

---

Вячеслав Иванович  
**Рыжков**

## **Банк стал жертвой обстоятельств**

Как и многие мои будущие коллеги, я окончил Московский финансовый институт.

На курсе на год старше меня учились Виктор Геращенко на моем, кредитном, и на два — Валентин Павлов на финансовом факультете. С ними мы с удовольствием посещали секцию баскетбола и несколько лет играли за одну из институтских сборных. Хорошо помню, что Виктор играл под седьмым номером. С большим уважением вспоминаю и его отца — Владимира Сергеевича, одного из крупнейших специалистов в банковской системе СССР в послевоенные годы. Когда-то работавшего заместителем председателя правления Госбанка СССР, а в наши институтские годы возглавлявшего одну из ведущих кафедр института. Под его же внимательным руководством я подготовил и защитил диплом.

В 1961 году меня распределили во Внешторгбанк СССР, располагавшийся в одном здании с правлением Госбанка на Неглинке. Именно тогда, после реструктуризации он стал Большим Внешторгбанком, каким был известен последующие годы, осуществляя все операции СССР за рубежом (до 1961 года иностранные операции проводились через УИНО Госбанка СССР).

### **Начало**

Попал я в Управление валютно-кассовых операций, одно из ведущих в банке, определяющее его политику, сеть корреспондентов за границей, методы расчетов и, наконец, проводящее операции с валютой — дилинг и депозиты. Назначили меня на должность инспектора отдела стран Европы, США и Океании с окладом 100 рублей. Моему однокурснику Эдику Баринову повезло больше, ему дали целых 110 рублей. Правда, он был женат, и его жена ждала ребенка. Через год мы оба стали получать по 10% надбавки за знание языка, как и все сотрудники, сдавшие экзамены.

Начальником Управления был тогда Юрий Александрович Иванов, а его заместителем — чудесная женщина и прекрасный специалист Федосья Петровна Евсеева.

Всего штат банка составлял тогда около 500 человек, мужчин среди них было не больше 30! Молодежь тянулась к молодежи — жили мы весело. Я сразу попал в комитет комсомола Правления Госбанка, а через несколько месяцев, стал и его секретарем (до меня им был и начальник нашего отдела Владимир Алексеевич Дровосеков). В комитет вместе со



**В. И. Рыжков**

**1961–1965**

Инспектор,  
эксперт Управления  
валютно-кассовых операций  
Внешторгбанка СССР

**1965–1969**

Старший консультант,  
начальник отдела банковских  
кредитов Управления  
иностраннных кредитов

**1969–1971**

Директор, член Правления  
Московского народного банка  
(Лондон)

**1971–1976**

Генеральный управляющий  
отделения Московского  
народного банка в Сингапуре

мною входили и Томас Алибегов со своей будущей женой, тогда Галей Шпагиной, Виктор Геращенко, Юрий Карнаух (впоследствии возглавивший наш банк в Цюрихе), Виктор Барышев (позже он будет управляющим Бейрутского отделения Моснарбанка), Владимир Крюков и другие. Команда была дружной и боевой. Иногда дня за два до очередного собрания мы собирались у меня на квартире на углу улицы Горького и Тверского бульвара, где был знаменитый магазин «Армения». Дом, символ сталинской архитектуры, украшала тогда гипсобетонная скульптура, которой мы дали свое название «Маша-регулирующая». В «Елисейском» гастрономе, что был напротив, брали пиво с маслинами и коллективно писали отчетный доклад. Все проходило успешно, и мы были всегда на хорошем счету в райкоме ВЛКСМ. Объединял нас и пионерский лагерь Госбанка в Воронове, где перед его летним открытием мы проводили ежегодные субботники по уборке территории и подготовке помещений. Именно мы ввели традицию приезжать туда зимой кататься на лыжах и всем вместе отмечать Новый год. В результате там собиралось по 50–60 человек.

...Заместителем начальника управления по политической части являлся генерал-майор И. Н. Рыжков<sup>1</sup>. Он буквально вкладывал всю душу в воспитание личного состава и своей простотой, общительностью, чуткостью к каждому снискал у всех нас самое доброе к себе отношение. В нем мы видели не столько должностное лицо, сколько истинно партийного наставника.

Штеменко С. М. Генеральный штаб в годы войны. — М.: Воениздат, 1989.

...Генерал И. Н. Рыжков, работавший в годы войны в Генштабе, рассказал В. М. Молотову, как писали приказ о первом салюте по поводу освобождения Орла и Белгорода и забыли сказать о павших. Сталин напомнил об этом. «Я добавил, — говорил Иван Николаевич: — Вечная память героям, павшим в боях...»

<sup>1</sup> И. Н. Рыжков — отец Вячеслава Ивановича — ветеран Великой Отечественной войны (прим. авт.-сост.).

Сталин прочитал и сказал: «Знаете, не память, а слава. Память звучит по-церковному. Вечная слава героям, павшим в боях за честь и независимость нашей Родины!»

Чув Ф. И. «Сто сорок бесед с Молотовым Москва», Терра, 1991, с. 62<sup>1</sup>

Вскоре начальник отдела загранучреждений Госбанка СССР, входящего в валютно-экономическое управление, Борис Михайлович Лукашков пригласил меня к себе на работу. Условия при этом предложил весьма интересные — зарплата выше прежней, сразу загранкомандировка. Мне также было сказано, что переход согласован. Я пишу заявление, однако отпускать меня не хотят. При этом Иванов пишет Свешникову бумагу для Госбанка, в которой аргументирует отказ следующим образом: «Считаем нецелесообразным переход Рыжкова, так как он молодой и неопытный работник. Предлагаем, если нужно, более подходящего Чурикова». Последний по каким-то причинам не прижился в банке. Но в планы Лукашкова это как раз и не входило!<sup>2</sup>

Иванов после этого случая назвал меня «ренегатом», но я почти сразу впервые поехал на практику, в Лондон, сменив там Геращенко. Холостых сотрудников больше чем на полгода за границу не отпускали, так что я пробыл в Моснарбанке с августа 1964 по февраль 1965 года. Занимался документарными, кредитными, депозитными операциями, прошел практику и в других отделах банка и познакомился со всеми остальными делами банка. Но все-таки основной упор делал на валютных операциях, с которыми был связан в Москве. По итогам практики я написал отчет о практике работы дилинга на английском языке, который в Лондоне защитил, потом его приняли и во Внешторгбанке. К практикантам лондонские коллеги относились серьезно, понимая, что в ближайшее обозримое время им нужно будет возвращаться в Москву, а именно мы займем, возможно, их рабочие места.

Председателем Правления Моснарбанка тогда был Андрей Ильич Дубоносов, и все мы считали его патриархом банковской системы (он работал в Лондоне еще во время войны, если не до нее) и за глаза по-доброму называли его «дедом».

Б. М. Лукашков стал заместителем председателя банка<sup>3</sup>. Незадолго до этого для сотрудников Моснарбанка были приобретены коттеджи — каждый на две семьи. И мы жили с ним в одном доме (кстати, тогда выяснилось, что с Борисом Михайловичем мы окончили одну школу). Лукашков с семьей — на первом этаже, а я занимал второй. Получал я тогда «стипендию», или командировочные, в сумме 60 фунтов в месяц, 20 или 30

<sup>1</sup> Кстати, жена Вячеслава Ивановича Наталия Николаевна — урожденная Скрябина — внучка брата В. М. Молотова (прим. авт.-сост.).

<sup>2</sup> Председателем Госбанка в то время (1963–1969 гг.) был Посконов Алексей Андреевич, до этого занимавший должность первого заместителя министра финансов СССР (прим. авт.-сост.).

<sup>3</sup> В 1964 году (прим. авт.-сост.).

добавили в конце практики. По тем временам это было нормально. Коллективно с еще одним практикантом Жолобовым и Эдуардом Гостевым, начальником экономического отдела банка (в свое время учившимся в МГУ вместе с М. С. Горбачевым) готовили еду, ходили в свободное время в кино и осматривали достопримечательности Лондона. Во время практики я получил свои первые водительские права. Активно осваивал и разговорный английский язык, он у меня был чуть выше институтского уровня. Поэтому, попав в англоговорящую среду, я испытывал определенные трудности.

Перед началом практики удалось принять участие в работе специальной банковской школы International banking summer school, организуемой Английским институтом банкиров. На нее ежегодно съезжаются молодые специалисты во всего мира. В нашем случае были представлены 55 стран. Пятнадцать дней мы слушали лекции, посещали семинары и жили в стенах старинного и хорошо известного Крайсчерч колледжа Оксфорда. Нашу делегацию из 5 человек, сотрудников Госбанка и Внешторгбанка, возглавлял Николай Васильевич Никиткин, бывший в то время зампредом ВТБ СССР.

Во время практики ежедневно проходили и национальные «party» — презентации. Так как нас средств у нас, естественно, было мало, мы объединились для проведения своего мероприятия с коллегами из других соцстран. Помог нам и Моснарбанк, из него подвезли ящики с национальным напитком. Социалисты тоже привнесли свои пищевые достопримечательности. А остального нам было не занимать! В результате мы так завели публику, что даже на следующий день на немецкой презентации коллеги пели «Подмосковные вечера»!

Но не это было главным. Убежден, что участие в работе школы, встречи с новыми людьми, беседы, обмен впечатлениями и сувенирами, несомненно, способствовали сближению представителей разных стран, помогали лучше узнать и понять друг друга. Впоследствии в разных странах мне приходилось встречать коллег по той памятной школе и мы быстро находили общий язык, что, естественно, шло на пользу и в работе.

В сентябре 1964 года в Лондон приехал председатель Внешторгбанка Мефодий Наумович Свешников с моим коллегой по ВТБ и другом по жизни Томасом Алибеговым. С ними же прилетела большая делегация Министерства внешней торговли СССР, в которую входил Владимир Сергеевич Алхимов, тогда начальник главного валютного управления МВТ. Дело в том, что в тот момент произошел прорыв в советско-английских взаимоотношениях в банковской области. Наша страна приобретала по заключенным договорам большое количество оборудования, техники для химической, легкой, табачной и других отраслей промышленности. Сумма первого контракта, который предстояло подписать с известной английской фирмой «Полиспиннерс» на поставку оборудования для завода по производству искусственного волокна по тем временам была очень крупной — более 25 млн фунтов стерлингов. Впервые предусмат-

ривалось финансирование контракта, путем предоставления кредита Внешторгбанку примерно в тех же размерах одним из ведущих английских банков «Большой пятерки» Мидланд (Midland Bank) под гарантии ECGD (Export Credit Guaranty Department). Впервые Запад пошел на страхование наших экспортных кредитов.

К работе над кредитным соглашением подключили и меня. Так я начал осваиваться и знакомиться с подобными документами. Это, очевидно, не осталось незамеченным руководством. В результате после возвращения в Москву меня перевели в отдел банковских кредитов Управления иностранных банковских кредитов. Через год я был уже начальником отдела. Заключать договоры с различными банками стал самостоятельно, выезжая для этого в Лондон по поручению Внешторгбанка. И таких переговоров было много.

Особенно запомнилась поездка в августе 1968 года. 15 августа мы прибыли в Лондон с председателем в/о «Станкоимпорта» Игнатьевым. Он должен был подписать большой контракт. Я отвечал за финансовую его часть. Но случилось так, что в во время этих переговоров, а точнее 21 августа, войска стран Варшавского договора вошли в Прагу. И Англия, в отличие от многих других стран, восприняла эту акцию чрезвычайно воинственно. Даже американцы вели себя тише. И начались заморочки. Я звоню в хорошо уже мне знакомый Midland Bank, мне отвечают, что нужного сотрудника нет — болеет. В следующий раз он сильно занят, потом уезжает в командировку. Причем накануне все вопросы мы с ним проработали. Посылаю шифровку в Москву: «Что делать?» Получаю указания: «Сиди и жди!» Так в Лондоне я просидел до 30 сентября, когда контракт и мое соглашение были таки подписаны. Дожали мы их!

Чуть раньше по работе я еще раз столкнулся с уже заместителем министра внешней торговли Алхимовым. Шли большие переговоры с участием внешнеторгового объединения «Автопромэкспорт» с компаниями Renault и Peugeot. Меня буквально за три дня вытащили в Париж и поручили готовить договор о кредитовании поставок оборудования для автозавода «Москвич». На его подписание приехали Свешников и Алхимов.<sup>1</sup>

### **Как Ротшильд был мне должен**

Среди интересных деловых встреч, переговоров и бесед, в которых мне приходилось принимать участие, запомнились встречи с Хаммером, Рокфеллером и в особенности с представителем лондонской ветви Ротшильдов — Леопольдом. Позднее он познакомил меня и с бароном Ротшильдом, а также Альбертом, представителем в прошлом их германской ветви.

С Леопольдом Ротшильдом у нас сложились практически дружественные отношения, так как он приезжал к нам особенно часто. Его банк

<sup>1</sup> В результате в октябре 1967 года начал производиться знаменитый «Москвич-412» (прим. авт.-сост.).

«Ротшильд и сыновья» занимался в том числе и фиксингом золота. Леопольд водил меня на экскурсию в знаменитую комнату в своем банке в Лондоне, где это происходило ежедневно.

Не могу не рассказать один любопытный случай. Приехал в очередной раз Ротшильд в Москву. Заключался кредитный договор на 5 млн фунтов. Остановился он в «Национале», чуть ли не в номере, где жил Ленин. Что, кстати, очень понравилось гостю. После завершения его работы Свешников поручил мне проводить гостей в аэропорт, а по дороге привезти гостей (Леопольд был со своим партнером) на заключительную встречу с Председателем Внешторгбанка. Рассчитаться в кассе Ротшильд решил своими карманными фунтами, на что получил решительный отказ — у советских собственная гордость — только рубли! Находящийся в гостинице обменный пункт оказался закрытым на обеденный перерыв. Звоню в приемную Внешторгбанка, объясняю ситуацию. Мефодий Наумович приказывает мне: «Делай что угодно, но через десять минут англичане должны быть у меня!» С большим трудом удалось договориться с администратором под письменную гарантию банка подождать перевода денег от ВТБ. А за иностранцев в те времена советским организациям можно было платить только по спецразрешениям самых высоких инстанций!

Я успел вовремя доставить гостей к рейсу. В аэропорту Ротшильд, уже понимавший наши реалии, пообещал оперативно перевести нам деньги за гостиницу. Однако проходит неделя, другая — денег нет. Меня начинает атаковать бухгалтерия. Пишу письмо компаньону миллиардера, благодарю за встречу и аккуратно напоминаю о долге. В конце концов деньги пришли. Но так я больше месяца был заложником Ротшильда. Сумма была не фантастическая, 400 или 500 фунтов, сейчас даже смешно о ней говорить, но тогда дело было серьезным.

### **Лондон**

В 1969 году меня направили на работу в Московский Народный банк. Тогда его возглавлял покойный ныне Николай Васильевич Никиткин. До этого он был зампредом Внешторгбанка, и я хорошо его знал — он жил недалеко от меня. Знал моего отца, они вместе иногда играли на стадионе в городки.

В Лондоне я проработал до 1971 года. Занимался валютными операциями и рынком ценных бумаг — государственными и корпоративными. Для повышения эффективности работы, по совету старших коллег, я познакомился с руководителем одной из брокерских фирм, кстати, членом английского парламента. И при работе на фондовом рынке прислушивался к его советам. В результате в год моего отъезда только на этих операциях мы сделали прибыль 2 млн фунтов. Проводили мы, в том числе, и достаточно рискованные операции. Не случайно в последующем банк потерял на них 3 или 4 млн — изменилась конъюнктура. Ограничений на те или иные бумаги у нас при составлении портфеля не было. Но лимиты на его размеры, конечно, были.

Работал я в качестве директора банка, отвечающего за вопросы денежного рынка, проведение валютных и фондовых операций. Надо отметить, что профессионализм и четкость работы дилеров Моснарбанка, их руководителя Джарри Ганнинга и курирующего эти операции зама генерального управляющего Гордона Пейве, очень высоко ценились в Сити.

Штат банка в то время включал около 150 человек. Из них только 7–8 были советскими служащими, в том числе пятеро — в должности директоров, членов Правления. По договоренности с Москвой разрешалось брать соотечественницу секретаршу, как правило, из отдела иностранной корреспонденции Внешторгбанка. Иногда ими были и родственники руководства — так секретарем одно время работала Галя Дровосекова, жена одного из директоров.

Правление банка заседало довольно часто, вопросов для обсуждения и принятия решений было достаточно. Один раз в две недели выносился какой-нибудь большой вопрос. А по утрам обычно проходила летучка у заместителя председателя, где обсуждались планы на день.

Главным среди англичан был генеральный управляющий (general manager) Сирилл Дикс, имевший несколько заместителей

Из курьезов того периода помню, как я учил Николая Васильевича водить служебный «Jaguar». Председатель, бывший фронтовик — танкист, привыкший на педали жать сразу двумя ногами, переносил эту практику на свой автомобиль. И долгое время одновременно пытался давить на газ и на тормоза!

Кстати, шофером в банке работал очень славный и уже пожилой мистер Мэк, во время войны он был водителем нашего посла в Англии И. М. Майского. Шофер он был с огромным стажем и, что немаловажно, обладал тактом и внешностью настоящего джентльмена. Так, однажды в ответ на мой вопрос, как он находит наш ЗИС-101, он деликатно ответил: «Машина неплохая, но очень велика для наших узких лондонских улиц».

### **Сингапур**

В 1970 году в Москве утвердили решение об открытии представительства в Сингапуре. Тогда же летом меня определили его руководителем. Для ознакомления с работой представительств и его возможных функций я обошел несколько десятков представительств иностранных банков в Лондоне, вникая в сущность их обязанностей, а затем подготовил многостраничный план работы, бюджет и смету расходов для оснащения и работы представительства. Отчет и мои предложения были одобрены Правлением. В октябре мы с Джоном Смитом (заместителем управляющего) поехали в Сингапур — присмотреть рабочее помещение и квартиру, а главное, познакомиться на месте с обстановкой и сделать первые предварительные контакты с представителями официальных и банковских кругов.

В Сингапуре мы встретились с руководителем Управления монетарной политикой Сингапура (УМПС), или MAS (Monetary Authority of Singapore), аналог ЦБ, Майклом Вонг Пак Шонгом и министром финансов. Получил от них официальные разрешения на открытие представительства. Нашли и подходящее помещение — в деловом центре города, на Шентон Вэй. В красивом деловом районе — у моря, на набережной, несколько комнат в помещении DBS (Банк развития Сингапура).

Установил в тот приезд я и первые деловые связи — хорошие отношения у меня сложились, в частности, с руководителями Гонконг-Шанхай банка и Меркантайл Банка (оба банка английские с головными конторами в Гонконге). В Сингапуре делать это несложно — там каждый день «производственные тусовки». Кто-нибудь обязательно устраивает прием, либо праздную годовщину, либо отмечая приезд заморских руководителей, и на них происходит активный обмен мнениями. Мне это помогло — первые контакты необходимые появились быстро.

Можно было считать задачу первого знакомства с Сингапуром выполненной. Вопросы о будущем жилье были отложены до приезда к постоянному месту работы. Мне обещали оказать содействие в этом наши соотечественники из посольства, торгпредства, а также журналисты советских информационных агентств и газет. Как и местные.

По возвращении в Лондон началась активная подготовка к окончательному отъезду. Практичные англичане посоветовали взять машину для представительства из Лондона, купив ее для вывоза из страны (избегая оплаты внутреннего налога), наездить в Англии после покупки несколько тысяч километров и ввозить в Сингапур, как уже бывшую в употреблении. Мы так и сделали. Обязательно машина должна быть английская (чтобы напоминать о нашем «английском» происхождении). Николай Васильевич, с учетом его привязанности к «Ягуарам» («Jaguar»), дал установку на покупку именно такой престижной машины. Поехали с мистером Мэком на фирму. Но «Ягуар», как выяснилось, нужно было ожидать около 6 месяцев. Продавец, посмотрев наше банковское досье и обнаружив наличие у нас нескольких автомобилей этой марки, ранее уже купленных у них, предложил вариант — взять имеющуюся в наличии чуть более дорогую, улучшенную модель «Ягуара» — «Даймлер» («Daimler»). Заказчик ожидал свою машину через несколько месяцев. И сделка состоялась. Через пару месяцев машина была доставлена морем в Сингапур.

Пока я занимался оргвопросами, в Лондон к Никиткину пришла телеграмма — приостановить открытие в Сингапуре представительства и рассмотреть возможность открытия там банка. Позже, встретившись в 1972 году в Джакарте с автором этой идеи, я узнал о ее происхождении. Инициатором был советский посол в Индонезии Волков. Дело в том, что после попытки коммунистического переворота в этой стране стало трудно работать всем нашим организациям. Разбираться в том, что заговорщики-коммунисты были сторонниками Пекина — маоистами, никто не собирался. Море пролитой крови, смена власти отразились и на отноше-



ниях между СССР и Индонезией. Посольство и торгпредство, раньше содействующие огромным поставкам вооружения в эту страну и торговле другими товарами, пребывали в изоляции и растерянности. Полностью изолированным оказался и посол. Вот тогда он, услышав об открытии представительства банка в Юго-Восточной Азии, написал депешу прямо на самый верх, в которой обосновывал создание экономически активного органа, способного помочь советским организациям в этом регионе. То есть он доказывал, что в этом регионе нужен реальный банк. Что и было одобрено на самом высшем уровне.

...Когда в 1965 году мы обрели независимость, Индонезия находилась в состоянии «конфронтации» с Сингапуром и Малайзией. Президент Сукарно и доктор Субандрио пытались сыграть на сложностях в отношениях между Сингапуром и Малайзией, предлагая Сингапуру немедленное дипломатическое признание на условиях, которые могли оскорбить и возмутить Малайзию. Поворотный момент в развитии событий наступил через несколько недель, 30 сентября, когда произошли события, получившие название «гестапу» (сокращенное индонезийское название «Движения 30 сентября»). Тогда генерал Сухарто, командовавший силами безопасности, подавил предпринятую коммунистами попытку государственного переворота. Опираясь на поддержку войск, находившихся под командованием лояльных к нему командиров в армии, полиции, военно-морских и военно-воздушных силах, Сухарто потребовал от вооруженных отрядов повстанцев, захвативших президентский дворец, радиостанции и центры связи, сдаться без боя. Напуганные демонстрацией силы, мятежники рассеялись, и переворот закончился.

...В марте 1966 года Сукарно подписал президентский декрет, который давал генералу Сухарто полномочия предпринимать все необходимые шаги для обеспечения безопасности и сохранения стабильности. Я все еще не был уверен, что Сукарно был уже не у дел, таким сильным было его харизматическое влияние на людей. Лишь год спустя, в 1967 году, Национальный консультативный конгресс назначил Сухарто и. о. президента.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

Председателем Госбанка к тому моменту стал Свешников. Ему и поручили разобраться с этим вопросом. Мефодий Наумович дает указание Никиткину вновь лететь в Сингапур и вести там новые переговоры в отношении открытия там банковской структуры. Сделав в Лондоне некоторые разработки, мы с Никиткиным прибываем в Москву и обсуждаем с руководством четыре возможных варианта. Первый — открыть в Сингапуре самостоятельный банк. Второй — создать совместный банк с участием местного сингапурского капитала. И, наконец, третий и чет-

вертый варианты — открыть отделение либо Внешторгбанка, либо Моснарбанка. Альтернативы нужны были, чтобы не подвергать основной проект риску быть отвергнутым регулирующим органом Сингапура.

Сингапур установил полные дипломатические отношения с Советским Союзом в 1968 году, но контакты между странами были минимальными. У русских не было ничего из того, что мы хотели бы купить, за исключением улова их рыболовного флота, который вел промысел в Индийском и Тихом океанах. Они создали совместное предприятие с одной из наших компаний, которое занималось консервированием рыбы, а также ремонтом судов в наших доках и пополнением припасов. Советы, тем не менее, были заинтересованы в Сингапуре из-за его стратегического положения. Это стало ясно во время моей вынужденной остановки в Москве в январе 1969 года.

...На взлетной полосе московского аэропорта меня ожидали представители МИДа во главе с Ильей Ивановичем Сафроновым, назначенным на должность советского посла в Сингапуре. Была холодная ночь, Чу (жена Ли Куан Ю) поскользнулась на замерзшей взлетно-посадочной полосе, совершенно не подготовленной для встречи, и чуть не упала. Мой секретарь дрожал от холода, но согрелся в зале для официальных лиц коньяком. Все, чего они хотели добиться в результате этой сложной комбинации, было организовать встречу со мной человеку, отбывавшему в Сингапур в качестве их первого посла. Это был также весьма простой способ поразить меня размерами, мощностью и возможностями страны.

Сафронов, который говорил по-китайски, служил до этого в Китае, и в его обязанности входило внимательно изучать то влияние, которое Китай мог оказывать на Сингапур. Вскоре после того, как он прибыл в Сингапур, он передал мне приглашение посетить Советский Союз от премьер-министра Алексея Николаевича Косыгина.

В сентябре 1970 года я прибыл в Москву... Косыгин поразил меня как человек тонкий и многозначительный.

После 1970 года между нами не было контактов на высшем уровне, не считая четырех визитов, совершенных заместителем министра иностранных дел Н. П. Фирюбиным в периоде 1974 по 1980 год. Я упрекнул его в том, что СССР не поддерживал АСЕАН, в то время как даже Китай высказал свою поддержку этой организации. Они подозревали, что АСЕАН являлась антисоветской и проамериканской организацией. Фирюбин был очень умным и приятным собеседником, но он не имел никаких полномочий для принятия решений...

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

Со всеми предложениями мы полетели в Сингапур. И уже в Шереметьеве выясняется, что у Николая Васильевича неделю как закончился срок

действия «холерного сертификата». Попросту не была сделана прививка. А без нее советских граждан в страны этого региона не выпускали. Много «приятных» слов он услышал в этот момент от Свешникова, разрешение на вылет мог дать в таких условиях либо курирующий заместитель министра здравоохранения, или сам министр. В результате нашли Министра Б. В. Петровского, и он за 20 минут до отлета сделал необходимый звонок в аэропорт.

Пробыли мы в Сингапуре три-четыре недели в феврале-марте 1971 года. Шли очень сложные переговоры. Первые варианты были отвергнуты почти сразу. Прецедентов открытия самостоятельных иностранных банков у них не было. Партнеров по созданию совместного банка с нами найти не могло, да и по сути это предложение было близко первому. Естественно, при его реализации мы рассчитывали на преобладание нашей доли участия в капитале, т. е. на фактическом контроле над банком. Что такое Внешторгбанк, сингапурцы выяснять не хотели. А английский Моснарбанк им доверие внушал. Это сейчас я рассказываю быстро, а тогда пришлось долго ходить к разным министрам и чиновникам, подключать к пробиванию нужного решения нашего посла Сафронова.

Илья Иванович Сафронов в 1968 стал первым послом СССР в Сингапуре, а вскоре его сменил Борис Васильевич Безрукавников.

Сильного желания принять у себя фактически советский банк местные руководители не имели, однако в это время Сингапур поставил задачу значительно расширить свою финансово-банковскую систему и превратить свою небольшую страну в финансовый центр Юго-Восточной Азии. Тогда же там насчитывалось менее 50 местных банков и филиалов иностранных банков. Вскоре действительно многие американские, французские, английские, итальянские банки стали подавать заявления на открытие своих представительств или отделений. Попасть в первую группу создаваемых новых банков могли только шесть самых активных из достаточно большого количества желающих!

Я никогда не думал, что в 1965 году, в возрасте 42 лет, мне придется встать во главе независимого Сингапура и принять на себя ответственность за жизнь его двухмиллионного населения...

Мы столкнулись с огромными препятствиями, и наши шансы на выживание были чрезвычайно малы. Сингапур являлся искусственным образованием. Созданный англичанами в качестве торгового форпоста, он постепенно стал центральным пунктом их мировой морской империи. С ее крахом мы унаследовали остров без материка, сердце без тела. Комментарии иностранной прессы, последовавшие сразу за провозглашением независимости, в один голос предсказывали нашу гибель, усугубляя мое и без того мрачное настроение...

С тех пор как мы пришли к власти в 1959 году, нам приходилось бороться с безработицей: в Сингапуре было слишком много молодых людей, искавших работу, которой не было. Но в 1971 году, когда англичане закон-

чили вывод своих войск, я почувствовал, что худшее — позади. Число безработных не увеличилось, хотя из-за ухода англичан потеряли работу 30 000 человек, непосредственно работавших у них, и еще 40 000 человек, работавших в сфере обслуживания.

Американские компании по производству электроники создали так много рабочих мест, что безработица больше не казалась проблемой. Но после этого, в результате арабо-израильской войны 1973 года, на нас внезапно обрушилось нефтяное эмбарго, которое привело к увеличению цен на нефть в четыре раза и больно ударило по мировой экономике. Мы убеждали наших людей экономить энергию, уменьшить потребление топлива и электричества. Нам пришлось затянуть пояса, однако это не привело к особым лишениям. Экономический рост значительно замедлился: с 13% в 1972 году до 4% в 1975 году, а инфляция выросла — с 2.1% в 1972 году до 22% в 1974 году...

Когда в 1975 году экономический рост возобновился, мы смогли позволить себе стать уже более разборчивыми в деле привлечения инвестиций.

Оглядываясь назад, я могу утверждать, что наше экономическое развитие и индустриализация протекала успешно, потому что мы занимались планированием.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — Университет МИД России, 2005

Столкнулись мы и со следующей проблемой: по либеральному законодательству страны иностранные банки не могли претендовать на полную лицензию, если государство владело больше чем 50% его капитала. Это правило распространялось и на аффилированные государством структуры. И нам удалось доказать, что Московский народный банк является негосударственным! То есть большинство учредителей — акционерные внешнеторговые объединения, абсолютно самостоятельные! Не говоря уже о Центросоюзе — кооперативной организации. Да и Внешторгбанк — какой же это государственный банк?! В результате вроде как оказалось — государству принадлежат только около пяти (сейчас точно не помню) процентов в нашем акционерном капитале. И в отличие от итальянского банка ВСИ (Banco Commerciale Italiano) мы получаем полную лицензию, правда, не позволяющую открывать дополнительные филиалы на острове и работать с местным населением. Чего мы, впрочем, и не планировали. Итальянцы же имели в учредителях «Фиат» и газовый концерн ЭНИ, признанные местными регуляторами государственным. Поэтому они довольствовались только ограниченной лицензией.

Любого, кто в 1965 году, когда мы отделились от Малайзии, предположил бы, что Сингапур станет крупным финансовым центром, посчитали бы безумцем...

Начало этой истории было неправдоподобным. Доктор Винсемиус вспоминает, как в 1968 году он позвонил своему другу, вице-президенту сингапурского отделения «Бэнк оф Америка», который был тогда в Лондоне: «Господин Ван Онен, мы (т.е. Сингапур) хотим в пределах следующих 10 лет стать финансовым центром Юго-Восточной Азии». Ван Онен ответил: «Хорошо, приезжайте в Лондон. Вы сможете добиться этого в течение 5 лет». Винсемиус немедленно выехал в Лондон, где Ван Онен подвел его к большому глобусу, стоявшему в зале заседаний, и сказал: «Взгляните: финансовый мир начинается в Цюрихе. Банки Цюриха открываются в 9:00 утра, чуть позже открываются банки во Франкфурте, еще позже — в Лондоне. После обеда банки в Цюрихе закрываются, затем закрываются банки во Франкфурте и в Лондоне. В это время банки в Нью-Йорке еще открыты. Таким образом, Лондон направляет финансовые потоки в Нью-Йорк. К тому времени, когда после обеда закроются нью-йоркские банки, они уже переведут финансовые потоки в Сан-Франциско. К тому времени как закроются банки в Сан-Франциско, до 9:00 утра швейцарского времени, когда откроются швейцарские банки, в финансовом мире ничего не происходит. Если мы расположим Сингапур посередине, то, до закрытия банков в Сан-Франциско, Сингапур сможет принять от них эстафету, а когда закроются банки в Сингапуре, они смогут перевести финансовые потоки и Цюрих. Таким образом, впервые в истории, станет возможным глобальное круглосуточное банковское обслуживание». По просьбе Винсемиуса Ван Онен изложил свои соображения на бумаге и послан Хон Суй Сену, председателю УЭР, игравшему роль связного между Винсемиусом и мной. Суй Сен встретился со мной, чтобы предложить полностью отменить контроль и ограничения на операции с иностранной валютой, осуществлявшиеся между Сингапуром и государствами, лежащими за пределами «стерлинговой зоны». Мы все еще были частью «стерлинговой зоны», и это требовало от нас осуществления валютного контроля. Суй Сен обсудил с представителем «Бэнк оф Инглант» возможность перехода к использованию Сингапуром корзины иностранных валют, наподобие Гонконга, что позволило бы нам участвовать в операциях на рынке «азиатских долларов». Ему ответили, что использование такой системы в Гонконге было обусловлено историческими причинами и что в этом случае Сингапuru, возможно, пришлось бы покинуть «стерлинговую зону». Я решил, что такой риск был оправдан, и дал распоряжение Суй Сену приступить к делу. «Бэнк оф Инглант» не настаивал на нашем выходе из «стерлинговой зоны», но, в любом случае, через 4 года Великобритания вынуждена была ликвидировать ее...

В 1968 году Сингапур был государством «третьего мира». Необходимо было убедить зарубежных банкиров в наличии стабильных социальных условий, хороших условий для работы и жизни, эффективной инфраструктуры, достаточного количества квалифицированных и хорошо адаптирующихся к новым условиям профессионалов. Мы также должны были

убедить их, что наш Валютный комитет и Управление монетарной политикой Сингапура (УМ ПС) были способны осуществлять надзор за банковской индустрией. В 1965 году, вскоре после обретения независимости, Кен Сви и я решили, что в Сингапуре не должно было быть центрального банка, который мог бы осуществлять денежную эмиссию. Мы были настроены не допустить обесценивания нашей валюты относительно валют «больших» государств, особенно доллара США. В результате мы сохранили систему, при которой Валютный комитет выпускал в обращение сингапурские доллары только в том случае, если они были обеспечены эквивалентной суммой в иностранной валюте. УМ ПС располагало всеми полномочиями Центрального банка, за исключением права осуществлять денежную эмиссию.

...История нашего финансового центра — это история того, как мы укрепляли доверие к Сингапуру как к месту, где бизнес ведется честно. Это история того, как мы воспитывали чиновников, обладавших знаниями и навыками, чтобы они так регулировали и осуществляли надзор за финансовыми учреждениями и биржевыми организациями, чтобы свести до минимума риск сбоев в финансовой системе.

...Репутация УМ ПС как дотошного и бескомпромиссного органа финансового надзора, позволявшего работать на нашем рынке только финансовым учреждениям с безупречной репутацией, подверглась испытанию в 70-х и 80-х годах, когда УМПС отказало в лицензии «Бэнк оф кредит энд интэрнэшнэл коммэрс» («БКИК»). В результате афер «БКИК» был нанесен ущерб практически всем международным финансовым центрам, пока его деятельность удалось пресечь. Этот банк, учрежденный в Люксембурге гражданином Пакистана, включал, в качестве своих собственников, королевские семьи Саудовской Аравии, Бахрейна, Абу-Даби и Дубая. Он располагал примерно 400 отделениями и филиалами в 73 странах Европы, Ближнего Востока, Африки и Америки. Банк обратился к Сингапуру за офшорной банковской лицензией в 1973 году. Мы отвергли просьбу, потому что банк был основан совсем недавно (в 1973 году) и имел недостаточный капитал. Повторное обращение за лицензией последовало в 1980 году, и снова не было одобрено УМ ПС, так как международная репутация банка была плохой.

...

Нечистоплотные операции «БКИК» причинили огромные убытки другим банкам. Когда в июле 1991 года банк был закрыт, вкладчики и кредиторы выставили банку претензии в размере 11 миллиардов долларов. Сингапур остался невредим, потому что мы не нарушили своих правил. УМПС также отказал в лицензии «Нэшнэл бэнк оф Бруней», которым управлял известный бизнесмен китайского происхождения Ку Тек Пуат. Он приобрел «Нэшнэл бэнк оф Бруней» и попросил брата султана, принца Мохамеда Болкиаха, который являлся президентом банка, обратиться в УМПС с просьбой об открытии филиала в Сингапуре в 1975 году. Несколько месяцев спустя, в другом письме, он проинформировал

нас, что его брат, принц Суфри Болкиах был назначен исполнительным президентом банка. Так как семья султана Брунея явно оказывала Ку политическую поддержку, УМПС направил этот вопрос на рассмотрение мне. Я поддержал решение УМПС об отказе в выдаче лицензии банку в 1975 году, а потом и в 1983 году, когда банк вторично обратился к нам с этой просьбой.

В 1986 году султан Брунея выпустил чрезвычайный указ о закрытии «Нэшэнэл бэнк оф Бруней».

...Политика строгого надзора за соблюдением законов и правил, проводившаяся УМПС под руководством Ко Бен Сена, помогла Сингапуру утвердиться в роли крупного финансового центра. Чтобы помочь местным банкам конкурировать с международными банками, УМПС поощряло четыре крупнейших местных банка (известные как «большая четверка») поглощать меньшие банки, чтобы становиться больше и сильнее. Американское рейтинговое агентство «Мудиз» присвоило банкам «большой четверки» рейтинги, соответствующие рейтингам наиболее надежных банков мира.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — Университет МИД России, 2005

Итак, документы были приняты, мы улетели в Лондон. Ответ пришел только в начале июня, хотя решение было принято сингапурцами в мае. Нам было поставлено условие — открыть банк за полгода от дачи выдачи разрешения, как и всем другим банкам. В противном случае нужно было бы все начинать сначала. Времени было чрезвычайно мало — подготовку и отправку дополнительных материалов мы смогли начать только в июле. Все документы готовил Моснарбанк, недостающие досылали из Москвы.

Встал вопрос о том, кого посылать в новое отделение управляющим. Герщенко только покинул Бейрут, его сменил там Алибегов. Обоих трогать было нельзя. Первым возглавить банк предложили Дровосекову и еще двум кандидатам (их имена мне не сказали). Они оказались умнее, чем многие думают. Все категорически отказались. И только после этого начальник управления кадров Правления Госбанка Матвеев позвонил мне и сказал: «Принято решение о назначении Вас руководителем банка в Сингапуре!» Надо сказать, что в Лондоне я был самым молодым среди директоров — советских работников. Мне тогда был 31 год, и работа в Лондоне меня устраивала во всех отношениях. Сити — сердце банковского и делового мира. Поэтому я даже не настраивался на новую работу, хотя и не исключал возможного предложения. Все-таки я готовился возглавить представительство, но это совсем другое! После звонка Матвеева я несколько растерялся и стал искренне сомневаться, справлюсь ли с руководством. Беседа длилась полчаса и закончилась убиенным аргументом: «Вы член партии и отказываться от предложе-

ний не должны!» После этого я бегу к Никиткину, выясняется, что он тоже ничего не знал и не хочет, чтобы я уезжал из Лондона. Пытается выяснить ситуацию, звонит в Москву и получает «по ушам». Решение там принято, и его никто не собирается отменять!

В Сингапур я выехал в начале августа со сложными чувствами. При открытии аналогичного отделения в Бейруте подобрали очень опытную команду во главе с Георгием Леонидовичем Трусевичем, человеком с огромным жизненным опытом и отличным специалистом (впоследствии он был Зампредом Внешторгбанка) и Альбертом Георгиевичем Ворониным. Последний занимал высокие должности в системе Госбанка СССР и тоже был хорошим, опытным специалистом, возглавлял Валютно-экономическое управление Госбанка. Помимо этого непосредственно их работой руководил и опытнейший Андрей Ильич Дубонос. Повторяю, все эти люди обладали большим человеческим и профессиональным опытом.

У нас дело обстояло несколько иначе. Кроме меня, практически не сталкивавшимся с подобными делами, в Сингапур был направлен Владимир Крюков, мой ровесник и коллега по Внешторгбанку, только прошедший практику в Моснарбанке. От английского штата на 2–3 месяца были направлены неплохо говорящий по-русски Мартин Пендред (к слову, сын маршала авиации Её величества) и ирландец Том Фитцпатрик. Вот такая команда и бросается на создание первого банка в этом непростом районе! Как здесь работать, в СССР никто не знал, тем более мы! Вот на этих китайцах я в дальнейшем и обжегся. Напомню, что тогда с КНР у Советского Союза были чрезвычайно напряженные отношения. События на острове Даманский произошли в марте 1969 года. Естественно, наше появление очень негативно воспринял и Bank of China. Наладить отношения с ними мы смогли только частично и не скоро. В то время как с другими банками, как и в Лондоне, миллионные вопросы мы решали по телефону, китайцы держали меня на расстоянии, постоянно пытаясь подставить. Категорически они не пускали меня и в Гонконг. Хотя он и был английской колонией, вопросы выдачи виз решались уже в КНР. Английский комиссар (фактически посол) в Сингапуре оправдывался, очередной раз отказывая мне в визе, что не имеет достаточных полномочий перебороть нежелание китайцев видеть советских банкиров в Гонконге.

Только после того, как мы пригрозили свернуть (а может быть, это было бы и к лучшему) все операции с Гонконгом, разрешение я получил. А с одним крупным и влиятельным клиентом — Эдди Вонгом у нас там были очень серьезные договоренности.

Но это было все потом, вначале же до декабря надо было успеть открыть отделение. С помещением получилось хорошо — удалось арендовать площади дополнительно к уже снятым для представительства. Поначалу получилось метров 300.

Нанять запланировали 25 местных сотрудников к четверем своим. По штатному расписанию, жестко регулируемому местными властями



в отношении иностранцев, нам удалось договориться о включении в штат четырех советских сотрудников — управляющего, его зама, главного бухгалтера и экономиста.

В начале октября 1971 я в знаменитом Goodwood Park Hotel дал пресс-конференцию для местной общественности и журналистов о планах отделения. Пресса была очень благожелательной

Московский Народный банк — один из шести иностранных банков, которым уже дали зеленый свет в этом году, чтобы открыть здесь отделение с ограниченной лицензией. Лицензия определяет, что каждый банк поддерживает минимальные депозиты 250 000 \$ и открывает здесь только один офис.

«Why Soviet owned bank is opening a branch here»  
by «Son Tiang Keng Straits Times» 5 October 1971

Следует отметить, что наши соотечественники в Сингапуре и сотрудники разных структур и подразделений Посольства, Торгпредства и других организаций оказывали нам всяческую помощь и поддержку. Мы практически не видели с их стороны попыток координировать нашу работу. Забегая вперед, можно сказать, что и в дальнейшем у нас сложились хорошие взаимоотношения и мы оказывали взаимную посильную помощь друг другу.

Мелочей, которые необходимо было решить при открытии банка, было много, но главной задачей, как я уже говорил, было подобрать кадры. И самое ответственное — найти первого местного руководителя. Делали мы это через коллег из других банков и уже упомянутого Майкла Вонг Пак Шонга, в то время Управляющий (Директор) MAS (Monetary Authority of Singapore) .

Так появился у нас По Конг Тео (Poh Kong Teo). Впервые его рекомендовали местные банкиры. Перепроверка кандидата проходила по многим каналам. При этом использовались и личные деловые и дружественные контакты с коллегами из других банков. Одним из них был руководитель дружественного и по работе в Лондоне Меркантайл Банка — Майкл Лэнгли. Он во многом помог мне при решении организационных вопросов. В частности, по его рекомендации мы договорились с компанией «Ли энд Ли» о юридическом обслуживании банка. Параллельно наши англичане — Пендред и Фитцпатрик проводили проверку кандидата на должность местного заместителя управляющего.

После этого документы на него были отправлены в Лондон. Там перевернули всю его предысторию и не нашли ничего предосудительного. До нас он работал в американском, а последнее время в сингапурском банке. Его знали хорошо многие коллеги, и мы провели десятки встреч, собирая на него данные. По всей информации выходило, что это тот человек, который нам нужен! Опытный, с хорошими связями в стране и регионе (включая Малайзию, Гонконг, Индонезию и даже Австралию).

В Лондон Тео поехал один и подвергся перекрестной проверке английских, да и советских сотрудников нашего банка. Только после свершившихся через пять лет событий стали говорить о том, что якобы англичане имели сомнения или даже выступали против его кандидатуры. Ничего подобного в действительности не было! Рекомендация «брать в штат» была единогласной! Более того, в Лондоне он представил большой список солидных компаний-клиентов для кредитования. Для наших специалистов список оказался непонятным — в китайских названиях они не ориентировались, но на англичан впечатление произвел.

Надо сказать, что объявленная политика Моснарбанка (по молчаливому согласию руководства Госбанка СССР) в то время состояла в том, чтобы войти в сотню крупнейших банков мира. И предложения о быстром развитии нашего отделения в Сингапуре легли на благодатную почву. Тео обещал превзойти коллег из Бейрутского отделения Моснарбанка через год. И, забегаая вперед, скажу: действительно, планируя прибыль давать только на третий год, мы получили ее уже на следующий!

Итак, мы приступили к набору основного кадрового состава из 25 человек. Для этого мы дали объявления в трех газетах: «Иностранному банку требуются банковские служащие разного уровня». Буквально на следующий день мы стали получать предложения — почта в этой стране работает быстро. Вскоре поток перерос в лавину. Слово «иностраннный», как и в СССР тогда, звучало для сингапурцев чрезвычайно притягательно. Менталитет был похожий, все считали, что такая работа будет наверняка связана с частыми зарубежными поездками, по крайней мере, на стажировку. В результате за две-три недели мы получили шесть — семь тысяч предложений. Я ложился спать, а у меня перед глазами плыли написанные от руки и напечатанные на машинках резюме, с фотографиями и без. Мы не знали, что делать. Конечно, большая часть была отброшена сразу, но на каждое место было много и очень серьезных кандидатур.

Когда оставалось около ста анкет, к нам подключился утвержденный в должности Тео. Кстати, своих людей в банк он почти не брал. Мы сразу решили не делать наличие банковского опыта ключевым при наборе сотрудников. Банковских профессионалов в итоге у нас оказалась примерно половина. Остальные имели университетское образование в других областях. Они лучше адаптировались к новым идеям, легче обучались. Такого же мнения я придерживаюсь до сих пор.

До ноября следовало оснастить помещения техникой, оборудовать хранилища... Внесли уставной капитал в три миллиона сингапурских долларов. В конце концов в поставленные нам сроки мы уложились и в ноябре состоялось официальное открытие отделения Моснарбанка в Сингапуре и прием по этому поводу.

Один из первых, кого привел в качестве клиента Тео Пи Кей, был Энг Тен Фонг (Eng Teng Fong). Сейчас он один из самых богатых людей Сингапура, имеющий капитал в 4,9 млрд долларов. Второй по спискам «Форбса». У нас с ним сложились очень хорошие, взаимовыгодные отно-

шения. Когда в недавнее время он взял нового финансового директора, она указала ему на слишком выгодные для нашего банка условия сотрудничества с его компанией. На что Фонг ответил: «Моснарбанку сохранить те же условия, что и были! Его не трогать — благодаря ему я стал миллиардером!»

Список самых богатых людей Юго-Восточной Азии (ЮВА) открывает 82-летний гражданин Сингапура Роберт Куок. Личное состояние сингапурца, владеющего сетью фешенебельных гостиниц, рядом печатных и электронных СМИ, а также приисков полезных ископаемых, оценивается в \$ 5,3 миллиарда...

С небольшим отрывом от Куока, «всего» в \$ 200 миллионов, следует малайзийский гражданин индийского происхождения, владеющий одной из крупнейших компаний, предоставляющих услуги сотовой связи в стране Maxis, а также единственным провайдером спутникового телевидения Astro. Состояние Ананда Кришнана, по данным издания, составляет \$ 5,1 миллиарда.

Тройку наиболее успешных бизнесменов закрывает сингапурский «король гостиниц» Квек Лен Бен (Kwek Leng Beng), владеющий \$ 4 миллиардами. За ним следует другой гражданин города-государства, вкладывающий финансовые средства в объекты недвижимости, 77-летний Энг Тен Фон, пишет малайзийская газета «Сан».

«Бизнес за рубежом», №35 от 13.09.2005

За два года мы по объемам почти догнали Лондон. Валютных операций при этом проводили немного. Операциями с ценными бумагами мы не занимались. Основными направлениями работы отделения были кредитные операции. Благодаря большим объемам, доходы от них были огромные. Страна находилась на подъеме, и требовалось много вложений в экономику.

Вскоре по причине быстрого увеличения объемов работы наш штат вырос до 120 человек. В Лондоне, кстати, в то время штат был около 200 человек и меньше, чем до 150 не опускался. Все увеличение численности происходило при согласовании с головным банком. Нам необходимо было утверждать в Моснарбанке и Госбанке смету, а также предоставлять по этим же адресам отчетные ежеквартальные и годовые данные.

...Темпы роста были огромными, ибо этот рост был вызван потребностями рынка. По мере того как международная торговля и инвестиции принимали глобальный характер, охватывая Азию и Сингапур, как один из ключевых узлов региона, объем международных финансовых операций рос экспоненциально.

В начальный период, с 1968 по 1985 год, у Сингапура не было конкурентов в странах региона. Мы привлекли международные финансовые ин-

ституты тем, что отменили налог на вывоз доходов, полученных вкладчиками-нерезидентами. Все депозиты, деноминированные в «азиатских долларах», не учитывались при расчете нормативов ликвидности и банковских резервов...

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — Университет МИД России, 2005

Потом нас будут обвинять в том, что мы действовали тайно, не доводили до сведения наших кураторов информацию о наших сделках. Это неправда. Даже Свешников, выступая на суде, сказал: «Всю необходимую информацию я получал!» Но это заявление не приняли во внимание и все равно меня обвинили в дезинформации руководства!

Все решения утверждались Кредитным комитетом. В него входили: управляющий, а вскоре после открытия банка приехавший в Сингапур заместитель управляющего Сергей Антонович Овсейчик и Тео.

Через два года после открытия мы стали строить собственное здание на Робинсон роуд «MNB building». Проекты его утверждали в Лондоне и Москве. В результате в 1975 году у нас появились собственные помещения! На прекрасном кусочке земли в центре делового района Сингапура выросло 16-этажное здание. В него было вложено около 10 миллионов долларов. Когда в 90-х годах производилась переоценка, его стоимость была уже 100 миллионов! И именно эта сумма была вложена в капитал банка. Банк в здании занимал 6 этажей, остальные площади были в коммерческой аренде. До сих пор, насколько я знаю, в здании нет пустующих площадей.

Тогда же мы приобрели прекрасный дом для наших сотрудников на четыре–пять семей с прилегавшей к нему большой территорией. Эту землю в Холланд виледж, престижном районе города, мы купили в то время за один миллион долларов, сейчас она не имеет цены!

Года через два после открытия нас, руководителей совзагранбанков, вызвали, как обычно, на очередной отчет Правлению Госбанка. В это же время была организована наша встреча с председателем Совета министров СССР А. Н. Косыгиным, который проявлял большой интерес к работе советских банков за границей. В этой встрече помимо руководства Госбанка и Внешторгбанка участвовали: Э. П. Гостев, тогда работавший в Цюрихе, С. А. Алексеев из Эйрбанка (Париж), А. И. Дубонос из Франкфурта-на-Майне, Т. И. Алибегова из Бейрута, еще, возможно, кого-то. Большую заинтересованность Алексей Николаевич проявил к Сингапуру. Поэтому одному из первых слово дали мне. Я рассказывал и отвечал на вопросы минут 45! Обо всем, начиная от взаимоотношений с местными фирмами и администрацией и вплоть до условий жизни советских сотрудников. И, конечно, о новом здании банка. Спросив, сколько этажей в офисе Bank of China, он рекомендовал построить наше здание выше, больше 14 китайских этажей. Сейчас, кстати, конкуренты

надстроили еще этажей 20, но это уже никого не волнует, отношения, слава Богу, теперь хорошие!

В 1975 году в Сингапуре изменилась конъюнктура, в частности, резко упали цены на недвижимость, в том числе и в связи с принятием в Сингапуре ряда законов, ограничивавших операции с земельной собственностью для иностранцев. У нас проявились очевидные трудности. Земля представляла основное наше обеспечение!

Я не собираюсь полностью оправдывать своего заместителя Тео, из-за него мы слишком глубоко увязли в оказавшихся рискованными операциях. Справедливости ради хотел бы заметить, что где-то в 1974 году очередная проверка Лондоном наших операций привела к созданию комиссии (в составе того же Тома Фицпатрика, Фергюссона и Главного бухгалтера Лейсона) отчета. В нем говорилось о масштабных кредитных операциях и рисках, связанных с их дальнейшим расширением. В качестве рекомендаций они дали Правлению два взаимоисключающих предложения: или резко сократить эти операции, либо оставить их на том же уровне! Никаких итоговых рекомендаций Правления до нас же не дошло, да и самого отчета мы не видели. Узнал о нем я гораздо позже, когда эти документы фигурировали в качестве одного из основных документов «подтверждающих» наше «непослушание».

Еще одним фактором, претензией, связанной с Тео, было не всегда полное юридическое оформление кредитных документов.

Поддержку банку, как я уже говорил, осуществляла юридическая компания «Ли энд Ли». Ее возглавляли жена премьер-министра страны Ли Куан Ю Чу и его брат — Ли Ким Ю, или, как его звали все, — Дэнис. Впервые с руководством компании я познакомился в процессе формирования банка, а после нескольких встреч они дали согласие на работу с нами, подписав соответствующий договор. Для семьи Ли это было очень ответственное решение — отношения между нашими странами были, мягко говоря, настороженными. Хочу отметить, что с Дэнисом Ли за все годы совместной работы у нас сложились очень хорошие, я бы сказал, доверительные и товарищеские отношения. В дальнейшем, кстати, хорошие отношения с Дэнисом были и у В. В. Геращенко, да и у многих других наших сотрудников отделения. Уровень наших взаимоотношений я хотел бы проиллюстрировать одним примером. Когда после всех пережитых историй в 1995 году я приехал в Сингапур на конференцию, то решил позвонить Дэнису. И он настолько искренне был рад моему приезду, что сразу пригласил меня в лучший японский ресторан (он не забыл мои кулинарные предпочтения!) и заявил, что сегодня реализует свое право «на два дринка». Дело в том, что к тому моменту, как оказалось, он перенес инфаркт и, естественно, был сильно ограничен в употреблении спиртных напитков.

Его жена Глория тоже была незаурядная женщина. В свое время она создала брокерскую компанию и стала одной из ведущих «бизнес-вумен» страны. Потом передала дела своему сыну, ставшему директором фир-

мы. Когда я приехал в ее офис в большом небоскребе, она позвонила сыну и попросила его прервать совещание, которое он вел, и срочно зайти к ней. Когда он вошел, Глория представила меня: «Это мистер Рыжков. Мы начали свой бизнес с первого миллиона, полученного от него!» А в те далекие времена ее компания располагалась на двух скромных этажах арендованного офиса.

Мои три брата: Денис, Фредди и Сюань Ю, сестра Моника и я... Денис пошел по моим стопам и изучал право в Фитцвильям Хаузе, в Кембридже. Впоследствии, вместе с Чу мы занимались адвокатской практикой в адвокатской конторе «Ли энд Ли», а годом позже к нам присоединился Эдди Баркер, мой старый друг по Раффлз Колледжу и Кембриджу. Фредди стал биржевым маклером.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

«Ли энд Ли» вели все наши дела, кроме малазийских. Специфика политических отношений с бывшей метрополией, от которой еще недавно Сингапур отделился, не позволяла семье Ли оформлять документы, связанные с Малайзией. Мы вынуждены были делать это через местные фирмы, которые, как выяснилось позже, недооформили целый ряд документов. Они и создали многие наши проблемы. Изменилось не в нашу пользу в это время и земельное законодательство Малайзии. Причем я не буду утверждать, но во многом они были сделаны в противовес лидеру Сингапура Ли Куан Ю.

То есть на судьбу сингапурского отделения Моснарбанка наложились множество политических факторов. Банк стал жертвой обстоятельств. Отдельная история с холдингом «Мосберт» Эймаса Доу. Он не только не мог погасить нам выданных кредитов, а еще и написал на нас заявление в суд, предъявив иск в несколько сотен миллионов долларов! Обвинив при это меня в том, что я ему обещал дополнительные средства и обманул. Для этого он сделал поддельный документ, якобы подтверждающий его клевету. Но экспертиза доказала, что письмо было фальшивым. Эймас Доу оказался откровенным мошенником и разыскивался властями. Он скрывался потом где-то в Канаде, дальнейшую его судьбу я не знаю. И вспоминать о нем не хочу.

Первые проявления кризиса появились в 1975 году, когда мы готовились занимать наше новое здание. Именно тогда мы узнали об необеспеченных кредитах, связанных с ненадлежащим оформлением малазийской недвижимости. Большинство из них были связаны с Амосом Доу.

Когда я посетил Советский Союз в сентябре 1970 года и встретился с премьер-министром Косыгиным на его черноморской даче, советские лидеры были уверены, что будущее принадлежало им. Наблюдать за тем, как

огромная, контролируемая империя стала неуправляемой, а затем разрушилась, было устрашающим зрелищем. Что-то подобное этому, наверное, происходило в Китае в последние десятилетия правления династии Цин. Разница заключается в том, что Россия все еще располагает ядерным оружием, которое дает ей возможность удержать любого агрессора, стремящегося к ее расчленению. И любой, кто считает, что с русскими покончено как с великой нацией, должен вспомнить об их ученых, работавших в космической и атомной области, шахматных гроссмейстерах, олимпийских чемпионах, которых они воспитали, несмотря на весь ущерб, причиненный стране системой централизованного планирования. В отличие от коммунистической системы, русские — не те люди, которых можно выбросить на свалку истории.

Ли Куан Ю. «Сингапурская история: из «третьего мира — в первый» — М. МГИМО — Университет МИД России, 2005

Осенью 2006 года в Сингапуре отмечалось 35-летие отделения. Я был среди приглашенных. Прозвучало много речей. Игорь Суворов (исполнительный директор и председатель Правления Моснарбанка) в своем выступлении сказал: «Я особенно рад, что сейчас здесь присутствуют люди, причастные к созданию банка». Первым он назвал меня, что было очень приятно слышать, как и реакцию всех собравшихся на приеме. Меня также глубоко тронуло благожелательное и очень хорошее отношение ко мне всех коллег, работавших после меня в Сингапуре, в особенности теплые слова В. Геращенко, А. Семикоза, О. Можайскова, помнившего меня с далеких лет, проведенных в Лондоне, и многих других, в том числе и сингапурцев, не забывших меня с тех пор.

### Эпилог

Сегодня, по прошествии стольких лет мне не хочется ни спорить ни с кем, ни осуждать кого-либо или самого себя. Все люди, участвовавшие в процессе против меня, делали свое дело. И не все свидетели говорили то, что они хотели бы сказать в действительности. А у меня было время подумать о том, что произошло. И я часто спрашивал себя: «А как бы сам я поступил на их месте?» И честного, определенного ответа дать не мог! К сожалению, наша советская система часто заставляла людей поступать вопреки их желаниям.

Парадокс моего дела заключался в том, что работать нам пришлось по капиталистическим законам, а судили нас по социалистическим. Меня хотели наказать по прямому указанию «сверху», чтобы другим было неповадно! Но что неповадно?

Ущерба государственной собственности не могло быть по определению, потому что собственность, о которой шла речь, никогда и не принадлежала государству. Да и сумма ущерба определялась только из соображений оправдания тяжести наказания.

Мне пытались приписать и «преступную взятку» в виде чучела тигра. Подарок Тео мне некуда было ставить дома, и я хотел его отдать в посольство. Но перед дарителем было неудобно, восток все-таки. Посольские коллеги успокоили меня — да держи это чучело у себя, кто тебе что скажет! Оказалось, все не так просто.

Спасибо хочу сказать пришедшему тогда новому председателю Госбанка СССР В. С. Алхимову, который пошел к Л. И. Брежневу после объявленного мне приговора и сказал, что я им еще нужен. Владимир Сергеевич хорошо меня знал и не верил, что я мог сделать что-либо ради собственной корысти.

И Брежнев изменил приговор.

Вообще-то Владимир Сергеевич был человеком несколько сдержанным. В годы Великой Отечественной войны командир 5-й батареи 261-го пушечного артиллерийского полка Гвардии старший лейтенант Алхимов в боях на территории Литвы попал в кольцо вражеских танков и вызвал огонь на себя, — за этот классический подвиг Алхимов был удостоен звания Героя Советского Союза. И как человек, глядевший в лицо смерти, он относился к жизни достаточно философически. Но в тот раз, когда Владимир Сергеевич рассказывал мне о злоключениях Сингапурского филиала МНБ, он выглядел явно расстроенным, я бы даже сказал, удрученным. Принимая дела от бывшего председателя правления Госбанка, он, конечно, хорошо знал все обстоятельства того громкого дела.

— Через фирмачей-китайцев его подставили, о чем говорить! — раздраженно говорил Алхимов. — В личном-то плане за ним ничего не нашли, ни умысла, ни сговора. Чист, никаких претензий! Но размеры убытков, понимаешь, велики, вот его к высшей мере и приговорили. Жаль парня, очень жаль, очень способный был финансист, я его знал. Да разве за непреднамеренный промах можно расстреливать? Варварство какое-то...

Анатолий Салуцкий. «Загадка черного вторника».  
Изд. «Ветеран МП», М., 1995

