

# Антология «мировой закулисы»

**Автор:**

Збигнев Бжезинский

Антология «мировой закулисы»

Збигнев Казимеж Бжезинский

Ги де Ротшильд

Генри Киссинджер

Дэвид Рокфеллер

Джордж Сорос

Опасное знание

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

Збигнев Казимеж Бжезинский, Дэвид Рокфеллер, Джордж Сорос, Ги де Ротшильд, Генри Киссинджер

Антология «мировой закулисы»

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

Дэвид Рокфеллер

Предисловие

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

Убежденный глобалист в силу влияния своего отца, Дэвид с самого начала участвовал в собраниях элитного Бильдербергского клуба – с самого первого Голландского собрания в 1954 году. На протяжении десятилетий он является постоянным участником заседаний Клуба и членом т. н. «комитета управляющих», который определяет список приглашаемых на следующие годовые собрания. В этот список включаются наиболее значительные национальные лидеры, которые затем выходят на выборы в соответствующей стране. Так было, например, с Биллом Клинтоном, 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. Финансирование шло со стороны фондов Форда и Рокфеллера, а также со стороны бизнес-структур, близко связанных с американским правительством.

На совещании клуба в 1955 году участник со стороны Соединенных Штатов убеждал своих европейских друзей «идти вперед по пути унификации Европы с меньшим акцентом на идеологические стороны и, кроме всего, быть практичными и работать быстро». Таким образом, на этом совещании в качестве главной повестки дня было установлено создание Европейского общего рынка.

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

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

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

Более подробно на целях глобализации остановился Жан-Клод Трише, президент Европейского Центробанка (ЕЦБ) и 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 пришпорил глобальный финансовый кризис... Поэтому не является сюрпризом, что этот кризис привел к еще большему осознанию необходимости полной интеграции в глобальную систему управления».

\* \* \*

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

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

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

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

Эндрю Гэвин Маршалл

«Стандарт Ойл»

...Существует фотография всех мужчин семьи Рокфеллеров, ожидающих на станции Тарритаун прибытия поезда с гробом нашего деда из Ормонд-Бич, штат Флорида, где он жил в своем зимнем доме. Дед мирно умер в своей постели 23 мая 1937 г. в возрасте 97 лет. Хотя официальной причиной смерти был склеротический миокардит, проще сказать, что он умер от старости. Я знал его

как «деда», а не как «барона-разбойника» или великого филантропа из книг по истории. В детстве я постоянно ощущал присутствие деда – кроткого, доброжелательного, почитаемого моим отцом Джоном Д. Рокфеллером (мл.) и всей семьей.

Дед начал свою трудовую жизнь, поступив на работу в качестве клерка в магазин по продаже тканей в г. Кливленде, штат Огайо, с зарплатой пять долларов в неделю, а в дальнейшем основал компанию «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 заносятся 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 достойного Фредерика Т. Гейтса, священника-баптиста, для разработки более разумного и систематического способа оценки лиц и организаций, которые просили о предоставлении средств. К счастью, Гейтс оказался широко образованным человеком, обладавшим немалой мудростью. На протяжении последующих нескольких десятилетий дед вместе с Гейтсом создали планы и осуществили распределение более чем половины состояния; большая часть оставшегося состояния в конечном счете досталась отцу, который посвятил свою жизнь продолжению и расширению их деятельности.

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

\* \* \*

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

института медицинских исследований, основанного в 1901 году.

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

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

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

\* \* \*

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

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

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

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

Как же тогда объяснить филантропическую деятельность деда? С моей точки зрения, она проистекала из его религиозного воспитания и опыта его собственной жизни. Ида Тарбелл и ее интеллектуальные последователи предпочитали изображать деда как квинтэссенцию жадности и воплощение

эгоистического индивидуализма. Дед был ярко выраженным индивидуалистом, но он определял это понятие по-иному. Он отвергал идею индивидуализма как эгоизма и самовозвеличивания. Вместо этого он определял индивидуализм как свободу достижения и как обязательство возвращать нечто ценное в то общество, которое питало и поддерживало его. Я верю, что это было как источником, так и целью его филантропической деятельности.

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

## Наследство

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

Я знал, что отец балансирует между многочисленными конкурирующими и даже противоречащими друг другу запросами, проистекающими из его обширных филантропических обязательств, подлежащих выполнению финансовых условий в отношении Рокфеллеровского центра, а также необходимостью обеспечить семью. Отец понимал, что мы нуждаемся в определенной степени экономической независимости, которую он должен был предоставить. Однако он считал, что все мы еще слишком молоды и беспечны, чтобы иметь дело с крупными суммами денег без совета и руководства. Его собственный отец не начал передавать ему значительные средства до тех пор, пока ему не исполнилось сорок лет, и, как я уже ранее отмечал, возможно, в исходные

намерения деда и не входило желание оставлять ему вообще какую бы то ни было значительную часть состояния. Моя догадка заключается в том, что отец, наверное, предпочел бы подождать еще несколько лет, прежде чем решить, каким образом он осуществит распределение своего состояния.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

«Я предпочел бы не предпринимать этого шага сейчас, однако обстоятельства, вероятно, вынуждают меня сделать это. Знание того, как управлять собственностью и мудро обращаться с ней, лучше всего приобретаются при

постепенном наращивании опыта. Эта мысль была основной в моем сознании в отношении тех актов дарения, которые я сделал в твою пользу. Я очень верю в тебя. Я знаю, однако, что ты никогда не дашь мне оснований пожалеть об этом.

С любовью отец».

\* \* \*

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

Концепции, выдвинутые Уэббами и другими фабианцами, создали основу для работ сэра Уильяма Бевериджа, который тогда занимал пост директора Лондонской школы 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 – безнадёжного 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. Лучше всего было то, что сэр Уильям оставил нам свою прачку Лейли, которая согласилась готовить для нас, а также наводить порядок в наших комнатах. По существу, она делала для нас все (за исключением стирки нашего белья!). Лейли была абсолютным сокровищем, ее присутствие позволило Биллу и мне принимать гостей и жить очень комфортно.

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

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

\* \* \*

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

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

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

стороны большинства экономистов и многих политических лидеров в 1980-х годах. К сожалению, у меня никогда не было возможности обсудить этот вопрос с ним и узнать, не составил ли он новый и более длинный список.

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

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

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

\* \* \*

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



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

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

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

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

Джекоб Вайнер был больше всего известен своими теоретическими работами по проблемам международной торговли. Подобно Хаберлеру в Гарварде Вайнер выступал как защитник свободной и беспрепятственной торговли в качестве средства, вызывающего экономический рост. Как преподаватель Вайнер был известен своим жестким и требовательным поведением по отношению к

студентам. Будучи логически мыслящим и острым человеком, он не терпел студентов, которые не отвечали его требованиям. Был знаменит тем, что выгонял их из группы, если они два или три раза подряд не могли найти правильного ответа. Попросту говорил: «Вы не дотягиваете до необходимого уровня, до свидания!», и на этом все кончалось. В моем случае, однако, он всегда был дружелюбным и хотел помочь, когда я консультировался с ним в отношении своей диссертации. Может быть, мне повезло в том отношении, что я просто пользовался его советами и не был членом его регулярных аспирантских семинаров.

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

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

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

## Секретарь мэра за «доллар в год»

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

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

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

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

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

Ла Гуардиа, известный также под прозвищем «Маленький цветок», обладал взрывным темпераментом, хотя он мог включать и выключать этот темперамент по своей воле. Включал он его часто. Сидя в своем кабинете, отвечая на переписку или разговаривая с бруклинским торговцем, который жаловался на то, что фонарный столб перед его магазином является слишком высоким, я мог иногда внезапно услышать, как мэр швыряет что-то на стол и орет дрожащему подчиненному: «Идиот! Как я могу управлять городом, работая с такими бестолковыми?». Такая тирада могла продолжаться несколько минут, после чего я мог видеть объект его ярости, который тихонько выскользнул 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. Несколькоими 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 недостаточно 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.

«Семейный банк Рокфеллеров»

В 1946 году я принял предложение моего дяди Уинтропа Олдрича пойти работать в «Чейз-бэнке». Это было нелегким решением, поскольку у меня по-

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

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

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



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

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

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

Мне не потребовалось много времени, чтобы обнаружить что «Чейз», безусловно, имел как очень сильные стороны, так и некоторые серьезные слабости. Как мне виделось, наиболее серьезными среди последних были наши упущения в области управления и наше ограниченное присутствие в международной деятельности. Хотя банк был мощным и влиятельным, во многих отношениях он продолжал оставаться созданием эпохи гораздо более простых отношений. У нас не было ни бюджета, ни подробного бизнес-плана, ни формальной организационной структуры. Иными словами, мы располагали лишь немногими инструментами из числа тех, которые считаются важными для эффективного управления большим и сложным финансовым предприятием. Я

вспоминаю, как я пришел к Уинтропу и сказал, что, с учетом тех проблем, которые стояли перед «Чейзом», а именно, медленным ростом и вызывающим беспокойство сокращением депозитов, было необходимо иметь бюджет, поскольку бюджет мог помочь нам в планировании будущего и помочь в более разумном размещении наших активов и персонала. Ответ Уинтропа заключался в том, что у банка никогда не было бюджета и поэтому нет оснований принимать бюджет сейчас.

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

\* \* \*

На протяжении моих первых двенадцати лет работы в «Чейзе», до тех пор пока я не занял в 1957 году пост вице-председателя, я ездил на работу по линии подземки вдоль Лексингтон-авеню. Подобно многим другим пассажирам я стал специалистом по сворачиванию газеты в продольном направлении, чтению в положении стоя, когда одна рука держится за ручку, а портфель зажат между

ног.

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

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

Джером (Пэки) Уэйс, занимавший должность директора по кадрам в нашем департаменте, провел меня путем ротации по 33 географическим и функциональным подразделениям в иностранном отделе. Это было моим первым знакомством с тем, как работает банк, но полной ясности в результате не возникло. Я хотел убедиться, что понимаю роль каждого подразделения, поэтому я делал заметки после завершения ознакомления с каждым из них. Хотя у меня никогда не было систематического образования по организации управления, я не мог понять целесообразность структуры, в которой 33 подразделения подчинялись непосредственно одному лицу. Я предложил в качестве альтернативного варианта сгруппировать подразделения таким образом, чтобы главе отдела Чарльзу Кэйну непосредственно подчинялись

только шесть или семь менеджеров. Реакция Чарли была вежливой (я боюсь, что моя фамилия заставила его быть более вежливым, чем он мог быть в другой ситуации), однако в структуре департамента не произошло никаких изменений...

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

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

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

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

совершенным.)

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

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

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

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

\* \* \*

В конце 1947 года я пришел в отчаяние 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 подействовали 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 (IBEC) 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 IBEC. На протяжении многих лет инвестиция в IBEC была одной из моих крупнейших личных инвестиций.

В 1948 году в сопровождении Пегги я предпринял первую деловую поездку на свою новую территорию. Мы объехали отделения «Чейза» в Пуэрто-Рико, Панаме и на Кубе, а также познакомились с торгово-финансовыми операциями банка в Венесуэле и Мексике. Я обнаружил, что позиции и перспективы «Чейза» сильно

различались от страны к стране. Мы занимали доминирующее положение на рынке как в Панаме, так и в Зоне канала; на Кубе мы были крупным источником финансирования производства сахара, однако больше почти ничем не занимались; наши позиции в Пуэрто-Рико были незначительными. Я вернулся из этой поездки убежденный в том, что «Чейз» может в огромной степени увеличить масштабы своей деятельности. В марте 1948 года я написал о своих соображениях в меморандуме Уинтропу Олдричу. В отношении отделений Карибского региона я писал:

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

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

«Бесспорно, в Латинской Америке растет тенденция к национализму и всему тому, что ему сопутствует. Прошли те дни, когда наши латиноамериканские соседи будут терпеть наличие американских учреждений на своей земле, если эти учреждения не будут проявлять интерес к экономике. Поэтому я считаю, что в наших собственных интересах, как и в интересах других, чтобы «Чейз» пересмотрел свою политику в отношении Латинской Америки вообще, и в отношении наших южных отделений в частности».

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

\* \* \*

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

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

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

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

Хотя «Чейз» был ведущим американским банком, финансирующим производство сахара, экспорт сахара представлял лишь около 20 % коммерческой деятельности острова. Мы играли малую роль или не играли вообще никакой роли в других секторах экономики: в производстве табака, горнодобывающей промышленности и туризме. Я полагал, что «Чейз» должен приобрести более



широкую базу и достичь этого как можно быстрее. Я внес новаторское предложение, по крайней мере, оно было таким в то время, предложив, чтобы мы купили долю в местном кубинском банке с существующей системой отделений. С одобрения главной конторы я начал переговоры с президентом крупнейшего и лучшего из кубинских банков под названием «Трастовая компания Кубы». Из нашего предложения ничего не получилось, главным образом, по причине кубинской национальной гордости, и в качестве альтернативы мы открыли еще два отделения в Гаване.

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

Уже через несколько месяцев Кастро создал первое марксистское, просоветское правительство в Западном 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», проведший 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 приходилось 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 исключением 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 IBEC 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 IBEC 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», IBEC превратила ее в паевой фонд «Фундо Крессинко», первый фонд такого рода в Латинской Америке. Большая часть наших бразильских партнеров перевела свои инвестиции в новую компанию, которая оказалась исключительно прибыльной и продолжает существовать до сегодняшнего дня. Многие из наших исходных бразильских партнеров также создали свои собственные инвестиционные банки, что является еще одним указанием на здравость нашей исходной концепции. Печально сознавать, что «Чейз» упустил серьезную возможность.

Создание «Чейз Манхэттен банк»

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

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

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

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

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

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

Несмотря на свои собственные огромные достижения, Джек был настроен настороженно, возможно даже обозленно, в отношении моего финансового и общественного положения. Часто на встречах, в которых я участвовал, Джек рассказывал об истории своего первого контакта с моей семьей. Он платил за свое обучение в колледже и юридической школе, устраиваясь на лето преподавателем, и летом 1912 года, за три года до моего рождения, приехал в штат Мэн, рассчитывая получить работу на острове Маунт-Дезерт. Одной из семей, с которой он решил вступить в контакт, была наша. Джек всегда рассказывал эту историю очень длинно, говоря о том, как он прошел четверть мили от основной дороги до Эйри, постучал в массивную дверь и объяснил дворецкому, зачем он пришел, после чего его отправили обратно, объяснив, что преподаватель для детей Рокфеллеров на это лето уже нанят. И на этом его история кончалась. Я признаюсь, что никогда не понимал того значения, которое он придавал этому случаю. Неподготовленный визит не казался лучшим способом для попытки получить летнюю работу, и отец действительно всегда договаривался о преподавателях и других компаньонах на летние месяцы заранее, еще до того как мы приезжали в Сил-Харбор.

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

То, что Джек не мог удержаться от того, чтобы не рассказывать эту историю вновь и вновь, указывало на его неоднозначное отношение ко мне и нашей семье, может быть, даже говорило о скрытой неприязни. Его чувство, вероятно, углубилось в результате замечания, которое Нельсон сделал ему в тот момент, когда Джек стал председателем «Чейза». Нельсон будто бы сказал, что «семья

использовала свое влияние», чтобы сделать его председателем, и что одна из его задач заключается в том, чтобы гарантировать, чтобы «Дэвид стал его преемником, когда он оставит свой пост». Представляется вполне возможным, что Нельсон сказал это или нечто подобное. Он мог говорить достаточно властно и, несомненно, думал, что таким образом оказывает мне услугу. Однако, если Нельсон и сделал такого рода заявление, это, конечно же, не было результатом решения семьи или моей просьбы. Для кого бы то ни было в семье выдвигать такое требование было бы крайне неуместно. К сожалению, если все это было действительно так, произошедшее могло необратимо изменить отношение Джека ко мне.

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

\* \* \*

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

Летом 1952 года, непосредственно перед тем, как я возглавил наш нью-йоркский городской отдел, Кеннет К. Белл, вице-президент банка, придерживавшийся близких мне взглядов, и я начали собирать информацию по этому вопросу. Хотя оценка организации банка не имела никакого отношения к нашей работе или работе кого бы то ни было еще, мы хотели посмотреть, не существовало ли возможности предложить более эффективную и рациональную структуру. Наши раскопки выявили некие поразительные и даже тревожные факты. Например, директора девяти географических «регионов», которые



ведали вопросами корпоративного бизнеса по стране, а также все главы наших 29 американских отделений подчинялись непосредственно президенту банка. Вероятно, лишь немногие из них когда-либо получали от него инструкции или вообще он уделял им какое-либо внимание. Они действовали по своему усмотрению. На бумаге «Чейз» имел высокоцентрализованную структуру; в реальной жизни четкая ответственность и подотчетность не существовали.

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

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

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

Все, что его интересовало, можно описать так: быть специалистом в области кредитования, причем «чертовски хорошим специалистом», и, по его мнению, этим должна ограничиваться и сфера интересов банка. Он настойчиво работал, чтобы превратить «Чейз» в ведущий оптовый национальный банк, обслуживающий, главным образом, крупные американские корпорации. Эти корпорации были главным источником наших поступлений и нашей прибыли, а все остальное, по мнению Джорджа, в значительной степени представляло собой уход в сторону и растрату ресурсов. Со временем я пришел к пониманию

того, что он буквально нутром ощущал недоверие к экспансии в международную деятельность. Однажды он сказал группе практикантов, проходивших подготовку по вопросам кредитования, что «мы потеряем нашу душу», если банк станет работать за границей.

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

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

\* \* \*

Будучи президентом и главным операционным директором, Джордж занимал более высокие должности, чем я, однако в конце 1950-х годов он не мог просто отмахиваться от всех моих идей, поскольку, будучи вице-председателем совета директоров, я подчинялся непосредственно Джеку Мак-Клоу и совету директоров. На протяжении всех этих лет я посвящал большую часть своего времени строительству нашей новой штаб-квартиры в нижнем Манхэттене, интегрированию кадров и программ банка после объединения и попыткам

ввести более эффективную структуру управления. Эти задачи не приводили меня в прямой контакт с вопросами кредитования, что оставалось территорией Джорджа.

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

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

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

не ввязывался в трудное дело конфронтации с основной идеологией банка, ориентированной на внутренний рынок.

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

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

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

## Создание глобального банка

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

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

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

источникам фондов для кредитования, но за значительную дополнительную цену.

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

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

\* \* \*

Второе фундаментальное изменение – расширение крупнейших мировых компаний за пределы национальных границ – создало еще большее давление на банки в плане их расширения за рубеж. Многие американские корпорации создавали производственные и торговые предприятия в Европе и Латинской Америке и хотели, чтобы их американский банк присутствовал в соответствующей стране вместе с ними. В то же время многие европейские и немногие японские компании распространили свою деятельность на Соединенные Штаты и участвовали в конкуренции за рынки в Азии, Африке и Латинской Америке. Чтобы удовлетворить нужды как американских, так и

иностранных мультинациональных корпораций, у коммерческих банков не было другой альтернативы, кроме предоставления полного диапазона банковских продуктов и услуг как за рубежом, так и на внутреннем рынке.

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: [https://tellnovel.com/bzhezinskiy\\_zbignev/antologiya-mirovoy-zakulisy](https://tellnovel.com/bzhezinskiy_zbignev/antologiya-mirovoy-zakulisy)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)