

Воспоминания Питера Чароу

Беседу ведет Кэйтлин Бертин-Майо

Рассказчик Питер А. Чароу

Место проведения: Лондон, Англия

Дата: Вторник, 22 ноября 2016 г., 12:00

Питер А. Чароу является Вице-президентом компании ВР р.л.с по России и отвечает за вопросы стратегии, управления рисками и вопросы стратегических коммуникаций предприятий ВР на территории России. Он выпускник Института Гарримана.

КБМ: Меня зовут Кэйтлин Бертин-Майо. Сегодня вторник, 22 ноября 2016 года. Я нахожусь в Лондоне с г-ном Питером [А.] Чароу, Вице-президентом ВР по России. Питер, я знаю, что Вы учились в Колледже Свартмор, но не могли бы Вы мне рассказать, где Вы выросли и как заинтересовались изучением Советского Союза.

Чароу: Я родился в Центральном Массачусетсе и вырос неподалеку от Бостона. Когда я пошел учиться в Свартмор — кстати, я выходец из славянской семьи; со стороны отца у нас русские и украинцы, а со стороны матери поляки. Так вот, когда я пошел учиться в Свартмор, мне хотелось выучить новый язык. До этого, в школе, я изучал французский язык и латынь. В Свартморе была исключительно сильная программа русского языка, и в силу своего происхождения я подумал, что это может быть интересно. Поэтому на первом курсе колледжа я взялся за изучение русского языка. Это повлекло за собой изучение истории, культуры, политики и экономики — всего того, чем так интересна Россия. Мало-помалу я, как и многие другие, просто «подсел» на Россию, всё это было чрезвычайно увлекательно и очень мне нравилось.

КБМ: А что реально разожгло Ваш интерес и увлекло Вас? Что конкретно Вы изучали и открывали для себя в Свартморе?

Чароу: Ну, прежде всего, у меня был чрезвычайно харизматичный преподаватель русского языка, человек по имени Томпсон Брэдли, который внешне был как две капли воды похож на Ленина [смеется]. В ходе преподавания русского языка он окружал себя аурой невероятной драмы. И еще он очень интересовался политикой. Оглядываясь назад, скажу, что по своей политической ориентации он был социалистом и не скрывал своих взглядов от окружающих. Конечно, дело было в начале 1970-х годов, и в Соединенных Штатах в воздухе витали идеи радикализма. Свартмор, безусловно, сыграл свою роль в этом процессе, поскольку там было основано движение «Студенты за демократическое общество» и так далее. Пожалуй, было совершенно естественно, что я стал интересоваться историей России, историей революционного мышления, историей марксизма и всем, что с этим связано. Чем больше я углублялся в эти вопросы, тем интереснее мне было.

Надо отметить, что в это же время начали происходить перемены в Китае. Это были времена культурной революции и, конечно, смерти Мао и последующих разоблачений. Я еще учился в Свартморе и изучал не только Россию. Хотя я так и не занялся китайским языком, я некоторое время изучал также политику Китая. Так что компаративный коммунизм стал для меня в то время довольно интересной темой.

КБМ: Вы сказали, что у Вашей семьи славянские корни. Были ли среди вас недавние иммигранты из Восточной Европы?

Чароу: Мои дедушка и бабушка.

КБМ: А, дедушка и бабушка.

Чароу: Так что нет —

КБМ: Так что в детстве у Вас не было особого ощущения —

Чароу: Нет. В детстве я не говорил по-русски. Как-то не имел возможности научиться.

КБМ: А еда, культура и —?

Чароу: Нет. Может, немного больше с польской стороны. Моя мать была из большой семьи. У нее было восемь или девять братьев и сестер, так что вся семья часто собиралась вместе, и тогда ты знакомился с [польской] кухней, традициями и так далее. Но никто из них дома не говорил по-польски; просто жили они в польской общине в Центральном Массачусетсе. И это стало частью нашего детства.

КБМ: Вы сказали, что в Свартморе Вы сравнивали коммунизм в Китае и в Советском Союзе. У Свартмора до сих пор есть репутация довольно либерального, левого колледжа. Вас всегда именно это привлекало к данному учебному заведению или —?

Чароу: В Свартмор я поступил не по этой причине, если в этом заключается Ваш вопрос. Нет, не потому я туда пошел. Корни Свартмора скорее в — не в левачестве как таковом; я думаю, что в Свартморе это скорее традиция квакерства, которую многие принимают за левачество или социализм, или нечто подобное. Это нечто совершенное иное, нежели уклон в левый социализм. Собственно говоря, в Свартморе никто не преподавал советскую политику или русскую историю как таковую. Ближе всего к этому направлению был профессор Кен [Кеннет] Либерталь, который читал курс политики Китая, и, возможно, поэтому меня как-то привлекла и тема Китая. Если я хотел изучать коммунистические системы, то идти надо было именно к Кену.

Даже в процессе изучения марксизма нам читали курсы политической философии. Но это была классическая философия. Максимальным приближением к марксизму было изучение предшественников марксизма и европейской революционной

мысли. Но не сам марксизм. Когда я захотел реально изучать марксизм, мне пришлось обратиться к приглашенному профессору за советом и составить для себя курс, в ходе которого я смог бы прочесть основные работы по марксизму и лучше в нем разобраться. Таким образом, в Свартмор меня привлекла не какая-то особая учебная программа левацкого уклона или которая была посвящена коммунизму, или Советскому Союзу, или чему-то в этом роде. Хотя там и была очень сильная программа преподавания русского языка и русской литературы, политология не была ее составной частью.

КБМ: Как в то время Вы предполагали использовать полученные в колледже знания? Каковы были Ваши цели на будущее?

Чароу: Ну, пожалуй, я намеревался пойти в аспирантуру и получить докторскую степень, а потом стать преподавателем в каком-то университете. В середине 70-х годов нельзя было и помышлять о том, чтобы переехать в Советский Союз, обосноваться там, как-то построить там свою жизнь или карьеру. Карьера в области бизнеса меня тогда особо не интересовала, потому что, повторяю, это были 70-е годы. Те из нас, кто выросл в то время, не планировали карьеры в бизнесе [смех]. Так что мои планы были, пожалуй, менее определенными, чем следовало бы, но у меня было такое представление, что в конце концов я стану профессором, буду преподавать в университете, писать книги и так далее.

КБМ: Поэтому Вы и пошли в Колумбийский университет?

Чароу: Ну, да, я —

КБМ: Вы поступили туда сразу после окончания колледжа?

Чароу: Я сделал перерыв на год. Я действительно хотел защитить докторскую диссертацию в Колумбийском университете. В то время Колумбийский университет с его Русским институтом был одним из немногих учебных заведений в стране, которые стоило

рассмотреть, если у вас было желание заниматься советской политикой. Кроме того, в Свартморе есть такая интересная программа, которая называется «программа для отличников». Заключается она в следующем: в конце второго курса студент должен решить, будет ли он учиться дальше по обычной академической программе или пойдет по так называемой «продвинутой программе». Выбор продвинутой программы означает, что на двух старших курсах вы не ходите на обычные занятия. Вы занимаетесь только по расширенной программе в рамках специальных семинаров. Таких семинаров вы выбираете два на семестр, и в группе с вами занимаются от пяти до девяти студентов. Семинары проводятся, как правило, один раз в неделю и длятся 4-6 часов, обычно в доме у преподавателя. Экзамены как таковые вы не сдаете, но пишете очень много докладов, обычно один научный доклад каждые две недели. Потом вы раздаете свой доклад другим участникам группы, с тем чтобы они могли прочитать его до следующего семинара. Затем вы собираетесь на семинар, обсуждаете доклады и критикуете их. При этом для подготовки к этим семинарам приходится очень много читать, обычно до тысячи страниц в неделю.

Другой аспект этой программы — и он мне кажется совершенно необычным — заключался в том, что экзаменов вы не сдавали. В течение двух лет вы готовились к сдаче особых экзаменов, которые предстояло сдавать в конце старшего курса. Для проведения этих экзаменов Свартмор приглашал экзаменаторов из других университетов. Они составляли письменные экзамены, а вы приходили и писали экзаменационные работы. Приглашенные экзаменаторы читали их, а потом вы приходили на устный экзамен для защиты того, что вы изложили в письменной части своего экзамена.

Почему я об этом так подробно рассказываю? Потому что одним из моих приглашенных экзаменаторов на старшем курсе в Свартморе был Том [Томас] Бернстин, профессор Колумбийского университета, который читал там курс политики Китая. Мне Том сразу понравился. Я просто почувствовал, что он гениальный ученый и очень хороший человек. После окончания Свартмора я не потерял с ним связи. Как я уже сказал, я взял перерыв на год, занимался другими делами, но поддерживал с ним связь. Я также был связан с Маршаллом Шульманом, который был отцом соседки по комнате моей сестры, когда она училась на медицинском факультете в Гарварде.

КБМ: Мир тесен!

Чароу: Да, мир тесен. Так или иначе, я подал заявления во все обычные университеты: Гарвард, Йель, Принстон и так далее. А когда пришли письма о моем принятии, мне позвонили и Маршалл, и Том, и оба выразили желание, чтобы я выбрал для учебы Колумбийский университет. Так что выбор был для меня несложным, да и Нью-Йорк меня привлекал.

КБМ: Конечно.

Чароу: Да, у Русского университета была такая прекрасная репутация. В то время там работали Северин Бялер, Збиг [Збигнев] Бжезинский, Джон Хазард — это были величайшие фигуры в области советологии. Там был собран огромный интеллектуальный потенциал. Выбор для меня был очевиден. Да, я пошел именно туда, записался в программу на соискание докторской степени в аспирантуре по гуманитарным и естественным наукам и был намерен писать докторскую диссертацию, но диссертацию я так и не закончил.

КБМ: Кто тогда был директором Русского института?

Чароу: Думаю, что, когда я поступил туда, директором был Маршалл.

КБМ: Да, я думаю, что тогда был директором именно он. Да.

Чароу: Верно. Да. Он уже тогда вернулся после работы в администрации [Джеймса] Картера.

КБМ: Точно.

Чароу: Правильно. Но вскоре после моего прихода директором стал Боб [Роберт] Легвольд.

КБМ: Ладно. Да. Кстати, именно он рекомендовал нам побеседовать с Вами.

Чароу: Мы с Бобом до сих пор добрые друзья. Я его очень уважаю. Он замечательный человек.

КБМ: Да. Итак, Вы переехали в Нью-Йорк, начали учиться в аспирантуре, и это уже было в конце 70-х или даже в 80-е годы, верно?

Чароу: Это было примерно в 1980-м году, да.

КБМ: В 80-м? Что собой представляли тогда Колумбийский университет и Русский институт? Что там происходило? Кто там работал? Какие курсы Вы себе выбрали?

Чароу: Как учащийся аспирантуры по гуманитарным и естественным наукам я стремился получить докторскую степень в области политологии. То есть речь шла не только об изучении Советского Союза. В то время это был все еще Русский институт, потому что это было до того, как поступил завещательный дар от—

КБМ: Аверелла Гарримана?

Чароу: Да, от семьи Аверелла Гарримана. Так вот, нам надо было проходить обычные курсы предметов, как это требовалось по

программе, чтобы получить — и я изучал компаративную политику и вообще всё от европейской до американской политики и до — и, естественно, с упором на Советский Союз, немного занимался политикой Китая и слушал курсы по компаративной политике. Историю мне преподавал Лео [Леопольд] Хаймсон, который был незаурядным человеком. В общем, я старался вобрать в себя как можно больше.

КБМ: Кто с Вами учился на одном потоке в Русском институте? Вы —?

Чароу: Вы имеете в виду имена или —?

КБМ: Да. Поддерживали ли Вы с ними личные или профессиональные отношения в последующие годы?

Чароу: Ну, трое из нас в одно и то же время учились у Северина Бялера. Северин называл нас всех «мои ребята». Это был я, Ричард [Ф.] Кауфман и Майкл [С.] Клечески. Ричард защитил докторскую диссертацию и потом еще получил степень по юриспруденции, и сейчас он очень успешный юрист на Манхэттене. Он, кажется, сначала пошел работать в фирму «Симпсон Тэчер», а где он сейчас, я точно не знаю. Майкл пошел на дипломатическую службу и до сих пор работает в Государственном департаменте США. Не уверен, где он сейчас находится. Я его не видел уже лет пять-шесть.

Но знакомились мы там с разными людьми. Просто потому, что мы были на лекциях вместе со слушателями разных факультетов Колумбийского университета: факультета международных отношений, юридического. Люди записывались на курсы по разным причинам. Конечно же, очень многие студенты юридического факультета посещали курсы Джона Хазарда, ведь он был такое светило. Сам факт того, что он жил в Советском Союзе в 1930-е годы и учился там — да, он был выдающийся человек.

КБМ: Вы были одним из «ребят» Бялера. Какие у вас с ним были отношения – как с наставником? Он был Вашим научным руководителем?

Чароу: Да, он был моим научным руководителем по диссертации. У нас были очень близкие отношения. Мы все были его научными ассистентами, помощниками преподавателя и так далее. Да, мы были очень, очень близки к Северину. Так получилось, что мои первые шаги в мире бизнеса я сделал с его помощью. Он организовал небольшую консалтинговую фирму с одним человеком, который работал на Уолл-стрит, звали его Дон Фреймарк. Я потом стал работать на Дона, а позже, когда в 80-х годах я возил институциональных инвесторов в Советский Союз и в Восточную и Центральную Европу, я сопровождал именно клиентов Дона. Так что да, у меня с Северином сложились очень, очень тесные рабочие отношения. Он для нас был почти как отец. Он был просто удивительный человек.

КБМ: О чем была Ваша диссертация?

Чароу: Моя диссертация была посвящена подготовке Советского Союза ко Второй мировой войне, другими словами, тому, как они наращивали свою тяжелую промышленность. Северин очень интересовался советской военной политикой. Не знаю, насколько Вы знакомы с его биографией, но он был, разумеется, поляком, жил в Польше много-много лет, работал в структурах центрального комитета Польской объединенной рабочей партии — это была их Коммунистическая партия. Поскольку он всю Вторую мировую войну прожил в Польше, он глубоко интересовался военной тематикой и военной историей. Так что, если вы работали с Северином, от этой темы просто некуда было деться.

КБМ: Во время учебы у Вас были возможности поехать в Советский Союз?

Чароу: Я провел год в Ленинградском государственном университете по обмену студентами в рамках программы Фулбрайта. Так что я —

КБМ: Да, в то время это была, конечно, невероятная возможность, потому что Советский Союз был тогда все еще относительно закрытой страной.

Чароу: Верно. Горбачев только что был избран Генеральным секретарем Коммунистической партии. Это было время, когда вводилась политика гласности, открытости. А до того уже была определена и претворена в жизнь политика перестройки. Жить там было необыкновенно интересно. Оглядываясь назад, я понимаю, насколько это было удивительно. То есть я и в то время это осознавал. Жить там было непросто, потому что это было — Советский Союз начал трещать по швам. Даже самая простая повседневная жизнь была полна проблем. Я жил в общежитии, и даже находить себе еду каждый день было непросто.

КБМ: Надо же.

Чароу: Да. Во-первых, поскольку мы были студентами университета, так сказать — ну, прежде всего, мы были очень заняты, то есть у нас не было времени целыми днями бегать по магазинам в поисках продуктов. Во-вторых, в то время было не очень много ресторанов. Их было очень, очень мало. У нас было на примете несколько ресторанов, в которые мы ходили, но мы никогда не знали, будет ли там еда. Не знали, будет ли ресторан открыт, когда мы туда придем. Мобильных телефонов тогда не было, так что мы не могли —

КБМ: Да, заранее позвонить.

Чароу: — позвонить в ресторан и заказать столик. Часто, бывало, мы приходили в ресторан, ресторан пустой, но нам говорили, что столиков свободных нет — просто потому, что кормить нас нечем.

Интересная была ситуация в этом отношении. Но это было удивительное время для знакомства со страной, поскольку она стала такой открытой. Люди вели себя очень открыто с иностранцами. Они ведь так долго до этого вообще не общались с иностранцами. У них к нам было такое невероятно милое, наивное отношение: если ты был иностранцем, то ты автоматически был желанным гостем. У меня за время моего пребывания там появилось очень много друзей, и с некоторыми из них я до сих пор поддерживаю связь. В каком-то смысле это было очень легкое время; сложностей никаких не было. То есть были сложности в повседневной жизни. Как прокормить себя? [Смеется]

КБМ: Да, это важно.

Чароу: Но не было геополитических осложнений, с которыми мы сталкиваемся сегодня. Так что это был прекрасный опыт, повторить его никак не возможно, потому что тот мир ушел в прошлое, конечно. Такого больше не испытаешь.

КБМ: А люди там — что их интересовало? Вы, США? Какие вопросы они задавали? Что Вас шокировало из того, что они не знали о внешнем мире, если можно так сказать?

Чароу: Прежде всего, я был удивлен, как много они знают, потому что знали они действительно очень многое. Во-вторых, политика их не интересовала. Их просто интересовала жизнь, они хотели познакомиться с людьми. Их не волновали ваши политические взгляды, политические убеждения и так далее; они просто хотели понять, что вы за человек, есть ли у вас с ними что-то общее, о чем можно поговорить, можно ли найти общие интересы.

Я всегда очень интересовался музыкой, ее разными жанрами. И меня, естественно, привлекли многие музыканты, которые тогда жили в Ленинграде. Культурная жизнь там была ключом, потому что все эти музыканты и художники, которые до того годами были

запрещены, вдруг смогли выходить на улицы, играть, петь, выставлять свои работы, делать, что им вздумается, и никто им этого не запрещал. Мэром Ленинграда был Анатолий Собчак. Он был великим реформатором, уважал искусство и культуру, так что этим людям просто разрешили заниматься тем, чем они хотели.

КБМ: То есть проводились выставки? Были концерты и —?

Чароу: Да, да, конечно, были, да.

КБМ: Это прекрасно. Помимо проблемы с питанием, я хотела бы, чтобы Вы рассказали о других повседневных проблемах или сюрпризах во время Вашей учебы в России в то время.

Чароу: Что касается повседневных проблем — передвигаться по городу иногда бывало немного сложно. Существовала система общественного транспорта, и зачастую она работала очень хорошо. В те дни мы часто полагались на «частников». Такси не было. Так что, если вы хотели куда-то доехать, можно было выйти на улицу, поднять руку, и вскоре останавливалась частная машина. Договариваешься о цене, и водитель тебя везет, куда тебе надо. В то время водители часто так подрабатывали на жизнь.

Ленинград в то время был в довольно плачевном состоянии. Сейчас его восстановили просто феноменально. Сегодня Санкт-Петербург — это совсем другой город. Но в то время многие здания были в аварийном состоянии. Это были прекрасные памятники архитектуры XVIII-XIX веков, но при советской власти их запустили, и они пришли в упадок. В эти здания можно было войти: идешь в гости к друзьям, а они жили в коммунальных квартирах; это означает, что в свое время власти брали большую квартиру и заселяли в нее несколько семей. Так что у них была общая ванная и туалет, общая кухня и одна или две комнаты на семью. Войдешь в такое здание и понимаешь, какое там раньше было великолепие. Но,

конечно, всё оно было покрыто многими слоями грязи и сажи, накопившимися за годы отсутствия ремонта.

Общежитие, в котором я жил, располагалось в одном из зданий, построенных после войны во времена Хрущева. Они так и назывались – «хрущевки» и тесно ассоциировались с его именем. Все они были абсолютно одинаковыми: пятиэтажки без лифта, такие блочные дома с маленькими комнатами и низкими потолками. У нас в общежитии была ванная комната — не ванная, а туалет для всех, кто жил на этом этаже. На этаже была также кухня для всех жильцов этого этажа. Чтобы помыться в душе, надо было идти в душевую, которая располагалась на первом этаже. Она была похожа на раздевалку при спортзале: большое помещение, в нем несколько душей. Если надо было постирать белье, то для этого там было отведено место [смеется] для стирки. Прачечной его назвать нельзя, потому что там вы просто брали таз с водой, клали туда одежду и стирали вручную.

КБМ: Вот это да!

Чароу: Да, всё было весьма примитивно.

КБМ: Так что никаких современных удобств.

Чароу: Никаких современных удобств. Но это было — Боже мой, как можно было лучше познакомиться с тем, как живут люди? Мы прекрасно понимали, что мы жили в центре Ленинграда, второй столицы России, и условия у нас были гораздо лучше, чем у огромного большинства людей, живущих в сельской местности; им жилось гораздо хуже, чем жителям столиц. Так что для нас это было открытием. Это точно было открытием.

КБМ: А по Советскому Союзу у вас была возможность путешествовать в то время?

Чароу: Нет, не было.

КБМ: Выехать за пределы Ленинграда? Не было?

Чароу: У нас были ограничения.

КБМ: Ясно.

Чароу: Нам дали визу только на Ленинград. За пределы города можно было выезжать в радиусе 30 км.

КБМ: Ну, надо же. Понятно.

Чароу: Даже когда я ездил в Москву — я делал это несколько раз в течение года, когда Северин приезжал в Москву, и я ездил с ним встретиться. Мне приходилось обращаться в инотдел — отдел по работе с иностранными студентами в Университете, чтобы получить особую визу, позволяющую мне сесть в поезд и добраться до Москвы.

КБМ: Просто съездить в другой город.

Чароу: Да, так.

КБМ: Ничего себе! Ладно [смех]. Я могу себе представить.

Чароу: Сейчас жизнь совсем другая.

КБМ: Жизнь другая. Итак, целый год Вы живете в России и говорите по-русски. Предполагаю, Вы и до того бегло говорили, но такое погружение Вам очень помогло.

Чароу: О да, знания мои определенно укрепились. В Колумбийском университете была такая вещь — практикум русского языка, такая летняя программа. Восемь недель интенсивных занятий русским языком в течение лета: с 8:30 до 16:30 аудиторные занятия, потом делаешь домашнюю работу до полуночи. Это был очень интенсивный курс русского языка. Я его проходил два раза, чтобы подготовиться к этой поездке.

КБМ: Интенсивно, но эффективно.

Чароу: [смех] Да, верно. Да. Но ничего не заменит проживания в языковой среде, жизни там и повседневного постоянного общения на языке. Там язык узнаёшь так, как никогда бы не выучил в аудитории.

КБМ: Ну, а потом Вы вернулись и продолжили свои занятия в Колумбийском университете, правильно?

Чароу: Ну, я вернулся и на год стал заместителем Боба Легвольда на посту заместителя директора Института Гарримана.

КБМ: Да, расскажите мне об этом.

Чароу: Ну, оглядываясь назад, я считаю, что, наверное, это была ошибка [смех].

КБМ: Почему Вы так говорите —?

Чароу: Не потому, что что-то было не так в Институте или с Бобом — к нему, как я уже говорил, я прекрасно отношусь. Но работать на полной ставке и думать, что одновременно я напишу докторскую диссертацию, было с моей стороны просто не очень реалистично.

КБМ: Какой это, кстати, был год?

Чароу: Пожалуй, '87 или '88.

КБМ: Поняла. Интересно. Что предполагала должность заместителя директора?

Чароу: Ну, в основном, Боб отвечал за все академические программы, академические занятия и так далее. Я отвечал за управление нашим бизнесом, так сказать. То есть я взаимодействовал с Университетом по вопросам получения нашего дохода, отчитывался о том, на что расходовались наши поступления, составлял бюджет, нанимал и увольнял людей, обеспечивал адекватные условия для работы всем преподавателям — в общем, следил, чтобы наш институт держался на плаву.

КБМ: Какая тогда была ситуация? Откуда поступали средства? Были какие-нибудь внутренние конфликты с другими институтами или с факультетом международных отношений, ведь все боролись за кусок одного и того же пирога —?

Чароу: Не припомню никаких конфликтов.

КБМ: Да? Ну, ладно.

Чароу: Нет, правда, так и было. Во-первых, Институту Гарримана очень помог завещательный дар семьи Гарримана.

КБМ: Да.

Чароу: Это в некоторой степени устранило неопределенность в нашей работе. Конечно, надо было работать в рамках того, что было нам отведено по завещанию с учетом нашего дохода. Но большинство людей, которые к нам приходили как ученые, знали, на что они могли рассчитывать, когда переступали наш порог, это не так уж сложно было понять. При этом нам приходилось работать с разными личностями. В конце концов, ведь это же ученые [смех]. Некоторые из них были очень приятными людьми, с ними работать было одно удовольствие, а другие были несколько более требовательными. Но это было нормально.

Институт Гарримана всегда поддерживал тесные связи с Исследовательским институтом по вопросам международных перемен [Research Institute on International Change - RIIC], который в то время был институтом Северина. Изначально его основал Збиг [Збигнев] Бжезинский. Мы располагались на соседних этажах: Институт Гарримана на двенадцатом, а RIIC на тринадцатом этаже. Мы всё время бегали друг к другу по лестницам с этажа на этаж.

Всё было хорошо, но, как я уже сказал, просто я не рассчитал силы, думая, что смогу работать на полной ставке и одновременно писать докторскую диссертацию.

КБМ: Это слишком тяжело.

Чароу: Да, это было слишком.

КБМ: Какие программы были в то время в Институте Гарримана?

Чароу: Были обычные лекторы, были обычные семинары, были — я помню, широко использовалось телевидение. Телевизор стоял в аудитории рядом с моим кабинетом, и там студенты постоянно смотрели советское телевидение. И это прекрасно, потому что это было полезно для языка, это было полезно для культуры, это было полезно для понимания.

КБМ: Окно в мир.

Чароу: Да, совершенно верно. Но самое главное — это то, что к нам приезжали приглашенные ученые и для них находилось место. И еще некоторые наши преподаватели жили прямо в институте, они вели регулярные занятия. У нас всегда были или семинары, или обеды, или мероприятия, где люди собирались вместе, приходили приглашенные выступающие, или же кто-то из наших штатных преподавателей рассказывал о своей работе, которой он в то время занимался. Это давало людям возможность пообщаться, что-то обсудить. То есть шел активный обмен мнениями, активные дискуссии. Немало было и споров, но это здоровое явление.

КБМ: Хорошо.

Чароу: К нам часто приезжали люди из Гарварда или из Принстона. Из Йельского университета реже. Я думаю, что в те годы программа советских исследований в Йельском университете была послабее, чем в Гарварде, Институте Кеннана, в Принстоне или в Колумбийском университете. Колумбийский университет тогда реально занимал ведущую позицию. Профессорско-преподавательский состав там был просто отменный, весьма впечатляющий.

КБМ: С точки зрения современных условий тогда, в конце 80-х, там, вероятно, было к тому же очень интересно.

Чароу: Да, конечно.

КБМ: Ощущался ли дух перемен и новых возможностей в —?

Чароу: О да, конечно, потому что никто не знал, куда всё идет. Никто не знал, что из этого получится. Мы все были буквально пропитаны убеждением, что Советский Союз будет существовать всегда, что он никуда не денется. Я даже помню, что Северин писал в своей книге «Последователи Сталина» (*Stalin's Successors*), которая была, пожалуй, его самой известной книгой, что Советский Союз, как джип: никогда не будет работать гладко, но и никогда не сломается [смех].

КБМ: Отличная метафора.

Чароу: Да. А потом он вдруг сломался, и весь мир изменился. Моя жизнь в то время тоже изменилась [смеется]. Я думаю, что это было одним из величайших достояний, которое я получил от моей семьи, от Института Гарримана [неразборчиво], что Северин взял на работу одну молодую даму на должность руководителя его института [Исследовательский институт по вопросам международных перемен], которая вот уже 28 лет является моей женой. То есть в Советском Союзе и во всем мире происходили все эти перемены, а мы взяли и поженились и завели пару детей. И тогда мне стало ясно, что мне надо искать себе работу [смех].

КБМ: Никакой больше докторской.

Чароу: Никакой. Но это было нормально. Но как я уже сказал, мир изменился. Вывод, который я сделал для себя, — это было своего рода мое личное открытие в результате распада Советского Союза — заключался в следующем: вот сижу я тут, в Колумбийском университете, в Институте Гарримана, где ведутся углубленные

исследования по советологии, а, в общем-то, мы всё неправильно понимали. И не только мы. И в Гарварде всё неправильно понимали. И ЦРУ – они тоже заблуждались. Никто не смог предвидеть распад Советского Союза. Но для меня это означало, что открылся целый мир новых возможностей, которых раньше не было.

В июне 1987 года я уезжал из Ленинграда и думал: «Даже не представляю, когда опять вернусь сюда». А если вернусь, то с коротким визитом, потому что буду сопровождать группу инвесторов или приеду как турист, так ведь? С другой стороны, можно заниматься бизнесом с Россией. Можно организовать свое дело, работать с российскими партнерами, можно консультировать те фирмы на Западе, которые хотят открыть свои предприятия в России. Я просто пришел к выводу, что могу сидеть в каком-нибудь красивом американском университетском городке, изучать часть мира, которая меня столь интересует. Я могу публиковать статьи и книги, могу, наверное, ездить в Россию один-два раза в год. Или же я могу уехать туда. Потому что в этой стране происходят исторические перемены, подобных которым уже не случится на моем веку. Такое происходит раз в столетие, если не реже.

КБМ: Если не реже.

Чароу: Меня страшно интриговала мысль о том, что я могу поехать туда жить, участвовать в процессе, наблюдать за ним с очень близкого расстояния и, возможно, даже быть его участником.

Маршалл меня познакомил – опять Маршалл появляется [смеется] – он меня представил одному своему другу, который вращался в деловых кругах, звали его Саймон Чилевич, у него была торговая компания в Вайт Плейнс, штат Нью-Йорк. А почему это релевантно? Это релевантно потому, что компания эта была основана в русском городе Пскове в 1880-х годах дедушкой Саймона. Еврейская семья, торговцы, и вот у дедушки Саймона

было предвидение собрать свою семью и увезти ее из России в 1916 году, переехать в Варшаву. Затем, прожив в Варшаве 20 лет, он почувствовал, что и там дела скоро пойдут плохо [смеется]. Так что он опять собрал семью и переехал в Нью-Йорк. Но когда после смерти Сталина к власти пришел Хрущев — и на XX съезде КПСС в 1956 году он выступил со своим так называемым «секретным докладом», в котором осудил преступления Сталина, — Саймон имел присутствие духа рассмотреть это как возможность для себя. Он вернулся в Советский Союз, в Москву, и стал восстанавливать связи, которые были у его семьи 40-50 лет назад.

Так что Маршалл представил меня Саймону. Саймон взял меня на работу, и я сначала жил в Вестчестере, но периодически ездил в Советский Союз (мне кажется, это еще были советские времена). В общем, мы пытались торговать всем, чем можно было. Продавали много продуктов питания, продавали разные детали машин, продавали много товаров широкого потребления. Через год или два после того, как я начал работать у Саймона в Вайт Плейнс, он вызвал меня к себе в кабинет и сказал: «Я только что говорил по телефону с главой нашего российского офиса, он уволился». И продолжил: «Хочешь поехать в Москву и возглавить там наш офис?» Я ответил: «Полагаю, мне надо поговорить об этом с женой» [смех]. Но, так или иначе, она — Лоррейн, — прожив большую часть своей жизни в Нью-Йорке и будучи убежденной жительницей города Нью-Йорка, переехала со мной в Вестчестер с двумя маленькими детьми, и ей не нравилась жизнь в пригороде.

КБМ: О да, Москва! [смех]

Чароу: Так что она ответила: «Хорошо. Я поеду на год. Посмотрим, как там будет». Мы собрали вещи — это было в 1992 году, да, пожалуй, в конце 1992 года — и переехали в Москву. Жизнь там всё еще была нелегкая.

КБМ: Вы вообще волновались на этот счет? О том, что это будет похоже на Вашу студенческую жизнь, а теперь, с маленькими детьми, как всё сложится?

Чароу: Ну, конечно, я волновался. Главным образом меня беспокоили вопросы безопасности. Я довольно много раз приезжал в Москву в предыдущие годы и знал, что город сильно изменился. Но жить там всё равно было сложно. В значительной степени город переживал состояние трансформации. И страна была очень-очень бедная, и город был очень-очень бедный. Народ был бедный. И это было нелегко для сопровождавшей меня жены с маленькими детьми. Лоррейн проводила большую часть времени в поисках продуктов питания, чтобы накормить нас.

КБМ: Опять та же проблема.

Чароу: Да. Я всегда говорил: «Я бизнесмен, а жена моя охотник-собиратель» [смех]. Но она не сдалась. Она рискованная женщина, справлялась с ситуацией, и очень даже хорошо.

КБМ: Она тоже говорила по-русски?

Чароу: Нет, что Вы. У нее не было ничего – моя жена родилась в Касабланке, Марокко. Ее родной язык французский.

КБМ: Поняла. Так что не говорила.

Чароу: Нет [смех]. Ну, совсем не говорила. Так случилось, что ее взял на работу Северин Бялер. Но мы прожили там тринадцать лет, став свидетелями невероятных перемен в стране. Мои дочери подросли, родился сын. Оглядываясь назад, чего еще можно было желать? Чего еще можно было попросить – разве что еды? [смех]. Но это был такой уникальный опыт для любого человека, интересующегося историей. Наблюдать происходившие в стране перемены, быть их частью – это был опыт, который невозможно было нигде больше получить. Может, в Китае – если бы переехать в

Китай на каком-то этапе времени, то можно было бы испытать нечто подобное.

Затем после нескольких лет работы на Саймона Чилевича, на меня вышел – ну...

КБМ: Прежде чем мы перейдем к следующему этапу, хочу задать Вам вопрос о Вашем решении уйти из Института Гарримана, бросить занятия, отправиться в мир бизнеса и воспользоваться этими новыми возможностями. Трудно было это объяснить там? Или люди понимали, что поскольку всё менялось, Вам, конечно, хотелось поехать туда? Было ли сопротивление со стороны Вашего научного руководителя или других преподавателей в связи с тем, что Вы решили покинуть академические круги?

Чароу: Нет. Пожалуй, сопротивления не было. Думаю, что все понимали, что это был новый мир. Происходили огромные перемены. Происходили большие перемены в том плане, что люди уходили, на их место приходили новые. Многие из тех, кто составлял ядро профессорско-преподавательского состава и определял сущность Русского института и Института Гарримана — Джон Хазард скончался, Лео Хаймсон ушел на пенсию, и Маршалл тоже ушел на пенсию. Збиг стал проводить там всё меньше и меньше времени. Даже Северин проводил больше времени в своем доме в Массачусетсе. Он был женат на женщине по имени Джоан Афферика, она была специалистом по русской истории и преподавала в Смит Колледже. Он всё больше времени проводил там. Так что я реально не почувствовал никакого сопротивления.

КБМ: В момент распада Советского Союза Вы были еще там, верно?

Чароу: А как Вы определяете момент распада Советского Союза?

КБМ: Я как-то не очень уверена — Вы говорите о своем собственном озарении, о том, как все это пропустили, а затем о том,

с чем пришлось справляться Институту Гарримана. То есть по сути дела это был кризис самоопределения. Вы еще находились там и видели это своими глазами?

Чароу: В общем, нет. Я к тому моменту уже практически уехал.

КБМ: Понятно. Да. Интересное время.

Чароу: Да, безусловно, так и было. Уверен, что и до сих пор там интересное время [смех], в некотором смысле. Вы говорите об этом ученом, специалисте по Центральной Азии, который пришел на эту должность – но, конечно, это уже другой мир. Это другая страна. Во многих отношениях это другой континент.

КБМ: Да, совершенно верно. Другие способы не утратить свою актуальность.

Чароу: Да, точно.

КБМ: Ладно, я просто поинтересовалась. Хорошо. Итак, Шульман представил Вас Чилевичу, и затем Вы переехали в Россию.

Чароу: Правильно. После того, как я пару лет проработал на Саймона, там появилось американское деловое сообщество – Боб [Роберт] Страусс, бывший глава Демократического национального комитета и один из основателей юридической фирмы «Акин, Гамп и Страусс».

КБМ: О, я только что говорила с Тоби Гатти из этой фирмы.

Чароу: Да. Я хорошо знаком с Тоби. Ее муж, Чарльз [Гати], был одним из моих преподавателей.

КБМ: Да, я с ним тоже беседовала.

Чароу: Ну, хорошо. Да. Итак, Страусс в то время был послом. Каждый месяц он устраивал ланч для руководителей американских компаний. В какой-то момент он начал обсуждать вопрос создания Американской торговой палаты в России. Так или иначе, в конце

концов собралась группа из примерно пятнадцати компаний, они выделили начальный капитал и решили создать Американскую торговую палату. Начали подбирать соответствующие кадры, наняли для этого специальную фирму «Вард Хауэлл» (Ward Howell), чтобы взять кого-то на эту работу. Как бы то ни было, они обратились ко мне и спросили, буду ли я заинтересован в такой работе.

Работать, торговать товарами широкого потребления – это было не совсем то, чем я хотел заниматься всю жизнь. Я подолгу беседовал с Бобом Страуссом (он тогда как раз готовился к отъезду) и с Томом [Томасом] Пикерингом. Это еще один выдающийся человек, которого я бесконечно уважаю. Я побеседовал с Томом, с фирмой по подбору кадров и с этими компаниями, которые мы хотели объединить в Американской торговой палате, и сказал: «Слушайте, я не имею никакого представления о том, чем занимаются Американские торговые палаты. Я никогда в них не работал, не состоял ни в одной из них». При этом я добавил: «Но я вижу, что у нас сейчас есть исторически важная возможность, которая войдет в историю, потому что эта страна переживает этап трансформации и идет в направлении, которое сейчас не совсем понимают даже ее руководители. Так что, если у них появится ресурс, которому они смогут доверять и к которому смогут обращаться за помощью, чтобы разобраться, скажем, в том, как работает рыночная экономика, – я думаю, для нас это будет невероятной, уникальной возможностью создать организацию, которая сможет подключиться к процессу на данном историческом этапе, поддержит этот переход и будет ему содействовать».

Они поддержали эту идею. Попросту говоря, мы создали Палату как политическую организацию. Мы не занимались ни внешней политикой, ни стратегической политикой, а решали установочные вопросы типа, что необходимо для создания рыночной экономики?

В состав Палаты входили наши членские организации, то есть все эти юридические, бухгалтерские фирмы, фармацевтические, энергетические компании, компании, торгующие популярными товарами широкого потребления – самые разнообразные компании.

КБМ: И все они в то время работали в России?

Чароу: Да, все были в России. Все там работали. Так что, если какому-то комитету Государственной Думы, или министру, или заместителю министра надо было что-то узнать, – например, как облагаются налогом рынки капитала, или как осуществить передачу добычи природных ресурсов от государственных предприятий частным компаниям, или как регулировать фармацевтическую промышленность, – мы тут приходили на помощь. Мы обращались к нашим членским компаниям. И еще мы начали выпускать серию информационных докладов, которые мы называли «Белые книги», куда входили материалы по любой теме, которая могла интересовать правительство. Мы направляли эти публикации в соответствующие министерства. Это было просто – я в жизни ничего подобного не слышал, потому что фактически у меня был доступ к любому члену кабинета министров; у меня был доступ к премьер-министру Виктору Черномырдину.

КБМ: Это было при администрации [Бориса] Ельцина?

Чароу: Да. Мы добились того, что они нам доверяли и считали, что мы предоставим им оптимальную имеющуюся информацию, касающуюся международного опыта во всех этих различных сферах деятельности.

КБМ: Надо же!

Чароу: Затем еще было принято решение придать определенную структуру двусторонним отношениям: Ельцин и Билл [Вильям Дж.] Клинтон создали так называемую Комиссию Гора-Черномырдина. То есть они передали эти вопросы – Клинтон своему вице-

президенту, а Ельцин своему премьер-министру. Комиссия Гора-Черномырдина предназначалась для того, чтобы упорядочить отношения между двумя странами. При этой комиссии были созданы комитеты по различным направлениями деятельности. В одном комитете общались военные со своими коллегами, другой занимался вопросами освоения космоса, в остальных обсуждалось всё то, что обычно подпадает под понятие деловых отношений между двумя странами. При этом очень большое внимание уделялось бизнесу, торговле и инвестициям. Так что все вопросы, касающиеся бизнеса, торговли и инвестиций были в каком-то смысле переданы нам.

В то время мы направляли эти Белые книги правительству России и правительству США, помогая американскому правительству понять специфику происходящего в России, с тем чтобы они учитывали это при формировании своей политики по отношению к России. Мы работали с обеими сторонами Комиссии, чтобы обеспечить – то есть мы, собственного говоря, направляли людей в эту комиссию в целях обеспечения всей работы по торговле и инвестициям. Комиссия обычно собиралась два раза в год либо в Вашингтоне, либо в Москве, и у нас была возможность выступить перед всей Комиссией под председательством Вице-президента и Премьер-министра с презентациями по различным интересующим их темам. Это был удивительный опыт [смех]. Просто удивительный!

КБМ: Это просто поразительно. Скажите, а чем в принципе занимаются Американские торговые палаты?

Чароу: Ну, обычно они стараются способствовать развитию торговли и инвестиционной деятельности между странами. Как правило, они не занимаются вопросами политики. Конечно же, они занимаются информационно-пропагандистской работой. Если взять для примера Американскую торговую палату – Торговую палату США в Вашингтоне, – то она представляет интересы малых и

средних предприятий в США, а также занимается лоббированием по политическим вопросам. Мы же лоббированием никогда не занимались. Как я уже говорил, мы —

КБМ: Строили партнерские отношения [смеется].

Чароу: — да. Мы видели свою задачу в том, чтобы нас воспринимали как объективный источник информации и знаний. Мы не навязывались — мы обычно брали какой-то вопрос, скажем, как работает режим налогообложения для нефтегазового сектора? И мы отвечали: «Ну, существует немало примеров того, как он работает в различных странах мира. Вам придется самим выбрать то, что, с вашей точки зрения, больше всего подойдет для России. А мы просто хотим, чтобы у вас был максимально возможный объем информации по этому вопросу». Международные стандарты финансовой отчетности — поверьте, я мало что знаю о международных [смеется] стандартах финансовой отчетности. И при этом я выступал с презентациями о международных стандартах финансовой отчетности перед премьер-министром и вице-президентом, объяснял, почему России будет лучше перейти с российских стандартов на международные.

Я до сих пор считаю, что это была моя лучшая работа за всю мою жизнь [смеется].

КБМ: Удивительно! Какие были у Вас отношения с министрами и с российским правительством? Они себя вели полностью открыто, были благодарны за помощь? Или они были —?

Чароу: Ну, разные люди реагировали по-разному.

КБМ: Они были немного —?

Чароу: Нет, я имею в виду, что Виктор Черномырдин — еще один человек, к которому я испытываю огромное уважение. Он полностью понимал — то есть он был министром газовой

промышленности в Советском Союзе. Он фактически создал Газпром. Но он понимал, что в этом новом мире он не знает очень многих вопросов. Он не был полностью убежден, что мы ему расскажем всё, что ему надо было узнать, но, очевидно, он был уверен, что мы ему расскажем многое из того, в чем он хотел разобраться. И поэтому он был абсолютно открыт для общения, очень дружелюбен, очень приятный был человек.

КБМ: То есть был определенный уровень доверия.

Чароу: Это несомненно. Да, был уровень доверия.

КБМ: А Вы были в каком-то смысле ресурсом и для американских компаний, работавших в России, в том, что касается специфики работы в тех условиях?

Чароу: О да, конечно, был [смех]. Ведь для этого мы там и были, правда?

КБМ: Именно это я и ожидала услышать [смех]. Именно так.

Чароу: На пике деятельности нашей организации у нас было 450 членов – компаний, которые работали в России. В рамках Торговой палаты мы создали несколько комитетов: Комитет по энергетике, Комитет по бухгалтерской отчетности, Юридический комитет, Комитет по рынкам капитала, Фармацевтический комитет – то есть комитеты, касающиеся различных отраслей экономики. Компании-члены, работавшие в этих секторах, входили в состав соответствующих комитетов, и вот именно они и были источником для генерирования наших информационных докладов – именно через структуру комитетов. Ведь мы могли обратиться к председателю любого комитета и сказать: «Мы готовим выпуск Белой книги по такой-то теме. Можете обеспечить содействие ваших компаний-членов?» И, как правило, они соглашались.

КБМ: С какими проблемами сталкивались американские компании, работавшие тогда в России? Дело было только в неопределенности, в отсутствии протоколов и стандартов? Или это было —?

Чароу: Ну, вся правовая система было тогда еще только частично сформирована. Права собственности были сформулированы туманно. Правила налогообложения также были очень неясными. Многие из уже написанных тогда законов, касающихся налогообложения, были написаны плохо и зачастую противоречили другим законам по налогообложению, которые были написаны раньше. Если посмотреть на так называемый бизнес-аспект ведения экономической деятельности, то тут ситуация была похожа на прохождение лабиринта из зачастую противоречивших друг другу законов и положений о том, как ваша компания должна вести бизнес в этой стране. Были, безусловно, примеры более агрессивного поведения со стороны российских компаний в отношении западных, которые избирали подобную тактику по разным причинам: желание отобрать активы, желание захватить эту компанию, желание переманить клиентскую базу, ну, и так далее. Это, конечно, было частью тогдашней реальности.

Но я считаю, что для большинства американских компаний основной проблемой в то время было понять, как работает система, а также как вести себя с бюрократами, которые тоже не совсем понимали, как эта система работает. Это было реально непросто.

КБМ: Несмотря на сложности и бюрократию, эти компании были все-таки заинтересованы работать там? Им было, где развернуться?

Чароу: Ну, я думаю, это зависело от того, чем вы занимались. У юридических фирм, несомненно, было обширное поле деятельности. У бухгалтерских фирм [смех], у фирм, занимающихся товарами широкого потребления, думаю, как правило, тоже. При этом надо понимать разницу между компаниями, которые импортировали свои товары и продавали их в

России, и теми, кто занимался производством непосредственно в России. Это было совсем другое дело. Нефтегазовым компаниям приходилось очень трудно, хотя Россия обладает необычайно богатой сырьевой базой. В то время большинство приезжавших в Россию Западных компаний хотели заключить так называемые соглашения о разделе продукции [СРП], или контракты о разделе продукции, которые представляли собой контракт с правительством, где были прописаны финансовые условия, ваши права и обязанности и так далее. Так что, фактически, вы не работали в стране как таковой. Вы работали на своего рода юридическом острове, отгороженном забором от остального экономического пространства. Россияне вскоре пришли к выводу, что это им не подходит. По-моему, на данный момент остались только три до сих пор действующих СРП: по проектам «Сахалин-1», «Сахалин-2» и по Харьягинскому месторождению.

В банковском секторе происходило очень много интересного, потому что многие российские бизнесмены вскоре смекнули, что в этом секторе можно было очень быстро заработать много денег. Особенно если вы сможете получить правительственные счета, государственные счета, если вам удастся контролировать и деньги правительства и распоряжаться ими, то тут можно будет очень быстро заработать большие суммы. Западные банки активно старались занять прочные позиции в России. Однако законодательство еще не было доработано, и им было очень трудно закрепиться. То есть я хочу сказать, что времена для бизнеса были непростые. Хотя в некоторых отношениях — не знаю, как бы лучше выразиться — сейчас существуют более четкие границы, но они более жесткие, и переступать через эти границы нельзя. А в то время всегда можно было договориться. Понять, как можно сделать то, что вам нужно.

КБМ: И процесс этот шел очень быстро, потому что, наверняка, когда Вы вернулись в 92-м году, мир бизнеса как раз только зарождался и вставал на ноги.

Чароу: Да.

КБМ: Так что для американских компаний, работавших в России, коэффициент роста, наверное, был просто удивительным.

Чароу: Для тех, что добивались успеха, да. Несомненно. Прекрасно шли дела в секторе потребительских товаров повышенного спроса. Такие компании, как «Марс», «Ригли», «Проктор энд Гэмбл» – да, у них дела шли очень хорошо. ИКЕА – прекрасная история успеха.

КБМ: ИКЕА. Мы все любим компанию ИКЕА.

Чароу: [Смех] Точно.

КБМ: Значит, Вы сказали, что это была Ваша лучшая работа в жизни. Кажется, Вы там пробыли три года? Около трех лет?

Чароу: Скорее, три с половиной. Да, с 94-го до конца 97-го.

КБМ: Почему Вы уехали?

Чароу: Отчасти это было — пожалуй, тут были силы притяжения и вынуждения. Вынуждало меня то, что у меня не было потенциала роста в нашей организации. Продвигать меня выше было уже некуда: я и так был президентом. Уехать на работу в другую страну я тоже не мог, потому что другой страны не было. Не существовало и корпорации, где бы я мог вырасти. Так что, в общем и целом, моя работа никогда бы не менялась. Силой притяжения было то, что ко мне обратилась компания Амосо (Американская нефтегазовая компания) с просьбой помочь решить некоторые вопросы, с которыми они столкнулись в России. Они знали о моих знакомствах и связях в правительстве, ну, и всё такое прочее. Они пытались решить одну весьма сложную проблему, касающуюся, как они думали, приобретенного ими актива, но оказалось, что на

самом деле они его не приобрели. У них завязалась в некотором роде борьба с Михаилом Ходорковским и компанией ЮКОС.

Так или иначе, я согласился пойти работать в Амосо. До этого нефтегазовый сектор меня особо не интересовал. Но в некотором смысле, учитывая мой опыт, это было для меня идеальное место, потому что — да, нефтегазовый сектор — это технологическая отрасль, это техническая отрасль, это научная отрасль. Но в основе ее лежит доступ к ресурсной базе. А получить доступ к ресурсной базе можно только через политиков и через связи.

В Амосо я проработал год, прежде чем они слились с ВР. В тот год я по большей части работал с Михаилом Ходорковским, пытаясь достичь договоренности в споре между двумя компаниями, которая позволила бы нам вернуться в этот проект, который — мы ранее выиграли в ходе тендера право быть в нем единственным иностранным инвестором; речь шла о крупном нефтяном месторождении в Западной Сибири под названием «Приобское». Мы, в общем-то [смеется], как это ни смешно, в конце концов достигли договоренности по так называемому «меморандуму о намерениях», то есть согласовали структуру договора. Потом состоялось слияние с ВР, и мы стали единой компанией. Руководство новой объединенной компании решило, что они не заинтересованы в проекте. Но так или иначе, год получился интересный. Я многое узнал о нефтегазовой промышленности и многое узнал о г-не Ходорковском [смеется].

КБМ: Но весь тот год Вы провели всё еще в России?

Чароу: О да, да. Я жил в России, определенно в России.

КБМ: Да, понятно. Я знаю, что Вам, наверное, пора идти, так что —

Чароу: Да. Уже —

КБМ: Ну, и хорошо: закончим темой нефти и газа. Мы к ней вернемся позже.

[КОНЕЦ ПЕРВОЙ ЧАСТИ ИНТЕРВЬЮ]

Рассказчик Питер А. Чароу. Беседу ведет Кэйтлин Бертин-Майо.

Часть вторая

Место проведения: Лондон, Англия

Дата: 5 января 2017 г.

КБМ: Меня зовут Кэйтлин Бертин-Майо. Сегодня четверг, 5 января 2017 года. Я нахожусь в Лондоне с Питером Чароу, и мы проводим вторую часть его интервью в рамках Проекта устной истории Института Гарримана. Питер, благодарю Вас за то, что нашли время встретиться со мной еще раз. Как я только что упомянула, ранее мы остановились на этапе 1997 года, когда Вы уже решили уйти из Американской торговой палаты и когда Вас взяли на работу в Атосо. Вы тогда сказали, что работа в Американской торговой палате была одной из лучших в Вашей жизни, но что по различным причинам Вы решили, что пора было уходить.

Чароу: Верно.

КБМ: Вот примерно на этом мы и остановились.

Чароу: Правильно.

КБМ: Если Вы хотите продолжить эту линию, то расскажите мне, почему Вы решили пойти работать в Атосо.

Чароу: Ну, для этого были конкретные причины и причины широкого характера. Отчасти дело было в том, что, как я говорил, Американская торговая палата была организацией, которую я основал в России. Такие Палаты существуют во многих странах мира, но связаны они лишь неформальным образом. У них нет единой «материнской» организации. Существует Торговая палата

США, находится она в Вашингтоне, но это совершенно иная организация. Она не имеет ничего общего с Американскими торговыми палатами в различных странах мира.

КБМ: Поняла.

Чароу: Она аккредитует Американские торговые палаты, но ни формальных, ни юридических связей между ними и Торговой палатой США нет. Так что один из моментов, с которым я столкнулся после того, как создал эту организацию, вырастил ее и добился определенных успехов, заключался в том, что дальше расти мне было некуда. Выше, чем президент и главный исполнительный директор должности не было.

КБМ: Ясно.

Чароу: У меня в стране не существовало более крупной организации, куда теоретически можно было бы вернуться в какой-то момент в будущем. Это был тупик, хотя и довольно приятный тупик. Это было первое. Второе: нефтегазовая промышленность в России играла важнейшую роль в функционировании экономики и развитии страны. Не могу сказать, что ранее, когда я получал образование, меня этот сектор особо интересовал. Я занимался политологией, так что мне приходилось рассматривать ОПЕК и движение потоков нефти в мире. Я понимал, как они влияют на политику и геополитику. Но это меня не особенно интересовало. Однако, живя в России и познакомившись с этим сектором поближе, я как политолог понял, насколько нефтегазовая промышленность политизирована.

КБМ: Так.

Чароу: В частности, в сегодняшнем мире основными владельцами ресурсов являются по большей части национальные правительства. Если вы хотите получить доступ к сырьевой базе, надо уметь работать с национальными правительствами. Мы часто тычем

пальцем на международные нефтяные компании (МНК), будь то Exxon Mobile, или BP, или Shell, или другие, и говорим, что вы, мол, делаете то, делаете это. Но на самом-то деле на долю МНК сегодня приходится всего 8-10 процентов мировой добычи нефти. Это очень мало, хотя это такие крупные компании и мы все о них знаем.

КБМ: Да.

Чароу: Они всегда на виду, вы читаете о них в газетах, видите их рекламу и так далее. Но в России природные ресурсы находятся в руках правительства. Если вы хотите получить доступ к сырьевой базе, то для этого надо наладить связи с правительством, надо работать с правительством. Это была одна из причин, почему ко мне обратилась компания Амосо. В 1990-х годах они столкнулись с трудностями в ходе одного проекта, который они прорабатывали. Они думали, что всё в порядке – ну, вроде так и было. Они выиграли в тендере право стать единственным иностранным инвестором в освоение одного месторождения. А потом возникли проблемы с приватизацией предприятий, которая проводилась в России в 90-е годы: компания, с которой они вели переговоры, была приобретена более крупной компанией под названием ЮКОС. Владел ей Михаил Ходорковский. И Ходорковский решил, что он не хочет иметь дело с Амосо; ему было всё равно, что нам присудило правительство, какие законные права у нас были, как нам казалось, и всё такое прочее. По мнению Амосо, я в силу своих связей, которые я приобрел за годы работы в Американской торговой палате, мог бы им помочь лучше представить их дело правительству Российской Федерации. Они спросили, заинтересован ли я перейти к ним в компанию, и я согласился.

Но, как известно, примерно через год после моего прихода в компанию было объявлено о слиянии Амосо и BP.

КБМ: Да.

Чароу: Вскоре оказалось, что я стал работать скорее на ВР, чем на Амосо.

КБМ: Что изменилось? Что стало по-другому?

Чароу: Во-первых, ну, в каком-то смысле, всё изменилось. Штаб-квартира корпорации была уже в Лондоне, а не в Чикаго. Всё старшее руководство Амосо постепенно ушло из компании. Даже те люди, которые меня взяли на работу и на которых я непосредственно работал, тоже быстро ушли из компании. Я, практически, должен был вновь проходить собеседования в новой компании, беседовать с новыми руководителями подразделений, чтобы сохранить за собой рабочее место, что мне с успехом удалось сделать.

КБМ: Вы хотели —

Чароу: Да, хотел. Нет, просто очень хотел! Но там была совершенно другая корпоративная культура. Хотя компания и не называлась больше British Petroleum, она была по-настоящему британской двадцать лет назад. Безо всяких сомнений. Она изменилась с течением времени по ряду причин: во-первых, потому что поглотила Амосо, американскую компанию, а также Sohaio, тоже американскую компанию, и потом еще ARCO, опять же американскую компанию. Все эти компании входили в свое время в Standard Oil. Это компания в штате Иллинойс, которую основал Джон [Д.] Рокфеллер и которую впоследствии разделил Тедди [Теодор] Рузвельт в ходе антимонопольной компании в начале двадцатого века.

В общем, Джон Браун как глава ВР занимался реорганизацией значительной части Standard Oil, приводя ее в соответствие со стандартами ВР. Были поглощены и другие компании, в частности Castrol, а также Aral, крупнейшая национальная сеть АЗС в Германии. Если вы отправитесь в поездку по Германии, то вдоль

всех автобанов вы увидите заправочные станции компании Aral, как вы видите везде в Соединенных Штатах заправочные станции компании Mobil. Это был этап консолидации в данной отрасли. Многие компании поглощали другие компании. Думаю, что Джон Браун пошел дальше всех с точки зрения количества поглощений. Так что, со временем, ВР стала гораздо более международной компанией. Если сейчас подняться наверх туда, где находится офис руководства, вы увидите, что генеральный директор и большинство находящихся там с ним сотрудников – американцы. Большое количество сотрудников, фактически, достались по наследству от Атосо. С Бобом [Роберт Б.] Дадли, Генеральным директором, я познакомился в Москве, когда он работал там в Атосо еще двадцать два или двадцать три года назад.

В любом случае, для меня работа в нефтегазовой промышленности была интересным интеллектуальным опытом, поскольку позволяла мне понять, как эта индустрия влияет на экономическое развитие и рост Российской Федерации, а также осознать ее роль в политике страны. Невозможно было — вот вы идете по зданию компании, а в здании ВР вы передвигались пешком, и вам в основном встречаются инженеры или магистры бизнеса. Но данная компания просто не могла работать без людей, которые понимают специфику стран, где мы работаем. И Джон Браун, который во многом был стратегом, — он им и остался, так как он еще жив — он с самого начала видел перспективы в России, видел ее возможности и потенциал. Мне лично нравился его подход: ведь многие западные компании, особенно американские, очень опасаются работать в России. Все свои знания о России они черпают из газет, а это —

КБМ: Вы имеете в виду тогда? Или сейчас?

Чароу: Даже сейчас это по-прежнему так.

КБМ: Да.

Чароу: Объем торговли и инвестиций между Соединенными Штатами и Россией составляет ничтожную долю в сравнении с объемом торговли и инвестиций между Европой и Россией. И даже просто между Германией и Россией. Германия инвестирует значительно больше в Россию, чем Соединенные Штаты.

Эта работа хорошо мне подходила, потому что мне удалось поработать в интересной мне индустрии и применить там мои знания и многолетний опыт, и еще потому, что эта компания сосредоточенно и целенаправленно готова была пойти на определенный риск, чтобы добиться успеха в России. Я до сих пор не могу представить себе более подходящей для меня работы, поскольку я интересовался политикой и особенно связью между политикой и бизнесом. И в этом плане компания, которая была действительно готова работать в России, изыскивать пути к достижению успеха и целенаправленно к этому стремиться, была прекрасной находкой и подходила мне по всем статьям.

Надо сказать, что другие нефтегазовые компании того времени, в 90-е годы, старались согласовать и заключить с правительством России соглашения о разделе продукции. Это, по существу, контракт между компанией и правительством России, в котором определены условия вашей работы в стране. Вы, фактически, работаете за рамками финансовой и юридической системы страны. У вас отдельное соглашение.

КБМ: Интересно.

Чароу: Если посмотреть на проекты «Сахалин-1» или «Сахалин-2», которые существуют и сегодня — оба они являются соглашениями о разделении продукции, и оба они находятся в определенном отношении за рамками юридической системы страны, так как это отдельные контракты между правительством Российской Федерации и соответствующими компаниями. Но Джон Браун еще в 90-е годы говорил: «Я хочу вести бизнес по-другому. Если уж мы

будем работать в России, я хочу, чтобы наша компания была российской. Я хочу быть частью российской экономики. Хочу работать с российскими партнерами, хочу понять, как делаются дела в России, хочу работать в рамках их налоговой системы, системы выплаты роялти, в рамках их юридической системы, хочу, чтобы моя компания жила и работала, как любая другая местная компания».

КБМ: Чем можно объяснить такой подход? Вот вы говорили об элементе риска. Он мыслил стратегически и хотел — ?

Чароу: Он, действительно, мыслил стратегически. Он видел, что, если вы заключите эти индивидуальные контракты, вы и будете в своей работе всегда ограничены этими контактами.

КБМ: Так.

Чароу: Очень трудно развивать бизнес в реальном секторе экономики в какой-то стране. Большинство из тех, кто заключил тогда эти контракты, по-прежнему работает по контрактам 90-х годов о доле в распределении продукции, и Exxon Mobil – яркий тому пример. У них есть проект «Сахалин-1», но, кроме этого, они, фактически, больше ничего не добились.

Компания Total первоначально занималась Харьягинским проектом по линии СРП на Крайнем Севере (а не на Сахалине, а в Восточной Сибири), и они практически вышли из этого проекта. Они изменили род своей деятельности и купили примерно двадцать процентов акций в одной российской газовой компании. Они, в общем, отошли от предыдущего формата работы. А вот компанию Chevron в России вообще не увидишь. Они работают в Казахстане, но в России практически не работают. И компания ConocoPhillips пыталась работать в России. Они пытались купить акции в компании Lukoil еще в конце 90-х, но потом решили, что им это не интересно, и ушли оттуда.

Джон Браун стратегически смотрел на вопрос о том, как развивать бизнес в самой России, и его первым шагом было приобретение в конце 90-х, точнее в 1997 году, десяти процентов акций в независимой российской компании «Сиданко». Он выбрал нескольких менеджеров из ВР и ввел их в компанию, сказав им: «Вы отправитесь туда и будете там работать, и вам необходимо разобраться, как там ведут дела. Ваша задача – сделать всё, что в ваших силах, чтобы компания росла и развивалась». На деле это оказалось исключительно сложным процессом. После слияния ВР и Атосо я сначала стал представителем наших акционеров в «Сиданко» в московском отделении ВР.

КБМ: Так.

Чароу: Я следил за тем, как обстоят дела с нашими инвестициями в «Сиданко» суммой примерно в 500-600 миллионов долларов. Это было в 90-е годы. Очень трудное время было для ведения бизнеса в России.

КБМ: Понятно.

Чароу: Нам очень быстро стало ясно, что нас обкрадывают со всех сторон. Обкрадывали сотрудники компании. Обкрадывали корпоративные рейдеры, которые атаковали наши дочерние предприятия и использовали российские законы о банкротстве, чтобы разворовывать активы «Сиданко». Должен сказать, что это был весьма поучительный процесс. Джон Браун хотел влиться в российское деловое сообщество, вот мы и оказались в самой гуще событий. Мы пытались сориентироваться. Мы пытались понять, как нам защитить себя и наши инвестиции. Время было опасное. Это были последние годы пребывания у власти Ельцина, и обстановка в России в то время, действительно, была как на Диком Западе. Очень трудно было там находиться, жить и пытаться наладить бизнес.

В результате нам пришлось договариваться с корпоративными рейдерами, которые постоянно наезжали на нас, и заключить с ними пакт, чтобы защитить свои инвестиции. Это была хорошо известная в настоящее время финансовая группа «Альфа», одна из крупных российских олигархических групп. Они владели нефтяной компанией под названием ТНК – Тюменская нефтяная компания. Они использовали эту компанию против нас и пытались вывести активы из «Сиданко». Мы сражались с ними в судах, даже в Западных судах, пытались вести с ними переговоры, мы перепробовали всё, что могли. В конечном счете мы заключили с ними пакт о совместном владении «Сиданко».

КБМ: Так.

Чароу: В результате мы приобрели еще пятнадцать процентов компании, и у нас оказалось двадцать пять процентов всех акций, а им достались остальные семьдесят пять процентов. Впоследствии в 2003 году мы создали наше крупное совместное предприятие ТНК-ВР. Мы осуществили это вместе с группой «Альфа» и их партнерами в ТНК, Renova и Access Industries. Всего три олигархические группы. Их возглавляли Михаил Фридман, Лен [Леонард] Блаватник и Виктор Вексельберг.

Вот так мы основали ТНК-ВР и вложили туда все наши российские активы, а именно наши акции в «Сиданко» плюс нашу сеть автозаправочных комплексов. В то время у нас в Москве под брендом ВР было 42-43 АЗС. Мы также вложили в дело около восьми с половиной миллиардов долларов наличными. ТНК вложила все свои активы, а эти олигархические группы – Alfa, Access и Renova – вложили в дело все свои нефтегазовые активы, находящиеся в России. В общем, фактически они передали в общее дело «Тюменскую нефтяную компанию» плюс какие-то другие активы. Таким образом мы создали ТНК-ВР, где наша доля владения составляла 50 процентов, и у наших партнеров тоже было

50 процентов. Совместное предприятие с равными долями владения по 50 процентов – это большая редкость, и именно против этого предупреждал нас президент Путин, который сказал: «Мой опыт показывает, что при партнерских отношениях нужно, чтобы был старший партнер и младший партнер, иначе в будущем у вас будут проблемы». На это Джон Браун заявил: «Если у нас возникнут разногласия, обе стороны должны будут разрешить их. Это вынудит нас искать выход вместе, поскольку ни одна из сторон не имеет в компании главенствующей роли».

Короче, это было началом десяти бурных лет наших партнерских отношений. Мы направили в совместное предприятие двести сотрудников ВР, включая Боба Дадли, который занял пост Генерального директора ТНК-ВР. Я же в то время был главой московского отделения ВР, то есть я не входил туда, в общем, мы обсуждали это с Бобом, и я спросил: «Ты хочешь, чтобы я вместе с тобой работал в ТНК-ВР»? Он ответил: «Нет, мне нужен близкий и надежный человек в московском отделении ВР, к которому я мог бы обращаться, зная, что получу ответы на свои вопросы, а также помощь и поддержку». Что-то в этом роде. На том и договорились. [Смеется] Что там сказал Толстой насчет того, что все счастливые семьи счастливы одинаково, а каждая несчастливая семья несчастлива по-своему?

КБМ: Было дело.

Чароу: В общем, ТНК-ВР во многих отношениях была несчастливой семьей. Мы постоянно ругались с нашими российскими партнерами. При этом наша инвестиция оказалась исключительно успешной, самой успешной в истории ВР.

КБМ: Это о чем-то говорит.

Чароу: Бесспорно. Приведу всего лишь несколько цифр. Я говорил, что мы внесли всю свою сеть АЗС плюс восемь с половиной

миллиардов долларов. За десять лет ВР получила девятнадцать миллиардов долларов в качестве дивидендов. Когда В 2013 году мы продали нашу долю в пятьдесят процентов «Роснефти», они заплатили нам примерно 28-29 миллиардов долларов.

КБМ: Вот это да!

Чароу: Именно. Так что из наших, если округлим, десяти —

КБМ: Да, больше двухсот процентов, точно.

Чароу: В общем, да! Это было очень успешной инвестицией. Без всякого сомнения.

КБМ: Ничего себе! Так не зря вы пережили все эти несчастливые семейные моменты?

Чароу: В общем, не зря. Я часто говорю, что помимо огромного чисто финансового успеха данного проекта, ВР также получила много другого. Во-первых, это опыт, который нам позволил добиваться целей, поставленных Джоном Брауном, а именно, ВР реально освоила тонкости ведения бизнеса в России, с российскими партнерами. Мы научились этому на собственном горьком опыте, но всё-таки научились.

Мы также подготовили целый ряд кадров руководителей старшего звена в самой ВР, и эти знания остались с ними навсегда. Мы можем использовать этот опыт при работе в других компаниях в России, и всё это по-прежнему работает на нас. У нас появились огромные преимущества в сравнении с нашими конкурентами, потому что у нас было много сотрудников, которые знали на собственном опыте специфику бизнеса, так как проработали несколько лет в российской нефтегазовой компании. Многие из них работали не в Москве. Многие работали на месторождениях в Западной Сибири бок о бок со своими российскими коллегами.

Благодаря этому у нас там сложились добрые отношения со многими людьми. Хорошие отношения сложились и с руководителями старшего звена. Нам на деле удалось убедить руководство страны, во-первых, в том, что мы готовы работать в России и готовы инвестировать в ней значительные суммы денег. Во-вторых, также в том, что в трудный момент мы не сдадимся, не сложим руки и не сбежим. В-третьих, мы, фактически, несли с собой технологию, передовой опыт и, во многих отношениях, подталкивали наших российских партнеров к работе в соответствии с самой передовой международной практикой. И каждый раз во время встречи Джона Брауна с Президентом Путиным тот всегда ему говорил: «Вы подаете пример всей российской нефтегазовой индустрии, так что теперь все они должны платить налоги, потому что вы их платите». Вот такие отношения появились у нас в результате нашей с ними работы, и в будущем нам это очень пригодилось.

Когда пришло время выйти из совместного предприятия — а мы знали, что к этому всё шло, потому что, во-первых, отношения с нашими российскими партнерами со временем стали просто отвратительными. Во-вторых, мы также знали, что изменения, проводимые в данной отрасли под руководством президента Путина, были таковы, что постепенно всё больше возрастала роль государственных компаний. Дошло до того, что если вам нужен был доступ к самым качественным ресурсам, лучшим месторождениям, лучшим объектам, то нужно было оформить договор с одной из государственных компаний. В конечном счете мы пришли к выводу, что нам придется заключить договор с одной из государственных компаний, если мы хотим и впредь развивать там свой бизнес. Мы могли бы остаться в ТНК-ВР и снимать сливки с наших инвестиций. Мы могли бы эксплуатировать месторождения, продавать нефтепродукты и получать свои деньги в виде дивидендов. Но с течением времени этот бизнес стал бы

сокращаться. Он не стал бы расти. Мы знали, что нам нужен партнер из числа госкомпаний.

Мы наладили отношения с руководством «Роснефти», что в конечном счете привело к продаже нашей доли в 50 процентов в ТНК-ВР компании «Роснефть». В рамках этой сделки они убедили наших российских партнеров продать им остальные 50 процентов. В результате «Роснефть» купила всю компанию целиком. Думаю, важен тот факт, что нам разрешили это сделать. Тут поясню, поскольку Вы не работали в нефтегазовой индустрии. Дело в том, что ни в одной стране нет ни одной нефтяной компании, в которой международная нефтяная компания владела бы существенной долей акций. Будь то саудовская Aramco или бразильская Petrobras, будь то малагасийская Petronas или же китайская Sinopec — там могут разрешать иностранным инвесторам покупать один-полтора процента акций компании для оформления партнерских отношений. Но чтобы у международной компании было 20 процентов акций — этого нигде просто не существует. А нам разрешили это сделать с «Роснефтью».

Мы также продемонстрировали серьезность намерений в отношении России, так как сразу же реинвестировали в России солидную сумму, полученную нами от продажи нашей доли в ТНК-ВР и тем самым сделали исключительно серьезное заявление.

КБМ: Я хочу подробнее узнать об этом, но сначала вернемся к тому, что Вы раньше говорили, так как у меня есть несколько дополнительных вопросов. Во-первых, вот любопытно, Вы говорили, что, когда ВР купила Амосо или слилась с Амосо в 1998 году, она, ВР, была очень британской компанией.

Чароу: Верно.

КБМ: Что вы имели в виду? Что все сотрудники были британцами? Это было официальное требование? Или корпоративная культура такая была?

Чароу: Да, всё руководство компании были действительно британцами.

КБМ: Так.

Чароу: При этом не просто британцами, а выпускниками элитных университетов Оксфорда и Кембриджа. В общем, такая вот публика.

КБМ: Понятно [смеется].

Чароу: Даже американцы там сразу же ощущали себя чужими, не говоря уже о малагасийцах, австралийцах или представителях других стран. Сегодня ВР – это настоящая многонациональная компания в том плане, что в рядах сотрудников представлены разные страны. Это абсолютно многонациональная компания. Культурный аспект тогда тоже присутствовал [смеется]. Никогда не забуду, как я приехал в Лондон и отправился на первую свою встречу в старой корпоративной штаб-квартире компании в Сити в парке Финсбери Серкус. Я пришел туда со своим коллегой из России. Он работал в России, но сам был британцем. Мы просидели около полутора-двух часов на заседании, а когда вышли, я отозвал его в сторону и сказал: «Вот как я понял смысл того, что было на заседании, а вы скажите мне, так ли я всё понял». Оказалось, я всё понял совершенно неверно [смеется].

КБМ: Неужели?

Чароу: Да. Понимаете, что-то они не говорят, что-то не договаривают, какие-то вещи они не хотят говорить прямо и ходят вокруг да около вместо того, чтобы обсуждать вопросы конкретно. Я всем говорю: «Вот в России я чувствую себя очень комфортно. Я

прекрасно понимаю культуру страны. Прекрасно умею ладить с россиянами. Для меня это вообще не проблема. А здесь мне приходилось труднее, чем после переезда в Россию».

КБМ: Как смешно!

Чароу: Точно. Руководство компанией осуществлялось непривычными для меня методами.

КБМ: Это всё явно изменилось с течением времени.

Чароу: Изменилось. Я уже говорил, что эта компания стала гораздо более международной и многонациональной, чем была тогда.

КБМ: Вы также говорили, что в конце пребывания у власти администрации Ельцина в стране царила атмосфера, похожая на Дикий Запад. Расскажите, пожалуйста, подробнее об этом и о проблемах, с которыми вы столкнулись в начале Вашей там карьеры, когда вы работали в Москве представителем ВР. Вас никогда не посещала мысль, что стратегия Джона Брауна о создании партнерских отношений с ними была безумным и очень трудноосуществимым делом?

Чароу: Нет—

КБМ: Окей.

Чароу: Я не считал это безумием. Во-первых, потому что я был главой отделения ВР в Москве и, благодаря интересу Джона к России, я проводил с ним много времени, что помогло мне понять его образ мышления. Это первый момент. Второй момент в моем образовании. Я занимался российскими исследованиями. Я знал русский язык, знал культуру, понимал, как работает система в России. Мне там было легко влиться в жизнь. У меня это получалось естественно. Мне было легче, чем некоторым моим коллегам, которые приехали туда и которым, фактически, нужно было стараться как-то вписаться в контекст событий. Помимо всего

этого, я понимал стратегию Джона. Я понимал, почему его стратегия была верной. Я понимал, что именно благодаря его стратегии ВР выгодно отличалась от наших коллег и конкурентов и что, в конечном счете, это приведет к успеху. Меня не пришлось долго убеждать. Я был уверен, что дело это было рискованное, но думал, что в итоге, если у нас всё получится, у нас будут гораздо более сильные позиции, чем у любого из наших конкурентов.

КБМ: Расскажите подробнее о трудностях в работе с такими группами, как «Альфа», и в налаживании с ними рабочих отношений.

Чароу: У нас очень разные с ними традиции. Плюс работать приходилось в стране, переживающей этап становления. Судебная система, вопросы главенства закона, сами законы, возможность олигархических групп прибегать к задействию так называемого «административного ресурса», как тогда это условно называлось. Короче говоря, речь идет о подчинении себе небольших правительственных структур, которые потом начинают лоббировать ваши интересы.

КБМ: Понятно.

Чароу: В нашем случае это особенно было заметно в вопросах иммиграционной политики. В какой-то момент «Альфа» начала препятствовать в продлении разрешения на работу и выдаче виз нашим специалистам из ТНК-ВР, включая даже Боба Дадли, Генерального директора компании.

КБМ: Есть такая тактика.

Чароу: Да. Она по-прежнему в какой-то степени практикуется и сегодня, но тогда она была гораздо более распространенной, и тогда, фактически, все ее использовали. Я уже говорил о рейдерских атаках против «Сиданко». Для этого использовались недостатки или прорехи в законодательстве о банкротстве в

тогдашней России для захвата имущества компаний и доведения их до банкротства. Затем при помощи коррумпированных судов они добивались назначения своих людей на должности ликвидаторов имущества компаний, и уже эти управляющие имуществом обанкротившихся компаний решали, что с ней делать. Затем эти компании или их имущество распродавались на аукционах по ценам гораздо ниже, чем их реальная стоимость. Вот с чем приходилось иметь дело в 90-е годы. Это было очень поучительно [смеется].

КБМ: Да уж, а подробнее можно? Какие уроки Вы извлекли? Каковы были Ваши обязанности? Как выглядела Ваша повседневная работа?

Чароу: Да, хорошо. Каждое утро в 8:30 мы проводили встречу группы старших менеджеров для анализа событий последних суток и решения накопившихся проблем. Я много времени уделял кредитам, которые «Сиданко» и дочерние компании взяли у Западных финансовых учреждений, включая ЕБРД [Европейский банк реконструкции и развития]. Я часто встречался с так называемыми комитетами кредиторов этих банков, пытаюсь решить вопросы обеспечения кредитов и их выплаты.

В то же время наши российские конкуренты скупали за бесценок долги и потом искали судью, который вынес бы решение, что эти долги невозможно выплатить и объявил бы компанию банкротом. Затем компания поступала на аукцион, и они покупали ее по низкой цене через аукцион. Я много работал с немецкими банками в поисках решения проблемы. Я также активно работал с представителями российского правительства, которым старался объяснить ситуацию, заявить, что мы готовы честно инвестировать значительные объемы средств и намерены увеличивать наши инвестиции, а также что речь идет о репутации страны и так далее.

Работал со всеми вплоть до уровня премьер-министра, пытаюсь объяснить им все эти вопросы.

КБМ: Судя по нашему последнему разговору, Вам, похоже, удалось наладить хорошие отношения с различными министрами, а также в правительстве, еще когда вы работали в Американской торговой палате.

Чароу: Это так.

КБМ: Между вами тогда сложился определенный уровень доверия, поэтому, уверена, это доверие сохранилось и с Вашим переходом на новое место работы. Хотя, судя по всему, ситуация там была совсем иная. Как Вам удавалось ориентироваться?

Чароу: То есть совершенно иная, потому что там речь уже шла о реальном бизнесе. Получить доступ к кому-то было самым несложным делом. А вот добиться того, чтобы они приняли конкретные меры в отношении имевшихся проблем, было уже сложнее. Я, кстати, их в этом не виню. Они не говорили мне: «Нет, мы не будем этого делать». Во многих случаях они просто не могли ничего сделать, так как вы имели дело с коррумпированными судами в Западной Сибири или с коррумпированными государственными структурами, где у них просто могло не быть достаточно власти, чтобы что-то сделать. Ко всему этому примешивались, скажем так, угрозы или завуалированные угрозы насилия.

Тут великое множество историй. За этот период многих убили или серьезно ранили. Бесспорно, когда вы имеете дело с официальными представителями государственных органов в Западной Сибири и они не хотят делать того, что вы от них хотите, можно разными способами оказывать на них давление. Такова была реальность на тот момент. Это был единственный период времени за весь мой

срок ведения бизнеса в России, когда у меня были телохранители. Тот еще был период!

КБМ: Это в Москве? И так каждый день?

Чароу: Да. В 98-м и 99-м годах. В моей машине сидел телохранитель, и он следовал за мной повсюду, когда я куда-нибудь отправлялся, шел на встречу, ехал на работу или возвращался с работы.

КБМ: Это вас тревожило? Имея в виду —

Чароу: Не могу сказать, что чувствовал себя прекрасно [смеется]. Я не очень-то верил, что телохранители мне помогут. Ведь парень, сидящий рядом, получает всего двести или четыреста, ну шестьсот долларов в месяц. Бросится ли он за меня под пулю? Конечно, нет [смеется]. Я вспоминаю американского предпринимателя Пола Татума, работавшего в Москве в начале этого периода, не знаю, говорит ли вам что-нибудь его имя.

КБМ: Конечно...

Чароу: Его застрелили на станции метро «Киевская». Пол был моим хорошим другом. Когда я только основал Американскую торговую палату, я арендовал у него помещение под офис. Его собственный офис находился в одной из соседних комнат. Мы регулярно собирались на кофе или просто выпить и так далее. Когда его убили, рядом с ним находилось четверо его телохранителей, и ни один из них ничего не сделал. Так что какой в них смысл?

КБМ: Может быть, какой-то сдерживающий момент? Не знаю, может быть, и нет. Что Ваша семья об этом думала?

Чароу: Это был период большого стресса [смех].

КБМ: Да, могу себе представить. Представить только! Вы ездили в Сибирь? Вы там бывали?

Чароу: Да. Неоднократно.

КБМ: Ну, и как там?

Чароу: В общем, это другой мир. Сейчас за двадцать лет там многое изменилось. Очень много средств туда было инвестировано.

КБМ: Значит, тогда этот регион был еще менее развит?

Чароу: Да. Жизнь там была очень суровая. Гостиницы были убогие, еда очень плохая.

КБМ: Наверное, холодно было?

Чароу: На самом деле, летом там даже очень жарко.

КБМ: Понятно.

Чароу: Начиная еще с моих дней в Атосо, когда у нас возникали споры относительно наших прав на освоение расположенного в Западной Сибири месторождения, я несколько раз туда ездил и встречался с местным губернатором и выступал на заседаниях местной Комиссии по природным ресурсам, пытаясь аргументировать, почему компании Атосо следует разрешить освоение этого месторождения и так далее. Да, интересный был опыт!

КБМ: Вот Вы встречались со всеми этими людьми пытались чего-то добиться, а как Вам это удавалось? Как Вы убеждали министров в правительстве и других, короче, как Вам удавалось сдвинуть дело с мертвой точки?

Чароу: В общем, нелегкое это было дело. Максимум, чего вы могли добиться, – это снискать к себе доброе отношение, потому что на практике министры сами имели очень ограниченные возможности в плане конкретных действий.

КБМ: Верно.

Чароу: Они могли отдать какое-либо распоряжение сотруднику из своего офиса. Но могли ли они приказать губернатору из Сибири? Фактически, нет. Могли ли они приказать олигарху? Какое там — у олигархов были личные армии.

КБМ: Верно.

Чароу: Кстати, ситуацию с «Сиданко» и вопрос создания ТНК-ВР мы решили не в Москве, а Вашингтоне, и тут имело место два события. Первое состояло в том, что представители ТНК, той самой нефтяной компании, с которой у нас были проблемы, вели переговоры о получении кредитной гарантии с Эксимбанком США [Экспортно-импортный банк], поскольку они хотели переоборудовать один из своих нефтеперерабатывающих заводов в Рязани. Речь шла об огромной сумме денег, примерно 300-400 миллионов долларов. В конечном итоге, с течением времени я стал проводить больше времени в Вашингтоне, так как в Москве особого прогресса на этом направлении у меня не было. Я посещал Белый дом, Конгресс, Государственный Департамент, Эксимбанк и ОРИС (Корпорацию частных зарубежных инвестиций). Я пытался заручиться их поддержкой, чтобы отменить кредитные гарантии Эксимбанка, чего, в конечном счете, нам удалось добиться. Этим мы били по больному месту наших будущих партнеров — по их кошелек. Это первое.

Второй момент. У нас были партнеры, которые вместе с нами инвестировали в «Сиданко». Это были иностранные инвесторы, включая Джорджа Сороса и несколько других крупных, серьезных инвесторов. Были предприняты усилия по привлечению российских олигархов к суду в Нью-Йорке в соответствии с положениями RICO — Федерального закона США «Об организациях, связанных с рэкетом и коррупцией», — чтобы их признали организованной преступной организацией, что создало бы для них кучу разных проблем.

Эти два момента как бы привели их в чувства. Вот тогда мы и смогли сесть с ними за стол переговоров и создать ТНК-ВР.

КБМ: Какая в то время была обстановка в Вашингтоне? Каково было работать с правительством США в сравнении с правительством России? Каков был Ваш опыт в этом плане?

Чароу: Тогда была администрация Клинтона.

КБМ: Так.

Чароу: Эл Гор отвечал за работу Комиссии Гора-Черномырдина [Альберт Гор и Виктор Черномырдин] [Совместная американо-российская комиссия по экономическому и технологическому сотрудничеству], так что он был заинтересован в решении таких вопросов. В этом же были заинтересованы некоторые влиятельные члены Совета национальной безопасности. Во-первых, им нужна была возможность узнавать о положении дел на месте от того, кто знаком с ситуацией, так как они в большинстве своем не владели такой информацией. Некоторые из них в общем были специалистами по России, проходили обучение по профилю и были теоретиками по вопросам России. Но они никогда не жили в стране, никогда там не работали и никогда не сталкивались с реальными проблемами на месте. У них был естественный интерес к этим вопросам, к тому же у меня сложилась определенная репутация за годы работы в Американской торговой палате и благодаря работе с Комиссией Гора-Черномырдина, поэтому у меня была естественная основа для налаживания с ними контактов.

КБМ: Так.

Чароу: Я общался по этим вопросам на очень и очень высоком уровне, с такими людьми, как вице-президент Гор или Рут Харкин, которая в то время возглавляла ОРИС, некоторыми конгрессменами и сенаторами, с которыми я познакомился по работе на посту главы

Американской торговой палаты. Я мог прийти и беседовать с ними, и они знали, что я в курсе событий. Это было полезно.

КБМ: Конечно, полезно. Вы пару раз упоминали Путина. Когда это было? В основном во время его администрации? Я имею в виду, в самом конце пребывания Ельцина —

Чароу: Да, в самом начале —

КБМ: Как вам работалось с Путиным? Как с течением времени изменились отношения ВР с правительством России с учетом их собственных приоритетов?

Чароу: Период, когда страной правил Ельцин, был весьма бурным. Да, но я не могу во всем обвинять Ельцина. Годы его правления были беспрецедентными в истории.

КБМ: Так.

Чароу: Очень трудно было понять, что происходит, и было очень много людей, пытавшихся воспользоваться отсутствием в то время ясности и порядка. При появлении Путина ситуация начала изменяться относительно быстро. Было ясно, что, когда высокий чиновник из правительства говорит вам, что собирается что-то сделать, он на самом деле собирается это сделать, и это делалось. Джон Браун наладил хорошие рабочие отношения с Президентом Путиным. Их первая встреча состоялась в поместье «Чекерс», загородной резиденции тогдашнего премьер-министра Великобритании Тони [Энтони] Блэра. Эту встречу организовал я через свои контакты в Кремле. Джон аргументированно рассказал Президенту Путину, что готов инвестировать в страну значительные денежные средства, если получит гарантии, что эти инвестиции будут защищены от некоммерческого риска. Эти гарантии он получил и тогда уже готов был двигаться дальше. Джон также дал некоторые гарантии Президенту Путину относительно того, на что он готов был пойти. Он сказал: «Мы

обеспечим капитал, технологию, принесем с собой передовую практику, а также будем платить налоги». Мы называли эти четыре-пять обещаний заповедями того, что мы были обязаны соблюдать в России.

Каждый раз, когда Джон встречался с Президентом Путиным, они проходили по списку так называемых заповедей, и Джон рассказывал, что сделано по каждой из них.

Он знал, как установить с Президентом Путиным доверительные отношения, а для этого, попросту говоря, нужно было делать то, что вы обещали и следить за тем, как это получается. В случае появления трудностей нельзя от них бежать. Необходимо продолжать работу и действовать настойчиво. Вот такой подход получал позитивную оценку. Признание и позитивную оценку. Путин неоднократно в своих публичных выступлениях отмечал ВР и Джона Брауна и говорил о том, что мы добросовестные и приверженные делу инвесторы и что выполняем свои обещания и так далее.

Теперь это своего рода «Пособие для начинающих по ведению бизнеса в России» (Russian Business 101) о том, как добиться успеха в организации бизнеса в России. Главное – отношения с людьми. Их нужно налаживать, закреплять и поддерживать на протяжении длительного периода времени. Также необходимо понимать правила игры. После 90-х годов эти правила буквально за десять лет радикально изменились. Изменились правила поведения. Необходимо было понимать, что можно просить, а что нет. Ни в коем случае ничего нельзя было требовать. Дело в том — ну, нужно всегда понимать, что это их страна. Они в ней хозяева, они контролируют ресурсную базу, и именно они принимают все решения. Мы там всего лишь гости. Нас туда пригласили, никогда нельзя об этом забывать и надо действовать соответственно. Это как вы приходите к кому-нибудь в дом на ужин. Так?

Непозволительно указывать хозяевам, что подавать на стол, где вы хотите сесть и как хозяева должны себя вести. Недопустимо говорить им, что вам не понравились их дети [смех].

КБМ: Это уж ни в коем случае нельзя говорить.

Чароу: Именно. Это элементарные вещи. Но многие не понимают этого или забывают.

КБМ: Да. Интересна стратегия Джона Брауна, его подход к ведению бизнеса, к работе в рамках юридической системы страны, его идеи о налаживании отношений, о знании и выполнении правил игры. Вот вы говорили, что ВР на деле решила серьезно работать в России. Помимо технологии и передовой практики, как мне представляется, ВР также внесла свой вклад в развитие страны, в развитие культуры, экономики, иными словами, инвестировала во многие аспекты жизни страны.

Чароу: Это, по большому счету, объясняет смысл моей личной миссии в течение всего этого времени, так как я всегда считал, ну, во-первых, что с распадом Советского Союза появилась действительно уникальная возможность изменить мир. А, во-вторых, чем в большей степени Россия смогла бы интегрироваться в мировые дела, в работу многонациональных и международных учреждений, в управление миром, тем лучше было бы для всех. Помимо этого, была надежда, что Россия в конце концов перестанет замыкаться только на контроле своей экономики и будет стараться выходить за рамки своей страны, искать в других странах возможности инвестирования. Тогда они тоже должны будут освоить правила игры.

КБМ: Так.

Чароу: И то, насколько мы можем помочь им понять законы, по которым живет другая часть мира, поможет им чувствовать себя более комфортно в этой части мира, понять, осознать и, в конечном

счете, пользоваться благами такого подхода. Если вы представитель крупной корпорации, приносите с собой крупные инвестиции и работаете с российскими партнерами, то не следует им указывать, как и что делать, потому что вы якобы знаете это, а они нет. Наоборот, нужно им просто рассказывать, как это делается в других странах и объяснять, по каким причинам это делается именно так. В равной степени следует слушать и их объяснения того, как что-то делается в России, так как у них могут быть не менее веские причины делать это именно так.

Мы специально не ведем с россиянами разговор с тех позиций, что мы-де привезли с собой передовой опыт, показываем им, как надо работать, что мы им даем то или это. Мы всегда говорим на языке партнерских отношений, компромисса, взаимного обучения и обмена, так как мы у них тоже очень многому научились. Добыча нефти и газа в Сибири сильно отличается от добычи нефти и газа в Мексиканском заливе. Мы тоже должны много чему у них научиться. Эта индустрия существует в России более ста лет. Россияне – настоящие профессионалы в области добычи нефти и газа. Они знают свое дело. Поэтому ошибочно было бы, по целому ряду причин, заявить им: «Мы сейчас вам покажем, как это делается». Такой подход русским не нравится. Они очень гордые люди. К тому же это просто неверный подход.

КБМ: Так. Мы уже беседовали о том, как изменилась ситуация с ведением бизнеса в стране после того, как на смену Ельцину пришел Путин. А изменилась Ваша ситуация – Вы же всё время жили в Москве? Как изменилась жизнь? Вы говорили, что, когда только приехали туда, в начале 90-х годов, трудно было даже прокормиться. Как изменилась Ваша жизнь с течением времени? Как Вы оценивали изменения в стране?

Чароу: Говоря в общем, после Ельцина с приходом Путина начало создаваться впечатление, что Москва в целом становится более

безопасным городом для проживания, для воспитания детей. Происходили также изменения, которые не зависели от того, кто стоял у руля власти в стране. Развивалась экономика. Страна богатела. Расширялись коммерческие связи с внешним миром. Уже благодаря только этому в России появлялось всё больше товаров народного потребления, продовольствия и так далее, короче, всего этого становилось всё больше и больше.

В начале своего правления Путин сформировал социальный контракт с олигархами и с российскими коммерсантами, суть которого состояла в следующем: «Вы не лезьте в политику, а я буду содействовать ежегодному росту вашего благосостояния». И надо сказать, что в первые годы ему это весьма хорошо удавалось.

Конечно, в большой степени всё это делалось благодаря высоким ценам на нефть, но делалось. Люди чувствовали это. Им это нравилось. Пожалуй, в Москве появилось ощущение того, что жизнь становится нормальной. Открывались рестораны, в городе стало чисто. Как я говорил, вы чувствовали себя в большей безопасности на московских улицах, чем в начале 90-х годов. Там в общем лучше стало жить.

КБМ: Легче заниматься повседневными делами?

Чароу: Да.

КБМ: Это хорошо. Когда вы переехали в Лондон и почему?

Чароу: Это было в конце 2005 года. Причина в том, что ВР попросила меня вернуться туда [смех].

КБМ: Это веская причина.

Чароу: Верно.

КБМ: Вы уже почти двенадцать лет там, верно?

Чароу: Да. Да, этой осенью было одиннадцать лет.

КБМ: Вы по-прежнему бываете в России?

Чароу: Постоянно.

КБМ: Да, понимаю, а как же иначе!

Чароу: Вот в понедельник туда лечу.

КБМ: О, понятно! Учитывая, что Вы там часто бываете, как, по-вашему, изменилась Россия после Вашего переезда сюда, с 2005 года?

Чароу: Основная тенденция, можно сказать, в нормализации жизни. Когда вы общаетесь со своими русскими друзьями, они уже просто друзья, и вы не видите в них прежде всего русских, они просто друзья.

КБМ: Так.

Чароу: Положим, вы занимаетесь там бизнесом. Российские бизнесмены, с которыми вы имеете дело, теперь уже высоко образованные люди, многие получали образование на Западе. Они знают, как управлять бизнесом. Они имеют степень магистра бизнеса. По-моему, я говорил, что восемь лет был в Совете директоров крупной российской сталелитейной компании «Магнитогорский металлургический комбинат». Я с интересом наблюдал за переменами, произошедшими за восемь лет, когда компания превратилась из частной корпорации в компанию, котирующуюся на лондонской и московской фондовых биржах, видел, как изменилось корпоративное управление компанией, а также стиль управления. Многое изменилось.

КБМ: Вы говорите о бизнесе. Вы, кажется, входили или еще входите в состав Центра предпринимательства или в какой-то —

Чароу: В Совет директоров.

КБМ: Да, в Совет директоров. Как дела с предпринимательством? Полагаю, очень мало было возможностей стать предпринимателем в 90е годы, а сейчас —

Чароу: Да как сказать, фактически [смеется] многие из тех, кого мы сегодня называем олигархами, в 90-е годы были предпринимателями.

КБМ: Вот как... [смех]

Чароу: В настоящее время предпринимательство в России очень популярно. Правительство активно поддерживает предпринимательство, поощряет его, а также стимулирует обучение молодежи навыкам предпринимательства. Но заниматься малым бизнесом там очень трудно, реально трудно. Рынок по-прежнему чрезмерно регулируется. Этот рынок отнюдь не дает всем равные возможности. Порой трудно добиться того, чтобы законы применялись ко всем одинаково. Всегда есть риск, что, если вы добились успеха в бизнесе, это возможность для крупных компаний прийти и поглотить вас. Трудная обстановка. Для предпринимателей обстановка трудная.

КБМ: А есть там культура создания стартапов?

Чароу: Растет. Дело движется вперед. Вообще, для выпускников университетов имеется определенный набор вариантов, что делать дальше. Можно пойти в правительственные структуры, что многих привлекает. Можно прийти на работу в крупную российскую компанию, что обычно не является привлекательным вариантом, так как эти компании забюрократизированы и во многих аспектах по-прежнему напоминают советские предприятия. А можно устроиться на работу в иностранную компанию. Но тут, как вы можете себе представить, возможности относительно ограниченные.

КБМ: Понятно.

Чароу: Но также можно начать свое дело. Для многих молодых людей, даже здесь, и я всё время разговариваю об этом со своими детьми, сама идея работы в ВР является настолько чуждой, что они даже представить себе этого не могут. Больше всего они хотят создать свою компанию, придумать какую-нибудь идею, самим решить, как что делать, и так далее. Я думаю, что сегодняшняя молодежь именно таким образом смотрит на жизнь. Никто больше не хочет работать двадцать лет в одной компании, вы пришли и быстро ушли, пришли-ушли.

КБМ: Да. Постоянно менять работу.

Чароу: Да. Точно. Но, как я говорил, обстановка очень трудная, весьма трудная.

КБМ: Существует ли обмен между Россией и США по линии бизнеса, как вам кажется?

Чароу: Кое-что есть. Но в основном этим занимаются крупные компании.

КБМ: Конечно.

Чароу: Предпринимателю из штата Огайо будет трудно сесть в самолет, полететь в Тюмень и попытаться начать там бизнес. Первоначальные расходы слишком высокие, а перспективы не ясные.

КБМ: А есть —? Помню, во время нашего разговора о годе, который Вы, будучи студентом Института Гарримана, провели в Ленинграде в качестве стипендиата программы Фулбрайта. Вы сказали: «Считаю, этот год был замечательным». Интересно, существует по-прежнему тот уровень интереса к обменам между американскими студентами или предпринимателями и россиянами. Как Вы думаете, что они считают о контактах—?

Чароу: Вопрос интересный. Да, мне кажется, в этой области мы переживаем период снижения активности, и Запад воспринимают с подозрением. В общем, я считаю, что 90-е годы были периодом, когда люди были буквально одурманены, и всё Западное было прекрасным, позитивным и классным. Затем ситуация изменилась на 180 градусов. Что интересно, вот я только сегодня читал статью Лилии Шевцовой. Она раньше работала в [корпорации] Карнеги, а сейчас работает буквально напротив в «Чатем-Хаус» (Chatham House) [Королевский институт международных отношений]. И она приводит результаты опроса, из которых следует, что 71 процент опрошенных россиян хотят улучшения отношений с Западом, а это говорит о том, что, похоже, мы отходим от самой низкой точки нынешнего цикла. Другой вопрос — что думает противоположная сторона. Если спросить студентов на Западе: «Хотите провести год в России?» [смеется]. Я не знаю.

КБМ: Верно. Верно.

Чароу: Я это сделал, так что я —

КБМ: Но во время Вашей учебы считалось, что именно туда и надо ехать учиться.

Чароу: Бесспорно, так оно и было. Да, это была экзотическая страна. Это был другой мир. Но также это было —

КБМ: Что-то вроде эпицентра —

Чароу: Это была тоже сверхдержава. И это было очень привлекательным. Сейчас этой привлекательности больше не существует. Думаю, что такого уровня интереса и популярности, как в 1980-е годы, сейчас не существует. Считаю, что по-прежнему имеется большой интерес. Отмечу, что у нас здесь существует — и это один из примеров — корпоративная программа социальной ответственности, в соответствии с которой мы инвестируем средства в определенные сферы в России за рамками наших с ней

деловых отношений. Мы инвестируем средства в такие сферы, как образование, наука и технология, искусство и культура.

В прошлом году, ну, точнее, в 2015-2016 годах мы профинансировали выставку в здешнем Научном музее, посвященную истории российских и советских космических исследований и космонавтике. Так это было огромным хитом. Интерес был огромный. На выставку не смогли попасть все желающие.

КБМ: Вот это да!

Чароу: Туда просто не могли поместиться все желающие. Здесь к этому по-прежнему огромный интерес. Мы продолжаем заниматься такими проектами, так как по-прежнему считаем очень важным формировать больший интерес к этой сфере. Одно из направлений, которое мы поощряем и поддерживаем, это обмены по линии образования. В настоящий момент в этой области цифры гораздо ниже, чем в 80-е годы и даже в начале 90-х, но я по-прежнему с оптимизмом смотрю на ситуацию.

КБМ: Это, бесспорно, вопрос, с которым постоянно сталкивается Институт Гарримана, и там стараются понять, как его решить. Вы знаете, вот Ваши друзья или коллеги из России – они знают, что существуют такие учреждения, как Институт Гарримана, другие институты, специализирующиеся на России?

Чароу: Они, конечно, знают о Колумбийском университете.

КБМ: Так.

Чароу: Бесспорно. Когда я говорю им, что учился в аспирантуре в Колумбийском университете, на них это производит большое впечатление.

КБМ: Они понимают, что это значит.

Чароу: Да, понимают. Гарвардский университет они тоже знают. Они могут не знать, что такое Белферовский центр или Центр российских исследований, но уж про Гарвардский университет они, конечно, знают.

КБМ: Да. Конечно.

Чароу: При возможности, уверен, они бы ухватились за этот вариант. Но следует ли направлять российского студента в Институт Гарримана? Думаю, что они скорее уж пойдут на отделение бизнеса в Колумбийском университете.

КБМ: Да, конечно. Думаю, они в основном стараются заниматься вопросами бизнеса. Вы же знаете.

Чароу: Ну, вроде бы, это логично для них. Наверное, изучать славянские языки уже не так актуально. Сейчас главное – это бизнес. Вы знаете, что в Колумбийском университете открыли факультет нефти и газа. Естественно, тут огромный потенциал для налаживания связей с Россией.

КБМ: Конечно.

Чароу: Я этому живой пример [смеется], так ведь?

КБМ: Точно.

Чароу: На этом я и сделал свою карьеру. Думаю, что нужны творческие мысли относительно того, как организовать и разрекламировать такую работу. Это больше не советология.

КБМ: Нет, конечно. Нет.

Чароу: Хотя ситуация [смеется] в последние два-три года такая, что, может быть, вопрос контроля над вооружениями опять станет актуальным.

КБМ: Именно, опять станет. Точно. Я вот думаю, и хочу вернуться к Институту Гарримана, ясно, что образование, которое Вы там

получили, повлияло на вашу карьеру. А есть что-нибудь еще, что связывает вас с Институтом Гарримана? Вы общаетесь со своими коллегами? Среди них у Вас сохранился круг знакомых, которые Вам могут как-то пригодиться?

Чароу: В общем-то я постоянно то тут, то там встречаю выпускников или сотрудников Института Гарримана.

КБМ: Так.

Чароу: У меня, конечно, есть друзья, которые были связаны с Институтом Гарримана, конечно, среди дипломатов, но также и— вот тут я недавно обедал с Кристофером Смартом, который—

КБМ: Да, вы упоминали его имя. Точно.

Чароу: Да. Он яркий пример выходца из Института Гарримана, шесть лет проработал в Белом доме при Обаме. Но в 90-е годы мы с ним вместе были в Москве, а сейчас он работает в Гарварде, а также в «Чатем-Хаус». Он только что стал научным сотрудником в «Чатем-Хаус».

КБМ: Здорово!

Чароу: Да, бесспорно... Не могу сказать, что я пытаюсь разыскивать этих людей. Сам я в общем-то не очень много сотрудничал с Институтом Гарримана. Я поддерживал контакт с Тимом [Тимоти] Фраем. Однако сейчас он перешел в другую область, да и я утратил с ним контакт. Мы по-прежнему большие друзья с Бобом Легвольдом. Когда мы оказываемся в одном и том же городе, мы связываемся. Но моих преподавателей в Колумбийском университете больше нет. А эти люди, эти люди—

КБМ: Так.

Чароу: —это были гиганты: Шульман и Бжезинский и —

КБМ: Бялер и—

Чароу: Да, Бялер. Джон Хазард. Таких людей больше не делают [смеется].

КБМ: Да, Точно. Да и ситуация в этой области целиком изменилась.

Чароу: Да, абсолютно точно. Да и весь мир также претерпел изменения.

КБМ: Это так. Вот Вы рассказывали о времени, проведенном в Вашингтоне, округ Колумбия, где Вы беседовали с политиками, и говорили, что были специалисты по России, которые, возможно, не знали реальную ситуацию в стране. Думаю, что это один из моментов, который вызывает у нас вопросы в рамках данного проекта: похоже, влияние специалистов на политику снизилось — по крайней мере, такое складывается впечатление — и что мы перешли от золотого века Шульмана к тому, что имеем сегодня.

Чароу: Точно. Думаю—

КБМ: Как и здесь изменилось всё.

Чароу: — Россия долгое время была не в моде. Теперь, когда я бываю в Вашингтоне, я провожу длительные беседы с коллегами на тему о потерянном поколении.

КБМ: Да. Именно.

Чароу: Что мы можем сделать, чтобы...? Когда я беседую с такими людьми, как Том [Томас] Грэм или Юджин Румер, именно это мы обсуждаем, также с Анджелой Стент из Джорджтаунского университета. Ведь ясно, что этот вопрос вновь приобретает важность.

КБМ: Верно.

Чароу: Я считаю, он всегда был важным.

КБМ: Но теперь это опять важный вопрос в международной политике.

Чароу: Если бы потерянное поколение не оказалось бы потерянным, мы бы могли и не дойти до того, что имеем сегодня.

КБМ: Действительно. Да. А если посмотреть в перспективу [смех], что Вы думаете о нефтегазовой индустрии и вообще российско-американских отношениях в свете текущих событий—?

Чароу: Ну, что ж, я могу сначала высказать несколько мыслей, если можно. Одна состоит в том, что за всю свою жизнь я не видел в этой области столь плохой ситуации.

Единственно...[смеется] — и я не просто так это говорю, а потому что очень много думал об этом и беседовал на эту тему с коллегами. Коллегами из России, не теми, кто работает в нефтегазовом секторе, в общем, в настоящий момент двусторонние отношения между США и Россией хуже, чем когда-либо. Можно вспомнить сбитый корейский лайнер, например, вроде, это произошло в 1981 году. Тогда отношения были на низком уровне. И, действительно, в советские времена мы были идеологическими конкурентами, можно сказать, врагами в каком-то отношении, или, скажем, противниками. Но всё-таки была между нашими странами определенная степень уважения. И также существовали постоянные линии коммуникации и диалог, которых сегодня нет. А это, полагаю, на самом деле, весьма опасно, так как мы по-прежнему являемся двумя реальными ядерными сверхдержавами. Двумя странами, которые располагают значительными военными арсеналами. Пусть Россия, может быть, и не глобальная военная держава, но она, бесспорно, региональная военная держава.

КБМ: Да.

Чароу: Они это вполне убедительно продемонстрировали в Сирии. Думаю, в настоящее время мы переживаем опасный период. И тут

даже ряд небольших шагов по возвращению обеих сторон в русло рационального, продуктивного разговора взамен нынешних взаимных оскорблений — послушайте, ведь мы опустились до взаимных оскорблений. Это ничего не даст.

КБМ: Верно.

Чароу: Это будет нелегко сделать. Непросто составить список вопросов, по которым интересы США и России совпадают. Иными словами, по большому счету трудно найти направления работы, где можно было бы вместе добиться какого-то успеха. Один из уроков, извлеченных нами из работы в России, состоит в том, что для налаживания отношений необходимо добиваться совместных успехов, так как это может существенно укрепить между вами связь. Но необходимо найти что-то, что может в рамках совместной работы помочь нам добиться какого-то успеха, и найти путь к началу восстановления доверия между двумя сторонами, которое было уничтожено, а оно действительно было уничтожено. Я общаюсь с обеими сторонами. Я это слышу, чувствую и вижу.

КБМ: А Ваши российские друзья тоже это чувствуют?

Чароу: Несомненно.

КМБ: Да. Да.

Чароу: Российские политики и эксперты грешат тем же превратным пониманием ситуации, теми же заблуждениями и той же близорукостью, что я наблюдаю в Вашингтоне.

КБМ: Да.

Чароу: Как я говорю, сейчас трудный период. Поэтому у меня нет подборки простых рецептов. Однако, думаю, что нужно быть реалистами и проявлять взвешенный подход. Первое, что необходимо сделать, — это снизить накал взаимных обвинений, прекратить оскорбления и отказаться от глубоко недоверия и

подозрительности, и потом уже постараться найти темы для диалога и дискуссий с позиций отказа от той точки зрения, что одна сторона права, а другая нет, и это уже, надеюсь, поможет нам выйти на общие решения по некоторым вопросам, а уже потом мы сможем двигаться вперед. Но добиться этого будет очень трудно. Боюсь, как бы не оказалось, что только в случае очень серьезной проблемы обе стороны осознают, что так больше продолжаться не может. Мы все хотим избежать такой ситуации.

КБМ: Иначе вместо общего успеха всё получится наоборот.

Чароу: Верно. Верно.

КБМ: Да.

Чароу: Общая трагедия.

КБМ: Точно. Да.

Чароу: В общем, не получается закончить наш разговор на позитивной ноте, не так ли?

КБМ: [Смеется] Не похоже на позитивную ноту. Как насчет ваших перспектив и ВР, где—? ведь сейчас—

Чароу: Извините, я просто проверял, который сейчас час.

КБМ: Да, конечно. Конечно.

Чароу: Да, надо уже заканчивать.

КБМ: Надо заканчивать. Прекрасно.

Чароу: Мы с ВР привержены нашей работе. У нас партнерские отношения с «Роснефтью». Мы работаем с ними в очень тесном контакте, и не только по линии наших совместных дел с «Роснефтью» и в «Роснефти». Мы привозим в Россию очень много наших специалистов, и они проводят там какое-то время. Там налажено взаимное обучение обеих сторон в контексте нашей

совместной работы. Мы также занимаемся созданием отдельных компаний, самостоятельных совместных предприятий, отдельно от нашего акционерного участия в «Роснефти».

КБМ: Окей.

Чароу: У нас во владении 19,75 процентов «Роснефти», но мы создаем совместные предприятия, где мы можем иметь 20 процентов компании. Мы можем владеть долей в 49 процентов компании. Но вряд ли сможем когда-либо иметь контрольный пакет акций.

До настоящего момента эти компании все были на территории России к востоку от Урала. Но со временем они могут распространиться также и за территорию России. Но не мы это организовали, просто компания ENI имела во владении 100 процентов огромного газового месторождения Зор в дельте реки Нил. Мы купили у них 10 процентов с опционом купить еще 5 процентов, а «Роснефть» к настоящему моменту купила 30 процентов с опционом купить еще 5 процентов. Мы могли бы — мы уже работаем вместе с «Роснефтью» и нашими итальянскими партнерами на этом месторождении в дельте Нила. Это могло бы стать моделью дальнейшего подобного сотрудничества и в других регионах мира.

У нас с «Роснефтью» крепкие отношения. Они хорошие партнеры. Нам нравится с ними работать. Между Бобом Дадли и Игорем Сечиным сложились добрые личные отношения. Посмотрим, к чему это приведет. Пока же «Роснефть» — наш главный партнер в России, и мы будем целенаправленно развивать эти отношения.

КБМ: Вот это более позитивно. Отлично [смеется].

Чароу: Да.

КБМ: И прежде, чем мы завершим наш разговор, Питер, Вы хотите что-нибудь добавить? Или поделиться заключительными мыслями об Институте Гарримана? Или что-нибудь еще сказать?

Чароу: [Смех] Не знаю даже, что и сказать. По мере приближения окончания моей карьеры в ВР я всё больше думаю, и в контексте работы в ВР, но также и более широком контексте, о том, как подготовить и подключить к этой работе грядущее поколение. Кто знает? Может быть, это такой вопрос, которым я когда-нибудь смогу активно заниматься в Институте Гарримана. Здесь я это и сейчас делаю.

КБМ: Да.

Чароу: У меня есть коллега, который преподает в Йельском университете, и он спрашивал меня, не хочу ли я преподавать там какие-нибудь курсы. Я вовсе не ищу работу, просто это то, чем мне хотелось бы заниматься.

КБМ: Да, это было бы прекрасно для ... всех [смеется].

Чароу: Да, я думаю, это было бы интересно. Мне очень нравится—кстати, одно из самых прекрасных воспоминаний лет, проведенных в Колумбийском университете и в Институте Гарримана, было преподавание студентам Бялера, когда я его заменял [смех].

КБМ: Да, история повторилась бы, так?

Чароу: Именно. Так и есть. Это было прекрасным опытом.

КБМ: Окей. Еще раз спасибо за время, которое Вы нам уделите, —

Чароу: Не за что, Кэйтлин.

КБМ: — и за ваши рассказы. Было очень интересно.

Чароу: Спасибо, что приезжали сюда для беседы со мной.

КБМ: Было очень приятно.

[КОНЕЦ ИНТЕРВЬЮ]