путешествовать и был большим ценителем искусства. Мать вместе с братьями и сестрами часто сопровождала его в Париж, Рим и Лондон на официальные конференции. Еще в юном возрасте она познакомилась с Парижем и его искусством, прекрасно чувствуя себя в окружении новых форм и идей, возникавших в то время.

Замужество привело мать в семью, абсолютно отличную от ее собственной. Братья и сестры матери, особенно ее старшая сестра Люси, дразнили ее по поводу семьи Рокфеллеров, «застегнутых на все пуговицы», и вначале беспокоились, сможет ли она вообще приспособиться к новой жизни.

На протяжении большей части детства отца его мать Лора Спелман Рокфеллер была доминирующей фигурой в его жизни. Неся основную ответственность за его воспитание и образование, она была строга. Ее родители были глубоко религиозными людьми, игравшими активную роль в движении против рабства и за трезвый образ жизни. Портреты и фотографии говорят о ней как о сильной личности, которая была не склонна предаваться безумному веселью.

Бабушка Рокфеллер дала отцу основы его религиозного воспитания, привила незыблемые моральные устои и впервые открыла ему глаза на то, что ему предстоит нести тяжелую ответственность управления огромным состоянием семьи. Бабушка Рокфеллер присоединилась к Женскому христианскому союзу трезвости вскоре после его основания, твердо убежденная в том, что «демон пьянства» лежит в основе всех социальных проблем того времени: нищеты, пороков и преступности. Будучи еще маленьким мальчиком, отец регулярно посещал заседания общества трезвости, а когда ему исполнилось десять лет, подписал клятву

воздерживаться от табака, сквернословия и употребления спиртных напитков. Вплоть до поступления в колледж жизнь отца была сосредоточена на семье и баптистской церкви. Годы студенчества отца, проведенные им в Университете Брауна, предоставили ему первую возможность вырваться из-под влияния матери, однако это было трудной задачей, и в полной мере ему это не удалось. Однако он знакомился с новыми идеями, которые постепенно расширяли его понимание окружающего мира. У него появились друзья, причем дружба с ними продолжалась в течение всей жизни. Самым важным, по крайней мере с моей точки зрения, было то, что он встретил мою мать и начал ухаживать за ней, что завершилось их браком более чем через восемь лет после знакомства.

Даже с учетом всего позитивного, которое дало университетское образование, спокойная семейная жизнь и большой круг друзей, отец подходил к жизни с заметной неуверенностью. Его брак, несмотря на все начальные сомнения и колебания, оказался для него буквально даром божьим. Живость матери, ее общительность и дружелюбие помогли ему справиться со своей неуверенностью и склонностью к самоанализу, помогли компенсировать то, что он остро ощущал как свои недостатки. В матери он нашел человека, который мог понимать его, заботиться о нем и защищать его эмоциональную хрупкость. Он хотел, чтобы она была с ним всегда, если и не непосредственно рядом, то, по крайней мере, всегда на доступном расстоянии. Он хотел иметь возможность уединиться вместе с ней в их личном приватном круге общения, состоявшем только из них двоих. В определенном плане это было романтично, и мне кажется, что их отношения были исключительно интенсивными отношениями любящих друг друга людей. С другой точки зрения, отношения между ними исключали все остальные связи, включая общение с детьми. И в этом для матери заключался источник больших стрессов.

Мы выросли, понимая, что, если мы хотим внимания матери, мы должны конкурировать за это с отцом. Мы видели, как она заботится о нас и наслаждается проводимым с нами временем, причем для нас было очевидно, что конфликт между нуждами отца и нашими потребностями вызывает ее огромную тревогу. За нее шла никогда не прекращающаяся борьба, что было причиной огромного стресса; она никогда не смогла разрешить эту ситуацию. Отец считал, что, когда он в ней нуждался, мать всегда должна была быть с ним, а его нужды в этом отношении были практически ненасытными.

* * *

Отец был сложной личностью. Дед был человеком, добившимся успеха исключительно собственными силами, создавшим огромное состояние, начав с ничего; у отца не было никакой возможности повторить это достижение. Даже после того, как он мог предъявить серьезный перечень успехов, его продолжало мучить ощущение собственной неадекватности. Однажды он описал свое короткое участие в жизни делового мира в качестве одного из многочисленных вице-президентов «Стандард ойл» как «гонку с собственной совестью»; и в известном смысле отец всю свою жизнь участвовал в гонке, целью которой было оказаться достойным своего имени и полученного наследства.

Вскоре после того, как ему пошел четвертый десяток, отец пережил нервный срыв. Теперь это называют депрессией. Именно тогда он начал отходить от активного участия в работе «Стандард ойл». Чтобы восстановить здоровье, отец взял мать и мою сестру Эбби, которой тогда был всего один год, и отправился в месячный отпуск на юг Франции. Их пребывание там затянулось до шести месяцев, но даже когда они вернулись, отец был привязан к дому и редко покидал его. Прошел почти год, прежде чем он почувствовал себя способным вернуться к работе, да и то лишь с неполной нагрузкой.

Вероятно, можно понять, почему он никогда прямо не рассказывал мне об этом эпизоде своей жизни, хотя раз или два он намекнул, что, будучи молодым человеком, он столкнулся с эмоциональными проблемами. Впервые я узнал, что он прошел через трудные времена несколько лет после окончания университета, когда мой близкий друг пережил аналогичный приступ депрессии. Отец провел с ним немало часов, и мой друг рассказывал, что, когда отец говорил о своем собственном опыте, по его лицу текли слезы. Лишь тогда я понял, насколько серьезной болезнью была его депрессия.

После того, как отец справился с депрессией, он оставил «Стандард ойл» и посвятил себя исключительно филантропии и управлению личными делами деда. В результате на протяжении второго десятилетия XX века дед начал передавать отцу акции и другое имущество, однако в относительно небольших количествах. В 1915 году – это был год моего рождения, когда отцу исполнился 41 год, он непосредственно владел акциями «Стандард ойл» на сумму всего лишь около 250 тыс. долл.

Чего ждал дед? Я не уверен, что он вообще намеревался оставить свое огромное состояние детям. Его исходные планы в отношении наследства для отца, вероятно, были такими же, как и планы в отношении дочерей: Он собирался оставить моему отцу достаточно, чтобы тот мог вести комфортную жизнь, быть «богатым» по общепринятым меркам, и эта сумма была на несколько порядков меньше той, которую он в конечном итоге оставил детям. Дед действительно верил в то, что он сказал в связи со своей филантропической деятельностью: «Не существует более легкого способа причинить вред, чем дать деньги». Причем он чувствовал, что это было особенно актуальным в отношении его собственных детей. Фредерик Гейтс написал деду памятную записку о том, как состояние деда «нагромождается, создавая лавину», которая «похоронит его самого и его детей». Дед был, вероятно, несколько ошарашен размером своего состояния, поскольку оно продолжало расти долгое время спустя после того, как он ушел из «Стандард ойл». Он видел, что его сын, бьющийся над разрешением собственных эмоциональных проблем и пытающийся найти свое место в мире, уже отягощен большими заботами, чем он мог бы вынести. Дед, вероятно, пришел к заключению, что если он сбросит свое огромное состояние на сына, то это не поможет делу. Я думаю, что до 1915 года дед собирался завещать или даже передать при жизни большую часть своего состояния на филантропические цели. Его позиция изменилась в результате того, что произошло в Ладлоу.

* * *

«Ладлоуская бойня», как ее называют в книгах по истории, была одним из самых знаменитых или бесславных событий в истории американского профсоюзного движения. Она стала также одним из определяющих событий в истории моей семьи.

Ладлоу, шахтерский город на юге штата Колорадо, был тем местом, где компания «Колорадо фьюел энд айрон» (КФА), в которой дед владел примерно 40 % пакета акций, эксплуатировала ряд шахт и других предприятий. Дед, который уже довольно давно отошел от дел, продолжал иметь большие доли во многих компаниях, однако он рассматривал их в качестве пассивных инвестиций в ценные бумаги и не уделял пристального внимания вопросам повседневного управления. Отец был членом совета директоров КФА, однако заседания совета проводились в Нью-Йорке, и отец никогда не бывал в Колорадо, где протекала деятельность компании.

В сентябре 1913 года более девяти тысяч шахтеров, представляемых профсоюзом рабочих горнодобывающей промышленности, объявили забастовку на всех шахтах угольных компаний юга Колорадо, включая КФА, предъявив ряд претензий, включая вопросы заработной платы, продолжительности рабочего дня, условий безопасности и, что особенно

важно, признания профсоюза. Месяцы эпизодических столкновений между забастовщиками и охраной компаний заставили губернатора Колорадо вызвать национальную гвардию. Ситуация ухудшилась на протяжении зимы, а 20 апреля 1914 г. разразилась открытая война. Во время фактического сражения между забастовщиками и охраной 11 женщин и детей задохнулись и погибли в тесном пространстве под горящим тентом; на протяжении нескольких дней, последовавших за этим событием, десятки людей с обеих сторон были убиты и ранены, что, в конечном счете, заставило президента Вудро Вильсона направить федеральные войска для поддержания трудно достигнутого перемирия.

Это было ужасной трагедией, а поскольку имя Рокфеллер вызывало такие сильные эмоции, дед и отец оказались втянутыми в самый центр конфликта. Около нашего дома на 54-й Вест-стрит даже происходили демонстрации, на которых Рокфеллеров обвиняли в «преступлениях» в Ладлоу.

Отец давал показания в нескольких комитетах Конгресса, расследовавших условия в Колорадо как до, так и после трагедии в Ладлоу. Вначале он занимал жесткую позицию против забастовщиков, что, безусловно, было следствием влияния Гейтса, который считал, что забастовщики немногим лучше, чем анархисты. Но после Ладлоу отец начал сомневаться в разумности позиции Гейтса. Он снял с работы ненавистного главу компании КФА и пригласил Айви Ли, который предложил нанять эксперта по вопросам трудовых отношений. Роль Ли выходила далеко за рамки пиара. Он убедил отца, что тот должен решать вопросы, касающиеся причин, лежащих в основе недовольства шахтеров.

После этого отец пригласил на работу Уильяма Лайона Макензи Кинга, который позже будет премьер-министром Канады. Кинг стал ближайшим другом отца, и по его рекомендациям отец начал проводить в компании КФА «план индустриального представительства», ставший важным этапом в отношениях с профсоюзами. Отец отправился вместе с Кингом в Колорадо, провел несколько дней, встречаясь с шахтерами, и даже танцевал с их женами кадрили.

Цель отца заключалась в том, чтобы улучшить трудовые отношения в США, решая вопросы, связанные с трудовыми претензиями, и убеждая представителей делового мира признать более широкую ответственность по отношению к своим работникам. По этой причине его участие в работе над трудовыми вопросами не ограничилось Ладлоу, а продолжало оставаться в центре его внимания на протяжении всей жизни. В начале 1920-х годов он создал компанию под названием «Индастриал рилэйшнз каунселорз» для консультирования корпораций по поводу трудовых отношений. Эта инициатива была хорошо принята, и целый ряд американских корпораций, включая несколько компаний, входивших в группу «Стандард ойл», воспользовались ее услугами.

* * *

Ладлоу и то, что последовало за ним, вероятно, убедило деда, что его сын вполне подходит для того, чтобы нести бремя управления его огромным состоянием. Начиная с 1917 года дед начал передавать отцу свои остающиеся активы, на тот момент около 0,5 млрд. долл., что эквивалентно примерно 10 млрд. долл. на сегодняшний день. Отец быстро принял решение о перестройке своей жизни, чтобы оказаться в состоянии справиться с той ответственностью, которую возлагало на него это огромное богатство. По существу, его цели будут такими же, как и цели, выраженные в девизе Рокфеллеровского фонда: «Улучшение благосостояния человечества во всем мире». Это означало продолжение активного участия в руководстве организациями, созданными дедом: Рокфеллеровским институтом медицинских исследований, Генеральным советом по образованию и Рокфеллеровским фондом. Однако теперь перед ним открылась возможность начать реализацию собственных проектов, которые будут

простирается практически во все области человеческой деятельности: от религии до науки, охраны окружающей среды, политики и культуры.

Рокфеллеровский центр

Во времена моего детства и отрочества отец принимал участие в ряде крупных проектов в Нью-Йорке и его окрестностях. Казалось, что он участвует во всем, начиная с создания общественных парков, сохранения природных ландшафтов и строительства музеев и церквей до предоставления достаточного и недорогого жилья для растущего населения города. Многие из инициатив отца, а именно «Пэлисейдс интерстейт парк», здание «Клайстерс», парк «Форт-Трайон» и церковь «Риверсайд», стали частью необыкновенного ландшафта города. По иронии судьбы, однако, отца будут больше всего помнить в связи с проектом, который он никогда не намеревался проводить в жизнь и который вопреки его желанию сделал его крупной фигурой в мире недвижимости.

Это был, конечно, Рокфеллеровский центр. Это была его самая заметная инициатива, оказавшая серьезное влияние на городскую архитектуру Нью-Йорка и всего мира. Проект начался весьма скромно, однако оказался в последующем огромным предприятием, которое подвергло отца серьезному финансовому риску, не принеся в финансовом отношении никаких выгод. Тем не менее, как это ни парадоксально, может быть за исключением «Стандард ойл», Рокфеллеровский центр был проектом, наиболее связанным с нашей семьей. Я еще вернусь к рассказу о Рокфеллеровском центре, однако сейчас будет уместно представить читателю, как все началось.

Мать пригласила Стефана Хирша, многообещающего молодого художника, чтобы он в 1930 году написал картину с видом, открывающимся из окна моей спальни на пятом этаже нашего дома номер 10 по 54-й Вест-стрит. На картине Хирша под названием «Вершины Мидтауна» доминирующее место занимают светлые башни небоскребов Крайслера и Эмпайр-стейт, возвышающиеся вдали. Их величие подчеркивают изящные шпили собора Святого Патрика на среднем плане. Передний план, местность, лежащая непосредственно к югу от нашего дома, значительная часть которой принадлежала Колумбийскому университету, – плоский, скучный и невыразительный.

В реальности дело обстояло еще хуже. По мере того как волна коммерческой активности двигалась через Манхэттен на север в течение первых десятилетий XX века, она захватывала более старые жилые районы и трансформировала их. Недвижимость, принадлежавшая Колумбийскому университету, ограниченная 5-й и 6-й авеню между 48-й и 51-й стрит, состояла главным образом из четырехэтажных особняков, многие из которых переделывали в небольшие магазины или в жилые дома на несколько маленьких квартир. С появлением «сухого закона» в середине 1920-х годов также появились ночные клубы и нелегальные бары, тайно продававшие спиртное, и ходили слухи, что открылось несколько борделей. Район, ранее бывший исключительно территорией Вандербильтов и Асторов, стал убогим и неряшливым. Отец владел значительной недвижимостью непосредственно к северу от этого района и был обеспокоен тем, что стоимость этой недвижимости падает.

К середине 1920-х годов район стал ведущим кандидатом на новую застройку. Колумбийский университет получал незначительный доход от этой недвижимости, и с учетом того, что большая часть договоров об аренде истекла в период с 1928 по 1931 год, попечители университета решили попытаться найти строителя, который осуществит застройку всего земельного участка. На сцене также появился привлекательный потенциальный владелец в лице компании «Метрополитен-опера».

В то время здание оперы «Метрополитен» находилось в сердце района Гармент на углу 39-й улицы и Бродвея в той части города, которая и сегодня не сильно отличается от того, что было тогда. Построенное в начале 1880-х годов здание перестало отвечать потребностям театра, и прежде всего из-за тесноты подсобных помещений и несовершенной

планировки зрительного зала. Директора «Метрополитен» предпринимали попытки найти участок, чтобы построить новое здание оперы. В начале 1926 года председатель совета директоров «Метрополитен-опера» Отто Кан, узнав, что Колумбийский университет заинтересован в улучшении ситуации со своей недвижимостью в центре города, решил прозондировать возможности для строительства оперы.

* * *

В начале 1928 года на сцене появился мой отец. На него произвели впечатление как намерения Колумбийского университета, так и планы «Метрополитен» построить здесь новое здание оперы в качестве центрального элемента тщательно спланированного коммерческого и жилищного строительства на принадлежащем Колумбийскому университету земельном участке. Он решил, что это будет как раз тем проектом, который позволит улучшить этот район и в результате защитить его собственную недвижимость.

После нескольких месяцев консультаций со специалистами по недвижимости, архитекторами и представителями делового мира и детальных переговоров с университетом и с компанией «Метрополитен-опера» отец подписал 1 октября 1928 г. *Окончательное соглашение и договор об аренде* с Колумбийским университетом, согласившись арендовать 12 акров принадлежащей Колумбийскому университету земли на исходный период продолжительностью в 24 года при средней арендной плате в 3,6 млн. долл. в год. Это соглашение с Колумбийским университетом предоставляло отцу опцион на покупку центрального участка за 2,5 млн. долл., но только при условии, что будет принято окончательное решение о строительстве здания оперы. Если планы в отношении здания оперы не реализуются, этот земельный участок должен отойти обратно к Колумбийскому университету, который в таком случае имел неограниченное право включить его в более широкий договор об аренде. Хотя отец уступил эту аренду холдинговой компании, а именно «Метрополитен сквер корпорэйшн», он оставался «несущим ответственность в качестве основной стороны, а не в качестве поручителя в отношении всех договоренностей и условий, содержащихся в Соглашении». Это была роковая статья, поскольку она сделала отца лично ответственным за все финансовые обязательства, имеющие отношение к застройке, независимо от того, будет или нет она реализована.

Все участники согласились, что проект должен называться «Метрополитен сквер», учитывая роль оперной компании как «ведущего арендатора». Согласно первому плану участка, здание оперы должно было находиться в западной части центрального квартала, между 49-й и 50-й улицами, там, где в настоящее время стоит дом № 30 по «Рокфеллер-Плаза». Отец предложил, а руководители «Метрополитен» и Колумбийского университета согласились с тем, что восточная часть этого квартала, выходящая на Пятую авеню, будет превращена в небольшой парк с открытой площадкой, чтобы здание оперы имело соответствующее окружение, после чего этот парк будет безвозмездно передан городу. Этот первый план предусматривал создание многоквартирных домов, больших магазинов и отелей на двух соседних по отношению к зданию оперы участках, которые будут сданы в субаренду организаторам проекта, отвечающим за финансирование и строительство новых зданий.

Когда отец подписал договор лизинга в 1928 году, все считали, что проект начнет воплощаться в жизнь, как и планировалось с самого начала. Опера должна будет продать свое старое здание, а отец, купивший землю у Колумбийского университета, передаст свое право владения «Метрополитен-опера», которая возместит ему затраты, равные стоимости земельного участка плюс понесенные им расходы. После этого «Метрополитен-опера» профинансирует строительство нового здания, и отец окажется снятым с крючка финансовой ответственности за центральный земельный участок.

Короче говоря, отец рассматривал себя в данном проекте в качестве катализатора. Он считал, что для него это не является ни инвестицией в недвижимость, ни благотворительным пожертвованием. Он не планировал заработать какие-либо деньги на этой сделке, однако он также и не ожидал потерять на ней. Он знал, что между моментом вступления договора о лизинге в силу в 1928 году и тем моментом, когда территория окажется полностью застроенной, он понесет текущие расходы. Однако с учетом договоренностей о субаренде он рассчитывал ничего не потерять. На самом деле все получилось иначе.

* * *

Через год после того, как отец подписал договор об аренде с Колумбийским университетом, крах биржевого рынка полностью изменил ситуацию. В соответствии с эффектом домино первой упавшей костью стала «Метрополитен-опера». Совет директоров «Метрополитен-опера» обнаружил, что продать старое здание невозможно, и обратился к отцу с предложением типа «все или ничего»: если он не предоставит им землю безвозмездно и вдобавок к этому не поможет осуществить строительство здания нового оперного театра, они выйдут из проекта. Отец был возмущен этим и быстро отклонил это предложение.

Утрата возможности возведения оперного театра была достаточно плохим обстоятельством сама по себе. Однако с углублением экономического спада индивидуальные участники и компании, которые ранее проявляли интерес к строительству на других участках, также начали давать задний ход, включая компанию «Стандард ойл оф Нью-Джерси». Для отца это было наихудшим из всех сценариев. Колумбийский университет отказался пересмотреть условия договора об аренде или существенно изменить его. Отец оказался зажатым в схему аренды недвижимости на исходных условиях – при отсутствии субарендатора. Для университета, конечно, эта сделка представляла собой золотую жилу и была основным источником его дохода на протяжении последних 50 лет. Колумбийский университет держал отца на крючке и был весьма рад этому.

Ситуация, с которой столкнулся отец в первые месяцы 1930 года, носила угрожающий характер. Если бы он ничего не строил, то терял бы 5 млн. долл. в год (с учетом арендной платы, налогов на недвижимость и прочих расходов), что на протяжении 24-летнего срока договора об аренде составило бы около 120 млн. долл. Застройка участка без твердых обязательств арендаторов, однако, была связана с еще большим риском. Стоимость строительства для проекта такого рода была огромной, и с учетом состояния экономики не было никаких гарантий, что арендаторы найдутся после завершения строительства зданий.

В последующие годы отца будут хвалить за его мужество в связи с дальнейшим развитием этого проекта. Однажды он сказал своему другу: «Часто человек оказывается в положении, когда он хочет бежать, однако бежать некуда. Поэтому он идет вперед, в единственном открытом для него направлении, и люди называют это мужеством». Может быть, это и так, однако, тем не менее, отцу потребовалось большое мужество, чтобы выстоять перед лицом возникшей перед ним полной риска и неопределенностей ситуации. Внезапно он обнаружил себя втянутым в мир бизнеса, к которому у него не было особого интереса и для участия в котором у него не было особых способностей. Он еще раз столкнулся с возможностью не справиться с ролью, которая выпала на его долю, и не выполнить взятых на себя обязательств. Однако, как и тогда в Ладлоу, когда он был прижат к стене, он и сейчас принял вызов и начал неуклонно двигаться вперед для выполнения того, что должно быть сделано.

Отец проконсультировался с несколькими выдающимися архитекторами и строителями, работавшими вместе с ним над осуществлением исходного проекта, и было быстро найдено альтернативное предложение. Новый план создания того, что в настоящее время

называют Рокфеллеровским центром, в отличие от первого проекта был рассчитан целиком на коммерческое развитие.

Для финансирования проекта отец договорился о 65-миллионном кредите от «Метрополитен лайф иншуренс компани» («Мет-лайф»). Это был самый большой кредит, который какая-либо страховая компания вообще выдавала до этого. Отец был взбешен процентной ставкой, составлявшей 4,5 %, и говорил всем и каждому, что Фред Эйкер, председатель правления «Метлайф», вынудил его выплачивать чудовищную надбавку. Однако это было лучшим, о чем ему удалось договориться, и высокий процент сам по себе был указанием на рискованность проекта. «Метлайф» также настояла, чтобы отец предоставил свои личные гарантии по кредитной операции, что делало его конечным гарантом как по арендному контракту, так и в отношении займа.

Заем, полученный от «Метлайф», обеспечивал решение проблем текущего финансирования, однако это не освобождало отца от его собственных финансовых обязательств по проекту. В 1930-х годах во время основного периода строительства на протяжении более чем пяти лет отец тратил на центр от 10 до 13 млн. долл. ежегодно; он финансировал эти затраты из своего личного дохода, а также за счет продажи нефтяных акций, иногда по сильно заниженным ценам. Затраты отца на строительство, налоги, платежи по лизингу и другим статьям проекта в период с 1929 по 1939 год достигли 125 млн. долл., что сегодня составляет более 1,5 млрд. долл. Может показаться удивительным, что, хотя отец прожил до 1960 года, он так и не получил никакого дохода с этой крупной инвестиции, вернув себе менее половины того капитала, который он вложил.

Однако затраты отца на строительство Рокфеллеровского центра не могут быть измерены исключительно в долларах. Как и в отношении всего, чем занимался, он отдавал всего себя для решения задачи, мучаясь по поводу незначительных деталей и внимательно руководя работой архитекторов и строителей. Постоянные волнения сыграли свою роль. У него стали появляться мигрени. Отец нередко возвращался домой в состоянии такого нервного истощения, что должен был отдыхать в течение часа, а то и больше на кушетке, и его нельзя было беспокоить до ужина. Он часто пользовался услугами шведского массажиста, что, казалось, приносило определенное облегчение. Он перенес несколько рецидивов бронхита и других заболеваний, которые, вероятно, обострились за счет того стресса, которому подвергался. Я вспоминаю, что отец чувствовал себя физически усталым на протяжении большей части этого периода, и они вместе с матерью проводили несколько недель каждой зимой в Таормине на Сицилии или в Тусоне, штат Аризона, где он пытался немного отдохнуть и расслабиться после мучительно напряженной работы.

Тем не менее он продолжал продвигаться вперед и в ходе реализации проекта создал тысячи рабочих мест для ньюйоркцев в период наибольшего обострения Великой депрессии. Лидеры профсоюзов громко высказывались о своей признательности отцу, и годами позже мои друзья в сфере строительства, такие, как Гарри Олбрайт и Питер Бреннен, все еще говорили о мужестве и щедрости отца с глубокой благодарностью.

* * *

Для того чтобы проект был жизнеспособным в экономическом отношении, отец нуждался в субарендаторах. Поворотным пунктом, безусловно, ознаменовавшим спасение проекта, было лето 1930 года, когда Дэвид Сарнофф, председатель совета директоров «Американской радиовещательной корпорации» («Рэйдио корпорейшн оф Америка» – РКА) и Оуэн Д. Янг, председатель совета директоров компании «Дженерал электрик», имевший контрольный пакет в РКА и также владевший компанией «Рэйдио-Кит-Орфеум» (РКО), крупным производителем кинокартин и владельцем сети кинотеатров во всей стране, согласились арен-

довать 1 млн. квадратных футов площади под офисы и студии в основном здании проекта по цене 2 долл. 75 центов за квадратный фут и выплачивать ежегодную арендную плату, составлявшую 1,5 млн. долл., за четыре кинотеатра, которые будут построены на территории. Имея такого крупного арендатора, можно было продолжить архитектурное планирование всего участка. Не менее важно то, что связь проекта по недвижимости с радио и кино, представлявшими собой две наиболее впечатляющие новые технологии той эпохи, создала ажиотаж и импульс, которые не были бы возможными в случае строительства «Метрополитен-опера». Когда было объявлено об этой сделке, Дэвид Сарнофф говорил с энтузиазмом о создании «Радио сити». Это название прижилось практически мгновенно.

Обеспечение участия Национальной радиовещательной корпорации (NBC) в качестве основного арендатора главного здания имело решающее значение, однако открытым оставался вопрос о других площадях. Конгресс согласился принять специальное законодательство, которое предоставляло беспрошлинный статус для товаров, импортируемых фирмами, занимающими площадь в Центре, а ряд иностранных фирм заключили долгосрочные договоры об аренде в отношении нескольких меньших зданий. Это позволило продолжить строительство «Бритиш эмпайр билдинг» и «Ла Мэзон франсез», двух невысоких зданий, находившихся на Пятой авеню между 49-й и 50-й стрит. Пресса немедленно окрестила сад, находящийся между ними, как «Чэннел гарден», или «Сад на канале», имея в виду, что пролив, отделяющий Англию от Франции, по-английски называется Английским Каналом.

В Центре было огромное количество новых площадей, что привело к интенсивной конкуренции за арендаторов с другими владельцами недвижимости в средней части Манхэттена и в более отдаленных районах. Здание Крайслера и здание «Эмпайр стейт билдинг», завершённые в начале 1930-х годов, были особенно сильными конкурентами, поскольку находились поблизости, отличались превосходной архитектурой и располагали современными удобствами. На «Эмпайр стейт билдинг» были даже мачты для причаливания дирижаблей!

По мере приближения строительства Рокфеллеровского центра к завершению отец убедил компанию «Стандард ойл оф Нью-Джерси», в которой он по-прежнему был крупнейшим индивидуальным акционером, заключить договор о лизинге всех зданий, которые должны быть построены на исходной площадке. Другие компании и организации, с которыми отец имел тесную связь, также заключили арендные договоры. Например, «Чейз нэшнл бэнк» согласился открыть отделение на условии, что он будет обладать исключительными правами на банковскую деятельность во всем центре на протяжении нескольких лет. Рокфеллеровский фонд, Фонд Спелмана и «Индастриал релэйшнз каунселорз» – отец был председателем правления каждой из этих организаций – так-же арендовали в Центре небольшие площади.

Несмотря на трудное начало, Рокфеллеровский центр получил всеобщее признание. Чистые и величественные линии его современных очертаний и декоративный стиль Art Deco плюс его подземные торговые центры, открытые площадки и сады на крышах зданий придавали ему простую красоту и элегантность и действовали на воображение, заставляя молчать даже наиболее строгих критиков.

Рокфеллеровский центр оказался чем-то большим, чем успешное архитектурное решение, – он стал парадигмой городского планирования, известной соблюдением высочайших стандартов безопасности и чистоты при одновременном акценте на творческий дизайн и эстетическую привлекательность. Во многих отношениях он лучше известен и более уважаем в качестве модели городского дизайна сегодня, чем в первое десятилетие после его постройки.

* * *

Хотя Рокфеллеровский центр оказался успешным в эстетическом и архитектурном плане, его финансовая жизнеспособность оставалась под вопросом на протяжении долгих лет. Крупнейшей проблемой, по крайней мере после выхода из Депрессии и возвращения страны к нормальной экономической жизни, был договор аренды с Колумбийским университетом. Попросту говоря, хотя отец, а позже мои братья и я сам владели зданиями, владельцем земли был университет. Договор об аренде предоставлял Колумбийскому университету необычную степень контроля в отношении обычных видов деловой деятельности – например, типов предприятий, которые могли находиться в Центре, и величине арендной платы, которую можно было взимать. Наиболее важным было то, что договор об аренде запрещал отцу без предварительного согласия Колумбийского университета продавать любое из зданий и все здания вместе, предлагать внешним инвесторам участие во владении или уступать сам договор об аренде любому другому лицу или корпорации. Отец пытался изменить ограничения, налагаемые договором, однако университет всегда отказывал в ответ на его просьбы. По существу, договор держал отца в заложниках, но это также относилось и к следующему поколению нашей семьи. Исходный договор об аренде был заключен на 24 года, до 1952 года, с тремя последующими опционами продолжительностью в 21 год каждый, потенциально на полный срок, немногим менее 100 лет. Правда, конкретные условия аренды, а также сумма оплаты за нее могли быть предметом отдельных переговоров каждый раз, когда надо было продлевать договор.

Наибольшим финансовым бременем для семьи было обязательство выплачивать арендную плату безотносительно к доходу, получаемому от арендаторов. Самая большая финансовая угроза нашей семье была связана с тем, что отец лично гарантировал договор – это обязательство перешло на моих братьев и на меня, когда мы купили акции Центра после Второй мировой войны. Кроме того, было еще несколько неудобных условий. Согласно одному из них отец должен был держать на специальном залоговом счете сумму, равную сумме арендных платежей за три года, инвестированную в казначейские облигации правительства США, которые приносили очень низкий процент прибыли. Согласно другому условию выплата дивидендов ограничивалась до тех пор, пока не выплачен весь исходный долг за Центр, что произошло лишь к 1970 году.

Все это означало, что на протяжении первых пяти десятилетий существования Рокфеллеровского центра семья практически не получала никакой прибыли на сделанные инвестиции, несмотря на то обстоятельство, что мой отец отдал этому проекту свои сердце и душу, а также значительную часть своего состояния.

Рокфеллеровское 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 поговорка о том, что человек имеет тенденцию терять голову с растущим благополучием, – это очень правильная поговорка. Я надеюсь, что теперь твои финансовые планы будут такими, что они не дадут возможности в будущем считать эту поговорку 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 обес-

печение 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 экономики, 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 выказывал 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 романы. 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.

Размышления по поводу простоев и потерь

Тема моей диссертации «Неиспользованные ресурсы и экономические потери» касалась одного из аспектов гораздо более широкой проблемы: что более целесообразно – ориентация главным образом на рыночные силы или на государственное вмешательство для внесения коррективов в необычно высокий уровень безработицы и неполное использование индустриального потенциала в период Великой депрессии. Хайек и экономисты неоклассического направления верили в рыночные силы, в то время как Кейнс и многие другие считали, что только государственное вмешательство, включающее дефицитное финансирование (или «подкачку воды в насос»), наряду с фундаментальным экономическим реструктурированием могли бы вернуть Соединенные Штаты и другие страны с развитой экономикой к полной занятости и процветанию.

Более узкий аспект этих дебатов, который я исследовал, заключался в проблеме использования индустриальных мощностей – этот вопрос до 1930-х годов не получал достаточного внимания экономистов. К этому времени крупные индустриальные фирмы – автомобильные заводы, сталеплавильные предприятия и подобные им, на которых работали тысячи рабочих, были доминирующей чертой американского экономического ландшафта. В результате Депрессии многие из этих заводов простаивали или работали с использованием лишь незначительной доли своих мощностей. Для многих такая ситуация выглядела как расточительная (связанная с непроизводительными затратами) в том смысле, что фабрики не использовались, в то время как огромные массы людей были безработными и испытывали огромные трудности. Многие считали, что направление государственных фондов в экономику через организацию общественных работ или прямые выплаты безработным увеличили бы уровень национального дохода и стимулировали активность в частном секторе, что, в свою очередь, привело бы к использованию простаивающих мощностей и повышению занятости. Конкретный вопрос, на который я обратил свое внимание, заключался в том, был ли неиспользуемый потенциал простаивающих предприятий действительно непроизводительной затратой в том смысле, который выдвигался многими экономистами.

Как Гувер, так и Рузвельт косвенно направляли деньги в экономику, увеличивая годовой дефицит бюджета. Даже когда в 1930-х годах условия стали медленно улучшаться, в стране оставалось значительное и, казалось бы, неизменное количество безработных, а значительный процент промышленных предприятий продолжал простаивать. Экономисты пытались найти причины этой ситуации и предлагали широкий набор средств для ее исправления. Я обнаружил, что многие из таких исследований оказались не в состоянии четко определить исходные понятия, и их выводы могли быть использованы для оправдания неуместных и неразумных бюджетно-налоговых мер и политики регулирования.

Например, Брукингский институт опубликовал в середине 1930-х годов серию аналитических исследований, поддерживая вариант постоянного государственного вмешательства. В одной из работ говорилось, что «недостаточное потребление является постоянной болезнью, характерной для современной формы промышленной организации», и что неспособность в полной степени использовать все ресурсы является не только расточительной, но и неизбежной чертой нашей экономической системы. Предлагаемым решением была постоянная программа общественных работ, снижение ограничений на кредитование и более значительная роль государства в планировании экономической деятельности.

Менее завуалированным, как мне думалось, было объяснение неспособности достижения идеала полного и непрерывного использования предприятий «глупость и отсутствие предвидения у предпринимателей». Тогда, если бизнесменам нельзя было доверять в отношении разумного планирования, эту роль должны были принять на себя другие.

* * *

Заявления, подобные этому, заставили меня глубже взглянуть на экономическое и моральное значение потерь и на вопрос о том, при каких обстоятельствах неиспользуемые мощности действительно приносят потери. Я обнаружил, что в основе этих аргументов было неразумное и ошибочное положение, в соответствии с которым простой и потери считались синонимами. По существу, они такими не являются. Например, если закрытие фабрики обусловлено изменениями вкусов и технологий, а не недостаточным спросом, то *повторное открытие* такой фабрики было бы экономически расточительным. Еще важнее то, что большинство таких исследований предполагало, что главной причиной работы не на полную мощность или простоя – ив результате этого высокой безработицы и малого дохода как в хорошие, так и в плохие времена – были эгоистические решения предпринимателей и управляющих корпорациями, нацеленные на поддержание производства на низком уровне для сохранения высоких цен и получения больших прибылей.

Я посчитал этот аргумент абсурдным и противоречащим здравому смыслу. Существует много причин, чтобы бизнесмен принял решение о *неиспользовании* части имеющегося у него производственного потенциала. Это могут быть трудности в закупке материалов, сезонные колебания спроса, высокие налоги, избыточное регулирование или даже неправильная оценка сигналов рынка. Если фабрику закрывают из-за изменившейся технологии или изменившегося вкуса потребителей, то часто выгоднее ее закрыть и построить новую, чем продолжать ее работу.

Я пришел к заключению, что неиспользование экономического ресурса как такового не является свидетельством расточительности. В терминах практической политики это означает, что ссылка на наличие простаивающих фабрик в качестве оправдания политики государственного вмешательства может привести к неправильным действиям и контрпродуктивным результатам. С другой стороны, я также ясно дал понять, что в экстремальных обстоятельствах, например в условиях экономического спада, резко снижающего совокупный спрос, «заправка насоса» представляла собой не только оправданную, но и необходимую меру.

В то время мои соображения относительно того, каким образом и почему бизнесмены принимают решения, были в значительной степени сформированы экономистами, у которых я учился. Перечитывая свою диссертацию сегодня, прихожу к выводу, что я, несомненно, находился под сильным влиянием не только Шумпетера, Хайека и Найта, но также и моего деда.

Обсуждая поведение таких бизнесменов, как он, я указывал, что те, кто считает, что мотивами предпринимательства является исключительно желание «добиться максимальной прибыли», совершают ошибку. Конечно, желание заработать деньги является одним из важных аспектов мотивации, однако существуют и другие, часто не менее важные. Как я писал в своей диссертации, «предпринимательство одновременно предоставляет возможности удовлетворения творческого инстинкта человека, его жажды власти и страсти к игре... Было бы вводящим в заблуждение упрощением игнорировать тот факт, что интерес к процессу достижения результата является целью для многих, считающих получение прибыли более или менее ценным попутным продуктом».

Иными словами, часть радости предпринимательства заключается в том, чтобы решить поставленную задачу, достичь важные цели и создать нечто, обладающее постоянством и ценностью, простирающимися значительно дальше. Я высказал мысль, что помимо мотивации, связанной с прибылью и личным самовыражением, бизнесмены принимают решение

не только на основании изменений в балансовой ведомости и дохода, но и исходя из нужд работающих и общества в более широком плане.

Вероятно, дед согласился бы с этими положениями. Мотив, связанный с прибылью, обеспечивает дисциплину достижения цели, однако индивидуальные задачи формируются более широким общественным контекстом и имеют смысл и ценность, если только они охватывают и отражают нужды и цели общества в более широком плане. Я пытался провести эти принципы в жизнь во время собственной деловой карьеры.

Я посвятил приблизительно шесть месяцев своего времени практически полностью работе над проектом и завершил диссертацию в апреле 1940 года. Все еще помню, как вложил завершённую рукопись в конверты и отправил их профессорам Найту, Вайнеру и Ланге. Как и каждый автор, беспокоился по поводу реакции своих читателей, однако был убежден, что провел хорошую и доброкачественную работу. Комитет по оценке согласился, и четырьмя месяцами позже я получил докторскую степень.

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 Лоране.

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. Несколькими годами 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 выступить 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 самокупаемым. 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 недоста-

точно для прибывающих туда людей. Я проводил большую часть времени в роли посредника между нетерпеливыми бизнесменами, измотанными местными чиновниками и федеральными бюрократами, контролировавшими фонды, необходимые для строительства жилья. Я научился вести переговоры и справляться с повседневными неожиданностями.

Менее чем через три месяца после того, как я занял эту должность, японцы атаковали Перл-Харбор.

Война

В начале войны моя жена Пегги только что родила нашего первенца Дэвида-младшего, и ей было нелегко адаптироваться к жизни в семье Рокфеллеров. Были у меня и сомнения относительно способности служить в армии. Я убеждал себя, что моя работа, связанная с военным производством, освобождает от действительной службы в армии. Конечно, Анна Розенберг могла позвонить куда надо, если я попросил бы ее об этом.

Меня отнесли к разряду III-A из-за наличия иждивенцев, а это означало, что в течение какого-то времени я не буду подлежать призыву. Поэтому посчитал, что необходимости в немедленном решении нет.

И такой необходимости не было до тех пор, пока у меня не произошел тревожный разговор с мамой в ее гостиной в доме на Парк авеню, 740. Мои родители жили недалеко от нас, и я несколько раз в неделю заходил к ним. Однажды вечером мать заговорила о войне. Она с давних времен была пацифисткой и до Перл-Харбора считала, что Соединенные Штаты должны оставаться нейтральными. В то же время к концу 1930-х годов мать прониклась убеждением, что Гитлер и его союзники представляют серьезнейшую угрозу для Соединенных Штатов, и даже более того, для самых главных ценностей западной цивилизации. Ее доктор позже рассказывал мне, что когда перед нацистской военной машиной падала каждая из фишек домино – Австрия, Чехословакия, Польша и Франция, – у матери наблюдались тяжелые психосоматические реакции, она становилась чрезвычайно тревожной и физически больной.

Нет сомнений, что и наша беседа далась матери нелегко. Она спокойно, но твердо высказала свою точку зрения, что Соединенные Штаты должны будут сражаться, чтобы защитить наш образ жизни, и что мужчины, годные для службы, должны исполнить свою роль, записавшись в армию. Они не должны дожидаться призыва. Это было их долгом. Помню, как она сказала это слово: тихо, но выразительно. Я был поражен не потому, что она, казалось, изменила свое мнение относительно войны, а потому, что говорила мне: пришло время сражаться и, возможно, погибнуть в сражениях. Это встревожило меня и, очевидно, было также нелегким и для матери. Я знал, что мать была права и что я жил в иллюзиях. Обсудил этот вопрос с Пегги, и она согласилась.

В середине марта 1942 года я записался в армию в качестве рядового, хотя отец мог использовать свое влияние, чтобы я получил офицерское звание.

* * *

Вскоре после завершения базовой подготовки я получил свои нашивки капрала и был приписан к службе контрразведки на Говернорс Айленд. В августе я был направлен в Вашингтон для включения в специальную группу подготовки контрразведчиков для работы на Ближнем Востоке. В течение двух недель мы встречались в подвале незаметного государственного здания; ходили слухи, что в ближайшем будущем мы будем направлены в Каир.

В то время как я ожидал приказов, полковник Таунсенд Херд из командования разведки США попросил о моем переводе в его часть, которая вот-вот должна была быть направлена в Майами. Признаюсь, это оказалось приятным сюрпризом. Как бы то ни было, я не мог видеть себя в качестве «секретного агента» в каирских барах. Перевод состоялся, и в начале осени я явился для прохождения службы в Майами-Бич, где ко мне присоединились Пегги и маленький Дэвид. Мы сняли небольшой дом на острове Ла-Горс, и каждый день я ездил на

работу на велосипеде. Мои обязанности не были особенно впечатляющими или важными – я был курьером и нес караульную службу.

После нескольких месяцев, проведенных во Флориде, я попросил разрешение полковника Херда подать заявление в школу кандидатов в офицеры. Он сказал мне, что конкурс очень трудный, но наилучшие шансы быть быстро принятым состоят в том, чтобы подать заявление в Инженерную школу для кандидатов в офицеры в Форт-Бельвор, штат Вирджиния, имевшую репутацию наиболее «трудной» во всей системе. Мое заявление было принято, и я начал трудный трехмесячный курс в январе 1943 года.

Подготовка в школе для кандидатов в офицеры была значительно более напряженной по сравнению с базовой подготовкой как в интеллектуальном, так и в физическом отношении. В конце курса нам нужно было совершить марш-бросок на 20 миль, имея при себе винтовку М-1 и полевой рюкзак, весивший 80 фунтов. В ту ночь мы установили, а затем немедленно разобрали походные палатки в глубоком снегу и вернулись в лагерь к 5 часам утра, чтобы быть поднятыми на физзарядку двумя часами позже. Я с радостью обнаружил, что мог справляться с трудными и требующими дисциплины сторонами военной жизни, а также добиваться отличных результатов в классе.

Меня произвели в лейтенанты инженерных войск в марте 1943 года, и я получил приказ явиться в Центр подготовки военной разведки в Кэмп-Ричи, штат Мэриленд, после двухнедельного отпуска. Пегги была уже на довольно позднем сроке своей второй беременности, и я был рад короткому отпуску, который позволил мне побыть с ней в Нью-Йорке. Судьбе было угодно распорядиться, чтобы Пегги отправилась в больницу рожать Эбби спустя лишь несколько часов после того, как я отбыл в Кэмп-Ричи. По приезде мне сообщили об этом и предоставили трехдневный отпуск для поездки в Нью-Йорк, чтобы повидать Пегги и новорожденную дочку.

Двухмесячный курс в Ричи был посвящен подготовке офицеров для разведывательной работы в боевых частях пехоты. Упор подготовки делался на действия в боевых условиях. Мы изучали боевые порядки и боевую тактику как союзников, так и вражеских сил, учились чтению карт, методам разведки и овладевали техникой допроса военнопленных. Специфика отбора основывалась на знаниях иностранных языков и культуры зарубежных стран, что было необходимо для действий на европейском театре, к которому нас в конечном итоге готовили.

После завершения курса я был назначен инструктором во французском отделении школы и оставался в ней в течение еще трех месяцев, преподавая организацию французской армии на французском языке. Это работа хорошо подготовила меня для решения задач, с которыми я столкнулся в последние годы войны в Северной Африке и Франции.

* * *

В конце августа 1943 года приятный период службы в Аппалачских горах пришел к концу. Красивым летним утром я вскрыл конверт с приказом, направлявшим меня в распоряжение Объединенного управления по сбору разведывательных данных (ЛСА) Военного министерства, и я должен был немедленно прибыть в Вашингтон.

Следующий месяц я провел в Пентагоне, где узнал, что буду направлен в подразделение ЛСА штаб-квартиры союзных войск под командованием генерала Эйзенхауэра в Алжире. То, что я мог свободно говорить по-французски, знание довоенной политической ситуации в Европе и время, проведенное в качестве инструктора в Кэмп-Ричи, вероятно, квалифицировало меня как «эксперта» по Франции – или, во всяком случае, так полагало Военное министерство.

Я отбыл из Вашингтона 23 сентября 1943 г. вместе примерно со 100 другими военнослужащими, втиснутыми в шумный продуваемый ветром самолет DC-4. Мы пересекли Северную Атлантику и совершили посадку в Прествике в Шотландии, сидя вдоль фюзеляжа на узких железных лавках с неглубокими выемками для ягодиц. Полет продолжался 13 часов и был весьма утомительным.

Я уже провел два дня в Прествике, ожидая транспорта в Северную Африку, когда столкнулся с Уильямом Франклином Ноксом, морским министром, с которым встречался, когда был студентом в Чикаго. Он предложил мне место в своем самолете с гораздо более комфортабельными сиденьями до Рабата в Марокко, откуда я смог бы добраться на военном самолете до Алжира.

Поскольку я попадал в зону боевых действий, мне выдали пистолет калибра 45, два магазина к нему, двадцать патронов, набор первой помощи, компас и подтяжки (которые я быстро потерял). Я также получил маленькие информационные буклеты с ценными советами относительно того, как себя вести в Северной Африке: «Никогда не курите и не плюйте перед мечетью», «Не убивайте змей или птиц. Некоторые арабы считают, что в них живут души умерших вождей», «Если вы видите взрослых мужчин, держащихся за руки, игнорируйте это. Они вовсе не являются гомосексуалистами». В одном из буклетов читателя убеждали, что пристальный взгляд на женщин-мусульманок или прикосновение к их чадре может вызвать беспорядки!

Эти материалы отнюдь не подготовили меня к красотам Алжира военного времени. Город растянулся на несколько миль в форме полумесяца вдоль аквамаринно-голубого Алжирского залива. Современный французский город, построенный недалеко от порта, имел широкие бульвары, красивые государственные здания и частные виллы, расположенные среди парков, заполненных финиковыми пальмами и цветущими растениями. Неподалеку находился старый арабский город с извилистыми улочками, ослепительно белыми зданиями и изящными минаретами, на вершине находилась Касба – древняя мавританская цитадель. Вокруг города высились холмы Сахели, а в отдалении виднелись горы, расположенные вдоль побережья. В гавани было множество судов союзников, а улицы были заполнены военными со всего мира: американцами, британцами, австралийцами, индусами, южноафриканцами, а также арабами и берберами и, конечно, французами.

К моменту моего прибытия в Алжир реальная война все шире раздвигала свои границы. Африканский корпус Роммеля был изгнан из своего последнего бастиона в Тунисе, и в молниеносной кампании Эйзенхауэр захватил Сицилию. В начале сентября союзные силы пересекли Мессинский пролив и начали длительную кровавую кампанию, двигаясь вверх по Апеннинскому полуострову. Красота Алжира прикрывала борьбу, не выходящую на поверхность. Интенсивная битва внутри Французского комитета национального освобождения (КНО) за контроль над Северной Африкой, находившейся под гражданской и военной властью вишистского французского правительства, привлекала всеобщий интерес. В центре схватки стоял вопрос о том, кто будет контролировать КНО: генерал Анри Жиро или генерал Шарль де Голль.

* * *

Жиро был одним из руководителей короткой и неэффективной борьбы Франции с немцами в 1940 году. Захваченный в плен и интернированный, Жиро бежал из крепости Кенигштайн в Австрии и пробрался на неоккупированную территорию во Франции. Не запятанный коллаборационизмом и глубоко уважаемый французским офицерским корпусом, Жиро представлялся идеальным кандидатом для замены адмирала Жана Франсуа Дарлана в качестве главы государства в Северной Африке. После убийства Дарлана в результате покуше-

ния в декабре 1942 года Жиро при полной поддержке президента Рузвельта и его старших советников стал командующим французскими вооруженными силами. Казалось, что вопрос о том, станет ли он и во главе политической структуры, являлся только вопросом времени.

Шарль де Голль, которому предстояло стать одной из величайших фигур послевоенного периода, в 1943 году был малозаметным военным с небольшим количеством последователей и незначительными финансовыми ресурсами. После поражения Франции в 1940 году де Голль организовал силы «Свободной Франции» из остатков армии, которые перебрались через Ла-Манш после Дюнкерка, и провозгласил французское правительство в изгнании. Хотя большинство во французском офицерском корпусе презирало де Голля, Черчилль уважал его боевой дух и убедил Рузвельта на конференции в Касабланке в январе 1943 года включить группу де Голля «Свободная Франция» в ту политическую структуру, которая создавалась в Северной Африке. Результатом было то, что два этих соперника были сведены вместе на «свадьбу под дулом ружья», и им было приказано разобраться с теми противоречиями, которые между ними существовали.

К тому моменту, когда я появился в Алжире, союз между Жиро и де Голлем был в тупике. Они оба провели десять месяцев в бесконечных изоциренных ходах, направленных друг против друга. В то время как де Голль явно одерживал верх в политической борьбе, отнюдь не было ясно, что он победит. В связи с их продолжающимся конфликтом требовались надежные разведанные как из-за возможных последствий конфликта для военных усилий, так и в связи с тем воздействием, которое это могло бы иметь для послевоенной Франции...

Наиболее ценными связями, которые я разработал, были контакты непосредственно в руководстве КНО. В частности, два человека позволили мне получить информацию о подоплеке соперничества между Жиро и де Голлем. Один из друзей матери представил меня помощнику де Голля Этьену Бурену де Розье. Подобно большинству других в свите де Голля Этьен держал солидную дистанцию по отношению к большинству американцев, однако ко мне он испытывал дружеские чувства и эпизодически предоставлял мне полезную информацию.

Еще более податливым оказался адъютант Жиро Леон де Розен. Бежавший после революции из России, Леон проделал свой путь наверх, начиная со случайной работы и став директором сборочного завода «Фиат» в Провансе. Он вступил во Французский иностранный легион в 1939 году и стал одним из помощников Жиро в конце 1942 года. Леон и я стали близкими друзьями, и он охотно предоставлял мне информацию о борьбе между де Голлем и Жиро, поскольку несомненно считал, что эта информация будет доведена до благосклонных ушей в Вашингтоне.

Даже Леон признавал, что политическая неспособность Жиро и его связи с консервативными политическими кругами делают его победу в политической борьбе с де Голлем трудной задачей. Де Голль, с другой стороны, был проницательным и безжалостным, и шаг за шагом переигрывал своего старого соперника. По мере того как шло время, Жиро оказывался во все большей изоляции, и когда я ехал по бульвару Республики, главной улице Алжира, видел все больше и больше французских флагов с лотарингским крестом, деголлевским символом свободной Франции, которые висели рядом с просто трехцветным флагом.

К апрелю 1944 года борьба завершилась. Де Голль вытеснил Жиро из КНО и отправил его в изгнание в город Мостаганем около Орана. Несколькими неделями позже, уже после того, как Жиро пережил попытку покушения, Леон пригласил меня на уикенд. Я разговаривал с генералом в течение нескольких часов, и он детально рассказал мне о своем бегстве из тюрьмы, о месяцах в подполье на юге Франции и о продолжавшихся несколько недель переговорах с союзниками, приведших к вторжению в Северную Африку. Жиро был гордым человеком, обладавшим всеми качествами солдата, и он принял свое поражение с достоин-

ством и печалью. Он представил мне интереснейшее виденье политической ситуации, имевшее важные последствия для послевоенного периода, о чем я и доложил в Вашингтон.

* * *

В июле 1944 года полковник Суитцер организовал мне поездку в качестве курьера для сопровождения нашей почты с разведданными в Вашингтон. По прибытии мне предоставили отпуск на 15 дней, чтобы я мог навестить Пегги и детей. Их было теперь трое: Нива, самая маленькая, родилась в июне, и мне предстояло увидеть ее в первый раз. Это был приятный момент, выпадавший немногим военнослужащим. Отпуск также дал мне возможность сказать Пегги, как я ее люблю, как мне ее не хватает и насколько важна она в моей жизни. У нее были причины для волнений, поскольку мои письма, хотя и были частыми, но приходили с задержкой в несколько недель. Трудность заключалась в том, что действовала система почты «V»; письма писались на одном листке бумаги, потом подвергались цензуре, снимались на микрофильм, чтобы уменьшить размер для отправления в Соединенные Штаты, уже там увеличивались до нормального размера и, в конечном счете, отправлялись по почте. Этот сложный процесс причинял Пегги много волнений и тревоги. Моя побывка была болезненно короткой. Едва мы стали привыкать друг к другу, как мне уже нужно было уезжать.

Я вернулся в Алжир непосредственно перед вторжением союзников в южную Францию в августе 1944 года. Город превратился в тихую заводь, и дел у меня было мало. Я отчаянно хотел перевода и, в конечном счете, в начале октября получил новый приказ о переводе меня на временной основе в подразделение «Т», фронтową разведывательную часть, приданную 7-й армии генерала Александра Пэтчаа, которая двигалась на север вдоль Роны с тем, чтобы соединиться около Лиона с силами генерала Джорджа Паттона, командовавшего 3-й бронетанковой армией.

Я приехал в часть, находившуюся около Дола, в восточной Франции. Фронт находился на расстоянии всего лишь нескольких миль, и в направлении Рейна шло непрерывное движение людей и материалов, постоянно была слышна артиллерийская канонада.

Подразделение «Т» было творением полковника Джеймса Пампелли, который был заместителем командира ЛСА в Алжире, когда я впервые приехал туда. Задача подразделения заключалась в том, чтобы двигаться с передовыми боевыми частями и захватывать существенно важную научную и технологическую информацию до того, как враг сможет ее уничтожить. Однако меня полковник собирался использовать по-другому. На него произвела впечатление моя работа в Алжире, и он попросил о моем переводе с тем, чтобы я взял на себя особое задание. Он рассказал мне, что штаб Эйзенхауэра располагает недостаточно надежной информацией об огромной территории к западу от Роны и к югу от Луары, которая была обойдена стороной в ходе быстрого преследования германских армий, отступавших по направлению к Рейну. Были сообщения о немецких частях СС, действовавших на этой территории, и другие данные о том, что движение Сопротивления, руководимое французскими коммунистами, контролирует большие участки территории и может поднять мятеж в подходящее время. Имелись сведения, что вдоль границы с Испанией по-прежнему активны части испанской республиканской армии. По мере того как группы Сопротивления сводили старые счеты, наказывая коллаборационистов с помощью проходящих под барабанный бой военно-полевых судов и массовых расстрелов, существовала опасность, что эта ситуация может переродиться в гражданскую войну.

Полковник Пампелли приказал мне оценить политическую ситуацию, состояние экономики, а также степень, в которой иностранные войска или внутренние радикальные группы представляли угрозу силам союзников или власти нового французского правитель-

ства на крайнем юго-западе Франции. Хотя Пампелли дал мне общую идею задачи, мне нужно было самому определить собственные действия.

Полковник Пампелли выделил мне джип и молодого водителя Бадди Кларка, который раньше был кучером, а теперь также выполнял работу стенографиста. Мы взяли на буксир небольшой открытый прицеп, заполненный 20-литровыми канистрами с бензином и большим количеством военных пайков, поскольку на территории, куда мы отправлялись, как горючее, так и продовольствие были в дефиците. Бадди и я должны были рассчитывать исключительно на самих себя на протяжении всего шестинедельного периода. Я не помню никакого другого периода в своей жизни, когда я оказался бы настолько полностью отрезан от остальной части мира в течение столь длительного срока.

Территория, куда мы отправились, включала древние земли Лангедока, Миди и Гаскони. Это была замечательная поездка через некоторые из наиболее красивых мест в Европе. Последний урожай уже был убран, и находившиеся на удалении пики Пиренеев белели первым зимним снегом, когда мы ехали из Перпиньяна в Тулузу. На расстоянии всего лишь нескольких сот миль отсюда миллионы людей схватились в чудовищной битве.

Мы посетили провинциальные столицы Ним, Монпелье, Перпиньян, Тулузу, По и Бордо, и я встретился с новыми префектами, назначенными де Голлем. Меня хорошо принимали, и у меня не было трудности в плане того, чтобы побудить их рассказать о политической и экономической ситуации в их районах. Я также разговаривал со многими людьми, встреченными по пути, которые представляли разные социальные слои и точки зрения. Во многих местах, которые мы посетили, мы были первыми американцами, которых кто-либо видел после 1940 года. Это была интересная и в ряде случаев эмоциональная миссия.

Вернувшись в Ла-Невилль в середине декабря, я продиктовал отчеты по каждому *департаменту*, которые были направлены в штаб-квартиру союзных войск и в Вашингтон. Я не нашел никаких данных, которые бы подтверждали сообщения о подрывных элементах, находящихся на этой территории, однако существовала огромная политическая и экономическая неопределенность, а также тревога в отношении дальнейшего хода войны. С учетом приближающейся зимы и скудных запасов продовольствия и топлива, отмечалось мной, ситуация может быстро ухудшиться, если туда не будут направлены дополнительные ресурсы.

* * *

Хотя я надеялся на то, что останусь во Франции после завершения своей миссии, у армии были другие планы. Я был отправлен обратно в Алжир и провел там одинокое Рождество, ожидая новое назначение. Наконец, в феврале 1945 года, непосредственно после моего производства в капитаны, я получил приказ явиться в Париж в качестве помощника военного атташе.

Через несколько недель американским военным атташе был назначен генерал Ральф Смит. Генерал Смит служил во Франции во время Первой мировой войны, женился на французке и хорошо говорил по-французски. Он сражался на Тихом океане и командовал наступательной операцией на остров Макино в 1943 году. В качестве помощника генерал Смит привез с собой капитана Уоррена Т. (Линди) Линдквиста, который за храбрость на Макино получил Серебряную звезду. Линди и я подружились, и мы также хорошо ладили с генералом Смитом, который пригласил нас остановиться в доме на бульваре Сен-Жермен, где он был расквартирован. И в этот раз мои функции как помощника атташе не были четко определенными. Генерал Смит был боевым офицером, опыт разведывательной работы у него был небольшой. Когда я рассказал ему, чем занимался в Северной Африке и юго-западной Франции, он предложил, чтобы я организовал аналогичное подразделение для поли-

тической и экономической разведки, подчиняющееся непосредственно ему. Он определил, чтобы Линди работал со мной вместе с двумя лейтенантами, один из которых по имени Ричард Дэйна был моим другом по Нью-Йорку и, как и Линди, стал работать у меня и после войны.

Я создал разведывательное подразделение на основе моих контактов с членами правительства де Голля. Довольно быстро мы были в состоянии получать отчеты о временном правительстве и о внутренних конфликтах. Мы особенно внимательно наблюдали за конкурирующими французскими разведывательными службами, Вторым бюро армии – секретной службой де Голля и остатками разведывательного аппарата Жиро. Мы узнали, что Жак Сустель, руководитель операции у де Голля, был выгнан после «горячих дебатов в кабинете». Его заменил Андре Деваврен, который использовал свой военный псевдоним «полковник Пасси». Считалось, что полковник является членом группы кагуляров, группы правых, которые почти свалили правительство народного фронта Леона Блюма в попытке переворота в 1937 году. Я написал отчет с информацией о Пасси годом раньше, говоря: «В Алжире есть мало людей, которых боятся, не любят или которым не верят больше, чем им... Он открыто выразил желание получить контроль над французской полицией с тем, чтобы устранить те элементы, которые он считает нежелательными».

Несколько наивно я разослал анкету в военные командные инстанции США, запрашивая все материалы о французской разведке. Неудивительно, что полковник Пасси узнал о моих запросах. Хотя этим занимались все, отнюдь не было хорошим тоном быть пойманным на шпионаже в отношении союзников. Через несколько дней полковник Пасси вызвал меня в свой кабинет и пригласил сесть дружеским жестом руки. Казалось, что он в хорошем настроении. Мы дружелюбно разговаривали, а потом он сказал: «Капитан Рокфеллер, мы понимаем, что есть информация, которую вы хотели иметь относительно наших служб». Он посмотрел на меня и поднял брови, как бы говоря: «Разве это не так?» Я кивнул головой. Я мог бы сказать, что он, безусловно, наслаждался моим смущением. «Но, дорогой капитан, – продолжал Пасси, – на самом деле, все это может иметься в вашем распоряжении, просто если вы попросите об этом. Пожалуйста, скажите мне, что вы хотели бы иметь, и мы будем рады предоставить вам эту информацию». Я поблагодарил его за предложение и постарался поскорее уйти.

К счастью, не все наши усилия были столь бездарными. Мы подготовили большую серию отчетов относительно критической экономической ситуации и еще более неустойчивой политической ситуации. Де Голль сталкивался с серьезными трудностями к концу весны 1945 года. Его высокомерие, негибкость и сосредоточенность на чем-то одном – те качества, которые были столь важными для его политического триумфа над Жиро в Алжире, – создали серьезные проблемы, когда французы начали заниматься формированием постоянного правительства и написанием новой конституции. Не прошло и года, как он потерял власть...

* * *

Мужчины моего поколения часто говорят о своей военной службе как о хорошей или плохой. Для меня война сложилась хорошо. Вначале у меня не было ясной картины, и я чувствовал опасения, однако вскоре научился адаптироваться и затем понял, как эффективно использовать приобретаемые навыки на благо моей страны.

Я смотрю на военные годы как на ценнейший период обучения и подготовки и как на испытательный полигон в отношении многого того, чем я стал заниматься позже в своей жизни. Среди прочего я открыл для себя ценность установления контактов с занимающими важное положение людьми для достижения конкретных целей. Это было началом процесса

поиска взаимодействия с людьми, чем мне пришлось заниматься на протяжении всей дальнейшей жизни.

«Семейный банк Рокфеллеров»

Вскоре после возвращения домой 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, приносявшие 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 Лек-

сингтон-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 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 неблаговидными; я посещал потенциальных клиентов в их конторах, используя для этого взятый напрокат автомобиль. По его мнению, клиенты всегда должны были приходиться 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 Латиноамериканскую 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 повлияли 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 Пуэр-то-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 обществах, 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 Панаме-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 тайме» 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 набиравшим 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 осложняла 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 ИВЕС 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 ИВЕС 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», ИВЕС 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.

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.