



Дэвид Хоффман

# THE OLIGARCHS



## ОЛИГАРХИ

Богатство и власть  
в новой России



# ТОП ОЛИГАРХИ

Дэвид Хорфман  
намрбох дивед



На сегодняшний день книга Хоффмана – это самое обширное и серьезное описание того, что представляли собой олигархи в течение десятилетия, отмеченного радикальными изменениями в жизни России.

*Financial Times*

Для всех, кого интересует будущее России – страны, которую так трудно понять и которая сама осознает себя с таким трудом, – книга Хоффмана окажется бесценной.

*Washington Monthly*

Это по-настоящему захватывающий рассказ. Многим читателям захочется вновь и вновь возвращаться к этой истории, чтобы понять, что же, собственно, движет Россией.

*Newsweek*

David E. Hoffman

# **THE OLIGARCHS**

Wealth and Power in the New Russia

Дэвид Хоффман

# ОЛИГАРХИ

Богатство и власть в новой России



Москва, 2007

УДК 94(47)  
ББК 63.3(2Рос)-2  
Х85

Публикуется с разрешения издательства PublicAffairs, A SUBSIDIARY OF PERSEUS BOOKS L.L.C. (США) и Агентства Александра Корженевского (Россия)

Перевод с английского СЕРГЕЯ Шульженко

Художественное оформление и макет АНДРЕЯ БОНДАРЕНКО

Х85 Хоффман Д. Олигархи / Дэвид Хоффман ; пер. с англ. С.Шульженко. — М. : КоЛибри, 2007. — 624с.

Дэвид Хоффман — один из наиболее авторитетных сегодня в США журналистов, пишущих о мировой политике. Шесть лет — с 1995 по 2001 год — он жил и работал в России на посту главы Московского бюро влиятельнейшей американской газеты “Вашингтон пост”, став свидетелем и хроникером драматических событий, настоящего исторического перелома в российской общественной жизни, политике и экономике. Книга о тех, кого позже назовут “олигархами”, стала итогом этой командировки и получила колоссальный резонанс в США и Европе.

Главные герои книги Хоффмана — люди, чьи имена знакомы в России каждому: Ходорковский, Лужков, Чубайс, Березовский, Гусинский, Смоленский. Эти шестеро были среди тех, кто заставил Россию совершить грандиозный переход от рухнувшего социализма к олигархическому капитализму, неизбежному этапу на пути страны к либеральной рыночной системе. В основе увлекательного повествования лежат многие сотни интервью, взятые Хоффманом на протяжении нескольких лет у российских политиков, бизнесменов, журналистов, социологов, поразительно откровенные свидетельства участников и очевидцев драматических событий, впервые публикуемые архивные документы, исследования российских и американских политологов.

ISBN 978-5-98720-034-6

© 2002 by David E. Hoffman  
© С.Шульженко, перевод на русский язык, 2007  
© “КоЛибри”, оформление, 2007  
© “КоЛибри”, издание на русском языке, 2007

*Посвящается Кэрол*

## Часть первая

Предисловие  
к русскому  
изданию

12

Пролог

14

Глава 1

24

Тени  
и  
беда

Глава 2

46

Александр  
Смоленский

Глава 3

70

Юрий  
Лужков



Глава 4

**94**

---

Анатолий  
Чубайс

Глава 5

**118**

---

Михаил  
Ходорковский

Глава 6

**148**

---

Борис  
Березовский

Глава 7

**174**

---

Владимир  
Гусинский

## Часть вторая

Глава 8

202

Открывая  
сокровищницу

Глава 9

236

Легкие  
деньги

Глава 10

266

Человек,  
изменивший  
облик  
Москвы

Глава 11

304

Клуб на  
Воробьевых  
горах

Глава 12

**334**

---

Слияние  
богатства  
и власти

Глава 13

**366**

---

Спасая  
Бориса  
Ельцина

Глава 14

**410**

---

Война  
банкиров

Глава 15

**446**

---

Рев  
драконов

Глава 16

**496**

---

Крутые  
меры  
и  
серебряные  
пули

Эпилог к  
русскому  
изданию

552

Примечания

561

Библиография

594

Указатель

599

Слова  
признательности

621

**К**огда работа над книгой “Олигархи” была закончена, многие меня спрашивали: “Почему вы выбрали именно этих шестерых олигархов?” И я отвечал, что выбрал именно их, ибо они стали символом грандиозного перехода России от потерпевшего крах социализма к олигархическому капитализму, которому и отведено центральное место в этой книге.

Олигархи сделали много полезного для своей страны, но и причинили ей много вреда. Действия Михаила Ходорковского, Бориса Березовского и Владимира Гусинского были характерными для всего поколения. Инициатором перемен выступало государство, но именно государство не смогло установить господство права. И теперь было бы ужасной ошиб-

## К русскому изданию

13

---

кой обвинить в этом несколько человек, как это произошло во время судебного процесса над Ходорковским.

После распада Советского Союза многие ждали скорого наступления золотого века. Эта книга помогает понять, почему все оказалось гораздо сложнее, чем они полагали.

Уверен, что олигархическим капитализмом еще не кончается история России. Это лишь неизбежный этап в начале пути к либеральной рыночной системе. Чтобы создать современную экономику, Россия должна освободиться от тяжелого гнета государства и дать индивидуумам возможность добиваться благосостояния. В конце концов не может быть капитализма без капиталистов. Эти шестеро были первыми.

**Г**лубокой зимой, в мрачную и тревожную пору, старик вновь удалился в свое утрюемое уединение. Борис Ельцин, президент России, в течение двух месяцев едва ли хоть раз появился в Кремле после того, как в декабре 1997 года его госпитализировали с острой вирусной инфекцией. В январе он исчез из виду, скрылся подальше от Москвы, на Валдае, в лесистой курортной местности в направлении границы с Финляндией. Ельцин был способен на резкие всплески активности, но сейчас словно впал в спячку. Через год после операции на сердце он был не в состоянии надолго сосредоточиться на чем-либо и периодически, казалось, отключался в ходе бесед. В феврале он поехал с государственным визитом в Италию. Он был бледен и скован в движениях. У Могилы Неизвестного Солдата в Риме он нарушил протокол, не отдав дань уважения итальянскому флагу, несмотря на отчаянные попытки помощников остановить президента в нужном месте. Он допустил странный промах, заявив, что Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан посетит Ирак. Аннан сказал, что это не входит в его планы. На пресс-конференции Ельцин не мог без посторонней помощи отвечать на простые вопросы. «Я не говорил, что поеду в Ирак», — тупо повторял он.

У небольшой группы богатейших российских предпринимателей поведение Ельцина вызывало большую тревогу. Россия нуждалась в сильном политическом лидере. Президент был болен, и страна казалась бро-

шенной на произвол судьбы. Отзвуки азиатского финансового кризиса уже достигли России, что привело к снижению цен на нефть и оттоку инвестиций. Предпринимателям было что терять.

Всего двумя годами раньше эти магнаты спасли Ельцина во время другой опасной зимней спячки. Они предоставили в распоряжение Ельцина услуги самых талантливых политтехнологов, огромное влияние своих телевизионных каналов и первые страницы своих газет, чтобы поддержать его кампанию по переизбранию на пост президента, начинавшуюся в 1996 году довольно неуверенно. Ельцин вышел из оцепенения, ринулся в бой и победил. После победы на выборах Ельцин и магнаты заключили союз — их богатство стало неотделимым от его власти. Ни они, ни Ельцин не могли обойтись друг без друга. Могущество магнатов выросло, и их стали называть олигархами — людьми, владеющими иправляющими новой Россией.

Теперь олигархи снова обеспокоились — их президент снова отдалялся от них. Самым амбициозным из них был Борис Березовский, невысокий, с изогнутыми дугами бровей, говоривший тихой скороговоркой. Он сколотил состояние, воспользовавшись хаосом, в котором оказалась Россия при быстром переходе от советского социализма к рыночному капитализму. В свои пятьдесят два года он был неутомим. Последний разработанный им дерзкий план заключался в смещении действующего премьер-министра России Виктора Черномырдина и замене его кем-ни-



будь другим, желательно таким, чтобы прислушивался к мнению олигархов. Березовский понимал, что это очень важное решение: премьер-министр был вторым человеком в государстве. Ельцин часто болел. В любой момент человек, которого он выберет на должность премьер-министра, может стать следующим президентом России. Березовский и другие магнаты начали всерьез говорить о создании “корпоративного правительства”. Они станут теневым советом директоров. При больном и отошедшем от дел Ельцине они будут назначать министров и неофициально управлять страной. Они были крупным капиталом, а государство было слабым.

Не привлекая к себе внимания, магнаты собрались в офисе ЮКОСа, второй по величине нефтяной компании России, которой руководил один из олигархов, Михаил Ходорковский. Теневой совет директоров принял решение, что Черномырдину пора уйти, и обсудил кандидатуру его преемника. Березовский встретился также с главой администрации Ельцина Валентином Юмашевым и влиятельной младшей дочерью президента Татьяной Дьяченко.

В субботу, 21 марта 1998 года, в своем подмосковном загородном доме Березовский дал большое интервью аналитической телевизионной передаче “Итоги”, пользовавшейся популярностью у политической элиты. Передача шла по НТВ, самому крупному и преуспевающему частному телевизионному каналу в России, создателем которого был еще один олигарх, Владимир Гусинский.

В интервью Березовский подчеркнул, что кампания по выдвижению преемника Ельцина уже началась и что ни одна из ведущих кандидатур на этот пост не является “избираемой”. Кроме того, он расплывчато говорил об “огромных возможностях для выдвижения новых людей”.

Интервью было показано в воскресенье вечером. На следующее утро Ельцин отправил Черномырдина в отставку.

Эта книга рассказывает об участниках одного из величайших и сложнейших экспериментов из всех, когда-либо проводившихся в России. Цель эксперимента заключалась в том, чтобы превратить страну потерпевшего крах социализма в капиталистическую страну с рыночной экономикой. Описываемые события происходили на протяжении более чем полутора десятков лет, с перестройки и гласности Михаила Горбачева, начавшихся в 1985 году, до последствий отставки Бориса Ельцина, о которой он объявил 31 декабря 1999 года.

Эти шестеро стали лидерами новой России, архитекторами и апостолами нового порядка. К концу 1990-х они узнали вкус огромной политической власти, или большого богатства, или того и другого одновременно. Хотя их истории отличаются друг от друга, в них есть схожие

черты: они сколачивали огромные состояния и разорялись, завладевали лучшими предприятиями российской промышленности, командовали частными армиями, решали, кто победит на выборах, правили страной и цитаделью ее финансов, Москвой. Они покупали российские средства массовой информации, чаще всего телевизионные каналы. Под их контроль попали не только заводы, но и государственные институты, включая бюджет, правоохранительные органы и даже кремлевское руководство.

Первый этап зарождения российского капитализма, проходивший под их самодовольным господством, выявил такие их качества, как скрытность, вероломство, безжалостность и жестокость.

Новая эра, приведшая к возвышению этой шестерки, началась в воскресенье, 10 марта 1985 года. В тот день умер Константин Черненко, Генеральный секретарь ЦК КПСС, тяжело больной человек, находившийся у власти всего тринадцать месяцев. Кремлевский врач Евгений Чазов позвонил Михаилу Горбачеву, самому молодому члену правящего Политбюро. Через несколько часов в Кремль стали съезжаться черные лимузины. Там состоялось заседание, передавшее власть Горбачеву и в конечном итоге приведшее к крушению Советского Союза. Горбачев начал революционные преобразования, способствовавшие возвышению каждого из шестерых героев этой книги. Однако вначале они были далеки от власти. Они были незаметными учеными, преподавателями, чиновниками и студентами. Конечно, в тот день, когда Михаил Горбачев стал Генеральным секретарем, было невозможно распознать в них знаменосцев грядущей революции.

На кухне скромной московской квартиры, расположенной на втором этаже старого панельного дома, худощавый молодой человек, руководивший бригадой строителей, возмущался жизнью “при развитом социализме”. Это был Александр Смоленский, тридцатилетний трудяга, выросший без отца и не имевший никаких перспектив. Он был обижен на судьбу, обделившую его.

В Московском химико-технологическом институте им. Д.И. Менделеева, престижном учебном заведении, готовившем инженеров-химиков, двадцатидвухлетнему Михаилу Ходорковскому до получения диплома оставалось учиться еще год. Его мальчишеский голос скрывал напористость и честолюбие. Ходорковского уже тогда интересовала экономика. Он занимался сбором членских взносов в комсомольской организации и участвовал в создании молодежного кафе в своем институте.

В бастионе советской прикладной науки, Институте проблем управления, где математики и ученые других специальностей разрабатывали способы управления баллистическими ракетами и атомными электро-

станциями, тридцатидевятилетний Борис Березовский занимался теорией принятия решений, руководил лабораторией, а в последнее время даже мечтал о получении Нобелевской премии.

По шоссе, ведущему в международный аэропорт, за рулем собственного автомобиля ехал разочарованный жизнью шустрый молодой человек, занимавшийся частным извозом. Владимиру Гусинскому было тридцать три года, и жизнь несла его по течению. Гусинский был зол на мир. Когда-то он мечтал о театральной карьере и учился на режиссера, но так и не покорила московскую сцену.

Одним из множества советских чиновников и хозяйственников средних лет, работавших в Мосгорисполкоме, был Юрий Лужков. Он ничем не выделялся среди тысячи сотрудников этого формального органа городской власти. Лужков, которому было тогда сорок восемь лет, говорил на языке управленческого истеблишмента и ездил на черной служебной “Волге”.

В заштатном Ленинградском инженерно-экономическом институте работал рыжеволосый долговязый Чубайс. Ему исполнилось тридцать. Он отличался упрямством и способностью к руководящей работе. Сын убежденного коммуниста, преподавателя военной академии, Чубайс начал терять веру в систему.

Даже если бы в день прихода к власти Горбачева они собрались в одной комнате, эти шестеро вряд ли знали бы, что сказать друг другу. Они были выходцами из разных слоев советского общества: из номенклатуры, науки, мира сомнительного уличного предпринимательства и из рядов советских хозяйственников. Но их общей отличительной чертой была способность изменяться. Каждый из них научился манипулировать старой системой и одновременно совершил невероятный прыжок в новый мир.

Четверо из них, Смоленский, Ходорковский, Березовский и Гусинский, в течение следующих полутора десятков лет стали богатыми магнатами, вошли в избранный круг финансистов, сколотивших свои состояния в тени политической власти и неофициально правивших страной во времена Ельцина. Двое, Лужков и Чубайс, стали влиятельными политическими фигурами. Лужкова трижды избирали мэром Москвы. В этом городе с самой большой концентрацией капитала в России Лужков создал собственную империю. Чубайс стал самым живучим из реформаторов 90-х годов, архитектором самой грандиозной в истории передачи государственной собственности в частные руки. Более, чем кто-либо другой, он имеет право называться отцом последовавшего за этим “дикого” захвата собственности.

Эти шестеро, как и их страна, были мало готовы к такому стремительному переходу. Отсутствовал и исторический опыт, на который можно было бы опереться. Откуда и от кого узнали они, как надо действовать? В советские времена они пробивались в “закрытые” библиотеки и читали книги по западной экономике и финансам, доступ к которым был ограничен. Они изучали такие страны восточного блока, как Венгрия и Югославия, экспериментировавшие с более либеральными моделями социализма, бывали на Западе. Их восхищали дерзкие герои голливудских фильмов, привезенных в Москву на “пиратских” видеокассетах. Позже они прошли индивидуальное обучение у таких магнатов и финансистов мирового масштаба, как Руперт Мэрдок, Джордж Сорос, у многочисленных представителей американского и английского финансового капитала, частного банковского капитала от Женевы до Гибралтара. После 1992 года Россию наводнили американские и европейские инвестиционные банкиры и юристы, оказывая помощь в написании Российской программы массовой приватизации, составляя проекты важнейших законов, регламентирующих деятельность компаний, и создавая рынки капитала. Международные финансовые организации — Всемирный банк, Международный валютный фонд, Европейский банк реконструкции и развития и другие — привнесли западные образцы и идеи в зарождавшийся российский капитализм 1990-х.

Новые российские магнаты многое позаимствовали из богатой истории американской и европейской плутократии. Хотя российские состояния были относительно невелики — любой из четырех ведущих российских коммерческих банков в 1995 году занял бы, к примеру, где-нибудь в Италии место не выше тридцатого, — их обладатели тем не менее переняли стиль и методы баронов-разбойников, копируя их наглый стиль, холодную уверенность в себе, дерзкие гамбиты и дорогостоящие причуды. Сходство с американскими капиталистами начала XX века было не случайным. Впечатляющие романы Теодора Драйзера “Финансист” и “Американская трагедия”, переведенные на русский язык, пользовались большой популярностью в советскую эпоху, потому что содержали резкую критику негативных сторон американского капитализма. Многие приемы первых российских финансистов можно найти в сделках героя романа “Финансист” Фрэнка Каупервуда, который использовал в своих интересах банки, государство и вкладчиков, манипулировал всем фондовым рынком и поглощал компании. Роман, написанный в 1912 году, был основан на фактах из жизни реального американского магната Чарлза Т. Йеркеса.

Но, даже следуя западным образцам, российские магнаты сохраняли уникальность. Они унаследовали страну, политическая и экономичес-

кая культура которой имеет вековые традиции подчинения власти, деспотической власти, от царей до комиссаров. Они унаследовали общество, в котором простейшие человеческие инстинкты частной инициативы и предпринимательства подавлялись на протяжении семидесяти лет и оставались только в теневой сфере. В первые годы после переноса рыночной экономики на чуждую ей почву было трудно избавиться от советского мышления.

Уникальность России заключалась и в том, что она сделала важный выбор сразу после крушения Советского Союза. Ельцин сформировал отряд радикальных молодых реформаторов, в их числе и Чубайса, которые, считая, что времени мало, всеми силами принялись крушить старую систему. Они решили сначала отпустить цены и собственность и лишь потом ввести правила и создать структуры рыночной экономики. В результате российский капитализм родился в безвоздушном пространстве, в вакууме без действующих законов, а государство было настолько ослаблено, что не могло применять имевшиеся законы. Снова и снова поднимались вопросы о сделках, заключенных этими людьми. Были ли они законными? Были ли они преступными? Ответить на эти вопросы нелегко, потому что участники сделок действовали в мире, в котором не существовало юридических или моральных сдерживающих факторов, характерных для зрелого западного общества. Тогда, в самом начале, Россия была страной, в которой не существовало главенства закона. Ложь, воровство и обман были частью повседневного бизнеса, а насилие, жестокость и принуждение — средствами достижения цели. Не оправдывая заказные убийства, неприкрытое воровство и алчные амбиции тех, кто возглавлял капиталистическую революцию в России, следует сказать, что все это происходило в условиях свободного падения, в зоне неведомого. Летом 2000 года один из российских магнатов с грустью сказал мне, что его заветная мечта с советских времен о чудесах свободного рынка, частной собственности и главенстве закона оказалась слишком примитивной.

“Потребовалось гораздо больше времени, чем мы думали, — сказал он. — И слишком много людей было убито”.

В западных странах магнаты часто использовали в своих интересах как государственный, так и частный капитал. Ротшильды были банкира-

ми королей, Дж. П. Морган выступал в качестве посредника между английскими инвесторами и американскими железными дорогами. Но богатство первых магнатов России поначалу имело единственный источник — государство. Российские “акулы” хорошо видели и умели использовать многочисленные слабости российского государства. Они сколачивали свои состояния благодаря колоссальным несоответствиям в сфере цен, собственности и торговли, оставшимся в наследство от советской системы. За некоторыми известными исключениями, в те первые годы они не строили ничего нового. Первый урок, который им пришлось выучить, — это как делать легкие деньги, и деньги действительно приходили к ним без труда, сами собой, будто появлялись из воздуха.

В первые годы раннего капитализма шестеро героев этой книги хорошо узнали друг друга благодаря деловому партнерству, дружбе и ненависти. За постоянными конфликтами между ними с неослабным вниманием следила общественность. В сентябре 1994 года в частном клубе на холмах, возвышающихся над Москвой, некоторые из них подписали секретный пакт, в котором обещали не нападать друг на друга. Впрочем, это обещание они скоро нарушили. Они создавали союзы и выходили из них. Строили империи и старались уничтожить империи конкурентов. Все они сходились на том, что старая система потерпела крах, но относительно новой системы придерживались совершенно разных взглядов.

Чтобы понять, какой путь прошли олигархи, необходимо начать с того, с чего начали они, — с периода застоя в Советском Союзе, с дефицита и теневой экономики. Все шестеро сформировались в эпоху загнивающего социализма, в то время, когда каждый из них начал думать — и действовать — в соответствии с зарождавшейся новой системой. Первая глава этой книги посвящена годам застоя, в ней излагается точка зрения людей с улицы и представителей гибнущей системы. В следующих шести главах более подробно описывается путь каждого из главных героев в период горбачевской перестройки и в первые годы существования новой России. Остальные девять глав второй части книги посвящены оценке бурных 1990-х годов сквозь призму успехов и неудач олигархов. Это рассказ о том, как на пепелище советского коммунизма зародился хищный и неуправляемый капитализм.

# Часть первая

**С**теклянный фасад Курского вокзала возвышался в летнем мареве над толпами потных людей. Здание вокзала представляло собой гигантскую коробку из стекла и бетона: просторное, современное, даже футуристическое по своему замыслу, что должно было символизировать прогресс. Какой уж там прогресс! Пассажиры, отражавшиеся в стекле фасада, больше походили на толпу торговцев, искателей лучшей жизни, скитальцев, пытающихся выжить в условиях “развитого социализма” в Советском Союзе. Пирожки? Пиво? Мороженое? Живые цыплята? Всем этим торговали перед стеклянной стеной и за ней, на открытой платформе между вокзалом и рядами ждущих отправления поездов. Здесь начинались железнодорожные пути, протянувшиеся к далеким южным городам — к Баку, Тбилиси, Севастополю. Пригородные поезда отправлялись из столицы в близлежащие деревушки и дачные поселки. Летним днем толпы людей устремлялись из Москвы на пригородных электричках за город, в прохладу березовых рощ.

Большинство московских вокзалов представляли собой кишачие людьми пристанища для отчаявшихся. Люди здесь спали на полу на расстеленных газетах в превратившихся в ночлежки залах ожидания, пропахших перегаром и табачным дымом. Но Курский вокзал, реконструированный в 1970-е годы, выглядел как архитектурный манифест, возвышавшийся над страданиями. Он был памятником системе, любив-



## Тени и беды

шей увековечивать себя в угловатых бетонных сооружениях. Они стояли на просторах Советского Союза символами торжества идеологии, огромными восклицательными знаками, прославлявшими достижения партии и народа.

Однако у большинства проходивших мимо людей эти монументальные социалистические постройки вызывали не больше интереса, чем фонарный столб или дерево. Архитектурный стиль, громоздкий и помпезный, остался, но смысл был утрачен. На самом деле люди, толпившиеся на Курском вокзале и перед ним, перестали обращать внимание на надоевшую пропаганду и пустой модернизм, предложенный советской системой. Между ними и государством лежала пропасть. Они больше не верили в светлое коммунистическое будущее. Они знали, что система, заявлявшая о своем величии, переживала застой и загнивала изнутри. Половина жизни каждого из них уходила на то, чтобы обеспечить себя самым необходимым: раздобыть кусок мяса или пару ботинок. Они выживали благодаря существованию второй, обширной и неофициальной экономики, теневой экономики, немного смягчавшей суровую действительность.

Ирина Макарова знала что почем в этой жизни. Красивая молодая учительница в солнечных очках, со спадавшими на плечи модно завитыми черными волосами пробивалась сквозь толпу людей перед Курским вокзалом. Одной рукой она держала за руку четырехлетнюю дочь, дру-

гой сжимала ляжки туго набитого красного рюкзака. Стоял жаркий летний день 1985 года, и ей было не до модернистского фасада Курского вокзала. Ей было не до решений, принятых на партийном съезде, не до последнего пятилетнего плана, не до абсурдных сюжетов телевизионных новостей о том, как колхозники радостно готовятся к уборке урожая. Все это было так далеко от реальной жизни. Дома, на кухне, они часто говорили о новом Генеральном секретаре, молодом Михаиле Горбачеве. Но сейчас она не думала о политике и не беспокоилась о будущем. Газированная вода беспокоила ее гораздо больше.

Подойдя к оживленной, заполненной людьми площади перед Курским вокзалом, Ирина крепко сжала руку дочери. Она стойко сопротивлялась ее попыткам приблизиться к большому, как холодильник, серо-голубому автомату с отвратительной майонезной банкой вместо стакана, из которой пили все подряд. Когда-то давно в автомате имелся настоящий стеклянный стакан и специальная маленькая мойка, где его можно было ополоснуть. Опустивший в автомат копейку получал стакан газированной воды. Потом стакан украли. Кто-то заменил его банкой, старой банкой из-под майонеза, привязанной к автомату за горлышко грязным шнурком. Из этой банки пили все. Ирина отчаянно надеялась, что на этот раз ей удастся пройти мимо и дочь, которой всегда хотелось пить, не потянет ее к банке с грязным шнурком.

Внутри вокзала царили полумрак и прохлада. Она встала в очередь за билетами до Купавны, небольшого дачного поселка под Москвой. Купавна служила их убежищем, но покинуть город было непросто. Приходилось бороться, толкаться, пихаться, идти на разные мелкие хитрости, чтобы добиться своего. Очередь за билетами на электричку до Купавны стала первым препятствием. В очереди плакали дети, пассажиры протискивались вперед. Люди стояли так тесно, что Ирина чувствовала запах мыла, коричневого хозяйственного мыла, которое некоторые использовали и для стирки белья, и для мытья посуды.

Окна кассы впечатляли своими размерами, но заглянуть в них было невозможно. Их закрывали грязные выцветшие шторы, опускавшиеся до крошечных отверстий размером с кроличью нору. Администрация не хотела, чтобы рассерженная толпа смотрела внутрь, и отгородилась от измученных пассажиров непроницаемой шторой. В кроличьей норе Ирина видела лишь руки, а не лицо сидевшей там кассирши. Билет до Купавны за пятнадцать копеек.

Теперь назад, к выходу. Несмотря на грандиозность вокзала с его высокими потолками, стеклянной стеной и огромным главным залом, людям в нем было тесно и неудобно, как будто чья-то рука тянулась к

горлу и сжимала его. К железнодорожным путям вели четыре двери, но три из них были закрыты и заперты на ключ. Поэтому люди, толпясь, толкаясь и пихаясь, проходили в одну дверь. Ирина пробилась к яркому солнечному свету и длинным зеленым поездам. Но, едва повернувшись к электричкам, она увидела нечто.

Туалетная бумага!

Вокруг стояла плотная толпа. Но инстинкт и годы борьбы за выживание взяли свое. Ирина давно усвоила: для того чтобы выжить, хватай все, что можешь, все, что видишь. Увидев, что прямо из открытой коробки продают туалетную бумагу, она без колебаний купила двадцать рулонов.

Бумагу нести было не в чем. На одном плече висел тяжелый красный рюкзак, набитый книгами и вещами для дачи. Другой рукой она держала дочь. Порывшись в рюкзаке, она нашла бечевку и, нанизав на нее рулоны, не задумываясь, надела на себя бумажное ожерелье. Это никому не показалось странным, такова жизнь — она купила то, что смогла купить. Она хотела купить курицу, но не купила. Она купила туалетную бумагу, а в следующий раз, когда захочет купить туалетную бумагу, возможно, купит курицу.

Ирина с дочерью сели в электричку. В переполненных вагонах на трехместных деревянных лавках лицом друг к другу сидели люди. В проходе стоял велосипед, лаяли собаки, саженцы фруктовых деревьев лежали, обмотанные мешковиной, тяжелые чемоданы громоздились на сиденьях, между ними, извиваясь, пробирались дети. Было душно. Окна электрички с толстыми стеклами были закрыты наглухо, как двери sklepa, и не пропускали наружу запах селедки, завернутой в бумагу, запах сыра и табачный дым. Электричка тронулась.

Несмотря на переполненные и душные вагоны, тяжелый рюкзак, резавший пальцы, и рулоны туалетной бумаги вокруг шеи, настроение Ирины чудесным образом улучшилось, как только электричка тронулась. Опостылевшая Москва проплывала мимо окон. Те же чувства испытывали все дачники. Они спасались, убегали из душного города к своим собственным частным запасам свежего воздуха.

Электричка набрала скорость, город остался позади, воющий шум электрических моторов сначала сделался более пронзительным, а затем утих. За окном торжественной чередой возникали то неуклюжие громады заводов, то уставленные ржавеющими кранами стройплощадки, то бетонные остовы недостроенных зданий. Все разваливающееся и заброшенное.

Ирина была из тех, кто научился выживать, и изо всех сил старалась найти свой путь наверх в этом вопиюще несовершенном мире. Она вы-

учила английский и преподавала его в спецшколе, хотя ни разу не встречалась с теми, для кого английский был бы родным. Она всегда проявляла лояльность и вела себя как положено на собраниях комсомола, хотя и понимала пустоту и бессмысленность происходящего. Ее призывали быть достойным членом ВЛКСМ, проповедовать принципы строителя коммунизма. Но она знала, что система трещит по швам. Ирине было тридцать, когда к власти пришел Горбачев. Она, как и все ее поколение, выросла, когда Брежнев уже был болен, в семидесятые и в начале восьмидесятых. Эти годы называли годами застоя. Их также называли периодом старческого маразма.

Каждый день приносил им новые подтверждения старческой немощи советского социализма. Они часто мечтали о дефицитном чае с желтой этикеткой. Его изготавливали из нежных, тонко нарезанных листьев, и когда чай заваривали, он приобретал насыщенный красно-коричневый цвет. Чай продавался в желтых пачках со слоном. Считалось, что он импортируется из Индии. Чай в желтых пачках был большой редкостью. Его невозможно было найти, и никто не знал, действительно ли его привозят из Индии. Но если он появлялся, за ним охотно стояли в длинных очередях в любое время.

Еще была тушенка. Все знали, что тушенка эта — из списанных армейских запасов, но свежего мяса нигде не было. В провинции люди годами не видели свежего мяса в магазинах. Государство спихивало им армейскую тушенку. Если можно было купить двадцать банок, их покупали не задумываясь. Люди запасали всё, на всякий случай. Макароны с тушенкой доставались не всем. Макароны тоже не отличались разнообразием. Толстые, длинные, серые макароны приходилось варить очень долго. Все мечтали о “чае со слоном”, о тушенке и, может быть, о настоящих макаронах. Иногда удавалось раздобыть макароны получше, те, что импортировали из Италии. Купить их было невозможно, но можно было, с большим трудом, достать. Это становилось смыслом жизни. Хотя в русском языке есть глагол “купить”, люди предпочитали говорить “достать” или “взять”. Они говорили: “Я взял полкило масла”. Что ты мог достать или взять, зависело не от денег, а от связей, удачи, везения.

Теоретически советское государство обеспечивало почти всё: здравоохранение, образование, общественный транспорт, работу. В огромном сером здании на проспекте Маркса в центре Москвы размещался Госплан, грандиозный орган государственного централизованного планирования, решавший, как распорядиться каждой тонной стали, каждым болтом, каждой шестеренкой, произведенной административно-командной экономикой. Хрущев поклялся, что коммунизм одержит победу над

капитализмом к 1980 году, но в середине 1980-х поколение Ирины понимало, осознавало и ежедневно ощущало пустоту этого давнего обещания. Советская социалистическая система не справлялась со снабжением населения, и люди выживали за счет помощи друзей и связей. Они жили в условиях тотального дефицита, в постоянных поисках самого необходимого.

В магазинах ничего не списывали, все продавали покупателям. Ирина много раз видела, как в одну коробку клали банку селедки с истекшим сроком хранения, батон черствого хлеба и коробочку “чая со слонем”. И еще, может быть, пачку макарон в красивой красной обертке. Такие наборы называли заказами, и в каждой школе, на каждом заводе, в каждом детском саду и институте их предлагали рабочим и служащим примерно раз в месяц. Выбора не было: если вы хотели пить индийский чай “со слонем”, то должны были взять все, что продавалось вместе с ним: черствый хлеб и лежалую селедку.

Поколение Ирины жило в условиях постоянного дефицита. В то время Советский Союз вкладывал огромные средства в гонку вооружений, а его гражданам доставались лишь ожерелья из туалетной бумаги и банки с испортившейся селедкой. С каждым годом дефицит становился все более острым. В начале 1980-х в продаже имелись сыр, один сорт колбасы, молоко, маргарин, сахар, хлеб и предметы первой необходимости. Но даже тогда Ирина и члены ее семьи жаловались друг другу, что в магазинах ничего нет. Они говорили “ничего нет”, имея в виду, что им хотелось бы купить немного ветчины, но ветчины не было. Они хотели купить пива, но пива не было. Как это ни печально, они не знали, что станет еще хуже. Они не могли представить себе, что наступит время, когда действительно не будет ничего.

Дефицит порождал недовольство. Ирина видела, как загорались глаза людей, когда в магазине неожиданно появлялись пакеты с мукой. Вскоре выстраивалась очередь из пятисот человек, каждый из которых записывал свой номер в очереди на ладони. Терпения продавщицы в белом халате хватало на первую сотню. Потом она начинала огрызаться. Она просто ненавидела своих покупателей, а те просили: “Пожалуйста, дайте два килограмма муки!”

Однажды вдруг появились банки сгущенного молока, сотни синих банок, старательно выложенных на прилавке. Через год исчезла колбаса, остался только сыр и сгущенное молоко. Еще через год не стало сыра, осталось одно сгущенное молоко. Потом исчезло сгущенное молоко.

Был хлеб и иногда сахар, но мука исчезла. Прилавки пустели с каждым годом, но однажды заполнились банками с морской капустой, при-

везенными с Дальнего Востока. Их расставили так же красиво, как когда-то сгущенное молоко. Хотя есть консервированную морскую капусту было невозможно, она тоже вскоре исчезла.

Потом появился яблочный сок. Детям всегда хочется чего-то попить, но продавался только яблочный сок очень плохого качества, да и то не всегда. Его продавали в трехлитровых банках с некрасивой этикеткой, криво прилепленной сбоку. Сок отдавал железом из-за крышки, которой была закрыта банка. Чтобы открыть крышку, нужен был очень прочный консервный нож. При этом стеклянная горловина банки часто раскалывалась. Сок тогда приходилось процеживать сквозь марлю, чтобы очистить его от стеклянных осколков.

Однажды Ирине позвонила золовка и прокричала в телефонную трубку: “Одевайся быстрее, Ира! У метро “Сокол” выбросили детские меховые шубки! Приезжай быстрее!” “Выбросили” означало “продают”. Золовка Ирины была в очереди 875-й и записала Ирину 876-й. Они приезжали туда ежедневно в течение нескольких дней, пока продвигалась их очередь. Они ежедневно проводили в очереди по три-четыре часа в день, отдавая ей все свое время и все свои силы. Когда подошла их очередь, Ирина купила несколько детских меховых шуб и из двух сшила шубу для себя.

Ирина никогда не забудет, какой ажиотаж начался среди ее сверстников, когда в 70-е годы появились джинсы. При всеобщей бедности только одежда позволяла людям хоть как-то различаться. Чтобы купить себе что-нибудь яркое и экстравагантное, приходилось экономить на еде. Почти ни у кого не было надежды поменять квартиру, но можно было купить что-то такое, что позволило бы выделяться в толпе. Работая учительницей, Ирина получала 110 рублей в месяц, но однажды она потратила 100 рублей на пару зимних сапог. Купить пальто ей удалось, только когда сапоги уже износились. У нее была коричневая юбка, не было подходящей по цвету блузки. А когда она наконец накопила на блузку, юбка пора было выбрасывать. У многих была одна пара обуви на все случаи жизни.

В Советском Союзе не производили современных товаров, удовлетворявших потребности людей, и джинсы стали символом всего, чего они были лишены. Советские органы планирования сначала не предусматривали их приобретения и лишь позже начали поставлять дешевые подделки под западную продукцию. Настоящие джинсы можно было купить у иностранных туристов, у фарцовщиков или в специальных магазинах, где советская элита приобретала товары за специальные сертификаты, служившие эквивалентом твердой валюты. Молодое поколение, Ирина и

ее друзья, ходили в джинсах в театр, на работу и куда угодно, не надевая ничего другого месяцами.

Годы маляра объединили людей ее поколения в обширную неформальную сеть знакомых и друзей, связавшую семьи, лестничные площадки и учреждения, Москву и отдаленные окраины. Сеть знакомств, или связей, помогала выжить, когда система не справлялась. Эта сеть была частью обширной второй экономики, теневой системы, существовавшей наряду с официальным миром пятилетних планов. Теневая экономика процветала в промышленности, в розничной торговле, на черном рынке — везде, где люди пытались компенсировать недостатки советского социализма. У Ирины была родственница, работавшая в приемной комиссии престижного института. Поступить в него было трудно, и родственница получала подношения от абитуриентов. “Где бы я взяла мясо, колбасу или лекарства? — спросила она однажды у Ирины. — Как бы я обходилась без своих связей? Я была бы беспомощным ничтожеством”.

Если нужно было показаться врачу, вы шли к нему, положив в карман пальто подарок, красиво завернутый в дефицитный яркий пластиковый пакет. Это была не взятка, а общепринятый способ выживания. Чтобы Ирина могла родить дочь в хорошей больнице, ее золовка принесла главному врачу несколько хрустальных ваз и бусы из полудрагоценных камней.

Теневая экономика свила гнездо в недрах официальной системы. В своем стремлении сформировать “нового человека”, свободного от алчности и зависти, советские руководители приложили огромные усилия, чтобы искоренить дух предпринимательства. Система стремилась ликвидировать любую частную собственность и подавить частную экономическую деятельность, не контролируруемую государством. Официальная позиция была непреклонной и суровой: людей сажали в тюрьму за экономические “преступления”, такие, как покупка и продажа дефицитных товаров или организация небольшой подпольной фабрики. Десятилетия пропаганды и преследований привели к появлению культа ненависти к тем, кто сам зарабатывал свои деньги. Их заклеили как спекулянтов и преступников. Тем не менее один из основных человеческих инстинктов, инстинкт предпринимательства, сохранился в этих враждебных условиях. Желание выжить, сделать свою жизнь лучше стало движущей силой теневой экономики.

Писатель Андрей Синявский, приговоренный к семи годам лагерей за публикацию своих произведений за границей, вспоминал, что в советском обществе осуществлялись различные “левые” операции в негосудар-

ственной сфере с целью получения личной выгоды. Хищения на заводе или в колхозе стали образом жизни; подпольное “производство” процветало, несмотря на постоянную угрозу попасть под суд. Синяевский рассказал замечательную историю о рабочих московского трамвайного депо, которые на собственный страх и риск восстановили старый трамвай, уже списанный на металлолом, и вновь поставили его на рельсы в качестве собственного частного предприятия. “Внешне он выглядел как все государственные трамваи, — вспоминал он, — но водитель и кондуктор работали не на государство, и копейки пассажиров не поступали в государственную казну. Это было частное предприятие в системе социалистического городского транспорта. И даже после того, как преступление было раскрыто, а преступники посажены в тюрьму, люди долго вспоминали историю о частном московском трамвае”<sup>1</sup>.

Годы спустя экономист Лев Тимофеев, часто писавший о сложностях повседневной жизни, вспоминал, как теневая экономика распространялась внутри официальной. “Теневая говьяжья вырезка продается знакомым нам мясником в государственном магазине. Теневые дрова растут в государственном лесу. Врач оказывает теневые услуги теневым больным в государственной больнице. Теневая продукция производится в сфере легального производства. Теневые торги идут в кабинетах и коридорах официальных учреждений — и продавцы, и покупатели теневого рынка имеют определенные должности в официальной администрации. Даже два футбольных матча: легальный и теневой (“договорной”) проходят одновременно на одном и том же футбольном поле”<sup>2</sup>.

Все понимали, что обойтись без собственной неформальной сети личных связей невозможно, поэтому десятки лет назад в русском языке появилось слово “блат”, отражающее суть теневой экономики. Сначала оно носило определенную негативную окраску и имело отдаленное отношение к преступному миру, но затем стало означать просто использование друзей и связей для получения чего-либо. В мире блата и связей те, кто контролировал распределение дефицитных товаров и услуг, кто вроде того мясника “сидел на дефиците”, имели реальное влияние на жизнь людей. Как бы ни осуждало советское руководство это официально, правда заключалась в том, что развитие блата было вызвано крахом советской системы, приведшим к дефициту такого огромного количества товаров и услуг, что людям пришлось искать теневой способ удовлетворения своих потребностей<sup>3</sup>.

Ирина и ее поколение хотели большего, гораздо большего, чем могла обеспечить система. Советский Союз казался иногда тюремной камерой с непробиваемыми стенами. Власти строго ограничивали выезд за



границу, контролировали переписку с внешним миром и держали под замком все, что издавалось за рубежом. Зло они видели даже в копировальных машинах, доступ к которым был закрыт. Игорь Примаков, ученый-компьютерщик, вспоминал, как часто он сидел с коротковолновым приемником на коленях в своем любимом кресле, вращавшемся на 360 градусов. По ночам в 70-е годы, когда западные радиостанции глушились, он медленно и методично поворачивал кресло на один градус вправо, на два градуса влево, на три градуса вправо до тех пор, пока не ловил Би-би-си или радио “Свобода”. Слушая радио, он выучил английский. Еще одной силой, разрушившей стены Советского Союза, был ансамбль “Битлз”. Вопреки советской государственной идеологии и мифологии “Битлз” произвели неизгладимое впечатление на ровесников Ирины, и они старательно переписывали слова их песен и изучали по ним английский язык.

К началу 1980-х система стала слабнуть. В страну проникало все больше информации о жизни за рубежом, в том числе о благополучии и достатке, царящих в странах капиталистического мира и рекламируемых американской поп-культурой. К самым поразительным последствиям привело появление технической новинки — видеомэгнитофона. Когда в начале 1980-х видеомэгнитофоны начали тайком привозить в Советский Союз, страну наводнили кассеты с западными фильмами, показывавшими процветание западного общества. Кассеты передавали из рук в руки, и вечер за вечером молодые люди смотрели западные фильмы, иногда по три фильма подряд, до самого рассвета. Они увидели другую жизнь: одежду, манеры, то, как люди общаются друг с другом, какое значение придают деньгам и богатству. Их поражало, что холодильник, который открывал персонаж голливудского фильма, всегда оказывался полным.

Примаков и его жена, социолог Маша Волькенштейн, рассказывали мне спустя несколько лет, как они с друзьями любили играть в “Монополию”, игру, привезенную кем-то из Испании. Целый год они засиживались допоздна, стараясь стать владельцами магазинов и гостиниц. Привлекали не столько деньги, сколько атмосфера западного казино, свободы. Это было Монте-Карло, о котором они мечтали<sup>4</sup>.

А реальная повседневная жизнь сводилась к унылой борьбе за выживание, выживание любой ценой. Казавшаяся монолитной советская плановая экономика дала множество трещин, и люди тратили свои жизни на то, чтобы протиснуться в эти трещины. Когда электричка Ирины остановилась в Купавне, они с дочерью вышли из вагона на платформу, пересекли железнодорожные пути и пошли по тропинке, ведущей к даче.

Купавна была бедным поселком, и ассортимент местного магазина не отличался разнообразием: животный жир в огромной лохани, засиженной мухами, хозяйственное мыло, хлопчатобумажная ткань в рулонах и водка, неисчерпаемые запасы водки. Ирина даже не заглянула в магазин. Оставив вещи на даче, она прошла через березовую рощицу к неприступному забору из бетонных плит, такому высокому, что заглянуть за него было невозможно. Забор мог служить символом монолитности системы.

За забором находился военный городок, в котором жили и проходили службу военные моряки. Ирина понятия не имела, чем они занимались, ее это не интересовало. Она искала дыру в заборе. Дыры заделывали очень быстро, не давая воспользоваться ими. Вот она! В одном месте плиты разошлись, и Ирина смогла проскользнуть внутрь. Она направилась прямо к приземистому зданию, стоявшему у главных ворот, к магазину № 28 Военторга. Официально он обслуживал только офицеров ВМФ и членов их семей, но никто не обратил на Ирину внимания, когда она встала в очередь за голубцами, колбасой и сыром. Она нашла еще одну трещину в безумном мире дефицита.

В очередной раз она нашла способ выжить, прожить еще один день.

Виталий Найшуль с детства знал, что цифры не врут. Его отец был математиком и рассчитывал орбиты советских спутников. Его мать и сестра тоже были математиками. Найшуль окончил механико-математический факультет Московского государственного университета. Он вырос в интеллигентной семье. Его отец занимался важной, совершенно секретной работой, о которой никогда не рассказывал дома, но в то же время слушал по радио передачи радиостанций Би-би-си и “Голос Америки”. Найшуль тоже хотел стать математиком и продолжал верить цифрам. Он чувствовал их логику и непоколебимую силу. В математике была правда, не искаженная советской идеологией 1970-х годов. Два плюс два равнялось четырем, и система не могла изменить этого. По крайней мере, так казалось.

Найшулю предложили исследовательскую работу в Институте экономики Государственного планового комитета, Госплана, цитадели советской системы. Найшуль не считал себя строителем коммунизма. Он хотел быть математиком и охотно согласился.

Найшуль оказался в святой святых монстра, управлявшего экономической жизнью империи и выделявшего средства на все: от строительства титанового корпуса самой большой в мире атомной подводной лодки “Тайфун” на верфях Северного флота до пошива ситцевого платица в Иванове.

Империя была сказочно богата природными ресурсами: газом, нефтью, древесиной, углем, драгоценными металлами. К тому же она была невероятно огромной и занимала шестую часть земной суши, простираясь с востока на запад через одиннадцать часовых поясов на двух континентах, в Европе и Азии. Власть над этой гигантской страной монопольно принадлежала коммунистической партии. Ее иерархическую лестницу составляли Политбюро и Генеральный секретарь, Центральный комитет и сотни тысяч партийных функционеров в республиках, областях, городах, на заводах, в театрах, в учреждениях, школах и институтах. У партии имелась особая кадровая система — номенклатура, позволявшая ей отслеживать своих назначенцев, начиная с московской элиты и кончая директором периферийного завода или командиром отдаленной воинской части. Все дороги вели в Москву, к центральным органам власти. Они не только руководили вооруженными силами, державшими под контролем весь мир, не только пытались руководить литературой, искусством, театром и культурой, не только управляли наукой и обширной империей вкупе со сворой стран-сателлитов, но и пытались из центра, из коридоров Госплана контролировать каждое важное решение в области экономики.

На своем рабочем месте в Госплане Виталий Найшуль постепенно начал понимать: тут что-то не так. Глядя на мягкую улыбку Найшуля и копну его черных жестких волос, было трудно догадаться о его мятежном духе. Он не стал открыто говорить о своих подозрениях и чувствах, потому что это было опасно. Вместо этого он начал тайно писать о том, что видел, и в результате получилась замечательная книга, изданная в самиздате, то есть напечатанная на пишущей машинке под копирку. Книга, получившая название “Другая жизнь”, оказалась пророческой.

Для того чтобы понять, почему книга Найшуля, написанная за кухонным столом в начале 1980-х, так важна, нам нужно вспомнить об одном уникальном столкновении идей, кардинальным образом повлиявшем на весь дальнейший ход истории. Поэтому давайте, прежде чем говорить об этой книге, вернемся в прошлое и разберемся, какое значение те события имели для советской экономики и как они предопределили ее крах.

В середине XVIII века, в годы индустриальной революции в Великобритании, появление станков и заводов превратило сельскую экономику в городскую, промышленную. Появился новый важный экономический субъект — промышленник, лишивший былого влияния землевладельцев, купцов и торговцев. Адам Смит, шотландский экономист и философ, стал

пророком новой эры. В своем знаменитом сочинении “Исследование о природе и причинах богатства народов” Смит ясно показал, что главной движущей силой экономической жизни является собственная выгода. В самом известном месте своей книги он пишет: “Рассчитывая пообедать, мы надеемся не на доброжелательность мясника, пивовара или пекаря, а на их стремление к собственной выгоде. Мы обращаемся не к их человечности, а к их себялюбию и говорим с ними не о своих нуждах, а об их выгоде”. Смит писал, что индивидуум “в этом случае, как и во многих других, невидимой рукой направляется к цели, которая совсем и не входила в его намерения”.

Это наблюдение стало большим шагом вперед в сфере экономической мысли. Смит сделал заботу о собственной выгоде достойной уважения. Центральное место в аргументации Смита занимают такие понятия, как свободная торговля и конкуренция.

Его идеи были позже развиты другими европейскими философами — теми, что сумели заглянуть в механизм раннего промышленного капитализма и понять силы, приводящие мир в движение. Они считали, что отношения между работодателем и рабочим или между землей, капиталом и трудом остаются неизменными. Они сохраняют состояние “равновесия”. Возможны изменения ресурсов труда и капитала, но это приведет лишь к новому “равновесию”<sup>5</sup>.

Непреклонный немецкий революционер Карл Маркс, живший спокойной, уединенной жизнью в Лондоне, бросил вызов классической экономике и теории стабильности. Его давний соратник Фридрих Энгельс сказал, что Маркс был, “прежде всего, революционером”, потому что видел мир не пребывающим в равновесии, а постоянно меняющимся. Маркс верил в то, что новые промышленники, капиталисты его эпохи, вытеснявшие правящий класс землевладельцев, тоже останутся в прошлом. Системе, описанной классическими экономистами, положит конец восстание рабочего класса. Маркс считал капитализм переходным, хотя и необходимым этапом, который должен полностью “созреть”, прежде чем уничтожит себя. У Маркса тогда имелись серьезные основания так думать. В европейских странах, переживавших индустриализацию, рабочие испытывали огромные трудности, еще более усугублявшие неравенство между богатыми и бедными.

Маркс и Энгельс во весь голос заявили о своей теории в “Манифесте Коммунистической партии”, опубликованном в 1848 году; там они писали, что мир раскалывается на “два огромных враждебных лагеря”, капиталистов и буржуазию с одной стороны и рабочий класс, или пролетариат, — с другой. Маркс и Энгельс верно отметили, что за сто лет, прошедшие

с начала индустриальной революции, капитализм высвободил огромные производительные силы. Но, по их словам, капиталисты свели человеческие отношения к “неприкрытому преследованию личных интересов”. Они видели, как маленькие мастерские предшествовавшей эпохи превращались в “огромные заводы промышленного капитализма”, где рабочих “ежедневно и ежечасно поработали машины” и сами капиталисты. Они требовали отмены частной собственности и предсказывали гибель буржуазии в результате восстания рабочего класса.

Идеология Маркса была возведена на престол в 1917 году, когда Владимир Ленин и большевики захватили власть в России. Но Ленину и его революционным сторонникам досталась страна не зрелого, развитого капитализма, о котором говорил Маркс, и к власти их привел не угнетенный рабочий класс. Ленин организовал и возглавил восстание в стране, где промышленность и капитализм были развиты неравномерно, а экономика базировалась в первую очередь на сельском хозяйстве. Народ не хотел восставать против хозяев. Достижением Ленина было то, что он сумел организовать переворот, придав ему вид восстания рабочих и крестьян. Ленин расчетливо сыграл на стремлении крестьян получить землю, но большевистская революция закончилась для крестьян катастрофой. Ленин не мог ждать, пока капитализм созреет, как предсказывал Маркс, и считал, что русская революция станет началом мировой социалистической революции. Этого не случилось, но в годы после революции большевики претворили в жизнь свои представления о том, чего хотел Маркс, действуя непоследовательно и жестоко. Начался эксперимент, длившийся семьдесят четыре года, в ходе которого игнорировались законы капитализма и подавлялись основные человеческие инстинкты. Этот эксперимент, жестокий и в конечном счете гибельный, затронул всех тех, о ком говорится в этой книге, кто пытался направить Россию по другому пути.

Эксперимент шел не гладко. Гражданская война ознаменовалась хаосом, анархией и вводом жестких экономических мер, известных как военный коммунизм. Относительное облегчение наступило в 1921 году с началом новой экономической политики Ленина, допускавшей существование некоторых рыночных механизмов в сельском хозяйстве и торговле. Конец этой короткой паузе был положен Иосифом Сталиным в конце 1920-х годов. Сталин приступил к созданию в стране громоздкой административно-командной системы. Он неоднократно пытался насильственным путем снизить цены, в первую очередь на зерно и сельскохозяйственную продукцию, что привело к катастрофическим результатам. Частных предпринимателей, пытавшихся устанавливать собственные цены, обви-

нили в преступной спекуляции. Сталин преследовал крестьян, добивавшихся экономической независимости, и заставлял их вступать в колхозы. В 1929 году он предпринял попытку совершить “революцию сверху” и провел насильственную коллективизацию, принесшую людям ужасные лишения: голод, смерть, нищету.

Одним из основных инструментов Сталина было централизованное планирование. Уже сразу после революции большевики пытались отказаться от денег, уничтожить свободную торговлю, диктовать цены — короче говоря, нарушали основные законы капитализма. Но теперь они пошли еще дальше, пытаясь изменить характер экономики в целом. Вместо того чтобы полагаться на свободный выбор и конкуренцию, на множество случайных сделок, заключенных с учетом личной выгоды, государство захватило все рычаги экономической машины, подчинив ее централизованному планированию. Оно принимало пятилетние планы, призванные определять ход развития экономики; первый был принят в 1928 году. После сравнительно хорошего года неожиданно было принято решение изменить контрольные цифры и выполнить план за четыре года. Позже Сталин предложил даже три года. Вместо первоначально поставленной задачи произвести за указанный период 35 миллионов тонн угля пересмотренный план предусматривал добычу 75 миллионов тонн, а затем 95—105 миллионов.

“Мы отстали от передовых стран Запада на пятьдесят-сто лет, — сказал Сталин в 1931 году. — Либо мы преодолеем это отставание за десять-пятнадцать лет, либо нас сомнут”<sup>6</sup>.

Любое инакомыслие подавлялось страхом, и практика централизованного планирования сохранялась, подкрепляемая легендами о сверхчеловеческой производительности труда. В сентябре 1935 года шахтер Алексей Стаханов якобы перевыполнил дневную норму в четырнадцать раз, и партия приветствовала его как героя; его подвиг положил начало стахановскому движению, идеалистическому символу создаваемого нового общества.

Сталинская модель позволила России перенестись в индустриальную эпоху, добившись чуть более чем за десять лет того, на что у других стран ушло больше столетия. Гигантские заводы выросли в глуши за Уральскими горами, колоссальные металлургические предприятия, построенные в Магнитогорске, производили больше стали, чем вся Канада. Сталин превратил отсталую страну в крупную индустриальную державу ценой огромных человеческих жертв. Людей отправляли в лагеря миллионами, в том числе талантливых руководителей, инженеров, техников и специалистов по планированию. Повсюду искали шпионов, вредителей

и саботажников. Стремительная индустриализация привела к оттоку рабочей силы из деревень в города, что вызвало обнищание и перенаселенность городов. Сталинская модель централизованного планирования с упором на тяжелую промышленность и милитаризацию экономики помогла Советскому Союзу в годы Второй мировой войны, а впоследствии позволяла поддерживать огромную военную машину времен “холодной войны”. Практически все остальные элементы экономики считались второстепенными, в особенности это касается индивидуальных потребителей.

К 1970-м годам, эпохе Брежнева, Советский Союз стал мировой сверхдержавой, но гигантские рывки вперед в области экономики, которые удавались Сталину, были уже невозможны. Особенно затрудняло экономическое планирование необходимость решения новых, все более сложных экономических задач. Две попытки осуществить реформу — одна, предпринятая Никитой Хрущевым в конце 1950-х, и вторая, предпринятая Алексеем Косыгиным в середине 1960-х, — провалились. Государство жестко контролировало собственность, цены и торговлю; вдохнуть в систему новую жизнь не удавалось. Рост цен на нефть в 1970-е годы и в начале 1980-х смягчил падение, обеспечив Советскому Союзу доходы за счет его огромных природных богатств. Но Запад начал новую индустриальную революцию в сфере высоких технологий. В Советском Союзе социалистический эксперимент близился к финалу.

Теперь вернемся к Найшулю, математику, работавшему в Госплане, в самом сердце машины, осуществлявшей централизованное планирование. В начале 1980-х Найшуль благодаря своему удачному положению наблюдателя внутри Госплана отчетливо увидел: вся система поражена болезнью. Он знал, что коммунистическая партия якобы ставит задачи и дает указания, которые через Госплан, а затем через государственные органы и министерства доходят до предприятий. На деле же, как он понял, происходило нечто совсем иное. Однажды начальника Найшуля вызвали в Кремль, а когда он вернулся в Госплан, рассказал поразительную историю о том, свидетелем чего он только что был. Премьер-министр потребовал от министра металлургической промышленности, чтобы Советский Союз начал производство нового сорта тонкой листовой стали. Это было указание сверху, указание партии, записанное в директивах партии по пятилетнему плану. Министр металлургической промышленности не колеблясь сказал: “Нет”. Но затем добавил: “Если вы не дадите нам средств на строительство новых заводов и фабрик, мы этого не сделаем”. Начальник Найшуля только головой качал от изумления. Он ду-

мал, что министра вышвырнут вон. Уволят. Расстреляют. Но нет, ничего не случилось. Это было одно крошечное свидетельство того, как на самом деле функционировала система. Система была поражена болезнью.

Внутри административно-командной системы выстраивалась бесконечная вереница плановых заданий, целей и квот, балансов и проверок, шествовавшая по коридорам власти. К 1970-м годам сложная система планирования с ее водоворотом бумаг превратилась в кошмарный сон. Одни только планы снабжения и распределения в сфере промышленности, подготовленные Госпланом, представляли собой семьдесят томов объемом около двенадцати тысяч страниц, в которых фигурировало более тридцати тысяч наименований товаров. Математики Госплана трудились над своими моделями, но через некоторое время Найшуль с ужасом заметил, что начальники просто берут его математические расчеты и вставляют туда тот результат, который хотели бы получить.

Найшуль внезапно понял, что системой больше не руководят сверху. Диктатора нет! Вместо этого вся бюрократическая система планирования превратилась в странный, бесконечный, неуправляемый базар. Из центра не поступало жестких команд, вместо этого велся торг. Директора предприятий требовали что-то от министерств, министерства — от центральных плановых органов, все эти требования шли наверх, а потом обрушивались вниз каскадом решений, никогда не соответствовавших первоначальным требованиям. Если решение состояло в том, чтобы забрать что-то у одного завода и передать другому, проигравшая сторона не соглашалась с таким решением и начинала лоббировать то, что отвечало ее интересам, иногда обращаясь не наверх, а по горизонтали, к руководителям других заводов. Решающую роль в этих делах часто играли совсем не центральные плановые органы, а руководители предприятий, приобретающие по мере ослабления системы все больше власти. Не только предприятия — все попали в безумную, запутанную паутину требований, разрешений, скрытых запасов, компромиссов и дефицита, и система планирования едва ли могла быть в курсе всего этого, а тем более осуществлять контроль.

Найшуль любил рассказывать об одном партийном начальнике из отдаленной области. В Москве считали, что его дело — строить коммунизм. Но Найшулю этот начальник признался: “Мое дело в первой половине дня — выменять цыплят из моей области на яйца из соседней”. Рост числа незаконных сделок означал, что Госплан все меньше и меньше может что-то контролировать. В 1920-е годы централизованное планирование было создано, чтобы взять в свои руки рычаги власти в сфере экономики и решительно управлять ею. Теперь эти рычаги дергали во все



стороны, но безрезультатно. Руль крутится, любил повторять Найшуль, но ничего не происходит.

Найшуль сделал вывод, что система, как ни удивительно, приобрела качества, присущие той великой идее, которую Маркс и Ленин хотели похоронить, — капитализму. Госплан был похож не столько на храм, в котором проповедовались мечты Маркса об утопическом рае для рабочих, сколько на примитивную товарную биржу. Валютой на этой бирже могло быть многое, включая плоды деятельности самой государственной машины — бюрократические “санкции” или разрешения. Все, что представляло ценность в советском обществе, продавалось и покупалось: статус, власть, законы и право нарушать их. Найшулю стало ясно, что даже официальная административно-командная система действовала по принципу теневой экономики и была пронизана блатом и связями. По мнению Найшуля, это в гораздо большей степени походило на рынок, чем кто-либо был готов признать. Найшуль сделал вывод, что советский социализм медленно и мучительно деградировал, потому что великие цели сталинской эпохи, времен войн и революций, себя изжили<sup>7</sup>.

Более того, Найшуль увидел, что исчезла подотчетность. Руководители предприятий серьезно относились к поставленным перед ними задачам, но если они производили что-то некачественное или ненужное, система не наказывала их, и они сохраняли свои должности. Пока производимая ими продукция была в плане, государство ежегодно выделяло им новые субсидии. Найшуль пришел к выводу, что хваленое тоталитарное государство на деле было очень слабым.

Эта слабость проявлялась в подтасовке статистических данных, которая так раздражала Найшуля. Практически во все статистические ежегодники, статьи и другие материалы, которые органы власти предназначали для публикации в открытых источниках, вносились коррективы и изменения, чтобы они не содержали негативной информации<sup>8</sup>. В большинстве стран Западной Европы средняя продолжительность жизни увеличивалась, но в Советском Союзе в годы застоя она оставалась неизменной, что было еще одним признаком того, что система испытывала трудности. Что сделали руководители? Они перевели статистические данные о средней продолжительности жизни в разряд совершенно секретной информации. Демографам предложили работать с “теоретическими моделями” и лишили их доступа к достоверной информации о населении. Так, один демограф — профессор Международного института экономики и права Сергей Ермаков — рассказывал мне, что информация о смертности оставалась секретной даже во времена гласности и реформ Горбачева. Советским гражданам не сообщали, что их ожидаемая про-

должительность жизни становится ниже, чем у населения Западной Европы. По словам Ермакова, его работа давно ограничивалась теоретическими моделями<sup>9</sup>.

Пожалуй, самое беспардонное искажение действительности было допущено в серии математических расчетов, посвященных предложению и спросу в советской экономике и соотношению между ними. В классической рыночной системе предложение и спрос регулируются свободными ценами: превышение предложения над спросом приводит к снижению цен, превышение спроса над предложением — к их росту. Но советские специалисты по планированию пытались нарушить эти основные законы и диктовать предложение, спрос и цену. Они решали, что должно быть произведено десять тысяч автомобилей, указывали, сколько железа, стали и резины должно быть выделено на их производство, и устанавливали окончательную цену каждой машины. Цена была абсурдно низкой и субсидировалась государством без учета реальных затрат на изготовление машины. В результате предложение никогда не могло удовлетворить спрос. Более того, поскольку личная инициатива была подавлена, у рабочих отсутствовал стимул работать хорошо. Машины были низкого качества, и в них часто недоставало деталей уже при сходе с конвейера. Детали воровали. В результате — дефицит и необходимость в течение десяти лет ждать своей очереди на приобретение новой машины. Баланс превращался в дисбаланс, и вся система раскачивалась как волчок.

В начале 1980-х вышедшие из-под контроля силы сталкивались глубоко внутри советской экономической системы подобно гигантским тектоническим плитам. Экономический дисбаланс принял сюрреалистический характер. Энергия была дешевой и разбазаривалась. Тонна угля стоила как пачка модных сигарет “Мальборо”. Как ни парадоксально, в самом Госплане система продолжала работать. Найшуль с тревогой наблюдал за тем, как народно-хозяйственные балансы, которые раньше готовились один раз в год, теперь составляли все чаще и чаще, с каким-то остервенением.

Найшуль пришел к выводу, что советская система переживает смертельный кризис. Но он не мог выйти на улицу и закричать об этом. В начале 1980-х такое было невозможно. Вместо этого он уединился в своем личном пространстве, на кухне, с двумя друзьями из Госплана. В 1981 году, обычно раз в неделю, они собирались у него на кухне для конфиденциальных бесед о том, что идет не так. Найшуль стал осторожно записывать свои идеи. Его друзья советовали ему быть осмотрительным — он мог попасть в тюрьму. Но Найшуля это не остановило. Его идеи, смелые для

того времени, были изложены на страницах книги, вышедшей в сам-издате.

“Оставьте все по-старому, — писал он своим читателям в книге “Другая жизнь”, — и вы, да и ваши дети, будете рыскать по магазинам, носить линялую одежду и рвущуюся обувь, стоять десять лет в очереди на квартиру, проклинать ломающийся телевизор или холодильник, жить и работать в разлагающем беспорядке”. Далее Найшуль приводил доводы в пользу таких радикальных изменений, о которых он не осмеливался говорить публично: он хотел создать рыночную экономику с частной собственностью. Он хотел поощрять личную заинтересованность и конкуренцию. Он предложил своим читателям прозорливое описание того, как огромная собственность Советского Союза может быть распределена между миллионами людей в виде частной собственности. Найшуль осмелился написать эти два слова, когда их нельзя было произносить. Он обещал, что после приватизации огромной собственности Советского Союза каждому достанется по кусочку рая. “Владельцем каких предприятий вы хотели бы стать? — спрашивает он в книге. — Если магазина, то какого? Продовольственного? Книжного? Одежды? Радиотоваров? Универмага?” Зарплата удвоится, обещал он, откроются новые магазины и кафе, исчезнут очереди. И не только это. “Окно в Европу”, которое прорубил Петр Великий, вновь откроется, и можно будет путешествовать по свету, знакомиться с иностранцами.

Затем Найшуль сменил тон. Возможно, предположил он, читатель захочет отвлечься от его описания “райской жизни” и пойдет в магазин. “Вы заходите в продовольственный магазин и узнаете, что молока еще нет, мяса давно уже нет, гречки не бывает, хлеб есть, но скоро кончится”.

“Вы хотели купить жене летний сарафан. Красивых сарафанов нет, — писал он. — Почему?”

Отвечая на этот вопрос, он ярко описывает, как советская система стала запутанной и неуправляемой. Чтобы устранить нехватку сарафанов, поясняет он, “директор магазина “Одежда”, обеспокоенный отсутствием красивых сарафанов, обращается на швейную фабрику. Директор швейной фабрики приходит в ужас: “Я оставил наших женщин без сарафанов?” Немедленно отдается приказ шить сарафаны нового фасона из новой яркой ткани. Ее не оказывается, и директор звонит на текстильную фабрику. Директор этой фабрики, узнав, что женщины остались без нарядных сарафанов, тут же принимается разыскивать на просторах Средней Азии улучшенный хлопок, а на просторах химической промышленности СССР — улучшенный краситель. Директор химкомбината, узнав

про наших дорогих раздетых женщин, переходит на выпуск новых красок и для этого требует других нефтепродуктов и оборудования”.

Найшуль отметил, что попытка устранить нехватку чего-то одного привела к появлению дефицита во множестве смежных отраслей. “Начнем с того, что швейная фабрика, украсив сарафаны несколькими дополнительными строчками, из-за нехватки рабочих рук стала меньше шить других изделий, — ну, например, парашютов, что привело к перебоям в снабжении авиадесантных войск. На другой фабрике — текстильной — забота о женщинах вышла боком в производстве каких-нибудь полотняных фильтров, в результате чего засорилась небольшая отрасль промышленности, сильно подведя своих заказчиков. Химкомбинат, увлекшись красной краской для сарафанов... недодал красной краски в промышленность пластмасс, и маленький заводик, выпускающий кнопки аварийной остановки машин, стал гнать их зеленым цветом...”

Тайная рукопись Найшуля давала представление о запутанной и слабеющей советской экономической системе. Но в 1985 году, когда работа над книгой была завершена, выяснилось, что система испытывает намного более серьезные трудности, о которых он раньше даже не подозревал. Экономический рост прекратился; процветали алкоголизм, воровство и безразличное отношение к работе; фабрики и заводы несли убытки; цены, устанавливаемые произвольно, по-прежнему не имели ничего общего с действительностью.

Найшуль не знал тогда, что скоро начнется другая жизнь, отличная от советского социализма. Утопический эксперимент подходил к концу. Как мы узнаем из шести следующих глав, экономика теней и бед, хаос централизованного планирования и личная заинтересованность, превратившись в мощную движущую силу, породили новый капитализм и российских олигархов.

**В** начале 1980-х, когда экономика Советского Союза была экономикой хронического дефицита, хорошие книги считались ценным товаром, а книги, запрещенные властями, были еще ценнее. Хотя некоторые книги были запрещены как подрывные, Библия продолжала существовать в государстве, официально объявленном атеистическим. Ее можно было найти на полке личной библиотеки, купить на черном рынке, получить от иностранных туристов или обменять на что-нибудь. Как и другие товары, имевшиеся в стране в ограниченном количестве, Библии стоили дорого. На черном рынке просили пятьдесят рублей за томик — около половины средней месячной зарплаты.

Власти изо всех сил старались запретить и не допустить копирование печатной продукции, особенно материалов, якобы представляющих угрозу для официальной идеологии. Перепечатывание запрещенных рукописей, таких, как роман Михаила Булгакова “Мастер и Маргарита”, могло привести к неприятностям с КГБ. В популярной песне того времени упоминается пишущая машинка “Эрика”, использовавшаяся для перепечатки самиздатовских текстов в нескольких экземплярах. “Эрика” берет четыре копии, — пелось в песне. — Вот и все! И этого достаточно”\*.

\* Из песни Александра Галича.

# Александр Смоленский

47

---

Для использования копировального устройства в любом офисе или институте требовалось специальное разрешение, и в большинстве случаев копировальные устройства хранились под замком. У Александра Смоленского не было ни замка, ни ключа, ни специального разрешения, но у него было то, что на социалистическом жаргоне называлось “средствами производства” — печатный станок, краска и бумага. Он работал в государственной типографии, а после окончания рабочего дня печатал Библии. Этот непокорный молодой человек с тонкими волосами цвета пшеницы и светлыми усами, практичный и напористый, сформировался на самом дне советского общества. Для Смоленского конец социализма начался с печатания Библий.

Смоленский не имел высшего образования, и в годы застоя его шансы на успех были малы. Он был изгоем. Его дед со стороны матери был членом австрийского Бунда, евреем и коммунистом; незадолго до Второй мировой войны он бежал от нацистов в Советский Союз. Мать выросла в Москве, но война принесла семье беды и страдания из-за ее австрийских корней. Когда началась война, его отца, Павла Смоленского, отправили на Тихоокеанский флот, а мать с маленькой дочерью эвакуировали в сибирский совхоз. После войны они вернулись в Москву, где родилась еще одна дочь, а следом за ней 6 июля 1956 года родился и Александр. Его родители развелись, когда он был маленьким.

Юность Смоленского, по его собственным словам, была трудной, жили “на хлебе и воде”. В послевоенные годы всем было тяжело, но поло-

жение Смоленского усугублялось тем, что его мать как австрийская еврейка не могла получить образования и ее почти нигде не брали на работу. Так что она не работала, и жили они бедно. Отец, вспоминая, не играл абсолютно никакой роли в его жизни, и воспоминаний о нем не осталось. В надежде улучшить свою жизнь Смоленский восемь лет изучал хинди, но “оказалось, что это никому не нужно”. Он рос в Москве со старшими сестрами и матерью. Поворотный момент наступил, когда Смоленскому исполнилось шестнадцать лет и пришло время получать паспорт. Заполняя в милиции анкету, Смоленский мог указать в графе “национальность” национальность матери, родившейся в Австрии, или отца, который был русским. Он дал выход переполнявшей его злобе и написал “австриец”, но эта запись лишь усугубила его несчастья. Поскольку он был евреем, его возможности в плане карьеры уже были ограничены. Написав “австриец”, он стал в глазах властей еще большим изгоем, которому система не оставляла практически никаких путей продвижения наверх.

“После этого я получил все, что мне причиталось, — сказал мне Смоленский с грустной усмешкой. — Государство не любит такие шутки”<sup>1</sup>.

Оно и не шутило. Когда Смоленского призвали в армию, среди его документов имелся длинный список военных округов, в которых ему запрещалось служить, включая желанные для всех Москву и Ленинград. Смоленского направили служить в далекий Тбилиси, цветущую столицу Советской Грузии, восточный город, не похожий на Москву ни по темпераменту, ни по стилю жизни. Там Смоленский привлек к себе внимание Эдуарда Краснянского, двадцатилетнего журналиста, призванного в армию после окончания института. Краснянский вспоминал, что, когда он познакомился со Смоленским, взгляд этого молодого человека был то веселым, то пронзительным, как луч лазера. Смоленский был фрондером, бунтовавшим против системы. В суровом мире Советской армии он не выносил пренебрежительного отношения, оскорблений и держался обособленно. “Кот, который гулял сам по себе, — повторял вслед за Кипплингом Краснянский, вспоминая о нем. — Любая несправедливость, а с нею в нашей армии мы сталкивались часто, приводила его в ярость. Он никогда не позволял унижать себя. Он не мог допустить, чтобы унижали людей, находившихся рядом с ним. В армии старослужащие делали что хотели, при этом некоторые унижали тех, кто был моложе и слабее. Александр Павлович не допускал этого. Было заведено, что солдаты постарше обращались к более молодым на ты, как к детям. Но Смоленский не допускал даже такого незначительного проявления неуважения, он требовал, чтобы к нему обращались более официально, на вы”<sup>2</sup>.



Краснянский был знаком с жизнью в Грузии, где он вырос. Он взял Смоленского под свою опеку. Они были очень разными: Смоленский — сердитый юноша, настолько худой, что с него едва не сваливались брюки, Краснянский — более опытный и практичный старший товарищ. Однажды им понадобились деньги, и тогда родилась идея. Типография армейской газеты располагала краской, бумагой и печатным станком, и они начали печатать дешевые визитные карточки, одновременно осваивая профессию наборщика. Они продавали сто карточек за три рубля, гораздо дешевле, чем конкуренты, просившие десять рублей. Их покупателями были в основном друзья Краснянского и знакомые его семьи, жившие в Тбилиси. “У нас было дешевле, лучше и быстрее”, — вспоминал Краснянский спустя много лет, широко улыбаясь. Они были солдатами-предпринимателями, имевшими бизнес на стороне. “Мы выполняли любые типографские работы, — сказал мне Краснянский. — Солдату ведь нужно как-то жить”.

До последних дней службы в армии Смоленский оставался бунтарем. Когда других солдат по окончании срока службы отправили домой, командир в отместку за все доставленные Смоленским неприятности не выдал ему документы о демобилизации. Тогда Краснянский и Смоленский зашли к офицеру, схватили лежавшие на столе документы, выбежали из кабинета, перелезли через забор и скрылись. Они приехали в аэропорт, но у Смоленского не было билета. Один из знакомых Краснянского, работавший в аэропорту, помог ему приобрести билет до Москвы.

В столице перспективы Смоленского, вернувшегося после двух лет армии, оставались по-прежнему безрадостными. Единственное, что он освоил в армии, — это профессия наборщика. Краснянский пытался устроить его в Полиграфический институт, но Смоленскому нужно было помогать двум сестрам и матери, поэтому вместо учебы он предпочел идти работать в типографию. “Я был врагом народа, — вспоминал Смоленский, — вернее, сыном врагов народа. Я не мог найти приличную работу”.

Разочарование Смоленского росло, но одновременно он становился все более оборотистым дельцом теневой экономики. Три года после службы в армии он проработал в типографии, а затем стал старшим мастером в издательстве одного из советских промышленных министерств. Его зарплата составляла 110 рублей\*. Кроме того, он подрабатывал в пекарне.

\* В то время это была скромная зарплата. Советский рубль был неконвертируемым. Его соотношение с долларом трудно определить, потому что при дефиците потребительских товаров не так важно иметь деньги, как иметь доступ к товарам. В поздний советский период на черном рынке доллар стоил около 5 рублей, а в 1990 г. цена доллара колебалась от 20 до 30 рублей. После распада Советского Союза стало можно менять рубли на доллары<sup>2</sup>.

Чтобы работать на двух работах, требовалось множество разрешений, но Смоленский договорился со знакомым, который оформил документы на свое имя. Смоленский зарабатывал еще шестьдесят рублей, из которых десять отдавал этому знакомому.

Свои первые джинсы Смоленский носил целый год. Как многие представители его поколения, он часами просиживал на кухне, жалуясь в задушевной беседе на свои беды. «Система была организована таким образом, чтобы мы половину жизни думали о еде, — рассказывал он, — а вторую половину тратили на покупку одежды, чтобы было чем прикрыть задницу».

Чтобы выжить, Смоленский по ночам использовал возможности своей типографии и печатал Библии наперекор системе. Это было его мстью. Смоленский говорил, что он также старался помочь Церкви, печатая Библии «бесплатно». Русская православная церковь, настаивал он, «могла помочь уничтожить существовавшую систему». Однако церковная иерархия относилась к государству лояльно, поэтому неясно, почему Смоленский считал это своей мстью.

Выгода кажется более правдоподобным объяснением. Смоленский нашел в системе брешь: на Библии был спрос, а он мог печатать их. Биолог Алекс Гольдфарб, через которого в то время иностранные журналисты поддерживали связь с диссидентами, использовал журналистов и дипломатов для контрабанды книг. «Библия не только представляла ценность сама по себе, но и была своего рода валютой, — сказал он мне. — Это был способ поддержать людей. Если мы получали партию книг, мы отдавали их в семьи осужденных, поддерживая их». Возможно, Смоленский пришел к выводу, что борьба с системой и получение незаконных левых доходов — это одно и то же, пояснил Гольдфарб. «Деловая активность была формой политического инакомыслия, — сказал он. — В те дни система ценностей была иной. Люди, воровавшие типографскую краску и печатавшие Библии, были героями, они были хорошими. Плохими были те, кто доносил на них в КГБ»<sup>4</sup>.

Кто-то донес на Смоленского, и в 1981 году он был арестован КГБ. Это были годы глубокого застоя. Смоленскому исполнилось всего двадцать семь лет. Его обвинили в «хищении государственной собственности» — семи килограммов типографской краски, — а также в осуществлении незаконной «индивидуальной коммерческой деятельности». Но в КГБ дело Смоленского считали пустячным. Смоленский вспоминал, что его пытались обвинить в краже бумаги, но не смогли. «Поскольку антисоветских листовок не было, — сказали ему, — мы вас пожалеем». Дело было передано в милицию. Сокольнический суд Москвы приговорил Смолен-

ского к двум годам принудительных работ в строительной бригаде в городе Калинин. Решением суда ему было запрещено в течение трех лет занимать должности, связанные с “материальной ответственностью”. Другими словами, противники капитализма не хотели, чтобы Смоленский имел доступ к деньгам. Он осмелился заняться “индивидуальной коммерческой деятельностью”, а в 1981 году это все еще считалось преступлением<sup>5</sup>.

Арест лишь укрепил бунтарский дух Смоленского. “Государство считало, что может диктовать, что правильно, а что неправильно, — рассказал он мне позже, и воспоминания зажгли огонь в его глазах. — Хотя именно оно создало такие условия, что я нигде не мог найти работу, не мог заработать деньги честным путем, не мог поступить в хороший институт. Они закрыли передо мной все пути! Я не мог поехать за границу. Я хотел поехать туристом, но мне сказали: “Нет, вам нельзя”. Смоленский вспомнил, что ему запретили поездку даже в одну из стран социалистического блока. “Я сказал: “Я что, прокаженный?” А они ответили: “Вы — опасный элемент”.

Перед Смоленским были закрыты почти все двери, но его спасла экономика дефицита. Советские центральные плановые органы постоянно не удовлетворяли потребность в строительстве зданий в Москве, и работы всегда было больше чем достаточно. “В строительстве всегда можно было заработать деньги”, — вспоминал Краснянский. Смоленский стал одним из руководителей управления Ремстройтреста, государственной организации, занимавшейся строительством и ремонтом жилых помещений. Он имел грузовик и стандартную двухкомнатную квартиру площадью двадцать восемь квадратных метров.

Москва в те годы была переполнена людьми, и система не могла обеспечить их жильем. Новую квартиру ждали десять лет и дольше. Государственные строительные организации были не в состоянии удовлетворить потребности. Жилья, как и всего остального, остро не хватало. Хотя государство установило минимальный размер жилой площади, девять метров на одного человека, почти у половины населения города, составлявшего 9,5 миллиона человек, жилплощадь была еще меньше<sup>6</sup>. Единственной отдушиной стала лесистая загородная зона с разбросанными по ней поселками из грубо сколоченных дач, где москвичи спасались жаркими летними вечерами и где Смоленский получил свою первую прибыль.

В то время строительство велось некачественно и растягивалось на годы. По всему городу возводились огромные и безобразные жилые корпуса из бетонных панелей. Частных строительных компаний не было.

Заводы тоже строили медленно, особенно в тех отраслях промышленности, которые не входили в привилегированный военно-промышленный комплекс. В последние годы существования Советского Союза по мере того, как руководители предприятий приобретали все больше самостоятельности, многие из них стремились вести строительство самостоятельно. Построить что-то в разумные сроки часто удавалось только с помощью небольших, как правило “теневых”, строительных бригад, умевших работать быстро.

Главное, чему научился Смоленский в области строительства, — это умение добывать дефицитные строительные материалы. Если ему требовались гвозди или бетонные блоки, он не мог просто купить их. Их нельзя было купить ни за какие деньги. Их нужно было достать, выменять или украсть, как правило, на какой-то другой стройке. Смоленский умел доставать.

Как и все его поколение, Смоленский питал отвращение к дряхлеющему советскому руководству. Большое впечатление произвел на него приезд в Москву популярной французской рок-группы “Спейс”. Смоленского поразило новое сверкающее оборудование, которое выносили на сцену из грузовиков. Но в партийной газете была напечатана статья за подписью Генерального секретаря ЦК КПСС Константина Черненко, в которой говорилось, что вместо подрывных рок-групп на концертах должны звучать традиционные русские балалайки и аккордеоны, исполняться русские песни и танцы и что “западной культуре нет места в нашем советском будущем”. Смоленский тяжело вздохнул. “Боже мой, — подумал он, — опять эта скука”.

Его страхи не оправдались. Черненко пробыл у власти недолго, и ему на смену пришел Горбачев. Смоленский, пробивной строительный начальник невысокого ранга, не имел образования, но обладал острым умом. Когда в системе начали происходить изменения, он сразу почувствовал это. Он сразу увидел, что Горбачев — другой. Приехав в Ленинград через месяц после вступления в должность, Горбачев не читал заранее написанных выступлений, что было неслыханно для советского руководителя. Горбачев везде появлялся с женой, что также было необычно. Он говорил открыто. Смоленский был очарован и отзывался о Горбачеве как о первом советском руководителе, обладавшем обаянием.

Но Смоленский видел, что изменения происходят чрезвычайно медленно. По потреблению спиртных напитков Советский Союз занимал одно из первых мест в мире. Водка проникла во все сферы жизни, алкоголизм приобрел среди населения угрожающие масштабы, оказывая катастрофическое воздействие на здоровье и продолжительность жизни. Более

того, система способствовала развитию этой болезни, производя для населения спиртные напитки в огромных количествах, что приносило доход государству. Экономика дефицита производила океаны водки. Одним из первых шагов Горбачева стала кампания против чрезмерного употребления спиртных напитков. Смоленский рассказывал, что местные партийные руководители поручили ему возглавить антиалкогольную кампанию в его строительном управлении, возможно, потому, что его знали как умного и энергичного человека. Но Смоленский сразу понял, что кампания не даст результата. Каждую неделю партийная организация требовала от Смоленского отчета о том, скольких пьяниц он наказал. Сколько? Что ж, вспоминал он позже, для начала можно было посчитать сотню строителей, работавших под его руководством. Все они работали на строительной площадке, и Смоленский знал, что они начинали пить с утра и продолжали до своего ухода вечером. Он легко мог “наказать” любого, работавшего у него. Смоленский понимал, каким бедствием был алкоголизм, и видел, как его рабочие сгорают от алкоголя. Они пили даже дешевый одеколон. Антиалкогольная кампания обречена на провал, думал он, еще одна абсурдная затея системы с ее бесконечными пропагандистскими кампаниями, в которые никто не верит. Это просто смешно: государственное телевидение показывает свадьбу, на которой люди со счастливыми лицами пьют сок. Он знал, что в реальной жизни все продолжали пить водку. И хотя он радовался приходу к власти Горбачева, антиалкогольная кампания заставляла Смоленского задуматься: изменится ли когда-нибудь их жизнь?

Итог первых двух лет пребывания у власти Горбачева в том, что касается экономики, не очень обнадеживал. Молодой и энергичный генеральный секретарь, казалось, на ощупь искал путь к тому, что он называл “радикальной реформой” социалистической системы, не ослабляя влияния старой гвардии коммунистов. Как позже признавался сам Горбачев, он тратил время зря<sup>7</sup>.

Летом 1986 года был сделан странный шаг назад: началась борьба с “нетрудовыми доходами”. Замысел, по-видимому, заключался в том, чтобы покончить с коррупцией, но Политбюро не смогло дать определение “нетрудовым доходам”. На самом же деле они пронизывали всю теневую экономику, эту огромную сеть блата и связей, благодаря которой страна продолжала жить. Получаете ли вы “нетрудовые доходы”, перевозя пассажиров на своей машине как на такси? Продавая выращенные вами огурцы и помидоры? Кампанию начали энергично, но она вышла из-под контроля. В Волгоградской области по распоряжению властей были разрушены теплицы, в которых выращивались помидоры. Милиция реквизировала

помидоры на дорогах и уничтожила их. “Литературная газета” опубликовала об этом большую статью под заголовком “Криминальный помидор”<sup>8</sup>.

Позже Горбачев сделал два принципиальных и далеко идущих шага, приблизивших конец социалистического эксперимента. Чтобы облегчить экономическую ситуацию и отчасти в ответ на неправильно проведенную кампанию по борьбе с нетрудовыми доходами, в 1986 году был подготовлен закон, позволявший советским гражданам заниматься “индивидуальной трудовой деятельностью”. Идея заключалась в том, чтобы залатать дыры в экономике, страдающей от хронического дефицита, позволив людям стать частными предпринимателями. Вскоре появились различные возможности для частного предпринимательства, включая кустарные промыслы и потребительские услуги. Преподаватель мог обучать студентов после занятий в институте. Многие преподаватели уже занимались этим, но новый закон сделал подработку на стороне законной. Им больше не надо было бояться. Более того, в законе ничего не говорилось о ценах. Лица, занимавшиеся индивидуальной трудовой деятельностью, могли устанавливать цены по своему усмотрению. Закон был первым осторожным шагом в сторону от государственного контроля. Но имелись и жесткие ограничения. Новые предприниматели могли нанимать только членов своих семей и работать только в тех сферах, где социалистический сектор потерпел неудачу, главным образом в сфере потребительских товаров и услуг. Желавшие заняться индивидуальной трудовой деятельностью сталкивались с огромными финансовыми и другими трудностями, а некоторые виды деятельности по-прежнему оставались недоступными для них, включая все виды типографских работ.

Следующий шаг, сделанный Горбачевым, был еще более решительным. В речи, произнесенной в 1986 году, он привлек внимание к кооперативам, квазичастным предприятиям, ведущим свою историю с новой экономической политики 1920-х годов. В английском языке слово “кооператив” ассоциируется с социализмом, но на деле кооперативы в том виде, в котором они были вновь изобретены Горбачевым, стали первыми частными предприятиями в Советском Союзе. Их появление ознаменовало собой революционный переход от десятилетий антикапитализма. Первые высказывания Горбачева были осторожными, но имели серьезные последствия. В 1987 году государство начало осторожно давать разрешения на создание этих новых самостоятельных предприятий в очень узких секторах экономики, таких, как утилизация отходов, выпечка хлеба, ремонт обуви, услуги прачечных и производство потребительских товаров. Хотя его масштабы были ограниченными, кооперативное движение привлекло к себе внимание общества. Сама идея открытия ча-

стных предприятий среди социалистического застоя была примечательна. Ярким примером служило появление в центре Москвы кооперативных платных туалетов. В них было чисто, играла музыка, туалетная бумага была розовой, а санитарно-техническое оборудование — новым. Большинство людей никогда не видело таких туалетов и уж конечно не имело ничего подобного у себя дома. Вскоре появились другие предприятия, в том числе молодежные дискотеки и рестораны. Когда в 1988 году был принят закон о кооперативах, многие кооперативы уже становились частными предприятиями. Был сделан шаг в новую эпоху.

В законе о кооперативах была спрятана бомба замедленного действия, которая должна была взорвать мечты коммунистов. Одна строка в тексте, на которую сначала не обратили внимания, позволяла создавать кооперативы, занимающиеся финансированием или кредитованием, — иными словами, банки. Смоленский воспользовался этой маленькой трещиной в разваливавшемся социализме, чтобы разбогатеть.

Кооперативы возникали, но многое оставалось неясным. основополагающих правил просто не существовало. Раньше экономическая деятельность планировалась в коридорах Госплана. Предприятию предлагалось выполнять задания, спущенные сверху. Но кооперативам разрешили принимать собственные решения и оставлять прибыль себе. Одним из самых замечательных моментов в законе о кооперативах было содержащееся в нем новое определение свободы личности. В законе говорилось, что любая деятельность, не запрещенная законом, разрешена. Полный отход от десятилетий деспотичной диктатуры государства<sup>9</sup>.

Часто кооперативы открыто занимались тем, что уже существовало в теневой экономике. Виктор Лошак, обходительный и вдумчивый журналист, работавший в то время редактором экономического отдела “Московских новостей”, газеты, ставшей рупором перестройки, посвятил все свое время хронике становления новых кооперативов. Находясь в Армении, он написал серию важных статей о подпольных цехах, которые всегда существовали на Кавказе, а теперь стали работать открыто. Он посетил кооператив, производивший носовые платки.

“Больше всего их радовало то, что теперь они могли пересылать свою продукцию почтой, — вспоминал он. — Сначала я не понял, в чем дело. Но потом сообразил, что для работавших в сфере теневой экономики труднее всего было организовать движение товаров от производителя к потребителю, потому что они действовали незаконно. На любом этапе их могла арестовать милиция. Когда их деятельность стала законной, они получили возможность открыто пересылать свою продукцию почтой. Многие люди были рады, что могли рассказать другим о том, чем тайно занимались всю жизнь”<sup>10</sup>.

Сначала идея заключалась в том, что кооперативы, получив новые свободы, будут производить дефицитные товары, например носовые платки, или оказывать услуги, на которые имелся большой спрос, например ремонтировать машины. Но такое старомодное представление о кооперативах как о маленьких мастерских, в которых трудятся ремесленники, вскоре уступило место более амбициозным проектам. Некоторые кооперативы нашли способы приобретать у государства или на черном рынке дешевые или дотированные товары и перепродавали их для быстрого получения прибыли. Позже они начали импортировать дефицитные товары, например компьютеры, из-за границы и экспортировать полезные ископаемые, получая при этом огромную прибыль. Кооперативы устанавливали цены выше, чем в старых государственных магазинах, вызывая недовольство населения, привыкшего к тому, что государство якобы давало им все практически бесплатно, и поэтому считавшего всех частных предпринимателей бессовестными спекулянтами.

По словам Андерса Аслунда, работавшего тогда в шведском посольстве в Москве, “несколько смелых предпринимателей получали огромные прибыли на рынке, где ощущалась нехватка практически всего, конкуренция и налоги были минимальными, правила в большинстве своем неясными, и никто не знал, как долго это будет продолжаться”. Оказывается, все только начиналось.

В 1987 году Смоленского вызвали в городской комитет партии, где функционер, занимавшийся его строительной организацией, Ремстройтрестом, потребовал от него “срочно создать кооператив”. Бунтарь Смоленский, которому было тогда тридцать три года, как всегда возразил: “Почему я? Сами и создавайте!” Но горком пригрозил ему увольнением, если он не выполнит данных ему указаний. Это была кампания, развернутая партией, указания поступили с самого верха, и Смоленский должен был их выполнить! Проблема заключалась в том, что Смоленский не имел ни малейшего представления о кооперативах. “Я работал на государство. Все мы работали на государство. Я получал разные планы, указания и инструкции, а тут меня словно забросили на Луну”. Краснянский вспоминал позже, что Смоленского выбрали именно потому, что он был энергичным и имел деловую жилку. Партийное начальство это заметило. “Очевидно, партийные боссы не были дураками. Они видели, кто на что способен. Они могли бы хоть сто раз просить меня, но я бы с этим не справился. А они обратились к Смоленскому. Они видели в нем этот огонь, это умение организовать людей, умение рисковать”.



Смоленский пришел зарегистрировать свой кооператив в маленькую, пустую контору в центре Москвы, созданную для того, чтобы давать разрешения новым предпринимателям. Там его встретила Елена Батурина, недавно окончившая университет и отвечавшая за то, что называлось “службой быта”, к которой относились в числе прочего пекарни, мастерские по ремонту обуви, парикмахерские. Батурина была помощником невысокого, коренастого чиновника, поставленного отвечать за кооперативы. Юрий Лужков, долгое время работавший на руководящих должностях в химической промышленности, стал заместителем председателя исполкома Моссовета. Время было суматошное, и в коридорах толпилась разношерстная публика, пытавшаяся оформить документы, чтобы открыть собственное дело<sup>1</sup>.

У Смоленского бумаги были в порядке, но он чувствовал себя не в своей тарелке и немного боялся Лужкова. Он никак не мог придумать название для своего нового кооператива. В советские времена государственные строительные организации часто имели только номер, например “СУ-6”. Смоленский указал в заявлении название своего будущего кооператива — “Москва”. Войдя в комнату, где за пустым столом без пиджака, в одной рубашке сидел Лужков, он подал документы.

Батурина нахмурилась. “У нас уже есть “Москва”, забирайте свои документы!” Ее голос звучал твердо, по-деловому. У Смоленского мелькнула мысль, не будет ли это чем-то вроде антиалкогольной кампании, и он подумал про себя: “Нет, только не это!” Он помолчал и спросил, может ли он назвать кооператив “Москва-2”.

“Нет! — сказала она. — У нас уже есть “Москва-2”.

“Можно назвать его “Москва-3”?” — попросил Смоленский.

“Хорошо, — смягчилась Батурина. — Пусть будет “Москва-3”. Она вписала цифру 3 рядом с написанным рукой Смоленского словом “Москва”.

“В тот день, — вспоминал позже Смоленский, — коммунизм для меня кончился”.

Кооператив “Москва-3” был частным предприятием, созданным в Первомайском районе, одном из тридцати трех административных районов Москвы, где Смоленский работал в Ремстройтресте. Но он не имел никакого представления о том, что должен делать частный предприниматель. У него было три тысячи рублей личных сбережений, и он не знал, должен ли он вкладывать собственные деньги. Он думал о том, где возьмет строительные материалы и что будет строить. Партия приказала Смоленскому создать кооператив, но выполнение приказа свелось к его личной инициативе. Больше никто не знал, как это сделать.

Виктор Лошак вспоминал, что первые кооперативы собирали вторсырье для перепродажи. Они пытались делать примитивную кухонную мебель из обрезков пиломатериалов и ящики для цветов из старых автопокрышек. Лошак рассказал, что впервые услышал о Смоленском, когда тот занимался сбором строительного мусора. “Он нанимал студентов, и они разбирали дома, назначенные под снос, складывая отдельно дверные коробки и кирпичи. Все это продавалось людям, строившим загородные дома”.

Вскоре Смоленский сам решил заняться строительством гаражей и дач, на которые был большой спрос у москвичей, хотевших хотя бы на время покинуть перенаселенный город. Смоленский увидел еще один пробел и восполнил его. Государственные строительные организации не имели возможности строить дачи. Они не справлялись даже со строительством достаточного количества городских квартир площадью по двадцать восемь квадратных метров.

Но проблема, с которой столкнулся Смоленский, была той же, с которой он сталкивался, будучи руководителем государственной строительной организации. В мире хронического дефицита найти строительные материалы было нелегко. Оптовиков, которые могли бы продавать ему гвозди и доски, просто не было. Теоретически материалами распоряжалось государство, но на деле все было иначе. Поиски строительных материалов сопровождалось соперничеством с конкурентами, что было еще одной особенностью того огромного неорганизованного базара, который представлял собой советский социализм. Первым частным предпринимателям приходилось полагаться на собственный ум, блат и связи, идти на воровство, взятки и сговор, чтобы получить необходимое оборудование и материалы.

Александр Панин, секретарь городской комиссии, контролировавшей деятельность кооперативов, рассказывал, что кооперативы отчаянно нуждались даже в самом необходимом. “Им были нужны производственные помещения, — вспоминал он. — Им были нужны ткани, если они шили одежду. Если они хотели производить мебель, им нужно было приобрести пиломатериалы, доски и тому подобное. Но проблема заключалась в том, что существовала государственная система распределения. Вы не могли купить стол, лесоматериал или доски, потому что все распределялось”. Комиссия во главе с Лужковым пыталась помочь новым предпринимателям, требуя, чтобы государственные предприятия поставляли кооперативу кирпичи или цемент<sup>12</sup>.

Это было не просто. Смоленский рассказывал, что чиновники в Москве помогали мало. “В то время купить доски и гвозди в Москве было

невозможно. Просто невозможно. Ни за какие деньги”. Сами по себе деньги не могли обеспечить приобретение дефицитного товара. Но Смоленский умел просить, договариваться и заключать сделки на социалистическом базаре. Вскоре он уже пилил доски на лесопилке и занимался строительством небольших сооружений — загородных домиков с одной или двумя комнатами, сараев и гаражей.

Однажды Смоленского как представителя нового поколения кооператоров решили представить американской телевизионной съемочной группе, приехавшей накануне визита в Москву президента Рейгана. Съёмочная группа подъехала к лесопилке и наблюдала за тем, как люди Смоленского таскают бревна, распиливают их и переносят доски, делая все это вручную. Журналисты спрашивали Смоленского, почему все так примитивно. Они не понимали, что являются свидетелями триумфа Смоленского, который гордился тем, что его кооператив существует.

Когда годы спустя я предположил в разговоре со Смоленским, что его первый успех был предопределен грядущей гибелью советского государства, он перебил меня: “Мы не думали о гибели государства”. Их больше волновала собственная судьба. Если бы Горбачева свергли, их могли арестовать и расстрелять как спекулянтов. Им было не до гибели государства, “мы думали о собственной гибели”.

Через несколько месяцев кооператив Смоленского превратился в процветающее предприятие. Дачи пользовались спросом, и партийное руководство снова обратило на него внимание. Оно потребовало, чтобы Смоленский составил отдельный список партийных боссов, хотевших построить дачи. Смоленский быстро выполнил это требование, ведь они могли повлиять на поставку пиломатериалов. “Они стали заносить свои фамилии в список”, — рассказывал Смоленский о своих новых клиентах из числа партийной элиты. Предпринимательская деятельность Смоленского вызвала их любопытство. Вскоре партия решила провести эксперимент и с частным бизнесом.

Фундамент, на котором создавались кооперативы, был очень непрочным. НЭП в начале 1920-х годов длился всего два года. Будут ли новые советские кооперативы более долговечными? “Те, кто были первыми, работали в условиях очень жестких ограничений, — вспоминал Лошак. — Шаг влево, шаг вправо — расстрел”. Но все-таки некая сила, выпущенная из глубины системы, вырвалась на свободу, сотрясая всю Землю, и, получив от нее колоссальное ускорение, Россия устремилась в капиталистическое будущее. Этой силой были деньги. В обществе, где ощущалась нехватка практически всего, где почти ничего нельзя было купить, где

решения о распределении дефицитных товаров принимались произвольно, без учета спроса и предложения, деньги не имели большого значения. Рассерженный молодой человек Смоленский, постоянный клиент лесопильного завода, начал делать деньги. У него скопились кучи рублей, так много, что негде было хранить. Он не доверял государственным банкам и хранил деньги наличными.

В первые годы пребывания у власти Горбачева советская финансовая система по-прежнему управлялась государством. В центре банковской системы было одно гигантское учреждение, Госбанк, который контролировал денежные потоки и кредиты. Смоленский аккумулировал деньги, но знал, что если он положит их в банк, это вызовет неприятные вопросы. Где он заработал многие сотни тысяч рублей? Почему он не платил более высокие налоги? В КГБ только того и ждали, чтобы Смоленский вошел в Госбанк. Второй эшелон из пяти новых советских государственных банков был не намного лучше, но Смоленскому, по-видимому, было предписано партией воспользоваться услугами одного из них, «Промстройбанка». От него требовалось, чтобы он выполнял в этом банке некоторые операции. Но всякий раз, когда он хотел провести через этот банк даже небольшой платеж, ему приходилось снова и снова объясняться с бюрократами. «Мой главный бухгалтер практически жил там, — рассказывал он. — Это была пожилая женщина, которая ездила туда с сумкой, набитой шоколадом, колбасой и духами. Система была такой: нужно подойти к нескольким окошкам и у каждого поставить печать. В каждом, соответственно, нужно было что-то дать. Такова система, иначе ничего не получалось».

Более того, жесткая советская финансовая система практически не давала Смоленскому возможности использовать деньги так, как он хотел, — например, заплатить поставщику, не спрашивая разрешения у государства. «Государственный банк был таким влиятельным, что мог уничтожить плоды моего труда одной подписью, — вспоминал Смоленский. — Я не мог вовремя выплатить зарплату, не мог расплатиться за материалы, должен был приносить разные документы, давать взятки, а если не взятки, то «подарки». Мне это надоело, и я чувствовал, что долго так продолжаться не может».

В 1988 году Смоленский решил создать собственный банк, как это уже сделали некоторые другие кооператоры. Он прочитал закон о кооперативах, принятый в мае, и обнаружил в нем единственную строку, разрешающую кооперативам открывать собственные банки. По его словам, он пошел и оформил документы, «чтобы положить конец диктату со стороны государственного банка». Смоленский снова оказался в авангарде происходящих перемен. К концу года Госбанк зарегистрировал 41 новый

коммерческий банк, а к концу следующего года их количество увеличилось до 225<sup>13</sup>. Банк “Столичный”, которому в следующем десятилетии предстояло стать ядром предпринимательской деятельности Смоленского, был зарегистрирован 14 февраля 1989 года, за восемь месяцев до падения Берлинской стены.

Как и в случае с кооперативом, Смоленский начал карьеру банкира, не имея о ней никакого представления. “Я сидел за большим письменным столом, который на несколько месяцев превратился в объект постоянных шуток моих друзей. С одного края стола я был председателем кооператива “Москва-3”, а с другого — директором банка”.

В 1989 году прогрессивная газета “Московские новости” впервые провела “крутлый стол” с руководителями зарождающихся коммерческих банков. Большая часть населения ничего не знала о них и относилась к ним с большим недоверием. Основным участником был Владимир Виноградов, обходительный и хорошо одетый директор одного из первых коммерческих банков. В то время ходили слухи, что Виноградов заработал так много денег в столь короткие сроки, что складывал их в холодильник. Рядом с опытным Виноградовым Смоленский выглядел прорабом со стройки и не производил впечатления очень богатого человека. У него были грубые манеры. Он требовал, чтобы власти оставили банкиров в покое. Вряд ли кто-то таким представляет себе современного банкира.

Александр Беккер, работавший в то время журналистом в “Московских новостях”, вспоминал, как Смоленский сказал ему, что банк “Столичный” был зарегистрирован в списке коммерческих банков под номером шестьдесят четыре. “Я работаю на номер шестьдесят четыре, а он когда-нибудь поработает на меня, — хвалился Смоленский. — У меня будет кредитная история и репутация”<sup>14</sup>.

“Не думаю, что у него в то время имелась ясная стратегия, — вспоминал Беккер. — Никто не знал, каким должен быть коммерческий банк”. Старый друг Смоленского по армии, Краснянский, считал, что важнее всего было держаться подальше от государства. “Важно было иметь возможность свободно распоряжаться своими деньгами, направлять их туда, куда он хотел, без объяснений, — сказал Краснянский. — Клиенты появились позже, и он понял, что банк может принести намного больше денег, чем строительный кооператив”.

Расцвет банковского дела в последние годы существования советского социализма стал возможен в значительной степени благодаря поддержке самого государства в виде дешевых кредитов. Многие новые банки создавались непосредственно на базе государственных министерств, отраслей промышленности и производственных объединений. Министер-

ство автомобильной промышленности создало “Автобанк”, Министерство нефтехимической промышленности — свой собственный “Нефтехимбанк”, государственная авиакомпания — “Аэрофлотбанк”. Эти и дюжина других банков были созданы, чтобы обслуживать стоящие за ними государственные отрасли промышленности, и те всегда могли рассчитывать на предоставление субсидий. Крупные отрасли промышленности, региональные правительства, коммунистическая партия со своими многочисленными отделениями были движущей силой стремительного развития нового банковского сектора, а из-за их политического влияния и денег более независимые новые кооперативы казались карликами.

Смоленский оставался таким же изгоем, как и несколько лет назад, когда у него не было ничего более ценного, чем грузовик-мусоровозка. За спиной его банка не стояло никакого министерства. По сравнению с другими банками, имевшими влиятельных покровителей, кооперативные банки были слишком малы. В 1990 году банк Смоленского не входил в число двадцати крупнейших коммерческих банков Советского Союза<sup>15</sup>. Главный принцип Смоленского заключался в том, чтобы не иметь общих дел с государством. Ему нужна была лишь возможность действовать так, как он считал нужным. Он настаивал на том, чтобы ни один из его сотрудников не был выходцем из государственного банка. Он брал на работу молодых людей, не имевших опыта работы в Госплане или Госбанке.

Смоленский выходил на новый уровень ведения бизнеса. Он не хотел больше пилить бревна. Он закрыл свой кооператив “Москва-3”. Так родился новый банкир.

После окончания гражданской войны в США британские капиталы потоком хлынули в Соединенные Штаты, главным образом в виде ссуд железнодорожным компаниям. Англия, родина индустриальной революции, давшая миру Адама Смита, стала мировым финансовым центром, и следовало найти применение образовавшемуся здесь избытку капитала. Как пишет Рон Чернов, биограф великого банкира Дж. П. Моргана, английских инвесторов отпугивало хаотичное развитие американских железных дорог. Они боялись жуликов и мошенников, управлявших ими. Морган стал трансатлантическим посредником между теми, кто давал деньги в Лондоне, и теми, кто нуждался в них в Соединенных Штатах. Лондонские инвесторы оказывались, как правило, совершенно беспомощными и целиком зависели от информации о железных дорогах, которой располагал Морган. В Соединенных Штатах железные дороги зачастую находились в расстроенном состоянии и могли надеяться привлечь капитал только с помощью Моргана. Как заметил тогда один из журналистов,

огромное влияние Моргана было основано не на миллионах долларов, которые он имел, а на миллиардах, которыми он распоряжался. Он был одним из величайших посредников в истории Америки. Американские магнаты часто изображаются как достигшие успеха на ниве управления железными дорогами и создания сталелитейных концернов; но ключевым фактором их богатств стало то, что их потребность в капитале утолялась Англией, где благодаря успешной торговле, расширившейся в ходе индустриальной революции, образовались его избытки<sup>16</sup>.

Представьте себе картину, открывавшуюся глазам Александра Смоленского в 1988 году. Отсутствие колбасы в государственных магазинах и суровая реальность кризиса, который переживала система. И никаких иностранных банкиров, жаждущих вложить свои капиталы. Смоленский видел раненых динозавров советской промышленности, примитивных и немощных, и знал, что сотни лет авторитарной власти ослабили пассивное и сонное население России, которое трудно будет пробудить.

В 1990 году Горбачев рассматривал план создания в стране рыночной экономики за пятьсот дней, но отказался от него. Его экономическая политика была непоследовательной и неубедительной. Шансы на значительные вливания частных капиталов из-за границы были невелики. Когда один из авторов плана “Пятьсот дней”, Григорий Явлинский, поехал в Соединенные Штаты за помощью, президент Джордж Буш охладил его пыл. Запад был не готов идти на риск, вкладывая деньги в Советский Союз. Крупнейшим и фактически единственным реальным источником капитала было само государство. В собственности государства находились разбросанные по всей стране нефтяные месторождения, шахты, заводы и нефтепроводы. Через Госбанк государство контролировало денежную массу и кредиты, а также всю внешнюю торговлю. Если и можно было сделать деньги, то прийти они должны были от государства — прямо, в виде собственности и субсидий, или косвенно, путем использования государственного контроля над ценами и торговлей.

В последние годы советского периода торговые компании молодых предпринимателей и располагавших связями бюрократов быстро сколотили таким способом целые состояния. Они покупали нефть по низкой цене внутри страны, за взятки вывозили ее за границу, продавали за твердую валюту по цене мирового рынка, покупали за границей персональные компьютеры, за взятки ввозили их в страну, продавали их и вкладывали полученные фантастические прибыли в следующую партию нефти. Государство создавало условия для подобных операций, сохраняя низкие цены на нефть, не удовлетворяя спрос на компьютеры и мирясь со взятничеством.

Для Смоленского, инстинктивно не доверявшего государству, поиски первоначального капитала были сопряжены с трудностями и риском. У него не было надежды стать посредником между заемщиками и кредиторами в англо-американских традициях. Советский Союз, а позже Россию от условий, способствовавших появлению первых американских магнатов, отделяли световые годы. Не став Морганом или Карнеги, Смоленский воспользовался тем, что было, — диким, необузданным и уродливым российским протокапитализмом тех дней.

“В России первоначальный капитал для создания банка можно было получить только двумя способами, — говорил мне Александр Беккер, имевший тогда общие дела со Смоленским. — Один заключался в том, чтобы обслуживать подозрительные счета и следовать принципу “мне все равно, какие деньги лежат в моем банке. Я не обязан проверять паспорт каждого вкладчика”. Другим путем было тесное сотрудничество с властями и государственными чиновниками и получение бюджетных счетов и выгодных контрактов”. Но Смоленский, по его словам, “не имел никаких политических связей”.

За год до распада Советского Союза более половины всех счетов коммерческих банков составляли счета государства<sup>17</sup>. Остальные были счетами кооперативов, а также других сомнительных организаций и недавно созданных предприятий. С ними Смоленский и начал создавать свой банк. Он имел дело с теми, кто хотел иметь дело с ним. Банк “Столичный” обслуживал тех, кто стремился быстро заработать деньги, в том числе предпринимателей, создававших первые кооперативы, энергичных и предприимчивых людей. Они почти всегда заключали крупные сделки с высокой оборачиваемостью средств, приносившие огромную прибыль наличными. К их числу относились так называемые арбитражные операции, заключавшиеся в использовании существовавшей в то время огромной разницы между фиксированными и субсидируемыми ценами государственной экономики и более высокими свободными ценами рынка, как внутри страны, так и за рубежом. Прибыльным бизнесом была и спекуляция валютой, использовавшая преимущества гиперинфляции. За период с момента распада Советского Союза в 1991 году до конца 1994 года курс рубля по отношению к доллару понизился на 95 процентов. Смоленский и другие банкиры получили огромные прибыли, играя на ежедневных колебаниях обменного курса рубля и доллара.

Когда в 1997 году Смоленский достиг наибольшего влияния, я спросил его про те, первые годы, и он признался, что значительная часть денег его банка была задействована в валютных спекуляциях. В отличие от обычного западного банкира он не предоставлял большого количества



ссуд. Он вспомнил, как предоставил ссуду фермеру, который выращивал дыни в Узбекистане и привозил их на продажу в Россию. После того как фермер получил миллион рублей, в Узбекистане начались конфликты на этнической почве как раз в том районе, где находились поля фермера. Весь район был закрыт, и он не смог вывезти свои дыни на рынок. Правительство направило туда войска. “Фермер сидел на своих дынях, а у меня случился сердечный приступ!” — вспоминал Смоленский. Позже ссуда была возвращена, но предоставление ссуд показалось ему слишком рискованным занятием.

“При такой гиперинфляции невозможно давать ссуды в общепринятом смысле, — сказал он. — Мы занимались операциями более спекулятивного характера, это правда. Иначе выжить было невозможно. Настоящего промышленного производства не было. Кому давать кредиты? Получившие их на следующий же день объявили бы о банкротстве”.

Молодые российские банкиры стремились разбогатеть и одновременно становились могильщиками советской социалистической идеологии. Социалисты с презрением относились к финансовым махинациям как к проявлению алчности. В советской социалистической экономике главенствующее положение занимали производство и промышленность, а деньги были всего лишь средством достижения более важной цели — выполнения плана. Однако то, что делал Смоленский, не имело к плану никакого отношения. Это были финансовые операции в чистом виде, странное и абсолютно чуждое занятие для старшего поколения советских руководителей предприятий, чиновников, сотрудников КГБ. Они не приняли новый мир капитализма, потому что не могли перебороть себя. Энергичный Смоленский и его сотрудники, занимавшиеся валютными операциями, с легкостью оставили старую гвардию позади.

В последние два года существования Советского Союза валютные сделки по-прежнему строго контролировались — в теории. Сотрудникам Смоленского, занимавшимся спекулятивными сделками с валютой, приходилось действовать быстро и незаметно. К началу 1990-х Госбанк выдал коммерческим банкам всего две лицензии на осуществление ограниченных валютных сделок, и банки сообщали властям лишь о некоторых из них<sup>18</sup>.

В 1990 году Джоэл Хеллман, докторант Колумбийского университета, собиравший материалы для диссертации о новых российских банках, посетил Смоленского. Хеллман узнал, что, по мнению многих банкиров и служащих Госбанка, незаконные валютные сделки приобрели массовый характер и вышли из-под контроля властей. Госбанк, который когда-то полностью контролировал деньги и кредиты, в новой ситуации

чувствовал себя все менее уверенно. По словам Хеллмана, Госбанк часто грозил оштрафовать непокорные банки или заморозить их счета (в частности, наложил на Смоленского штраф в размере 14 миллионов долларов). Но владельцы коммерческих банков вели себя бесцеремонно. “Наш банк опережает события. Мы что-то делаем, а потом получаем официальное разрешение. Мы не можем ждать разрешения, а потом действовать”, — рассказывал Смоленский Хеллману<sup>19</sup>.

Хеллман вспоминал, что, когда он впервые встретился со Смоленским, его поразили заново отремонтированные в европейском стиле помещения банка с роскошными диванами. Все вице-президенты банка Смоленского носили костюмы от “Армани”. Позже Смоленский сказал мне, что он делал это намеренно. Молодые вице-президенты не покупали костюмы сами. Из поездок в Европу Смоленский всегда привозил в Москву в своем чемодане два костюма, две рубашки, два галстука и отдавал их своим молодым вице-президентам, чтобы они выглядели как успевающие западные банкиры.

Капитал Смоленского был небольшим, а сделки, которые он заключал, хранились в секрете. Он не публиковал периодических финансовых отчетов, а если бы и делал это, то они вряд ли соответствовали бы истине. К числу ранних активов Смоленского относилась “рукопись”, посвященная банковскому делу, якобы написанная им и оцененная им в 200 миллионов рублей. Смоленский сказал, что он просто записал все, что узнал, и назначил этому документу высокую цену. “Это было просто описание созданной мною системы, — сказал он, — того, как она работает”.

Пожалуйста! Вот вам и капитал!

Смоленский участвовал также в системе совместного владения, созданной им с некоторыми другими ранними коммерческими банками. Его банк входил в долю при создании других банков, а те, в свою очередь, приобретали акции его банка, благодаря этому трюку стоимость каждого из банков резко увеличивалась, подобно тому как стоимость банка Смоленского увеличилась благодаря его “ценной” рукописи. Конечно, стоимость росла только на бумаге, но владельцы новых коммерческих банков, процветавших в мире вымысла и иллюзий, часто пользовались приемами такого рода.

Когда Хеллман в 1990 году посетил Смоленского, он заметил, что на его столе разложены проспекты крупных американских фондов взаимных инвестиций, таких, как “Меррилл Линч” и “Фиделити”<sup>20</sup>. Смоленский искал способы переправки денег за границу. Это была лишь небольшая иллюстрация колоссального бегства капитала из России, происходившего в то время. Сначала медленно, но потом все более уверенно новые рос-

сийские коммерческие банки устанавливали связи с международной финансовой системой и учились, не привлекая внимания, переводить деньги в офшорные зоны. Цель заключалась в том, чтобы избежать рисков, связанных с хранением денег в беспокойной и нестабильной стране, уйти от “конфискационного” налогообложения, уберечь деньги от партнеров, сотрудников и преступников. Смоленский, который в любом случае был чужаком в банковском бизнесе, считал это вполне логичной реакцией на опасности, поджидавшие в этой стране каждого, у кого имелись деньги. “Какие-то ограничения были — сейчас я точно не помню, — сказал Смоленский позже, когда я спросил его, трудно ли было перевести деньги в “Меррилл Линч”. — Но на самом деле — никаких ограничений. Полная анархия”. В своем первом опубликованном годовом отчете за 1992 год Смоленский с гордостью отмечал, что “Столичный” был одним из первых двадцати российских банков, подключившихся к Международной межбанковской системе передачи информации и совершения платежей (СВИФТ). Кроме того, “Столичный” поддерживал отношения с тридцатью четырьмя банками-корреспондентами за границей.

“Люди приносили деньги, но мы не знали, как сохранить их, — говорил Смоленский. — Мы искали для этих денег инвестиционные инструменты”. Однако в России таких инструментов не было, поэтому деньги приходилось отправлять за границу.

Банк Смоленского был самым закрытым из всех новых коммерческих банков и постоянно привлекал к себе внимание относившихся к нему с подозрением КГБ и Госбанка, который позже стал Центральным банком России. Власти, у которых молодой банкир не пользовался доверием, все время хотели знать, что происходит в банке “Столичный”, но Смоленский упрямо отказывался рассказать им об этом и не позволял провести в банке ревизию. В течение нескольких лет органы государственной безопасности пытались доказать, что среди клиентов Смоленского были преступники, но Смоленского так и не арестовали. Безусловно, в банке Смоленского хранились легкие деньги начала 1990-х. Список крупных ссуд, выданных в 1996 году, показывает, что половина из них предназначалась торговым или нефтегазовым компаниям, действовавшим в тех сферах бизнеса, где выжить помогали быстрота, скрытность и здоровое неуважение к государственным границам и властям<sup>21</sup>. Его коллеги считали, что в первые годы своего существования банк “Столичный” Смоленского имел дело с преступными группами и грязными деньгами. Один из ведущих банкиров сказал мне в 1998 году: “Главное — уметь приспособливаться. Смоленский теперь не тот, каким был десять лет назад. Он создает чистый, открытый банк. Десять лет назад он таким не был. Безу-

словно, среди его клиентов были и преступники — они были у всех. Но я уверен, что сегодня ни один гангстер не может установить контакт со Смоленским или хотя бы поговорить с ним”<sup>22</sup>.

Смоленский потратил несколько лет на отстаивание своих позиций по одному уголовному делу. В 1992 году, на следующий год после распада Советского Союза, банковская система была еще незрелой и примитивной. Из южных республик Российской Федерации, Дагестана и Чечни, в Центральный банк по факсу поступил ряд поручений о переводе денег, так называемых авизо. Ави́зо предписывали Центральному банку немедленно перевести миллионы долларов на различные счета в коммерческих банках Москвы. Центральный банк выполнил это требование и перевел деньги, в том числе около 30 миллионов долларов в банк “Столичный”. Позже Центральный банк обнаружил, что авизо были фальшивыми, и попытался компенсировать убытки, взяв деньги с резервных счетов банка Смоленского в Центральном банке. В отношении Смоленского было возбуждено уголовное дело. Случившееся вызвало множество вопросов, на которые не было найдено ответов, — в первую очередь, почему Центральный банк перевел такие суммы на основании факса.

Смоленский сказал мне, что рассматривает это дело как борьбу между новыми капиталистами и старой гвардией, хотя, возможно, это была более прозаическая борьба, связанная с коррупцией и воровством. Смоленский настаивал на том, что, посчитав его преступником, следствие допустило ошибку, а в 1999 году дело было закрыто без предъявления обвинений. “Мне попортили много крови”, — вспоминал он. Однако после того, как дело было закрыто, газета “Совершенно секретно”, журналисты которой часто пользовались информацией из источников в органах государственной безопасности, опубликовала с претензией на достоверность некоторые подробности дела, утверждая, что Смоленский и еще один человек получили по фальшивому авизо 32 миллиона долларов, утаив 25 миллионов долларов в Австрии в компании, принадлежащей жене Смоленского. Позже, писала газета, банк Смоленского признал, что “по ошибке” позаимствовал 4 миллиона долларов, и возвратил эту сумму<sup>23</sup>.

На протяжении всей своей карьеры Смоленский вел непримиримую войну с государством. Председатель Центрального банка Виктор Геращенко был его злым гением. Геращенко, жаловался Смоленский, “наводнял коммерческие банки инструкциями образца 1928 года”, предлагавшими “ограничивать выдачу наличных денег”. Или, возмущался Смоленский, другой служащий Центрального банка присылал письмо, в котором “разрешал выплату зарплаты”. “Разве мои клиенты не имеют права распоряжаться своими деньгами?” — возражал Смоленский. “Государство ненавидело Смоленского и его банк больше, чем кого-либо другого, — рассказывал мне Беккер. — Он не кланялся КГБ, не кланялся бюрократам, не кланялся милиции. Геращенко не любил этого независимого и необузданного банкира”.

В последние годы существования Советского Союза и в первые годы существования новой России Смоленский пользовался необычной самостоятельностью. Он давал отпор нападкам правительства, прогонял аудиторов Центрального банка, отказывался отвечать на вопросы о своем банке и все же выжил. Чем объяснялась такая безнаказанность? Ясного ответа на этот вопрос нет. Как мы еще увидим, самые преуспевающие магнаты пользовались таинственной и высокой протекцией, о которой мало что было известно. Но даже если она у него имелась, Смоленский никогда не чувствовал себя уверенно. Краснянский, старый друг Смоленского по армии, который позже работал в банке “Столичный”, вспоминал, что самые откровенные разговоры они со Смоленским вели в машине. Смоленский постепенно становился одним из ведущих банкиров в новой России. Но однажды, сидя в машине, он повернулся к Краснянскому и сказал: “Эдик, мы не должны строить иллюзий. В любой момент, даже в нашей свободной России, они могут прийти и раздавить тебя как клопа”.

И все же Смоленский достиг многого. В 1992 году его банк заработал 2,4 миллиарда рублей, имея доход, равный 6,1 миллиарда рублей. Неплохо для тощего молодого человека, начавшего с печатания Библий по ночам, для строительного начальника, получившего указание создать один из первых кооперативов, и для строителя дач, удовлетворявшего одну из потребностей общества тотального дефицита.

**З**ловонные, кишевшие крысами овощехранилища Москвы стали кошмаром последних лет существования советского строя, средоточием всей абсурдности и глупости “развитого социализма”. Двадцать три гигантских склада воплощали в себе то странное недоверие (и жестокость), с которым большевики относились к крестьянству. Начиная с первых конфликтов с крестьянством при Ленине и кончая сталинской принудительной коллективизацией советская история была в значительной степени историей войны против сельского населения, которую вели для того, чтобы прокормить города. Хотя после Сталина массовые репрессии прекратились, гигантская машина централизованного планирования продолжала работать, год за годом конфискуя продукцию, которую производили крестьяне, и направляя ее в города для хранения и последующего распределения. Огромное количество овощей и фруктов, запасы на весь год, привозили из колхозов в московские овощехранилища из-за того колоссального недоверия, с которым государство относилось к крестьянам.

В начале перестройки, в середине 1980-х, овощные базы превратились с точки зрения организации их работы в нечто ужасное. Овощи привозили, сортировали, складировали, расфасовывали и хранили иногда в течение многих месяцев. На двадцати трех овощных базах, где хранилось до полутора миллионов тонн фруктов и овощей, которых хватило

## Юрий Лужков

бы для обеспечения десятиллионного города, проявлялись все симптомы экономики хронического дефицита, порожденные перекосами централизованного планирования. “Всегдашняя грязь, вонь, плесень, крысы, мухи, тараканы — казалось, нет такой нечисти, которая не могла бы найти тут пристанища”, — вспоминал Юрий Лужков, один из опытных советских хозяйственников, после первого посещения овощной базы.

“Даже хранилища, построенные недавно, были превращены работавшими на них людьми в руины, — отмечал Лужков. — Кругом царило запустение, наводившее на безумную мысль, что работники базы с маниакальным упорством намеренно уничтожали все, подобно армии, отходящей перед наступающим противником. Ничто не должно было достаться врагу”.

Процесс разложения начинался далеко отсюда, в колхозах. Более ста двадцати человек занимались там выращиванием овощей и фруктов для Москвы, но их давно перестало заботить качество их продукции. Они без особой охоты везли выращенные овощи на пункт сбора, откуда их увозили на грузовиках с накладной, в которой было написано просто “Москва”. К тому времени, когда груз привозили в город, он уже начинал гнить. Картофель был поражен колорадским жуком. “Склады превратились в склепы, содержимое которых не хранилось, а уничтожалось”, — вспоминал Лужков. Гниющие овощи затем развозились по государственным магазинам, где покупатели могли лишь возмущаться, глядя на почерневшую морковь,

вялую зелень и гнилую картошку. Продавцы магазинов, торгуя гнилыми овощами, часто повторяли одно и то же: “Не нравится — не ешьте”.

Овощные базы были триумфом коллективного труда. Там все работали якобы “на общее благо”, на самом же деле не работал никто. Овощные базы напоминали учебный лагерь новобранцев: каждый день двадцать тысяч москвичей отправлялись туда перебирать и заново укладывать портящиеся, гниющие фрукты и овощи. Работа на базах была всеобщей, но нелюбимой обязанностью из-за грязи и крыс. Сотни тысяч людей, вынужденные работать в этой системе, воровали все, что могли.

“Вся система была настолько глубоко пронизана коррупцией, что заниматься расследованием не имело абсолютно никакого смысла”, — говорил Лужков. К тому же милиция была в доле. Финансовые контролеры и ревизоры просто списывали убытки, а партийные чиновники видели в этом хаосе еще одну удобную возможность. Они воровали лучшее из того, что было.

Воровство было настолько обычным и распространенным явлением, что даже не считалось преступлением. “Тут мы подходим к самой сути социализма, — отмечал Лужков. — В какой-то степени замешан был каждый, участвовал каждый, а при социализме это значит никто. Это и был самый страшный разврат “развитого социализма”. Каждый мог считать, что не он творец безобразий, и без зазрения совести приезжать домой с полными сумками, набитыми ворованными продуктами”<sup>1</sup>.

В декабре 1985 года Горбачев перевел в Москву нового руководителя — отличавшегося прямоотой секретаря Свердловского обкома партии Бориса Ельцина. Вскоре Ельцин начал покорять город довольно необычным способом: стоял в очереди с простыми людьми, ездил на троллейбусе, без предупреждения приходил на заводы и в магазины, бросая вызов застойной, отмирающей социалистической системе. Растущая нехватка продовольствия в столице вызывала у Ельцина особое беспокойство. Однажды, узнав, что в мясном магазине есть телятина, что бывало очень редко, он пошел и встал в очередь. Когда он потребовал килограмм телятины, ему сказали, что ее нет. Тогда Ельцин силой проник за прилавок и через небольшое окно увидел, как в задней комнате куски телятины продают “нужным людям”<sup>2</sup>.

Ельцин играл на популистских струнах, открыто критикуя систему распределения, при которой партийная элита обслуживалась в специальных магазинах и приобретала качественные товары, недоступные простому населению. Он стал пользоваться искренней любовью москвичей, но популистская риторика не могла улучшить несовершенную систему распределения продовольствия в Москве. Один за другим чиновники по-



лучали задание исправить ситуацию на овощных базах и, не справившись, лишались своих должностей. Летом 1987 года положение с продовольствием в Москве ухудшилось, и овощные базы оказались на грани краха.

Ельцин обратился к Лужкову, коренастому, круглоголовому хозяйственнику, работавшему на руководящей должности в городском правительстве. Лужков был одним из двух заместителей председателя исполкома Моссовета, которые занимались повседневными делами города. Именно он выдавал лицензии первым кооперативам.

Чиновник, курировавший до этого овощные базы, слег с нервным расстройством. Ельцин вызвал Лужкова. Лужков, будучи дипломированным инженером, не хотел заниматься злосчастными овощными базами, считая это, как он вспоминал позже, “совершенно безнадежным делом”. Но, встретившись с Ельциным, смягчился. “Он выглядел совсем не таким, каким я его себе представлял, — рассказывал Лужков о Ельцине. — Он казался усталым, подавленным”. Ельцин сказал Лужкову, что работа будет нелегкой, и добавил: “Я прошу вас”.

Лужков понимал, что это поручение может стать концом его карьеры, но ответил на просьбу Ельцина согласием и отправился в удивительный и беспокойный путь, ведущий из советского социализма.

73

Девятнадцатилетним студентом одного из московских технических вузов Лужков ездил в составе студенческого отряда в Сибирь для оказания помощи в уборке урожая. Шел октябрь 1955 года. Днем погода была еще теплой, и они сушили сено, но ночью неожиданно становилось холодно и температура часто опускалась ниже нуля. Студенты оказались в сложном положении: им не организовали своевременного возвращения в институт. Несколько ночей они спали в сене, дрожа от холода, многие заболели.

Потом, совершенно случайно, из Москвы приехал некий член Политбюро. Он наблюдал за ходом уборки урожая и высказал несколько поверхностных замечаний, не обращая внимания на жалобы студентов. Они просили, чтобы их вернули домой, говорили, что у них нет еды, нет лекарств, нет воды.

Неожиданно из толпы студентов выскочил Лужков и подбежал к этому члену Политбюро. Прежде чем его смогли остановить, молодой задиристый Лужков ударил партийного вождя по плечу. “Далеко пойдешь, если не остановят. Но тебя точно остановят!” — прокричал Лужков, повернулся и убежал.

“Лужков просто ударил его по плечу, — вспоминал его старый друг, Александр Владиславлев, который был тогда командиром студенческого отряда. — А он закричал так, будто его ударили ножом”.

Растерянный и обозлившийся член Политбюро спросил, кто командир отряда. Владиславлев вышел вперед. Партийный начальник жестом предложил Владиславлеву сесть в машину и двадцать минут возил его по пустынной русской равнине. Началась гроза, из темных облаков на машину обрушился град. Владиславлев не представлял себе, чем это для него кончится. Неожиданно член Политбюро велел Владиславлеву выйти из машины, вернуться пешком назад и “разобраться с тем парнем”.

Владиславлев не спросил, как надо “разобраться” с его другом Лужковым. Он просто побрел назад в одной рубашке в грозу по огромному полю и, когда пришел в лагерь, выпил бутылку водки, чтобы не умереть от холода. Вскоре, вспоминая он, этот член Политбюро позвонил и “спросил меня, что я сделал с тем парнем. Я сказал, что разобрался с ним”. На самом же деле он ничего не сделал<sup>3</sup>.

Лужкову, проявившему себя в тот день столь воинственно, предстояло стать одним из лидеров новой России. Детство Лужкова прошло в крайней нужде. Он родился 21 сентября 1936 года и был средним из трех братьев. Его отец плотничал, а мать работала истопником в котельной. Семья жила на первом этаже деревянного барака рядом с Павелецким вокзалом. Трое детей, их родители и бабушка жили в одной продуваемой сквозняком комнате без отопления и водопровода. У братьев была на троих одна шинель, в которой отец вернулся с войны. В своих мемуарах Лужков пишет, что во время войны и в послевоенные годы они постоянно голодали. “Я не могу описать этого, — вспоминал он. — Мы постоянно хотели... даже не есть, а жрать, все равно что. Во дворе дети пухли и умирали от голода”. Однажды мальчикам так захотелось есть, что они съели, посыпав солью, какую-то “белую глину”, найденную на железнодорожных путях, от которой их потом сильно тошнило.

Самые яркие воспоминания Лужкова связаны с двором, в котором прошли его детство и юность. Двор существовал отдельно от внешнего мира, это была “самоорганизующаяся маленькая общинка, противопоставленная и городу, и государству”. В пространстве между зданиями существовали свои правила, своя этика, своя мораль. “Были дворы интеллигентские, были спортивные, даже воровские, — вспоминал он. — Наш двор был хулиганский. Это значит, он провоцировал особый рискованной настрой — с кем-нибудь подраться, что-то такое “отчебучить”, “обозначить”, “отметить”. Лужков писал, что его мать была так занята, работая на двух и даже трех работах, что предоставляла сыновьям “полную свободу реализовать свою страсть к опасной игре”. Лужков был подвержен “рисковому и бесшабашному настрою двора”. Они часто разбирали оставшиеся после войны артиллерийские снаряды, которые находили в желез-

нодорожных вагонах неподалеку, высыпали из них порох и, сделав на земле дорожку из пороха вместо запала, устраивали взрыв наподобие взрыва петарды. Однажды Лужкову пришла в голову мысль: почему бы не взорвать снаряд целиком? Он зажег запал и бросился бежать. Раздался сильный взрыв, из окон посыпались стекла. Приехала милиция, но у двора свои законы. Его никто не выдал. “Двор стоял насмерть, как партизан”, — вспоминал Лужков.

Позже Лужков поступил в Московский институт нефтехимической и газовой промышленности, один из главных вузов, готовивших специалистов для быстро развивавшейся промышленности Советского Союза. В аудиториях и лабораториях Института имени Губкина сотни профессоров и два знаменитых академика преподавали студентам машиностроение, геологию нефти и газа, горное дело и переработку нефти. Хотя изучение марксизма-ленинизма было обязательным, в программе обучения преобладали технические дисциплины. В целом институт играл важную роль в подготовке специалистов, и каждый студент за пять лет обучения получал специальное образование, позволявшее ему после окончания вуза работать в соответствующей отрасли промышленности<sup>4</sup>.

Лужков окончил институт в 1958 году. Он хотел работать в нефтяной промышленности, но был распределен в НИИ пластмасс. Он бурно протестовал, но все было напрасно. Тем не менее дела у него пошли хорошо. В шестидесятые годы производство пластмасс и нефтепродуктов приобретало все большее значение, и он успешно продвигался по служебной лестнице. В 1974 году его назначили директором конструкторского бюро Министерства химической промышленности, а позже он стал директором НПО “Нефтехим-автоматика”, производившего специальное оборудование для химических заводов, на которых работало двадцать тысяч человек. Это было крупнейшее предприятие министерства, занимавшееся как научными исследованиями, так и промышленным производством. Именно здесь, будучи руководителем крупного предприятия, Лужков сделал первые осторожные шаги в сторону от социализма. Это был болезненный процесс, который врезался в его память.

В 1980 году, в конце эры Брежнева, Лужков выступил с довольно необычным предложением: перевести научную составляющую своего предприятия на элементарное самофинансирование. “Самофинансирование” было девизом предпринимавшихся ранее попыток реформировать плановую экономику и часто ассоциировалось с растущей самостоятельностью руководителей предприятий. Грубо говоря, оно позволяло заводам оставлять себе заработанные средства. Лужков предложил продавать результаты исследований, проведенных в “Нефтехим-автоматике”, как то-

вар. Разработав новую технологию, они могли бы продать ее, а прибыль оставить себе. Предложение Лужкова было направлено для рассмотрения на коллегия министров. Высшее руководство сидело за подковообразным столом, а еще 150 чиновников менее высокого ранга располагались перед ними. Поднявшись на трибуну, Лужков вкратце рассказал о своем проекте. Его идея была тут же категорически отвергнута одним из партийных функционеров, заявившим, что Лужков хочет нарушить заветы Маркса и Энгельса. Открыв том Маркса, он прочитал вслух, что наука является продуктом человеческого мышления и не может иметь стоимостного выражения. Лужков покусился на Маркса!

С идеей было покончено. Министр не имел ни малейшего желания вступать в конфликт с партией. Даже незначительный отход от социализма оказался политически неприемлемым. Идея Лужкова была похоронена и забыта. Но за ним самим закрепилась репутация человека, склонного к экспериментам<sup>5</sup>.

В начале перестройки Лужкову исполнилось пятьдесят лет, и в то время ничто не предвещало его политической карьеры. В этом возрасте и Горбачев, и Ельцин занимали высокие партийные посты<sup>6</sup>. Лужков вступил в партию в 1968 году, но его интересовала советская промышленность, а не идеология. Тем не менее руководители производства часто привлекались к решению проблем города. В 1975 году Лужков был избран депутатом районного совета, а двумя годами позже стал работать в Московском городском совете. Численность Моссовета была непостоянной, но в то время он насчитывал около тысячи человек. Городом управляла партия, а Моссовет был огромным, неповоротливым, мало что решавшим законодательным органом. Лужков согласился стать по совместительству руководителем городской комиссии по коммунально-бытовому обслуживанию. Это было важное решение, потому что именно в этой сфере появились первые ростки перемен в начале горбачевской перестройки<sup>7</sup>.

В 1986 году Лужков покинул свой пост в промышленности и перешел на постоянную работу в систему государственного управления. Только что приехавший из Свердловска Ельцин лично сообщил Лужкову о его назначении на должность одного из заместителей председателя исполкома Моссовета. В его новые обязанности входило и осуществление контроля за кооперативами, создаваемыми в Москве.

Как уже говорилось, старые верные партийцы с подозрением относились к предпринимателям, участвовавшим в кооперативном движении, считая их спекулянтами и врагами, подрывающими основы социализма. Когда Лужков возглавил комиссию, выдававшую лицензии московским кооперативам, судьба эксперимента была не ясна. "Это было очень опас-

ное поручение”, — сказал мне Лужков. Не было уверенности в том, что эксперимент не будет задушен старой системой, подавлявшей личную инициативу на протяжении десятилетий.

Одним из защитников кооперативов неожиданно стал Александр Панин, человек, говоривший сухим, сдержанным голосом бюрократа, специалист в области управления из Ленинграда, ставший правой рукой Лужкова в его работе. Панин был одним из многих специалистов, которые между бесконечными чашками чая и перекурами якобы разрабатывали в своих институтах идеальные приемы социалистического управления. Панин, втихомолку читавший книги по управлению западных авторов, сделал вывод, что самое важное — раскрепостить способности личности и ее воображение. Он принял смелое решение написать письмо в Москву в ЦК КПСС. Его идеи шли вразрез с господствовавшей на протяжении десятилетий партийной доктриной. Его вызвали в здание Центрального комитета на Старой площади, и партийные чиновники довольно долго его слушали. Панин сказал мне, что был вынужден приукрасить мысль о частной инициативе красивыми фразами, доказывая, что частная инициатива не противоречит социалистической догме. Партийные аппаратчики сказали Панину, что сами не могут ему помочь, но посоветовали поделиться этими идеями с комсомолом, который имел право на большее свободомыслие в подобных вопросах. Удивившись такой реакцией, Панин продолжил свою кампанию. Он предложил немного поэкспериментировать с частной инициативой: разрешить людям создавать мелкие частные предприятия — кооперативы, — занимающиеся, например, выпечкой пирогов. В конечном итоге власти разрешили ему попробовать, и Панин стал секретарем комиссии по кооперативам, которую в Москве возглавлял Лужков. Под его наблюдением пеклись первые капиталистические пирожки<sup>8</sup>.

Лужков и Панин начинали в огромной, как танцевальный зал, комнате на шестом этаже здания Моссовета в центре Москвы. В одном конце комнаты стояли простые складные столы. Сотрудники работали днем; вечером, обычно после семи часов, приходил Лужков и, сняв пиджак, проводил совещания с новыми предпринимателями, часто заканчивавшиеся далеко за полночь. Новоиспеченные бизнесмены толпились в приемных со своими предложениями, бумагами, вопросами и проблемами, одна из которых заключалась в том, как получить оборудование, материалы и помещение для их новых предприятий в условиях, когда экономика контролируется государством. “Бородатые, лохматые, похожие бог знает на кого, — делился Лужков впечатлениями от этих новых бизнесменов. — Но все они были энергичными, независимыми и заинтересо-

ванными. Один предлагал производить нужные товары из отходов. Другой обнаружил потребительский спрос вне сферы деятельности государственных структур. Находчивость, изобретательность, творчество — все это мы видели в нашей комнате”.

У Лужкова имелась строгая молодая помощница, Елена Батурина, на которой он женился после того, как в 1988 году его первая жена умерла от рака. Батурина вспоминала, что люди, приходившие в их комнату, очень отличались от бюрократов, работавших в здании Моссовета, и что бюрократы были шокированы, увидев потрепанных предпринимателей в своих приемных. “Нас постоянно переводили из одного помещения в другое, — рассказывала она мне, — потому что соседи жаловались, что бородатые, грязные люди сидели в коридорах и дискредитировали учреждение”<sup>9</sup>.

Виктор Лошак, наблюдавший за этой драмой в качестве корреспондента газеты “Московские новости”, вспоминал, что Лужкову приходилось защищать первых бизнесменов-кооператоров от бюрократов, хотевших покончить с ними. В одну из групп бюрократов входили воинственно настроенные крупные женщины, стоявшие на страже здоровья и безопасности общества. Бюрократы понятия не имели, что на их глазах рождается новая экономика. Они должны были выполнять требования старой системы. “Они встречали в штыки каждый микроскопический шаг кооперативного движения”, — рассказывал мне Лошак.

“Я ждал первого заседания комиссии. Помню первую женщину, которая хотела открыть частный бизнес. По профессии она была театроведом. У нее было двое или трое детей. Она хотела заняться выпечкой праздничных тортов на заказ.

Лужков сказал: “Прекрасно!” Еще двое или трое согласились с ним. Тогда противники начали искать причины, чтобы отказать ей. “Какова площадь вашей квартиры?” — спросили ее. Оказалось, что квартира достаточно большая. “У вас есть медицинское заключение?” Медицинское заключение у нее было. “Вы сможете по-прежнему уделять внимание своим детям?” Оказалось, что ее мать жила в том же доме и могла помочь.

Тогда представительница санитарно-эпидемиологической службы спросила: “У вас в квартире есть вспомогательная промышленная вентиляция?” Женщина не знала даже, что имеется в виду. Никто не знал, что это такое. Я тоже не знал. Но сотрудница санитарно-эпидемиологической службы сказала, что согласно пункту 3 статьи 8 изготовление тортов на продажу возможно только при наличии промышленной вентиляции.

Лужков сказал: “Идите сами знаете куда! Я — председатель комиссии, и эта женщина откроет свое дело!” Лужков предложил проголосовать.

вать, одержал победу и перешел к другому человеку, желавшему открыть мастерскую по ремонту велосипедов”<sup>10</sup>.

Однажды вечером в первые недели работы комиссии пришел какой-то партийный начальник и потребовал, чтобы Лужков убрал отсюда “всю эту публику”. Лужков объяснил, что смысл происходящего в том, чтобы выпустить пар общественного недовольства. “Волна уже поднялась, — сказал Лужков партийному боссу. — Если мы не справимся, волна нас накроет”. В то же время Лужков опасался, что его обрекают на неудачу, что кооперативы будут закрыты, а вину возложат на него. “Будущие кооператоры рвались в дело и опасались будущего, хотели получить у меня какие-то утешения. Как мог, ободрял, хотя нередко у самого скребли на душе кошки”<sup>11</sup>.

Валерий Сайкин, председатель исполкома и начальник Лужкова, сказал ему, что зарождавшиеся частные предприниматели подрывают существующий строй, и выразил опасение, что они могут организовать демонстрацию, направленную против партийного руководства. “Объективно они против государственной экономики, против социализма, — сказал он Лужкову. — Предупреждаю вас: если они придут в Моссовет, встречать их будете вы!”

“С удовольствием, — ответил Лужков. — Я надену свою любимую кепку, выйду на балкон и буду махать им ручкой, как Ленин, провожавший войска на гражданскую войну”. Сайкину было не до шуток.

Позже, вспоминая те бурные месяцы, Лужков говорил, что по вечерам не только занимался бумажной работой, но и получал представление о рыночной экономике, о людях, которые хотят работать на себя, а не на государство. “Контакты с новыми людьми сформировали мое новое мировоззрение, — рассказывал он. — Я начал понимать то, о чем раньше лишь смутно догадывался...”

Но вначале ничто не бывает четким и ясным. Первые крошечные шаги к рыночной экономике были нерешительными, неопределенными, вызывавшими подозрения. Может быть, новые предприниматели брали взятки или давали взятки? Получали непредвиденную прибыль? До Лужкова доходили подобные слухи. Замешательство было отчасти оправданно. Панин отметил, что пирожки, выпеченные кооперативом, стоили семь или восемь копеек, а в государственном магазине их продавали за пять. Людям на улице это казалось спекуляцией. Иногда они были лучшего качества, иногда нет. Кооперативы отправились в долгий путь к рынку, ощущая огромное недоверие со стороны общества, не видевшего раньше ничего подобного.

Первые кооперативы сильно отличались от старых государственных предприятий. Кооперативам были безразличны их клиенты. “В Совет-

ском Союзе прилавок магазина был баррикадой, по обе стороны которой находились противники, — вспоминал Лошак. — И вдруг они перестали быть противниками. Эти люди, “кооператоры”, были заинтересованы в своих клиентах, в том, чтобы они купили что-нибудь. Когда открылся первый кооперативный ресторан, он разительно отличался от всех остальных, от государственных ресторанов”.

Дэвид Ремник, корреспондент газеты “Вашингтон пост”, описывал удивительную сцену в первом кооперативном ресторане, находившемся по адресу Кропоткинская улица, дом 36. По его словам, меню включало в себя суп, жареного поросенка, салат и кофе. “Администрация ресторана столько внимания уделяла качеству обслуживания, что вскоре уволила одного из официантов за “бестактность”. Открытие ресторана стало сенсацией не только для состоятельных советских граждан и иностранцев, которые могли позволить себе зайти в ресторан и заплатить по счету, но и для простых людей, читавших о нем в прессе. Ходили слухи о фантастических доходах, раздавались обвинения в “спекуляции”. Газета коммунистической партии “Правда” утверждала, что новая система позволила некоторым людям получать “значительные суммы денег, не соответствовавшие предполагаемым затратам труда”<sup>12</sup>.

В этой ситуации Лужков был куратором нового эксперимента, защищал, опекал и контролировал кооперативы по мере того, как они укрепляли свои позиции. За первые четыре месяца число кооперативов в Москве увеличилось с четырех до более тысячи. Когда их количество достигло ста, Лужков содействовал проведению выставки их продукции. Чтобы поддержать его, выставку посетил Ельцин. На одной из фотографий, сделанных на выставке, Лужков осматривает стенд кооператора, занимающегося производством музыкальных инструментов. “Кооперативы боготворили Лужкова, — вспоминала Батурина, — потому что никто из официальных лиц в то время не рисковал высказываться в их поддержку и защиту”. Но и Лужков, который позже прославился своими бесконечными поездками по строительным площадкам города, в те времена редко посещал кооперативы. По словам Панина, Лужков все еще проявлял осторожность и считал, что осуществляет контроль за новоиспеченными бизнесменами. Ни партийные аппаратчики, ни население не были готовы к тому, что происходило, вспоминал он. “Как обычно, вначале проводились проверки, — сказал мне Панин. — Вы понимаете, что если бы мы не контролировали их, они могли бы отравить людей или использовать некачественное сырье. Если бы они это сделали, у нас самих было бы много проблем. Кооперативам пришел бы конец”.



Кооперативное движение процветало, а у Лужкова и Панина стали возникать сомнения. Амбициозные новые бизнесмены быстро переросли выпечку пирожков, с которой начинали. Они расширили сферу своей деятельности, начав сотрудничать с советскими промышленными предприятиями, экспериментировали с финансами. Закон о кооперативах открыл путь к созданию частных банков, и некоторые предприимчивые молодые люди нашли способ превращать государственные субсидии, предназначенные для заводов, в наличные для себя. Они пекли деньги, а не пирожки. Они не производили ничего полезного для общества, и это пугало Лужкова. «Кооперативное движение ширилось и становилось неконтролируемым. Его невозможно было остановить, — рассказывал мне Панин. — Все ограничения были сметены. Им было разрешено делать что угодно, и тогда неконтролируемое кооперативное движение приобрело массовый характер».

Виктор Лошак вспоминал, что внешне Лужков по-прежнему оставался типичным представителем системы. Он носил черное пальто с черным меховым воротником и фетровую шляпу вроде той, которую всегда носил идеолог коммунистической партии Сулов. Ездил он на служебной черной «Волге» с шофером. В душе Лужков чувствовал, что почва колеблется под ногами, хотя не до конца понимал, почему. Однажды вечером во время долгой задушевной беседы с ним Лошак заметил, как изменились взгляды Лужкова. «Мы встретились поздно вечером, после работы, сели в его машину, долго ездил по Москве и разговаривали. Мы говорили о практических вещах, о кооперативах и людях, пришедших в кооперативное движение, о Москве. Мы начали по-новому смотреть на жизнь».

И Лошак добавил: «На вопрос, кого следует считать отцом капитализма в России, как правило, дают один ответ — Горбачева. На самом деле одним из отцов капитализма был Лужков».

Однако, продолжал он, Лужков никогда не мог бы сказать чего-нибудь подобного в то время. Лужков не представлял себе тогда, что капитализм, рынок, частная собственность станут в России реальностью. Он был «большим начальником», продуктом системы. «Но в то же время, — вспоминал Лошак, — он был искренним человеком, и это отличало его от других. В его глазах был блеск. Я думаю, уже тогда он понимал, что интересы людей каким-то образом должны быть учтены».

Летом 1987 года Лужков взялся за, казалось бы, безнадежное дело — наведение порядка на овощных базах. Он чувствовал себя обреченным. «Ничто не могло спасти их от краха», — вспоминал он. В Москве росло недовольство в связи с нехваткой продовольствия. На одном из празд-

ничных концертов комик Геннадий Хазанов назвал Москву “страной вечнозеленых помидоров”. Лужкову, находившемуся среди зрителей, показалось, что при этом артист посмотрел прямо на него. Смеялся весь зал.

Для Лужкова это был момент крайнего унижения, и сразу после концерта он отправился на овощную базу. “Я был в ужасе, — вспоминал он. — Я шел среди раздавленных и гниющих “вечнозеленых помидоров” и знал, почему они такие”. В течение следующих нескольких месяцев, как и в случае с кооперативами, он занимался поиском рыночных решений в море социалистической бесхозяйственности.

Каждый день тысячи людей покидали свои привычные рабочие места и отправлялись на овощные базы. Распоряжения направить своих сотрудников на овощные базы получали школы, больницы, лаборатории и институты. Работа была унижительной, но выбора у них не было. “Замерзшие, перепачканные библиотекари, инженеры, врачи работали под руководством постоянных сотрудников базы, выглядевших в своих норковых шапках и дубленках аристократами. Они оценивали работу, чтобы проинформировать районный комитет партии”, — вспоминал Лужков.

Резко порывая с прошлым, Лужков решил положить конец ежедневным вынужденным паломничествам москвичей на овощные базы. Он пообещал сэкономить деньги за счет сокращения потерь и использовать эти средства для повышения зарплаты постоянных сотрудников или оплаты труда работников, занятых неполный день. Лужков вспомнил случай, когда один из партийных чиновников, выступая на большом собрании, упомянул о том, что город перестал привлекать людей к работе на овощных базах. Это был лишь один из пунктов бесконечного списка “достижений” партии. Неожиданно присутствовавшие разразились аплодисментами с воодушевлением, неслыханным в подобной ситуации. Партапаратчик был ошеломлен и смущен. Позже он позвонил Лужкову, чтобы узнать, не разыграли ли его.

“Все верно”, — ответил Лужков. Ни на одну овощную базу Москвы работать больше не посылали.

Лужков пришел к выводу, что кражу продукции, хранившейся на овощных базах, совершали три разные категории людей. Примерно одну треть краж совершали работники баз, одну треть — водители грузовиков, доставлявших овощи и фрукты в магазины. Еще одна треть приходилась на магазины. Лужкову пришла в голову идея: если сократить потери при хранении, можно увеличить доходы и платить людям больше денег. Возможно, так удастся уменьшить потери от краж? Это была капиталистическая идея.

Лужков решил поработать над ней. Он попросил у своих заместителей официальную норму допустимых потерь. Был получен ответ: 1 процент. “Только тогда я понял всю степень бездушия системы, — вспоминал он. — При колоссальных потерях, достигавших в процессе хранения 30 процентов, система имела наглость требовать, чтобы потери составляли всего 1 процент. Это было просто смешно, но тем не менее... Советская система формулировала свои законы в расчете на идеальных людей, живущих в идеальных социальной и природной среде. В результате не имело значения, насколько хорошо вы работаете, все равно никто не мог выполнить установленные нормы”.

Лужков решил, что настало время перемен. Он заключил контракт с одной из московских биологических лабораторий, чтобы получить реальные нормы допустимых потерь вследствие порчи фруктов и овощей. Затем он добился, чтобы исполком своим постановлением утвердил их в качестве новых норм. Установив новые квоты, Лужков сказал рабочим, что они могут продавать с целью получения личного дохода половину того, что спасут от порчи. “Не треть, — внушал он рабочим, — а половину”.

Его расчеты оправдались. Потери сократились, качество продукции улучшилось, рабочие стали получать больше.

Но вышестоящим инстанциям это не понравилось. В припадке консерватизма Лужкова вызвали на заседание комиссии народного контроля, сторожевого пса партии. Комиссия обвинила Лужкова в незаконном манипулировании нормами допустимых потерь и выплате “огромных премий” рабочим. Преступление! Но после напряженного разбирательства комиссия отступила, и Лужков не был наказан.

Лужков выполнил невыполнимое задание, но не завоевал тех симпатий, которые население питало к Ельцину. Причина заключалась в том, что, хотя ситуация на овощных базах и улучшилась, Советский Союз в это время трещал по швам. Лужков пришел в отчаяние, когда в ноябре 1987 года оказывавшего ему поддержку Ельцина сместили с поста руководителя московской партийной организации. На следующий год он пожал руку опальному Ельцину во время праздничного парада на Красной площади. После этого они разговаривали в течение нескольких часов, и Лужков выразил надежду, что они снова будут работать вместе<sup>13</sup>.

Командная система становилась все слабее, и доставка помидоров из Азербайджана в Москву все усложнялась, при том что овощные базы работали нормально. Несмотря на реформы Лужкова, ситуация с продовольствием в Москве ухудшалась. Но тут поднялся новый ураган и схватил Лужкова.

В годы горбачевской перестройки Москва была охвачена недовольством, но самое сильное недовольство было вызвано не гнилыми овощами, а гнилым руководством. Приехав в город, Ельцин затронул обнаженный нерв, начав популистскую кампанию против партийных привилегий. Самую заметную реакцию она вызвала среди интеллигенции, уставшей от невежественных бюрократов и партаппаратчиков, от постоянных указаний, какие кадры в кинофильме можно смотреть, а какие должны быть вырезаны, какие книги можно читать, какую статистику о средней продолжительности жизни можно опубликовать в научном журнале (на деле оказывалось, что никакую).

Политическая либерализация, начатая Горбачевым, стимулировала развитие нового мышления, повышение активности политических клубов, групп людей, объединенных общим интересом. Она сопровождалась демонстрациями и вызвала брожение в обществе. Подъем “радикальных” демократов в Москве поражает тем, что спонтанный и даже случайный процесс их объединения произошел очень быстро. Падение Берлинской стены в ноябре 1989 года пробудило московских философов, художников и людей интеллектуального труда.

Врач-педиатр Владимир Боксер, активист движения в защиту животных, стал одним из первых организаторов демократического движения. У Боксера были приятные манеры доброжелательного провинциального врача. Но за его спокойствием скрывалось ясное понимание настроений народа и политики. Важнее всего для него была политическая свобода. Он чувствовал, что интеллигенция созрела для перемен. “Все пришли к пониманию того, что наши вожди — не очень честные люди. Они лгут, притворяются, — вспоминал Боксер. — Понимание этого объединило всех. В конце 1970-х — начале 1980-х мы начали испытывать чувство стыда”. Интеллигенция восстала против коммунистов, восстала сначала в Москве. “Это была революция интеллигенции, исключительно в сфере культуры, — рассказывал мне Боксер. — Другой революции в то время не было. До 1990 года никто из нас о рынке и не думал. Люди боялись этого. Самым важным было то, что люди не хотели, чтобы на своих местах оставались бюрократы, которые все решали за нас, говорили нам, какие фильмы смотреть, какие книги читать. Когда люди стали следить за тем, что происходит за границей, им захотелось большей открытости. Они хотели открытости не только в области культуры, но и в области информации. Все началось с революционной борьбы за открытое общество”<sup>14</sup>.

Одним из самых громких голосов был голос человека с ничем не примечательной внешностью — невысокого, немного сутулого, с копной седых волос. Гавриил Попов, экономист, некогда занимавший должность

декана экономического факультета Московского государственного университета, а затем главный редактор журнала “Вопросы экономики”. В последние годы правления Брежнева у Попова появились сомнения относительно системы, и когда началась перестройка, он стал одним из тех, кто призывал общество к чему-то новому. Попов был близким союзником Ельцина во вновь избранном парламенте, съезде народных депутатов, и постоянно побуждал Горбачева к осуществлению более радикальных реформ.

Московские радикальные демократы представляли собой разнородную массу, состоящую из политических клубов, различных ассоциаций, преследовавших конкретные цели, групп, защищавших права человека, и большого числа недовольных одиночек, среди которых было много ученых. Под руководством Попова они объединились и создали коалицию “Демократическая Россия”. Они решили провести предвыборную кампанию перед проводившимися 4 марта 1990 года выборами в Моссовет, количество мест в котором сократилось до 498. Мятые демократы сделали важный выбор — они решили принять участие не в национальных, а в местных выборах в Москве, чтобы сделать ее локомотивом истинных реформ.

Демократы организовали шумную кампанию: выкрикивали через мегафоны лозунги в подземных переходах метро, разъезжали по улицам на грузовиках, оборудованных громкоговорителями. Они проводили собрания в жилых домах, провели два больших уличных митинга, распространили тысячи самодельных листовок, расклеили плакаты в магазинах и метро. Они были интеллектуальной элитой: среди их кандидатов 64,3 процента составляли преподаватели высших учебных заведений, ученые, инженеры, журналисты, представители творческой интеллигенции<sup>15</sup>.

Они одержали ошеломляющую победу, и власть в Москве перешла в их руки. Они получили 282 места. 16 апреля 1990 года облеченные властью демократы собрались в Моссовете и избрали Попова председателем. Мятые демократы были взволнованы своей победой в Москве. Они показали, что могут соперничать с самоуверенными людьми, говорившими им, что читать и что думать. Инженер-химик Илья Заславский, избранный в совет, провозгласил с безграничной надеждой: “Мы начнем новую жизнь”<sup>16</sup>.

Но как вскоре предстояло узнать Попову и другим победителям, над ними нависла угроза катастрофы. Нехватка продовольствия становилась все более острой. Возник ажиотажный спрос, город был охвачен паникой. Москву наводнили сотни тысяч жителей провинции, приехавших в поиске продуктов. Иногда очереди перекрывали движение на больших проспектах. Каждая новая волна слухов сеяла еще большую панику. Кон-

чается мясо! Хлеб на исходе! Через шесть недель после прихода к власти Попов признал, что “ситуация в городе становится критической. Существует реальная угроза того, что она выйдет из-под контроля. Сотни тысяч людей находятся в магазинах”<sup>17</sup>. “Все ждали, что в Москве начнется голод, — вспоминал Боксер. — Может быть, это было преувеличением, но все ждали этого”. В секретном исследовании, подготовленном в то время в ЦРУ, говорилось, что наиболее вероятной перспективой для Советского Союза было “ухудшение ситуации, граничащее с анархией”, и что к полной анархии его могут привести “массовые беспорядки среди покупателей”. Анализ, проведенный ЦРУ, указывал на то, что мишенью любого реакционного путча или переворота станут радикальные демократы, включая Попова<sup>18</sup>.

Первым важным решением Попова было назначение нового председателя исполкома. Сайкин, занимавший эту должность раньше, уехал в отпуск. Председатель исполкома должен был управлять городом, поэтому ошибка в выборе новой кандидатуры на эту должность, безусловно, лишила бы реформаторов шанса удержаться у власти.

Никто в окружении Попова не знал, как управлять огромным городом. К числу его ближайших помощников относились Боксер и Василий Шахновский, инженер, занимавшийся проблемами термоядерного синтеза в Институте имени Курчатова. Шахновского вовлекли в мир дискуссий, клубов и выборов и в 1989 году избрали в Моссовет<sup>19</sup>. Еще одним помощником был Михаил Шнейдер, физик из Института геомагнетизма и ионосферы, который вместе с Боксером участвовал в организации выборов. Попов тоже был главным образом теоретиком. О Попове, хотя и с уважением, говорили, что ему необходимо несколько часов в день лежать на диване и думать\*. Будучи теоретиком и даже немного романтиком, Попов не задумывался о выбоинах на асфальте и уличных фонарях. Он не имел представления о том, сколько тонн овощей хранится на московских базах. Он не знал, как справиться с массовыми беспорядками, вызванными отсутствием сигарет и нехваткой продовольствия.

Попов боялся, что радикальных демократов погубит отсутствие опыта управления. Его преследовала мысль, что эксперимент закончится неудачей, наступит крах и они будут дискредитированы — возможно, даже арестованы. Управление целым городом оказалось на первых порах непосильной задачей для радикалов. Они не были готовы. Им нужно было перекинуть мост к старой власти.

\* Еще одно распространенное в то время мнение заключалось в том, что Попов терпимо относится к коррупции. Попов однажды сказал, что чиновники должны составлять списки предпочитаемых ими взяток наподобие ресторанных меню.

Им нужно было то, что имело давние традиции в русской культуре. Нужен был настоящий хозяин. Это слово в русском языке означает человека, располагающего определенным владением — домом, деревней, предприятием, страной. Хозяин дома — как правило, это старший по возрасту мужчина — несет ответственность за благосостояние семьи. Настоящий хозяин заботится обо всем, что входит в его владение. Русские имеют тенденцию судить о руководителях по тому, производят ли они впечатление настоящего хозяина хотя бы внешним видом или поведением. Человека, обладающего хоть какими-то подобными способностями и умеющего решать повседневные проблемы, называют хозяйственником<sup>20</sup>. Попов искал такого человека, потому что сам к этой категории явно не относился. И Попов обратился к Ельцину.

Радикалы встречались каждое утро за завтраком в большой комнате в здании Моссовета, чтобы обсудить планы на день. Попов подумывал о том, чтобы вернуть к руководству городом Сайкина, но радикальные демократы и слышать об этом не хотели. У него имелись и другие кандидаты из старой гвардии, но радикальные демократы относились к ним с сомнением. Однажды Попов пришел на завтрак и сообщил, что Ельцин предложил ему в качестве кандидата на должность городского управляющего Лужкова. Но никто из присутствовавших не знал Лужкова.

“Мы спросили: кто этот человек?” — вспоминал один из демократов, Александр Осовцов. Вопрос повис в воздухе. Потом кто-то вспомнил, что молодые кооператоры, общавшиеся с новыми демократами, хорошо отзывались о Лужкове. Шнейдер сообщил, что и сам недавно познакомился с Лужковым. Его первое впечатление было однозначным. “Советский чиновник, — рассказывал он. — Манера говорить, выбор слов, лексика, внешний вид, то, как он разговаривал с людьми, — все свидетельствовало о том, что он был настоящим советским чиновником. Таким, каким я представлял себе чиновника, потому что никогда раньше не имел с ними дела”<sup>21</sup>.

Попов не мог решиться. “Завтра мы должны принять решение, — сказал он радикалам. — Мы должны сделать это завтра”.

Боксер вернулся домой огорченный. Зазвонил телефон. Это была старая знакомая, женщина, которая к тому времени уже вышла на пенсию. Боксер рассказал ей, что Попов колеблется в принятии этого важного решения и что Лужков — одна из оставшихся кандидатур.

— Юрий Михайлович? — повеселел голос женщины.

— Юрий Михайлович. Откуда вы его знаете?

— Он ведь был директором “Химавтоматики”?

Так называлась организация, которую Лужков возглавлял в Москве в конце 1970-х.

— Да, — ответил заинтригованный Боксер.

— Я проработала там десять лет, — сказала она. — Я его знаю. Я не была с ним близко знакома, но слышала, что он всегда хорошо относился к людям.

На следующий день Боксер подошел к Попову и рекомендовал Лужкова. “Я слышал, что он хорошо относится к людям”, — сказал он.

Лужков смотрел на демократов с раздражением, прекрасно понимая, что его считают представителем старой гвардии, одним из аппаратчиков, которых они поклялись выгнать. Он вспоминал, что кипел от злости из-за того, что диссиденты обвиняли во всем прежний режим. Он был “так взбешен” этим, что решил совсем уйти из городского правительства. Но потом пришел в Мраморный зал Моссовета, чтобы собственными глазами увидеть новых политиков. Они выглядели не как чиновники, не носили галстуков. Лужков, который в свое время получил заряд энергии от кооператоров, испытал такую же симпатию к грубоватым новым демократам. В них нет “слепого подчинения”, свойственного предыдущему поколению, подумал он.

88

“Я имел дело с умными, активными, рассерженными людьми, критиковавшими идиотизм прежней системы и обещавшими все быстро исправить, — вспоминал Лужков. — Эти люди произвели на меня большое впечатление”. Но он знал лучше, чем они, какой хаос им достался в наследство. Хозяйственные связи, объединявшие Советский Союз в единое целое, рвались практически каждый день. Размышления Лужкова о будущем были прерваны телефонным звонком. Звонил Ельцин, также вернувшийся к активной деятельности. 30 мая 1990 года Ельцин был избран председателем парламента Российской Федерации, крупнейшей республики Советского Союза, и оказывал давление на Горбачева, добиваясь осуществления более радикальных реформ.

“Это Ельцин, — услышал Лужков знакомый голос. — Бросайте все и приезжайте сюда”. Под влиянием Ельцина Попов выбрал Лужкова на должность городского управляющего, и Лужков согласился. Попов сказал мне несколько лет спустя, что в пользу Лужкова говорило несколько факторов. Он не занимал руководящих постов в партии, умело руководил кооперативами, а Попов помнил, что кооператоры поддержали радикальных демократов во время избирательной кампании. К тому же Попов знал, что Лужков положил конец грязной и унижительной работе на овощных базах<sup>22</sup>.

Боксер решил встретиться с радикальными демократами, чтобы рассеять сомнения, связанные с кандидатурой Лужкова. Первая реакция была



гневной. “Предательство! — кричали радикалы Боксеру. — Нам нужен свой, демократ!”

Но гнев утих, когда Попов перед заседанием Моссовета официально представил Лужкова в качестве кандидатуры, на которой остановил свой выбор. Лужков вспоминал, что Попов держался спокойно. Кратко охарактеризовав Лужкова, Попов предоставил ему двенадцать минут, чтобы тот поделился своими мыслями. “Я был шокирован”, — вспоминал Лужков. Как можно было за двенадцать минут рассказать о кризисе, охватившем город? Депутаты Моссовета засыпали Лужкова вопросами. Один из вопросов был задан радикальным демократом.

“Какая у вас платформа? — спросил он Лужкова. — Вы демократ или коммунист?”

Лужков был взволнован. В нем бурлили эмоции. Его ответ запомнился надолго. “Я всегда стоял и стою на одной платформе, платформе хозяйственника”, — сказал он. Раздались аплодисменты. Все рассмеялись. Лужков неожиданно разоружил радикалов и расположил их к себе. “Этот ответ оказал огромное влияние на демократическую часть Моссовета, — вспоминал Шахновский. — Это был очень умный ответ”. Они проголосовали за Лужкова. Попов был политическим лидером, а Лужков — хозяйственником.

В следующем году ситуация продолжала ухудшаться. Советский Союз доживал последние месяцы. В июле 1990 года ведущие демократы Ельцин, Попов и Анатолий Собчак из Ленинграда вышли из рядов КПСС и сдали свои партийные билеты. Жизнь в Москве становилась все более безрадостной. Ранней осенью 1990 года выпал снег, вызвав ужасную панику: на полях гнил несобранный урожай картофеля.

Чтобы справиться с хаосом, Лужков прибег к традиционным командным методам: например, ввел карточки, по которым москвичи могли покупать продукты. По мере того как нехватка продовольствия обострялась, активизировался черный рынок. Цены на все, что еще можно было купить, стремительно росли. Осовцов вспоминал, что Лужков решил использовать милицию для осуществления жесткого контроля над ценами. Это была чисто советская реакция. Осовцов часами пытался убедить Лужкова в том, что это не поможет. В такой отчаянной ситуации цены на ставшие дефицитными продукты питания диктовал черный рынок. “Я чуть не охрип, пытаясь доказать ему, что эти меры были совершенно бессмысленными”, — вспоминал Осовцов. В крупных городах, включая Москву и Ленинград, вводилось нормирование продуктов<sup>23</sup>.

До голода дело не дошло, но нехватка продовольствия стала острой. В начале апреля 1991 года мой коллега Майкл Доббс, зайдя в продоволь-

ственный магазин, наткнулся на мужчину, стоявшего у прилавка мясного отдела. “Вчера ничего не было, и сегодня тоже, — сказал мужчина, глядя на прилавок, на котором не было ничего, кроме нескольких упаковок обеда быстрого приготовления, состоявшего из дряблых сосисок в застывшем соусе. — Очень сомневаюсь, что завтра здесь что-нибудь появится”<sup>24</sup>.

Летом 1991 года в Москве и Ленинграде произошли важные политические преобразования. Ничего не решавшие законодательные органы и более компактные и влиятельные исполкомы, находившиеся под полным контролем партии, были преобразованы в более современные мэрии. В Москве на должность мэра баллотировался Попов, взявший себе в качестве кандидата в вице-мэры Лужкова. Попову не удалось избавиться от репутации мыслителя и теоретика, и советские журналисты, любя, прозвали его “ежиком в тумане” по названию популярного мультипликационного фильма. Попов, похоже, относился к этому болезненно. В телевизионном выступлении в ходе избирательной кампании он сказал: “Нам нужно использовать имеющиеся в нашей стране кадры, включая работников старого коммунистического аппарата. Лужков, по моему мнению, компенсирует многие из моих недостатков”<sup>25</sup>.

Избиратели оказали команде Попова и Лужкова огромную поддержку. Они победили, набрав 65,3 процента голосов. Боксер обратил внимание на едва заметную перемену, произошедшую в Лужкове. Раньше Лужков был хозяйственником, управляющим, а Попов занимался политикой в масштабе всей страны вместе с Ельциным. Когда же Лужкова избрали вице-мэром, по словам Боксера, стало ясно, что он сосредотачивает в своих руках все большую власть. После выборов “он как бы стал преемником Попова, до выборов он преемником не был”.

19 августа 1991 года в 6:30 утра группа недовольных сторонников жесткого курса, в которую входил руководитель КГБ, предприняла попытку свергнуть Горбачева. Они взяли его под домашний арест на даче в Крыму и объявили о введении чрезвычайного положения. Председатель КГБ Владимир Крючков подписал ордера на арест семидесяти человек, включая Попова, Боксера и Шнейдера. Попов находился в Бишкеке, в Киргизии, и должен был вернуться не раньше вечера. Лужкову, исполнявшему обязанности мэра, в 8 часов утра позвонил руководитель городской партийной организации Юрий Прокофьев и предложил явиться к нему “за инструкциями”.

Перед Лужковым стоял выбор — присоединиться к заговорщикам или выступить против них вместе с Ельциным. По словам Шахновского, который в то время находился рядом с Лужковым, позвонил Ельцин и

попросил Лужкова приехать к нему на загородную дачу. Шахновский вспоминал, что Лужков в тот день исполнял обязанности мэра города, и если бы он заявил о своей поддержке путча, все могло кончиться иначе. Вместо этого он сел в машину и поспешил к Ельцину. Его фамилия была включена в список тех, кого должны были арестовать сотрудники КГБ<sup>26</sup>.

Когда Лужков приехал в то утро на дачу Ельцина, хозяин встретил его в старой майке и тапочках. Жестом он предложил гостю угощаться яблоками, лежавшими на подоконнике. “Москва с вами”, — заверил его Лужков. “Спасибо”, — откликнулся Ельцин. Он призвал Лужкова организовать народное сопротивление перевороту. Возвращаясь в город, Лужков попросил шофера остановить машину и сменить номерные знаки. У них имелся запасной комплект на всякий случай<sup>27</sup>.

Вскоре после полудня Ельцин осудил переворот на пресс-конференции. В час дня Ельцин забрался на танк “Т-110” Таманской дивизии и произнес свою знаменитую речь, в которой выступил против переворота. В 16:30 Лужков еще раз осудил переворот и призвал москвичей присоединиться к всеобщей забастовке.

“Я понял, что у заговорщиков ничего не выйдет, когда увидел, что Лужков решительно выступил против них, — вспоминал позднее Боксер. — Почему? Потому что Попов был для них демократом и чужаком. А Лужков был настоящим хозяином. Он дал квартиры многим людям, среди которых был и бригадир связистов, и пилот вертолета. И эти люди понимали, что в Москве настоящим хозяином был Лужков”.

Подлинными героями тех августовских дней вместе с Ельциным стали десятки тысяч москвичей, вышедших на улицы, чтобы противостоять путчу. Лужков не был заметной фигурой в наиболее напряженные часы конфронтации. Но он сыграл свою роль за кулисами. Поскольку большинство центральных газет и телевизионных каналов были закрыты, он оставил открытыми московскую телефонную сеть и радиоканалы, в частности “Эхо Москвы”, радиостанцию, помогавшую силам противников путча в самые критические моменты. Моссовет был в числе ее учредителей, потому что идея независимой радиостанции привлекала Попова. Корреспондент “Эха Москвы” приехал к Лужкову вскоре после начала переворота и потом постоянно находился рядом с ним. Директор радиостанции Алексей Венедиктов рассказывал мне, что поддерживать связь с Лужковым было очень важно. Это давало надежду всем тем, кто противостоял перевороту. Поступали сообщения, что Лужков организует оборону, составляет грузовики и добровольцев, отдает распоряжения об установке огромных бетонных заграждений. Лужков всего три-четыре раза ненадолго появлялся в эфире, но уже то, что Лужков против переворота, было

важно. “Лужков был членом партии, аппаратчиком, — вспоминал Венедиктов. — И то, что такой активный член коммунистической партии, как Лужков, отказался присоединиться к ним, вселяло надежду”. В течение трех дней “Эхо Москвы” четыре раза лишали эфира, но каждый раз радиостанция находила способ продолжить работу<sup>28</sup>.

Осовцов вспоминал, что Лужков оставался спокойным и прагматичным, тщательно продумывал последовательность необходимых шагов, чтобы действительно противостоять заговорщикам. “Речь шла, — вспоминал Осовцов о совещании, проведенном в первый день в кабинете Лужкова, — в основном о строительных блоках, которые нужно было доставить к Белому дому и Моссовету, чтобы окружить ими эти здания, о машинах с питьевой водой для собравшихся толп людей, о передвижных туалетах и, естественно, о еде и тому подобных вещах. Политический аспект ситуации был ясен”.

Затем Лужков встал и подошел к окну. Его кабинет находился тогда в высотном здании, окна которого выходили на Белый дом, Москву-реку и гостиницу “Украина”. Единственный бронетранспортер стоял перед гостиницей, готическая башня которой была одной из семи, построенных при Сталине. Глядя в окно, Лужков заговорил, не обращая ни к кому конкретно из сотрудников, сидевших в его кабинете. “Между нами говоря, — сказал он, — переворот — колоссальное административно-хозяйственное мероприятие”. “Эти комсомольцы, — предсказал он, имея в виду руководителей путча, — ни за что с ним не справятся!”

Он оказался прав. Попытка переворота провалилась.

После неудавшегося переворота к Лужкову стали относиться в Москве с огромным уважением. В нем впервые увидели политика, а не только аппаратчика. После провала попытки переворота Лужков обратился к толпам на улицах и убедил их воздержаться от стихийной мести и похода на Старую площадь к зданиям ЦК КПСС. Когда разъяренная толпа пришла сбрасывать с пьедестала статую Феликса Дзержинского — заслужившего недобрую славу первого руководителя коммунистической тайной полиции, — Лужков распорядился аккуратно опустить ее с помощью крана, понимая, что, упав, восьмидесятипятитонный монумент может повредить находящиеся под землей телефонные кабели и канализационные

трубы. В последние месяцы перед распадом Советского Союза Лужков был членом комиссии из четырех человек, руководившей советской экономикой. Он часто выступал по телевидению, объезжал строительные площадки, автобусные остановки, очереди за продуктами.

Попытка переворота подействовала на Попова деморализующе. После распада Советского Союза он чувствовал себя опустошенным. Когда после путча Ельцин согласился быстро приступить к осуществлению рыночных реформ в России, названных “шоковой терапией”, Попов отнесся к ним скептически. Его обидело и то, что Ельцин не посоветовался с ним.

Руководство городом для Попова постоянно осложнялось. Он почти постоянно конфликтовал с Моссоветом. Возникли серьезные подозрения, что Попов устраивает какие-то тайные махинации. Положение с продовольствием в Москве и Ленинграде продолжало ухудшаться. Попова не покидали опасения, что все то, что им удалось достигнуть, вот-вот развалится, а обвинят во всем его.

В декабре 1991 года, после распада Советского Союза, Попов сказал своим ближайшим соратникам, что хочет уйти в отставку. Они убеждали его не делать этого. Шахновский и Лужков пошли к Ельцину. Это было в тот день, когда был спущен советский флаг и Горбачев передал Ельцину ядерный чемоданчик. Они попросили Ельцина предотвратить отставку Попова. Он это сделал. В январе Попов снова заявил о своем намерении уйти в отставку уже перед более многочисленной группой людей, но на заседании руководства “Демократической России” его вновь уговорили остаться.

Боксер вспоминал, что Попов был нездоров и постоянно страдал от боли в пояснице, вызванной травмой, которую он получил много лет назад, занимаясь альпинизмом. К тому же Попов терял интерес к Москве. Он хотел работать с Ельциным на федеральном уровне, но должности для него не было, и он все больше расходился во мнениях с правительством Гайдара. В городе реальные рычаги власти были в руках Лужкова, а не Попова. 6 июня 1992 года Попов ушел в отставку, оставив Лужкова во главе города с девятиmillionным населением, находившегося на грани хаоса и голода.

Хозяин был не совсем готов к этому.

**В** огромной, украшенной колоннадой Ленинградской публичной библиотеке с 28 читальными залами, 17 миллионами книг, 300 тысячами рукописей и 112 тысячами карт было особое хранилище с запрещенными книгами, и Нина Одинг знала о нем. В конце 1970-х годов молодой девушкой Одинг состояла в штате этой гигантской библиотеки в должности младшего библиотекаря. Когда никто не видел, она, притаившись у заветного шкафа, читала запрещенные книги. Это были в основном западные книги, которые советское государство считало подрывными. Они хранились в спецхране, в специальном запечатом помещении, но иногда их выносили по просьбе иностранных посетителей и тогда держали в особом ящике. Всем остальным для получения доступа к этим книгам необходимо было оформить бесконечное множество бумаг и разрешений, но даже несмотря на это, книги часто необъяснимым образом терялись и не могли быть выданы. “Извините, — говорил библиотекарь, — книги отданы в переплет”<sup>1</sup>.

Почему были засекречены именно эти книги, режим не объяснял. Это была одна из непостижимых нелепостей “развитого социализма”. Книги, которые никто не должен был читать, система хранила с особой заботой. Очевидно, эти книги не были запрещены полностью, потому что такая крупная библиотека, основанная в 1814 году, не могла делать вид,

## Анатолий Чубайс

что их не существует. Вместо этого в последние годы пребывания у власти Брежнева режим просто решил спрятать их.

“Публичка”, как любовно называли библиотеку молодые ученые, была зоной свободомыслия в то время, когда контроль за мыслями людей в Советском Союзе все еще вызывал беспокойство. В читальном зале с высокими потолками, который посещали социологи и экономисты, или в “Соц-эке”, как они его называли, работало несколько библиографов, молодых людей, знавших все, начиная с тибетского языка и кончая произведениями Солженицына. Они с симпатией относились к заинтересованным читателям и после того, как между ними устанавливались доверительные отношения, свободно говорили о чем угодно. В те годы читатели называли Публичку “кладбищем мозгов”, имея в виду не книги, а собиравшихся в ней интеллектуалов: библиографов, библиотекарей и читателей. В ней витал дух чтения и споров, особенно в курительной и крошечном кафетерии всего на несколько столиков<sup>2</sup>.

Среди тех, кто там собирался, были и агенты КГБ, и информаторы, но никто не знал точно, где начинается опасная зона, где та граница, которую нельзя переступить. Режим был дряхл и болен, его хваленые щупальца немели, а мозг утратил способность мыслить. Однако оставалась некая скрытая угроза, не позволявшая высказывать свои мысли слишком громко. Ленинградское управление КГБ особенно славилось своей бдительностью. Однажды в библиотеку пришел ученый и попросил выдать

ему запрещенные книги. Ему сказали, что этих книг нет. Тогда он вернулся с номерами, под которыми эти книги числились в каталоге. Он попросил их, потому что знал, что они есть, но спрятаны. В КГБ было начато расследование — откуда он узнал эти номера?

Нина Одинг, невысокая женщина с гривой кудрявых каштановых волос и озорными глазами, которые то загорались энтузиазмом, то темнели, когда речь шла о чем-то серьезном, внимательно наблюдала за множеством людей, бывавших в библиотеке. У нее была отличная память на постоянных посетителей “Соц-эка”. Она знала их в лицо и по номерам читательских билетов, которые легко запоминала. Среди них она запомнила высокого красивого молодого человека со светло-рыжими волосами, который проводил здесь все время, читая книги по экономике и политике. Молодого человека звали Анатолий Чубайс.

У любознательных молодых ученых того времени, к поколению которых принадлежал Чубайс, страх перед КГБ не был страхом перед вседушим монстром, он проявлялся в некой осторожной манере говорить друг с другом в присутствии посторонних. Это стало второй натурой. Повсюду вокруг себя они видели признаки того, что система снижала темпы, что экономика и промышленность постепенно переставали функционировать, что руководство было коррумпировано и занималось самовосхвалением, но все же молодые ученые говорили шепотом и часто выражались иносказательно. Их слова о “совершенствовании механизма производства” были такими же серыми, как каменная облицовка Ленинградского инженерно-экономического института, находившегося в центре города по адресу улица Марата, дом 9, где Чубайс был одним из подающих надежды молодых преподавателей.

Через некоторое время после того, как Одинг обратила внимание на Чубайса в библиотеке, ее направили на работу в его институт. Решала не она. Самой себе она казалась человеком свободомыслящим, в коммунистической партии не состояла и думала, что именно из-за этого после окончания университета партийные боссы направили ее в этот ужасный институт заниматься исследованиями в области прикладной экономики. “Экономисты в то время были странными людьми, — вспоминала она спустя несколько лет. — Мне показалось, что я попала в какой-то кошмар. Все они были тупоголовые и идейные! А я была прогрессивным историком”.

В этом институте, как и в сотнях других, советские специалисты решали колоссальную нерешенную проблему эпохи Брежнева: как добиться того, чтобы социализм работал лучше. В тысячах маленьких кабинетов с одинаковыми шкапами из светлого дерева, тонкими шторами и настольными лампами под зелеными пластмассовыми абажурами, в ауди-



ториях со школьными досками и недопитыми чашками чая советские исследователи пытались найти “научный” ответ на вопрос о том, как поставить на ноги больную советскую экономику. Исследователи добросовестно тратили годы на изучение скрипучего механизма советской промышленности, чтобы определить, как подтолкнуть его вперед или хотя бы приостановить его распад. Они искали “индикаторы”, которые могли бы показать, каким образом добиться увеличения производительности труда на 2 процента или увеличения производства стали на 3 процента. Каждая отрасль — машиностроение, угольная промышленность, сельское хозяйство, металлургия и десятки других — имела свои институты, занимавшиеся тем же самым. Единственный всеобъемлющий индикатор рыночного капитализма, свободные цены, был недоступен при советском социализме, поэтому сотни тысяч исследователей годами занимались утомительными поисками других, искусственных средств, которые позволили бы определить, что правильно или неправильно, хорошо или плохо в экономической жизни. Многие исследователи знали или догадывались, что поиски идеального “индикатора” прогресса социалистической экономики были тщетными.

Вскоре после ее прихода в институт Одинг отправили в колхоз на уборку картофеля. Каждую осень весь институт в обязательном порядке выезжал на восток Ленинградской области, в отдаленный и отсталый уголок советской империи с разбитыми грунтовыми дорогами, проехать по которым можно было только на тракторе. Поездка в деревню была желанным избавлением от скучных семинаров и бесконечных дискуссий о совершенствовании социализма. Они жили в старых деревянных бараках, днем сколачивали грубые деревянные ящики и копали картошку, а вечером пели, пили и разговаривали. Энергию в них вселяли чистый воздух, боль в натруженных мускулах, общение с новыми друзьями и перспективы романтических знакомств.

Они работали в колхозе посменно. Одинг сразу узнала Чубайса, который работал в другой смене. Он был высоким, с продолговатым красивым лицом, которое быстро краснело, когда он волновался или сердился. Он оказался очень серьезным молодым человеком, исполненным чувства долга, и прирожденным лидером, корректным, осторожным, уверенным в себе.

В институте он работал над проблемой “совершенствования исследований и разработок при социализме”. Чубайс не был ортодоксальным экономистом, вспоминала позже Одинг, но не был и диссидентом. Он всегда был прилежен и ходил в любимчиках у профессоров старшего поколения. Его приняли в партию в очень молодом возрасте, что было необычно. От заигрывавших с ним девушек он отделялся с мягкой, но

непреклонной улыбкой, и они отходили от него, громко заявляя: “Он не исправим!” Но в кругу друзей он был обаятельным и веселым. Как и все в те годы, Чубайс любил “Битлз”, любил джаз, но его никогда не застали бы слушающим “Секс Пистолз” или Элиса Купера. Он был очень правильным молодым человеком.

Вечерами в колхозе никаких развлечений не было. До ближайшего кино-театра пришлось бы несколько часов добираться на тракторе. Поэтому они разговаривали до рассвета. Здесь, в глубинке, они были свободны от КГБ. Октябрьским вечером 1979 года Чубайс и двое друзей из института начали спор о бесконечном поиске идеального социалистического производства. Одним из друзей был Григорий Глазков, спокойный, вдумчивый специалист по проблемам автоматизации промышленности. Вторым — Юрий Ярмагаев, эмоциональный математик, сыпавший идеями, как автоген искрами. Ярмагаев был ярым антисоветчиком, Глазков — здравомыслящим аналитиком, критически оценивавшим любую идею, Чубайс разделял позиции правящих кругов. Чубайсу было двадцать четыре года, его друзьям всего на год больше<sup>3</sup>. Долгий спор, который они вели в тот вечер, изменил их жизни.

“Это был особый год, — вспоминал позже Глазков. — Эпоха Брежнева развивалась по определенному циклу. В конце 1960-х, после прихода Брежнева к власти, она характеризовалась большой активностью. 1975 год стал началом конца. Это был поворотный момент, начало распада системы. К концу 1970-х она полностью прогнила. Этот период характеризовался полным разочарованием, полным неверием в существовавшую советскую систему. Все мыслящие люди были разочарованы и недовольны системой. В 1979 году, я думаю, система предприняла последнюю попытку укрепить себя”.

Попытка была предпринята по распоряжению Брежнева. Тщетные поиски “индикаторов” прогресса социализма ни к чему не привели. Экономика становилась все более дефицитной. Выпускавшиеся заводами потребительские товары можно было смело назвать хламом. Исследователи, работавшие в многочисленных институтах, получили задание вновь начать поиски путей совершенствования социалистического производства. План нового поиска содержался в Постановлении № 695 за подписью Брежнева. Это была большая, толстая книга с инструкциями. “Она претендовала на то, чтобы быть системой измерения всего, — вспоминал Глазков. — Измерения успехов в области экономики, промышленности, роста производительности труда, повышения качества и так далее. И это был конец. Начало конца системы”.

Тогда, в колхозе, три друга всю ночь спорили о том, приведет ли выполнение Постановления № 695 к каким-либо результатам.

Ярмагаев был уверен, что все это обречено на провал. Раньше он работал на заводе. По его мнению, совершенствование промышленного производства при социализме было полной чепухой. “Все это вранье. Социалистической экономики не существует. Все воруют. Все расхищается”. Когда Чубайс доказывал, что в социалистической экономике различные группы имеют свои “интересы”, Ярмагаев возражал: “Возьмем директора завода. У него один интерес. Его интерес в том, чтобы положить больше денег в свой карман”.

Чубайс уверенно и горячо защищал Постановление № 695. Когда-то он мечтал стать директором крупного завода и лично работал над проблемами оценки социалистической промышленности. Глазков рассказывал, что Чубайс был очень упорным спорщиком. Чубайс рассматривал доводы оппонента не целиком, а разбирал их на составные части. “Послушайте, — говорил он, по словам Глазкова, — если мы сделаем так, так и так, почему у нас ничего не получится?”

Когда я спросил Чубайса о том споре спустя более чем двадцать лет, оказалось, что он его хорошо помнит<sup>4</sup>. “Я был сторонником постановления”, — сказал он. Чубайс считал, что Ярмагаев критикует его излишне эмоционально. В отличие от Ярмагаева Чубайс знал содержание огромного документа, ценил его сложность и глубину, профессиональные усилия, вложенные в его написание. Он начал сердиться. “Как он может говорить, что все это бесполезно и бесцельно?” — думал он, слушая тирады Ярмагаева.

Глазков повернулся к Чубайсу. Ему было трудно сформулировать то, что он хотел сказать. Он знал, что не сможет одолеть дотошного Чубайса с помощью научных аргументов, да их у него и не было. “У меня было инстинктивное чувство, что это невозможно”, — вспоминал он. Он сказал Чубайсу, что постановление Брежнева похоже на сложный вечный двигатель. Они могут спорить всю ночь о различных деталях: маховиках, зубчатых колесах и шкивах. Но важнее то, что вечное движение невозможно. Усилия обречены на провал. Машина просто не будет работать.

Затем Глазков предложил более простое сравнение. Постановление Брежнева было похоже на огромный современный самолет, сказал он. Представьте сложную конструкцию крыльев, кабину пилота, хитросплетение сложных приборов. Все это было в Постановлении № 695. Но у этого замечательного проекта, по словам Глазкова, имелся один недостаток: отсутствовали двигатели.

После той ночи трое друзей продолжили свой спор и, вернувшись в Ленинград, решили что-то предпринять. Говорить об этом слишком гром-

ко было рискованно и, наверное, бесполезно. Они решили вместе написать статью и постараться объяснить, почему все поиски “индикаторов” заканчиваются неудачей, почему вечный двигатель не работает. Чубайс договорился о том, чтобы статью напечатали в одном малоизвестном журнале. Они собирались у кого-нибудь на кухне или в мрачной комнате коммунальной квартиры, в которой жил Чубайс. В ночь накануне крайнего срока сдачи статьи Глазков по-прежнему мучился с оформлением их мыслей на бумаге. “Мы сидели до утра, и к утру ему удалось закончить ее”, — вспоминал Чубайс. То, что они написали в статье, было для них революционной идеей. В сущности, они утверждали, что поиски пресловутых “индикаторов” промышленного развития социализма бесполезны. Все попытки измерить объемы производства, затраты и производительность труда будут тщетными. Почему? Ни один из сотен искусственных “индикаторов” не может учесть все, что происходило в огромной экономике, в которой решения принимают миллионы людей. Лишь один мощный инструмент способен учесть все эти сложные решения — цены, устанавливаемые свободным рынком. Но в то время, в 1980 году, разговор о свободных ценах мог доставить одни неприятности. Чубайс и его друзья наткнулись на очень важный вывод, по крайней мере, для них самих, но что они могли с этим сделать?

В семье Чубайса велись кухонные споры о советской власти, экономике, войне и инакомыслии. Эти споры оставили глубокий след в душе Анатолия, младшего из двух братьев. Его отец, Борис, был офицером Советской армии, танкистом. Часть, в которой он служил, была окружена на границе Литвы в самом начале войны, в 1941 году. Борису Чубайсу удалось вырваться из окружения и выжить в войне, которую он прошел комиссаром. Его вера в советскую систему была непоколебимой. “Мой отец — один из тех редких людей, которые искренне верили в Советскую власть и ее идеи, в коммунизм и Сталина”, — вспоминал Анатолий<sup>5</sup>.

Его старший брат, Игорь, родился в Берлине в 1947 году, а Анатолий — 16 июня 1955 года в Белоруссии. Борис Чубайс преподавал в военных учебных заведениях по всему Советскому Союзу, и семья путешествовала вместе с ним, переезжая с места на место более двадцати раз. Борис Чубайс воспитывал своих сыновей в соответствии с представлениями военного о порядочности. Игорь Чубайс вспоминал, что его отец серьезно относился к идеалам, которые насаждала советская пропаганда. “Он прививал мне представления о чести, справедливости, взаимовыручке, сплоченности и тому подобном. Но позже я начал понимать, что их пропаганда говорит одно, а делают они другое”<sup>6</sup>.

Сомнения Игоря Чубайса относительно советской системы получили подтверждение 21 августа 1968 года, когда советские войска вошли в Чехословакию, чтобы подавить движение сторонников реформ. “В августе 1968 года, — вспоминал он, — мне стало ясно, что власти лгут. Я не хотел, чтобы меня обманывали, и ложь властей была мне очевидна”.

Игорь, которому исполнился двадцать один год, приехал на летние каникулы в Одессу к своему школьному другу и организовал индивидуальный протест, выйдя с чехословацким флагом к памятнику Ленину. “Я кричал “Убирайтесь, захватчики!” и держал в руках флаг”, — вспоминал он. Никто не подошел, никто не увидел его, и Игоря не арестовали. Но искра протеста против системы не погасла. Вернувшись в Ленинград, он написал для университетской стенной газеты довольно дерзкую статью о вторжении (в то время единственный экземпляр газеты вывешивали на стене, чтобы каждый мог прочитать ее). Игорь был осторожен в выборе выражений. Статья привлекла всеобщее внимание. На перемене Игорь увидел, что все студенты собрались перед газетой и читают статью. Когда он вернулся после следующего занятия, газеты не было. “Газеты не было! Ее сняли. Она провисела всего двадцать минут”.

Через несколько месяцев группа Игоря получила результаты “Ленинского зачета”, проводившегося с целью проверить, насколько хорошо они знают работы Ленина и прочую коммунистическую догматику. На церемонии объявления результатов присутствовали декан и секретарь партийной организации.

Фамилии читали по списку. Иванов — “сдал”. Петров — “сдал”. Сидоров — “сдал”. Чубайс — “не сдал”. Молчание. Когда некоторые студенты возразили, что Игорь знает работы Ленина не хуже их, секретарь парторганизации сказал, что решение окончательное. “Мне не нужен был “Ленинский зачет”, — вспоминал Игорь, но, увидев через несколько дней секретаря парторганизации, все же спросил, почему он не получил зачет. “Ты не только не получишь зачет, — ответил секретарь, — мы исключим тебя из университета”.

Отзвуки бунта, устроенного Игорем, достигли его домашних и вызвали ожесточенные споры. Анатолию было тогда четырнадцать лет. “Дома почти каждый день происходили оживленные баталии и споры между отцом и братом, постоянные и бесконечные, — вспоминал Анатолий Чубайс. — Очень долгие споры, свидетелем которых я был. Хотя их подходы были диаметрально противоположными, тема споров была одна: страна, ее история, настоящее и будущее”. Споры выходили далеко за рамки вторжения в Чехословакию, они спорили о философии, экономике, причинах

дефицитной экономики в Советском Союзе. Однажды они спорили о том, почему в магазинах нет колбасы. Когда приходили друзья Бориса Чубайса, Игорь спорил и с ними. Так было заведено в этом доме. Сын мог высказывать свое мнение, а Борис Чубайс открыто старался убедить сына в том, что он не прав.

Словесные баталии, происходившие дома, увлекали младшего брата и надолго запомнились ему. Слушая споры отца и Игоря, которые были специалистами в области философии и имели соответствующее образование, младший Чубайс предпочел заняться более конкретной дисциплиной — экономикой. Философские дискуссии казались ему слишком абстрактными.

Борису удалось поговорить с деканом, и Игоря все-таки не исключили из университета. Но инакомыслие сына доставляло отцу много неприятностей. Борис Чубайс преподавал в военном вузе. Однажды из Москвы приехал генерал, чтобы прочитать лекцию о вторжении в Чехословакию. Генерал красноречиво рассказывал о том, как советские войска “восстанавливают социализм в братской стране”. Игорь Чубайс, пришедший из любопытства, не смог сдержаться. После лекции он подошел к генералу и заявил напрямик: “Мне известна другая версия. Вы ошибаетесь. Все было по-другому”.

Эта реплика стала причиной очень неприятного расследования, проведенного штабом Ленинградского военного округа в отношении одного из наиболее стойких идеологов коммунистической партии, Бориса Чубайса. Такой поворот событий особенно встревожил его жену Раису. “Мама очень переживала, — вспоминал Игорь. — Я понимал, и все в нашей семье понимали, что отца могли уволить, и тогда мы остались бы без средств к существованию”. Спустя много лет Борис Чубайс признался своему старшему сыну, что к нему приходил сотрудник КГБ и интересовался друзьями Игоря.

Однако комиссия, проверявшая Бориса Чубайса, установила то, что уже знал его сын: он был предан системе. “Они убедились в том, что он был убежденным коммунистом, — вспоминал позже Игорь. — Его не за что было наказывать”.

Этот эпизод показал Анатолию Чубайсу, как система реагировала на брошенный ей вызов. Он видел, как партия пыталась наказать его отца, человека, родившегося в год большевистской революции, защитившего диссертацию на тему “Полная и окончательная победа социализма в Советском Союзе” и каждый день работавшего на построение коммунизма. Таким образом, в годы, когда формировалась личность молодого Чубайса, он получил наглядный урок того, что новые идеи нуждаются в защи-

те. Новые голоса также нуждались в поддержке чьей-то железной воли, потому что их всегда могли заставить замолчать.

Анатолий Чубайс любил водить машину. Он ездил быстро и решительно, максимально используя быстроту своей реакции. В Ленинграде у него был маленький желтый “запорожец”. “Он ездил с огромной скоростью, — вспоминала Одинг, давно знавшая Чубайса. — Когда он приходил к нам домой, в его ушах еще звучал шум мотора, словно он примчался на “мерседесе”. Он очень любил свою машину”. Еще один друг, Владимир Корабельников, вспоминал, что машина была грязной, “ужасной”, но ежедневно экономила Чубайсу время, потому что ему не нужно было ждать автобуса. Чубайс приглашал друзей за город и выезжал вместе с ними на “запорожце” в лес под Ленинградом, совершал туристические походы, спускался по рекам на плотках. Больше всего он любил спускаться на плотках по бурным рекам. Они строили квадратные плоты тут же, из бревен, а затем управляли этими неуклюжими сооружениями, проводя их мимо скалистых утесов. Иногда это было опасно, но всегда увлекательно<sup>7</sup>.

Чубайс мог быть очень упрямым, если дело касалось идей. Многие из его друзей вспоминали, что Чубайсу всегда нужно было верить в идею. Когда он сжимал руль в руках, было очень трудно заставить его ослабить хватку и изменить направление. Он отличался необыкновенной целеустремленностью. Это было одним из его основных преимуществ, но в некоторых отношениях она его ослепляла.

Спор в колхозе относился ко времени, когда Анатолий оставался приверженцем идеи улучшения социалистической системы. В 1983 году он защитил кандидатскую диссертацию в Ленинградском инженерно-экономическом институте на тему “Исследование и разработка методов планирования совершенствования управления в отраслевых научно-технических организациях”<sup>8</sup>. Одинг рассказывала, что сначала не собиралась присутствовать на защите Чубайса, потому что результат казался таким предсказуемым, но в последний момент передумала. Он защищал диссертацию блестяще, даже вдохновенно, вспоминала она. Он четко излагал свои мысли и держался уверенно. Об этой защите вспоминали еще несколько месяцев.

Между тем Чубайс начал терять свою ортодоксальность. Одно из самых ярких воспоминаний Корабельникова, по его собственному признанию, — это образ Чубайса, говорящего о том, что всё определяется экономикой и что изменить советскую систему можно, только меняя экономику. Другие вспоминают, что Чубайс плохо знал русскую литературу. На нее не оставалось времени: он читал книги только по политэкономии.

После спора в колхозе Чубайс, Глазков и Ярмагаев вели себя осторожно. Они знали, что не должны противопоставлять себя системе или тревожить КГБ и партию криками о тщетности поиска индикаторов. Им приходилось действовать осмотрительно, даже скрытно. Поделиться своими идеями они могли лишь с очень немногими. Ярмагаев был знаком с другим молодым исследователем, Сергеем Васильевым из Ленинградского финансово-экономического института, более престижного, чем их собственный институт. Однажды вечером, примерно в то время, когда Чубайс защитил диссертацию, Глазков пригласил Васильева в Инженерно-экономический институт на улице Марата.

Был уже поздний вечер, рассказывал мне Васильев, и в вестибюлях института царил тишина. Не прошло и года, как умер Брежнев, и складывалось впечатление, что новый советский лидер Юрий Андропов, ранее занимавший должность председателя КГБ, хочет положить конец периоду застоя, длившемуся столько лет. Основания для такого впечатления были призрачными, но кое-что все же вычитывалось между строк в высокопарных статьях, публиковавшихся официальной прессой, однако оставалось неясно, знает ли Андропов, как выйти из сложившейся ситуации. Единственное казалось несомненным: Андропов, по крайней мере, понимает, что система терпит крах.

Глазков по секрету сообщил Васильеву, что они создали в институте тайную группу во главе с Чубайсом. По словам Васильева, группа была “полуподпольной”. “Что это за группа?” — спросил он. “Ее цель — изменить систему, — ответил Глазков. — Изменить экономику путем экономической реформы”.

Васильев стал четвертым членом группы, присоединившись к Глазкову, Ярмагаеву и Чубайсу. В те годы он считался эдакой фабрикой идей. Чубайс без лишнего шума организовал семинар по экономической реформе. На занятия приходило человек двенадцать, чтобы обсудить те прогрессивные идеи, о которых они размышляли. Роль Глазкова заключалась в том, чтобы найти подходящих людей и очень осторожно, не вызывая подозрений, пригласить их. Ярмагаев, как всегда, был полон идей и сил и с удовольствием участвовал в острых дискуссиях. Васильев был мозгом семинара, самым образованным и эрудированным его членом.

Руководителем семинара стал Чубайс; он вел заседания и всячески опекал его членов. Он не был выдающимся экономистом или мыслителем, но создал пространство для новых идей в отупляющей политической атмосфере того времени. Он смог получить необходимое разрешение и избежать неприятностей. В двадцать восемь лет он был подающим



надежды ученым, хотя и во второразрядном институте. На друзей, участвовавших в работе семинара, Чубайс оказывал дисциплинирующее воздействие. “Без него это было бы простым разговором на кухне, — говорил Глазков. — И ничем другим. Не было бы семинара. Не было бы настоящей работы. Не было бы статьи, которую написали мы втроем”.

“В институте у него была хорошая репутация, — вспоминал Глазков. — Поэтому он имел хорошую возможность для организации семинаров. В то время сделать это было непросто”. Идея организовать семинар для изучения, например, прогрессивных реформ в Венгрии могла привести к неприятностям с КГБ. “Все было подчинено идеологии, — вспоминал Глазков. — Коммунистическая партия следила за всем, и поэтому нужно было иметь разрешение. Это было нелегко, но Чубайс смог получить его. Он был членом коммунистической партии. Ему можно было доверять. Поэтому у нас все получилось”.

“Мы знали, что мы не свободны, — вспоминал Глазков. — Мы знали, что за нами следят и что мы не можем позволить себе ничего революционного. Слово “рынок” было в то время опасным словом”.

С приходом к власти в 1985 году Горбачева и началом перестройки темы ленинградских семинаров стали более амбициозными. Участники начали обсуждение очень смелой идеи: внедрение некоторых элементов рыночной экономики в советский социализм. В течение долгого времени они ожесточенно спорили о том, могут ли спасти экономику такие концепции реформы, как самофинансирование и децентрализация, позволявшие директорам предприятий чаще принимать самостоятельные решения. Позже, по прошествии нескольких лет, они пришли к выводу, что существующий механизм, по-видимому, обречен и должен быть радикальным образом перестроен. Еще позже они провели много дней, обдумывая перспективы “перехода” к какой-то новой системе. Сама мысль о “переходе” казалась захватывающей.

Они получали знания из книг в Публичке, но у них были и другие источники вдохновения. Они имели возможность познакомиться с более радикальными произведениями самиздата в виде размноженных на пишущей машинке или ротаторе и зачитанных до дыр копий; эти книги были официально запрещены, но передавались из рук в руки. “Тебе давали фотокопию, которую нужно было прочитать за ночь, — вспоминала Одинг, — чтобы утром вернуть. И не было гарантии, что человек, давший ее тебе, не донесет на тебя”.

Неожиданно источником их вдохновения стала двухтомная, 630-страничная книга венгерского профессора экономики Яноша Корнаи, изданная в 1980 году. “Экономика дефицита” в большей степени, чем лю-

бая другая книга, давала возможность проникнуть в сущность недостатков советского социализма. Венгрия с 1968 года была в авангарде ориентированной на рынок экономической реформы в странах восточного блока, и важная работа Корнаи была почти целиком основана на его наблюдениях, связанных с Венгрией. Но для молодых ученых из окружения Чубайса эта книга, как ни одно другое исследование советских или западных ученых, объясняла, почему существует дефицитная экономика и как она функционирует. Корнаи изучал поведение покупателей, продавцов и производителей в условиях отсутствия свободных цен, отношения между фирмами и государством при социализме и централизованном планировании.

Корнаи предложил читателям представить себе экономические отношения между отцом и ребенком. Он назвал их “пятью этапами патернализма”. На первом этапе, который он назвал “помощь натурой — пассивное получение”, младенец не может выразить свои потребности словами, а его потребности в еде и другие материальные потребности удовлетворяют родители. На втором этапе, который он назвал “помощь натурой — активное выражение желаний”, ребенок живет с семьей и получает все бесплатно, но возможно определенное количество просьб и договоренностей. Третий этап он назвал “финансовое пособие”, когда ребенок вырос и уехал из дома, например на учебу, но все еще зависит от получения определенного пособия. Четвертый этап, “экономическая самостоятельность при наличии помощи”, по определению Корнаи, наступает тогда, когда ребенок вырос и зарабатывает на жизнь, но имеет возможность в случае необходимости обратиться к родителям. Последний этап называется “экономическая самостоятельность — предоставлен себе”, когда ребенок вырос и должен полагаться только на себя.

Корнаи отметил, что идеальная рыночная экономика — это последний этап: государство не помогает и не мешает фирмам, оставив их в покое. Он сделал вывод, что настоящая причина дефицитной экономики заключается в избытке первой разновидности “патернализма”, при которой государство щедро выделяет субсидии заводам и предприятиям подобно матери новорожденного. Корнаи установил, что это ведет к нездоровой зависимости, которую он назвал “мягким бюджетным ограничением”, имея в виду, что фирмам никогда не будет отказано в пище: чем больше субсидий они просят, тем больше получают. Суть заключалась в том, что завод, который всегда получает больше независимо от того, насколько плохо он работает, никогда не будет отвечать за результаты своей работы. Он будет по-прежнему производить свою некачественную продукцию, потому что никогда не нес за это никакой

ответственности. Корнаи сделал вывод, что ослабление дисциплины привело к бедам дефицитной экономики: неудовлетворенному потребительскому спросу, накоплению денежных средств и бесконечным очередям<sup>10</sup>.

Впервые книга появилась в Ленинграде в виде тайно привезенных фотокопий и сразу же, по словам Васильева, “стала библией”. “У нас и раньше появлялись подобные мысли, но эта книга вызывала что-то вроде катарсиса. Она способствовала продвижению идей. Встречаясь с кем-нибудь, все спрашивали: “Вы читали Корнаи? Ну и как?” И это становилось отправной точкой обсуждения”.

Чубайс вспоминал, что Корнаи показал ему, почему дефицитная экономика продолжала существовать при социализме. Корнаи продемонстрировал, как производители, заводы, всегда первыми претендовали на субсидии и ресурсы, потому что постоянно получали их от государства, которое по-отечески опекало их. “Он показал, что само распределение ресурсов происходит таким образом, что производитель всегда имеет преимущество перед потребителем, а это значит, что потребитель всегда неудовлетворен, всегда существует дефицит”.

Но не только Корнаи увел группу Чубайса от социализма, он лишь помог им во всем лучше разобраться. Огромное влияние в те годы оказал на них австрийский экономист Фридрих фон Хайек, один из самых решительных критиков социализма, особенно резко выступавший против централизованного планирования. Хотя самой известной работой Хайека была “Дорога к рабству”<sup>11</sup>, написанная в 1944 году и посвященная той опасности, которую представляют социализм и централизованное планирование для личной свободы, для Чубайса больший интерес представляла его менее известная работа в области экономики. Это была статья, опубликованная Хайеком в 1945 году, “Использование знания в обществе”<sup>12</sup>. В статье четко излагалось то, что ленинградские ученые пытались нащупать, начиная со спора в колхозе: что свободные цены являются самым важным “индикатором” для оценки миллионов решений, принимаемых в огромной и сложной экономике.

В качестве примера Хайек взял такой товар, как олово. На свободном рынке, писал он, в случае нехватки олова производители и потребителиотреагируют на это тем, что станут больше олова производить, попытаются меньше его потреблять или заменят его чем-то другим. Хайек указал на то, что при централизованном планировании практически невозможно принимать решения за стольких людей, но что свободные цены могут быстро и эффективно проинформировать производителей и потребителей о новой ситуации. С ростом цен некоторые производители нач-

нут производить больше олова, а потребители, возможно, проявят интерес к другому металлу, и это быстро отразится на рыночной экономике, даже если большинство участников не знает, почему происходит регулирование. Хайек писал, что свободно устанавливаемая цена на олово похожа на быстродействующую информационную сеть, которая позволяет эффективно распределять ресурсы, чего армия советских исследователей добивалась на протяжении всех этих лет.

Хайек назвал ценовую систему “чудом”, которое может освободить людей от “сознательного контроля” со стороны центральных плановых органов. В то время, когда Чубайс прочитал в Ленинграде эту статью, Советский Союз был крупнейшим в мире примером “сознательного контроля” с жесткими ценами, установленными государством во всех сферах экономики. Хайек, получивший в 1974 году за свою работу Нобелевскую премию по экономике, нанес сокрушительный удар по основам советского социализма. Как ни удивительно, зачитанные фотокопии его работ, нелегально привезенных в страну, вопреки всем усилиям КГБ попали в руки молодых, стремящихся к знаниям ленинградских ученых.

Спустя много лет Чубайс вспоминал, с каким трепетом он читал Хайека, и тут же привел свой пример того, как теория Хайека работает на практике в Соединенных Штатах. “Один человек продает гамбургеры где-нибудь в Нью-Йорке, — объяснял он мне. — А в то же время другой пасет в Арканзасе коров, которые пойдут на мясо для этих гамбургеров. Но для того чтобы человек в Арканзасе стал пасти коров, нужны высокие цены на мясо, подсказывающие ему, что он должен заниматься именно этим делом”.

“Цена играет абсолютно универсальную и фундаментальную роль”, — заключил Чубайс.

Теории, которые Чубайс и его группа обсуждали в ленинградском институте на улице Марата, постепенно становились известны и другим людям в Советском Союзе. Еще до начала горбачевской эпохи в отдаленных уголках страны развивалось неортодоксальное мышление. В Новосибирске экономист-реформатор Абел Гезевич Аганбегян выступил с откровенной и жесткой критикой нездоровой советской экономики. К Аганбегяну, директору Института экономики и управления Сибирского отделения Академии наук, присоединилась социолог Татьяна Заславская. Заславская подготовила исследование, ставшее вехой в науке и поставившее под сомнение всю структуру советской экономики. Оно обсуждалось на конференции в Новосибирске в 1983 году и позже способствовало появлению многих идей горбачевской перестройки.

Вскоре Чубайс почувствовал, что ему нужно вырваться из провинциального мирка ленинградского института и установить контакты с другими людьми, особенно в Москве. Хотя в Ленинграде было несколько вольнодумцев, он знал, что в Москве их должны быть десятки. Глазков съездил в Москву и через друзей узнал об одном талантливом молодом экономисте, о котором и сообщил Чубайсу. Это был Егор Гайдар, работавший во Всесоюзном институте системных исследований под руководством известного специалиста в области эконометрии Станислава Шаталина. Как и Чубайс, Гайдар бился над поиском “индикаторов” и совершенствованием советского экономического монстра\*.

Различие заключалось в том, что Гайдар находился в Москве, в центре событий, а Чубайс — в заштатном, провинциальном институте. Гайдар принадлежал к советской элите, он был внуком знаменитого командира Красной армии, автора любимых детских книг, и сыном корреспондента газеты “Правда”. Когда Андропов занялся поиском прогрессивных идей для проведения экономической реформы, одним из молодых исследователей, работавших над предварительными проектами, был Гайдар. Атмосфера в группе Шаталина была более открытой, чем мог себе позволить Чубайс в Ленинграде, под неослабным наблюдением КГБ. “Разговаривая, здесь можно было не прятать фигу в карман”, — вспоминал Гайдар об атмосфере в Москве.

Несмотря на многочисленные просьбы Глазкова, Гайдар не смог найти время, чтобы приехать на семинары Чубайса в Ленинград. “Он был слишком занят, чтобы ехать в какой-то Инженерно-экономический институт, — рассказывал Глазков. — Он принадлежал к элите. Его это не интересовало”.

Тогда Чубайс поехал в Москву и нашел Гайдара. Петр Авен, сын одного из ведущих математиков, занимавшийся эконометрией в группе Гайдара, познакомил их. По его словам, во время первой же встречи Гайдар и Чубайс поняли, что у них общие надежды и страхи<sup>13</sup>. Гайдар, по всеобщему мнению, был самым способным экономистом своего поколения. “Мы были лучше подготовлены, чем Чубайс. Мы ушли далеко вперед и были лучше образованы”, — вспоминал Авен. Но Гайдар был продуктом советской эпохи и умел вести себя очень осторожно, чтобы не испытывать терпение системы. Чубайс проявлял не меньшую осторожность, но он обладал также стальной решимостью, приобретенной им во

\* Диссертация Гайдара называлась “Оценочные показатели в механизме хозяйственного расчета производственных объединений (предприятий) на примере электротехнической промышленности”.

время спусков на плотках по бурным рекам, и несокрушимой уверенностью во всем, что он делал.

В последующие годы им снова напомнили, что система еще не готова к радикальным изменениям. В начале 1985 года, когда к власти пришел Горбачев, лаборатория Гайдара получила от Политбюро задание заняться проблемой “улучшения экономических механизмов на уровне предприятия”, все той же старой чушью из прошлого. Но поскольку заказчиком работы было Политбюро, Чубайс и его группа не упустили возможности сотрудничать с Гайдаром в выполнении этого задания. Работа по поручению Политбюро давала Чубайсу какую-то защиту от КГБ, впервые он выполнял работу для высших эшелонов власти, а не занимался абстрактными теориями.

“Мы стали думать о реальных вещах, а не о той ерунде, которой мы занимались у себя на работе”, — сказал Глазков. Группа Гайдара — Чубайса подготовила доклад на 120 страницах о том, как использовать опыт Венгрии и Югославии для реформирования советской системы. Они предлагали отказаться от диктата планирующих органов и применить некоторые механизмы свободного рынка. Однажды шеф Гайдара вернулся с плохой новостью: их предложения отвергли. “И значит, надо было оставить бесплодные мечтания и придумать что-нибудь на более скромном уровне”, — вспоминал Гайдар. Но вернувшись в тот же день домой и включив телевизор, Гайдар услышал выступление Горбачева, в котором прозвучали некоторые положения из отвергнутого только что доклада. Это было странное время, им постоянно приходилось угадывать и находить между строк скрытые признаки перемен<sup>14</sup>.

Чубайсу случилось столкнуться с КГБ. В 1986 году он попытался принять участие в десятимесячной программе научного обмена — насколько он помнил, то ли в Финляндии, то ли в Швеции. Это позволило бы ему всерьез познакомиться с Западом и его экономикой, но в КГБ ему отказались выдать выездную визу. Чубайс рассказывал, что ему там порекомендовали воздержаться от поездки в капиталистическую страну, а поучиться в одной из социалистических стран<sup>15</sup>. Как сказал его брат Игорь, отказ был вызван тем, что по материнской линии Чубайс — еврей. Чубайс был глубоко разочарован. Ему напомнили, что власть может раздавить его, если захочет.

1986 год стал поворотным для Чубайса и Гайдара. Чубайс помог договориться о том, чтобы Глазкова взяли на год на работу в Москве. Глазкова пригласили в Центральный экономико-математический институт, где он, к своему изумлению, обнаружил, что исследователи открыто занимаются математическими моделями рыночной экономики. В конце

августа 1986 года все вольнодумцы Москвы и Ленинграда, около тридцати экономистов, наконец-то собрались на несколько дней для проведения дискуссии в пансионате на Змеиной горке, в лесу под Ленинградом. “Это были лучшие дни нашей жизни”, — вспоминал Глазков. Место было настолько уединенное, что они могли говорить, не опасаясь быть услышанными КГБ, а друг другу они доверяли.

По словам Глазкова, Гайдар выделялся среди присутствовавших. Он был самым информированным и имел наиболее четкое представление о том, что происходит. “Было ясно, что система нежизнеспособна. Поэтому встал вопрос о том, что произойдет, когда система развалится. По каким сценариям могут развиваться события?” Глазков рассказывал, что некоторые из участников хотели обсудить, какой теоретически может быть альтернативная экономика Советского Союза, но он был настроен более прагматично. Он хотел, чтобы дискуссия велась непосредственно о переходе к новой экономике. “Я был готов поднять этот вопрос, — говорил он, — но не мог сказать ничего конкретного. Мы не были готовы. Я не был готов. Никто не был готов!”

Гайдар вспоминал, как вечером они жгли костры, пели, рассказывали анекдоты. На заключительном семинаре он прочитал два сатирических скетча, предвещавших будущий кризис. Первый назывался “На гребне” и рассказывал о том, что сделает каждый из них, чтобы реформировать экономику. Позже в своих мемуарах Гайдар писал, что тогда смог “точно определить ключевое место Чубайса”. Он не уточнял, какое именно, но Нина Одинг рассказывала мне, что “Чубайсу отводилась связь с общественностью. Ему предлагалось заняться пиаром, потому что лучше других знал, как просто и доходчиво рассказать о новых идеях. Они не думали, что он осуществит приватизацию. Они думали, что он будет заниматься только пиаром”. Во втором скетче, под названием “В складке”, описывалось, как их всех посадят в тюрьму, к каким срокам приговорят и какую пайку они будут получать.

Несколько месяцев спустя началась эпоха горбачевской гласности. Отменялись всяческие запреты, что, по словам Гайдара, вносило еще большую сумятицу. “Цензоры, осуществлявшие контроль над научными экономическими журналами и издательствами, рвали на себе волосы, — рассказывал он. — Они уже не знали, что можно говорить, а что — нельзя”.

Когда в 1987 году прогрессивные экономисты попытались организовать еще один семинар в окрестностях Ленинграда под эгидой института Сергея Васильева, старая гвардия нанесла ответный удар. Чубайс рассказывал, что повестка дня была официально одобрена областным

комитетом партии, а это значило, что встреча наверняка пройдет в тупик. Гайдар, Чубайс и все остальные приехали, но заседания были такими скучными и консервативными, что они ушли из холодного конференц-зала и собрались в одном из охотничьих домиков. Там, в джинсах и свитерах, они провели параллельный семинар, высказываясь, как и в прошлом году, более открыто. По сравнению с прошлым годом группа выросла и теперь включала в себя Михаила Дмитриева, аспиранта из института Васильева, занимавшегося региональными экономическими проблемами и хорошо знавшего западные экономические теории\*. Кроме того, из Москвы был приглашен математик Виталий Найшуль, ранее работавший в Госплане, а теперь, вместе с Глазковым, в Центральном экономико-математическом институте. К этому времени его работа “Другая жизнь”, изданная в самиздате, получила широкое распространение среди прогрессивных экономистов. Читатель, возможно, помнит, что в первой части своей работы Найшуль высказал революционную мысль о том, что собственность советского государства должна быть превращена в частную собственность, в буквальном смысле слова передана народу<sup>16</sup>.

Стоя перед лестницей на импровизированном семинаре, Найшуль изложил свои радикальные идеи. На лестнице перед ним сидели Гайдар, Чубайс и многие другие из наиболее прогрессивных мыслителей того времени. Найшуль рассказал им о своей концепции массовой приватизации, в ходе которой каждый советский гражданин должен был получить чек на приобретение частицы огромной собственности советского государства. Чек стоил бы пять тысяч рублей, а результатом стал бы отчаянный скачок к рынку<sup>17</sup>.

Сказанное Найшулем подверглось резкой критике. И Гайдар, и Чубайс сочли его слишком радикальным. Они были прагматиками и хотели сделать то, что могло бы привести к результатам, а не просто осложнить отношения с КГБ. Глазков тоже считал, что Найшуль забегает вперед. “Послушайте, необходим переходный период, — говорил тогда Глазков. — То, что вы предлагаете, слишком трудно. Система не выдержит. Если вы

\* Дмитриев сказал мне, что их институт, Институт экономики и финансов, располагал настоящей сокровищницей трудов по экономике, библиотекой Императорского Центрального банка России с множеством книг, посвященных капитализму, написанных еще до революции. Власти не удосужились сделать ее фонд закрытым. Дмитриев рассказал, что читал и современные западные книги, потому что его научный руководитель, придерживавшийся прогрессивных взглядов, оформил ему доступ в спецхран. Наконец, Дмитриев подчеркнул, что в его институте больше внимания уделялось системному анализу и математике, что обеспечивало научный подход к экономике и сводило влияние идеологии к минимуму.



хотите слезть с высокого дерева, нужно спускаться постепенно. Вы же предлагаете прыгнуть. Мы сломаем себе ноги и шею!”

Возражения Гайдара, как он рассказал мне позже, сводились к тому, что частная собственность была “политически невозможна” и вводить ее без наличия развитых рыночных институтов и прав собственности опасно. Это было бы равносильно попытке разделить государственную собственность, играя в рулетку, сказал Гайдар. Население почувствует себя обманутым. Как экономист Гайдар находился на острие перемен. Он приступил к работе в качестве редактора отдела экономики журнала “Коммунист”, ортодоксального теоретического журнала коммунистической партии. Гайдар использовал журнал, чтобы покончить с советскими табу в области экономики, и писал на такие некогда запретные темы, как инфляция, безработица, дефицит и военные расходы. Но Гайдар считал, что Найшуль зашел слишком далеко — думать о частной собственности было нереалистично.

Чубайс тоже критически отнесся к плану приватизации Найшуля. Он сказал, что Найшуль избрал “тривиальное” решение — чеки на собственность для каждого человека, — чтобы осуществить то, что представлялось Чубайсу очень сложной операцией. “Почему я критиковал Найшуля? — сказал мне Чубайс позже. — Я критиковал его потому, что когда пытаешься решить проблему такой гигантской, неизмеримой, сверхъестественной сложности, как проблема приватизации, простое и глупое решение о раздаче 150 миллионов ваучеров всем гражданам и предоставлении им права вложить их во что они захотят представляется чрезвычайно примитивным. Это привело бы к гигантским диспропорциям. Миллионы людей получили бы что-то бесполезное, а некоторые получили бы что-то фантастически ценное. Миллионы людей были бы крайне недовольны и разочарованы и тому подобное. Диспропорция между сложностью проблемы и простотой решения была слишком велика”.

Даже дискуссия на тему о частной собственности могла в то время стать причиной неприятностей, вспоминал Чубайс. “Конечно, был страх, — рассказывал он мне. — Соблюдалась полная тайна. Мы не могли рассказать никому из посторонних о том, что эта дискуссия состоялась. Она, безусловно, не была предусмотрена официальной программой. Если бы Найшуль выступил на официальной конференции, организаторы конференции, несомненно, были бы уволены. Стопроцентная гарантия. Темой выступления была приватизация — частная собственность! Это выходило далеко за рамки того, что было разрешено в то время”.

Каким-то образом в КГБ стало известно, что даже на скучной официальной конференции звучали антисоветские высказывания. Было начато расследование, и, как вспоминал Чубайс, группа была вызвана в КГБ. “Мы сказали, что не говорили ничего подобного, мы просто изучали решения съезда партии и обсуждали, как лучше претворить их в жизнь”.

Дмитриев делал записи, используя малоизвестную в Советском Союзе систему стенографии. Он сказал мне, что после конференции ректор его института захотел узнать содержание его записей. Дмитриев расшифровал и напечатал протокол семинара, убрав при этом все, что могло вызвать хотя бы малейшие сомнения. Этот скорректированный вариант он передал ректору. Убедившись, что на конференции не было никаких антисоветских высказываний, КГБ оставил их в покое. О гораздо более радикальных идеях, обсуждавшихся на лестнице, так и не стало известно.

Чубайс жил скромно и, казалось, был равнодушен к богатству. Самым большим удовольствием для него было послушать музыку в своем “запорожце”, где имелся кассетный магнитофон. Он жил в одной комнате коммунальной квартиры, которых в Ленинграде было очень много. В длинный коридор выходило множество небольших комнат, в каждой из которых жила целая семья. “Он занимался практически в коридоре, — вспоминала Одинг. — Там было много соседей. У каждого было свое мыло. Возникали проблемы из-за того, что кто-то взял в ванной чужое мыло. Можете себе представить? Кто-то взял чужие продукты. Но его там почти никогда не было. Все свое время он проводил в библиотеке или в институте”. Чубайс терпеливо стоял в “городской очереди” на получение квартиры, пока друзья не убедили его, что так он никогда не будет жить в отдельной квартире и поэтому нужно ее купить, даже если придется занять деньги у друзей. “У него были свои представления о том, что можно делать и чего делать нельзя, — вспоминала Одинг. — Он не мог представить себе, что он выйдет за эти рамки и позволит себе нечто большее. Его личные потребности были невелики. Живешь в коммуналке — ну и живи. Ему и в голову не приходило, что можно что-то предпринять”.

По мере того как гласность и перестройка горбачевской эпохи ускорились, Чубайс получил возможность расширить свой кругозор. В 1988 году он десять месяцев учился в Венгрии, где были проведены самые радикальные экономические реформы в советском блоке. Там рынок не считали чуждой концепцией, и каждый приехавший туда видел изобилие товаров в магазинах. “Это оказало на него огромное влияние, — вспо-

минала Одинг. — Он усвоил венгерский опыт. Он увидел, что в рамках социализма, даже в Советском Союзе, можно использовать венгерский опыт. Он видел и недостатки венгерской модели”.

Из Венгрии Чубайс вернулся каким-то умиротворенным, и все вокруг теперь интересовало его даже больше, чем раньше. По совету друзей он попытался стать директором другого института, но предпочтение было отдано более ортодоксальному члену партии. Побывал он и в Соединенных Штатах. “Он был очень правильным человеком, возможно лишь на шаг, а не на километр опередившим остальных, — вспоминала Одинг. — И вдруг он начал перерабатывать новую информацию. Мне кажется, Америка оказала на него огромное влияние. Он перестал сомневаться в себе. Он уже не отдавал предпочтения социализму. У него не осталось социалистических иллюзий”.

“Изменилось его быстродействие, — добавила она. — Есть люди, которых новая информация парализует. Но процессор, заключенный в мозг Чубайса, стремительно достиг уровня пятого поколения. Он все усвоил и заработал еще быстрее”. О том, как далеко продвинулся Чубайс, свидетельствует доклад, с которым он вместе с Сергеем Васильевым выступил на конференции в Италии в сентябре 1989 года. Они пришли к выводу, что советская экономика обречена, если не произойдет значительных изменений. Реформа “оказывается невозможной при существующей структуре экономики”, заявили они<sup>18</sup>.

Весной и летом 1990 года радикальные демократы, так же как и в Москве, вошли в состав Ленинградского городского совета. Уверенно выступивший перед ними с докладом о “шоковой терапии” экономической реформы в Польше Чубайс был назначен председателем специального комитета по экономической реформе<sup>19</sup>. Собрав вокруг себя многих друзей и союзников, появившихся у него за предшествовавшее десятилетие, он стал вместе с ними думать о том, как сделать город образцом для проведения реформы.

Одним из членов этой группы был экономист Дмитрий Васильев, маленький, в очках с толстыми стеклами, говоривший отрывистой скороговоркой. Он присутствовал на знаменитой дискуссии с Найшулем на лестнице. Васильев, которого глубоко заинтересовала идея о частном бизнесе и правах собственности, происходил из семьи, шесть поколений которой жили в Ленинграде. По его словам, это было беспокойное время. Группа Чубайса неожиданно начала заниматься важными проблемами, вычлняя все новые захватывающие сферы осуществления реформы, такие, как земельный оборот и валютный контроль. Са-

мой важной была идея о том, чтобы подготовить город, или хотя бы его часть, к превращению в “свободную экономическую зону”, своего рода образец проведения радикальной экономической реформы в Советском Союзе.

Васильев изучал недавно созданные кооперативы и получил задание заняться проблемой приватизации небольших магазинов и предприятий, которую другие считали менее увлекательной, чем денежная или земельная реформа. Васильев сказал, что видел, как “рыночная экономика побеждала, и побеждала быстро. Например, два парикмахера, один — государственный, а другой — частный: их нельзя было даже сравнивать. Частный работал гораздо лучше”. Одинг вспоминала, что пока Чубайс и его группа составляли свои планы, по всей стране происходили резкие перемены — повсюду открывались торговые палатки и кооперативы.

Чубайс отстаивал идею свободной экономической зоны, но события развивались слишком стремительно. Советская империя распадалась прямо на их глазах. С каждым днем идея свободной экономической зоны в разваливающейся стране казалась все менее осмысленной. В 1991 году

Ленсовет избрал нового мэра, Анатолия Собчака, профессора права и одного из наиболее красноречивых сторонников демократии эпохи Горбачева. Собчак не видел необходимости в эксперименте Чубайса. Он понизил Чубайса в должности, сделав руководителя комитета по проведению экономической реформы просто “советником”, что практически означало конец его идеям о свободной зоне. Характерно, что Чубайс продолжал разрабатывать эту идею даже после того, как все остальные от нее отказались. “Затеея потеряла всякий смысл, — вспоминала Одинг, — потому что вся Россия стала свободной экономической зоной”.

Летом 1991 года из Москвы позвонил Гайдар. Борис Ельцин был избран президентом России и набирал команду, чтобы предпринять действительно радикальную попытку экономической реформы в России, и Гайдар хотел, чтобы Чубайс присоединился к ним. Чубайс приехал в Москву на своем желтом “запорожце” и начал работать с “командой” Гайдара. 9 ноября 1991 года он позвонил в Санкт-Петербург Дмитрию Васильеву: может ли он написать на двух страницах программу массовой приватизации всей России?

Причем написать быстро?

**Ф**

еномен Михаила Ходорковского возник во время последней попытки советской системы спасти самое себя. Отчаянно стараясь найти выход из застоя, советское руководство разрешило скромный капиталистический эксперимент. Он оказался успешным и неожиданно высвободил колоссальный резерв воли к преобразованиям.

Эксперимент решили проводить среди комсомольцев. Ходорковский был тогда заместителем секретаря комсомольской организации своего института. В те годы, едва открывались новые возможности, как неоднократно случалось во время перестройки, Ходорковский устремлялся вперед, используя свои связи с неутомимой решимостью и удивительно тонким чутьем на все существовавшие в советском обществе лазейки. Стояла ли за этим энергичным молодым брюнетом с усами и негромким высоким голосом какая-то тайная сила? Судя по тому, что я слышал от его друзей и коллег, не было какого-то одного партийного босса, который, положив руку на плечо Ходорковского, говорил: “Действуй, сынок. Ты будешь нашим экспериментальным капиталистом”. Скорее у него было много высокопоставленных покровителей, в том числе и в КГБ. Они давали ему свое благословение, а Ходорковский старался не ударить в грязь лицом, проявляя трудолюбие и настойчивость. “Все предприятия, открывавшиеся в то время, преуспевали только в том случае, если имели высокопо-

## Михаил Ходорковский

ставленных покровителей или поддерживали тесные связи с влиятельными людьми, — признался Ходорковский в 1991 году. — Важны были не деньги, а покровители. Политическая поддержка в то время была необходима”<sup>1</sup>. Но в конечном итоге Ходорковский с большим отрывом обошел всех своих тогдашних покровителей. Он был честнее и жестче партийных аппаратчиков, решивших поиграть в капитализм. Он был умнее боссов из КГБ, имевших возможность помочь ему. В новом мире никто из них не достиг того, чего достиг он.

Ходорковский стал одним из первых титанов новой эры предпринимательства, одним из первых финансистов, будучи еще очень молодым. Но он не смог бы достичь успеха, если бы не обстоятельства более крупного масштаба. Первым и самым важным было то, что молодежь разочаровалась в советском социализме с его наболевшими проблемами. Это повлекло настолько глубокий сдвиг в настроениях общества, что коммунистическая партия решила устроить небольшой капиталистический лягушатник и позволить некоторым представителям молодежи немного поплескаться в нем. Ходорковский ловил момент.

Разочарование молодого поколения чутко уловила легендарная рок-группа “Машина времени”. В одной из популярных песен, которую на концертах часто встречали громкими аплодисментами, говорилось о корабле, ведомом опытным капитаном, сбившимся с курса в море во время

шторма. Песня прозрачно намекала на то, что корабль — это Советский Союз. Корабль терпит крушение, капитан гибнет, но пассажирам удается добраться до новой земли. Песня кончалась словами: “И те из нас, кто жили, по разным обстоятельствам, забыли капитана корабля...”

Слова песни как нельзя лучше отражали цинизм, презрение и лицемерие, с которым молодое поколение относилось к советскому руководству, коммунистической партии, всем официальным структурам и надоевшей пропаганде, довлевшей над их жизнью. Они хотели добраться до новой земли. Им хотелось приобретать товары, например всё те же джинсы, которые им не могла дать советская система. Они слушали рок-музыку, которую советская система им дать отказывалась. Многие молодые люди сами переписывали эту музыку на магнитофонную ленту и очень дорожили своими несовершенными записями.

Волна молодежного бунта нарастала медленно, но становилась мощной силой, требовавшей перемен, что позже нашло свое выражение в сатирических текстах песен, которые лишь немного не дотягивали до конфронтации с системой. Алексей Юрчак, в начале 1980-х руководивший ленинградским ансамблем “Авиа”, а позже ставший профессором антропологии в Калифорнийском университете в Беркли, описал “последнее советское поколение”, молодых людей, родившихся в 1960-х и 1970-х, и то, как цинично они приспособивались к требованиям общественной жизни в советскую эпоху, давая пустые обещания и не выполняя их. Они преклонялись перед такими рок-группами, как “Машина времени”, популярность которым в начале 1970-х принесли романтические и лирические песни, и такими, как “Авиа”, песни которых были очень циничными и смешными. Юрчак рассказывал мне, что тексты песен его ансамбля часто представляли собой дикую мешанину из различных партийных лозунгов, звучащую смешно для их молодых слушателей. В одной из своих песен они пародировали известную песню советских времен “Проснись и пой” и, свалив в кучу разные советские лозунги, получили: “Ни о чем не думай. Как проснешься, пой!” Выступления группы “Авиа” представляли собой театрализованную сатиру на советскую систему с большим количеством исполнителей. Девушки, одетые в черные чулки, черные юбки и белые блузки, отдавали честь, маршировали и строили живые пирамиды, как это делали в Советском Союзе в 1920-е годы, но придавали всему этому какой-то неожиданный, безумный, эротический характер. Например, одна из девушек вставала перед пирамидой спиной к аудитории и наклонялась вперед. Справа на сцене всегда устанавливалась огромная трибуна, обтянутая красным бархатом. Между песнями на нее забирался человек и выкрикивал лозунги, звучащие как советс-



кие, но на самом деле выдуманные и бессмысленные. “Вперед — это не назад! — кричал он. — Ура!”<sup>2</sup>

Молодежная аудитория все понимала, и ей это нравилось. Юмор был все-таки относительно сдержанным, и группа “Авиа” могла не бояться, что система запретит ее за эти насмешки. Но не проходило ощущение, что кто-то наблюдает за ними. Еще одна ленинградская рок-группа, “Телевизор”, пела в середине 1980-х:

Каскадеры на панели играют в Запад...

Да, можно пошуметь — не все же плакать.

А только там, за колонной, все тот же дядя

В сером костюме, с бетонным взглядом.

Упоминание человека с бетонным взглядом все понимали безошибочно: партия и ее агенты наблюдают и осуществляют контроль за происходящим. Со времени большевистской революции руководство коммунистической партии старалось сдерживать естественное нетерпение молодежи. Основным механизмом был комсомол, организация, проникавшая повсюду на протяжении семи десятилетий советской истории. “Везде, где собиралась группа молодых людей, — писал профессор Колумбийского университета Стивен Л. Солник в своей работе о распаде комсомола, — на заводе и на поле боя, в бараках и в общежитиях, во время войны и во время уборки урожая, на строительных площадках и на уличных перекрестках, рядом был комсомольский вождь”<sup>3</sup>. В обществе, в котором государство не терпит ничьего мнения, кроме мнения партии, у молодежи не было возможности вступить в неформальные объединения. Комсомол стремился монополизировать жизнь молодых людей от четырнадцати до двадцати восьми лет, хотя его руководители часто бывали гораздо старше.

Для миллионов молодых людей основным мотивом вступления в комсомол был циничный прагматизм: без этого молодой человек не мог поступить в университет, не мог получить хорошую работу. К концу брежневского периода комсомол ассоциировался с теми же унылыми и избыточными лозунгами, что и партия. Многие видели в комсомольских лидерах карьеристов, исполнительных и угодливых аппаратчиков.

Горбачев, который когда-то сам был комсомольским активистом, открыл шлюз, позволив существовать и другим организациям, звучать другим голосам. Благодаря ему возникли так называемые неформалы: неофициальные ассоциации, клубы, рок-ансамбли и другие группы, не требовавшие для своего учреждения официального разрешения или рас-

поряжения партийных органов. В эпоху Горбачева неформальное молодежное движение переживало расцвет\*. Оно открыто выступило против ортодоксии в области культуры, и важную роль в этом сыграла страстная любовь к рок-музыке. В 1960-е и 1970-е годы советское руководство старалось запретить рок, не пустить его на радио и телевидение. Но эта музыка все равно получила распространение в виде магнитофонных записей передач западных радиостанций или самодельных пластинок, а также благодаря выступлениям тысяч непрофессиональных ансамблей, игравших в подвалах или, вопреки запретам властей, в студенческих и заводских клубах. Благодаря торговле записями черный рынок процветал. И в 1980-е годы режим наконец-то отказался от попыток запрещать рок-музыку.

Когда перед вольнодумством повсюду открылись двери, комсомол начал чахнуть, резко сократилось число его членов. За первые три года пребывания у власти Горбачева численный состав комсомола сократился на 4 миллиона человек и в 1988 году составил 38 миллионов. В предшествовавшие годы вопрос о сохранении численности комсомола стоял так остро, что цифры фальсифицировались. Но даже это не могло скрыть кризис, который комсомол переживал в середине 1980-х. Членские взносы, от которых зависело существование организации, сокращались. Виктор Мироненко, избранный первым секретарем ЦК ВЛКСМ в 1986 году, позже признавал, что не смог убедить вступить в комсомол даже своего старшего сына<sup>4</sup>.

Комсомолу нужно было найти способ выжить. Его руководители обратились к зарождавшемуся на улицах города капитализму. В 1987 году кооперативное движение набирало силу, создавались первые небольшие предприятия. Комсомольские лидеры вместе со старшими товарищами из коммунистической партии решили принять в нем участие. Они открыли дверь, в которую мигом проскользнул молодой Ходорковский.

В годы, предшествовавшие приходу к власти Горбачева, самый верный способ лечения советской экономики виделся в самофинансировании, или хозрасчете, идея которого заключалась в том, что предприятие имеет право распоряжаться своими доходами. Когда в 1980 году Лужков выступил с этим предложением, он встретил отпор, но позже идея овладела умами, особенно после того, как директора заводов получили большую самостоятельность. Комсомол также начал использовать принцип самофинансирования в своих бесчисленных организациях на местах, позволяя им, например, самим решать, как использовать членские взно-

\* Раньше комсомол выступал в качестве официального спонсора многих молодежных мероприятий, например концертов, но существовал и молодежный андерграунд. При Горбачеве роль комсомола уменьшилась, а неформальные объединения быстро росли.

сы, а также доход многочисленных комсомольских туристических агентств и издательств. Получив большую финансовую независимость, многие местные комсомольские организации занялись бизнесом в своих собственных интересах. Комсомол стал школой бизнеса коммунистической партии. Кафе, дискотеки, бары, туристические фирмы, типографии и другие небольшие предприятия появлялись зачастую благодаря ссудам и субсидиям из бюджета комсомола. Этим новым предприятиям было разрешено оставлять доходы себе. Дух предпринимательства процветал. Комсомол окунулся в мир бизнеса, что означало резкое изменение идеологии, переход от загнивающего социализма к примитивному капитализму. Это был определяющий момент, который свидетельствовал о том, что высшее руководство коммунистической партии почувствовало опасность и решилось на управляемый эксперимент по получению прибыли. Социолог Ольга Крыштановская, ставшая одним из самых проникательных исследователей новой деловой элиты в России, говорила мне спустя много лет, что сначала партийное руководство сомневалось в успехе молодежного эксперимента. По ее словам, это была «всего лишь проба». Но проба оказалась успешной и превзошла самые смелые ожидания<sup>5</sup>.

Эксперимент начал молодой человек внушительной наружности, Константин Затулин. В 1986 году Затулин, аспирант Московского государственного университета, был назначен помощником Мироненко, первого секретаря ЦК ВЛКСМ. Затулин был специалистом в области управления промышленностью и ранее изучал все неудавшиеся попытки реформировать советский социализм, например реформы Косыгина 1960-х годов. Его первым заданием было составить проект письма в Политбюро с предложениями о новых направлениях предпринимательской деятельности комсомола. Из-за огромного сопротивления, споров и неразберихи в аппарате комсомола Затулину потребовалось шесть месяцев, чтобы написать письмо на двух страницах. Многие концепции предпринимательской деятельности были чужды старой гвардии, и изложить их на бумаге таким образом, чтобы получить одобрение, оказалось необычайно трудным делом. Затулин вспоминал, что несколько недель боролся с одним высокопоставленным бюрократом, отстаивая идею создания компании, держателям акций которой выплачивались бы дивиденды. Бюрократ не мог понять, почему деньги будет получать тот, кто не работает на заводе. Затулин настаивал на своем<sup>6</sup>.

Он понял важность порученного ему задания. На карту было поставлено само существование комсомола. Среди идей, изложенных в письме Затулина, были предложения передать под контроль комсомола производство игрушек и отказаться от сложившейся в течение десятилетий

практики отправки комсомольцев в строительные отряды. Обе идеи были в конечном итоге поддержаны. Но, пожалуй, самой перспективной из идей, предложенных Затулиным, была та, что касалась науки. В 1960-е годы в Новосибирске, одном из крупных советских научных центров в Сибири, появилась молодежная организация “Факел”. Молодые люди нашли способ зарабатывать деньги, помогая советской промышленности, испытывавшей нехватку передовых технологий, решать практические научно-исследовательские проблемы. Они работали настолько эффективно, что партийное руководство встревожилось и тут же закрыло “Факел”. Затулин предложил вернуться к этой модели. Он предложил создать центры научно-технического творчества молодежи, которые должны были, используя потенциал молодых ученых, помогать советской промышленности решать технические проблемы. Идею одобрил, как ни парадоксально, такой видный представитель советской старой гвардии, как Егор Лигачев, часто выступавший за запрещение рок-музыки.

Лигачев и не догадывался, что одобрил создание трамплина для прыжка к капитализму.

Ходорковский получал информацию о сокращении численности комсомола из первых рук. Он был заместителем секретаря комсомольской организации Московского химико-технологического института имени Д.И. Менделеева, одного из старейших вузов, здание которого находится на Миусской площади в Москве. Ходорковский окончил институт в июне 1986 года, на следующий год после прихода к власти Горбачева. Он получил специальность химика-технолога и, кроме того, участвовал в работе институтского кружка по экономике.

Технические вузы дали образование многим новым капиталистам, потому что в них меньше внимания уделялось идеологии, а основной упор делался на профессиональную подготовку. Александр Хачатуров, позже ставший деканом экономического факультета химико-технологического института, рассказывал мне, что химики оттачивали свои аналитические способности и не тратили много времени на Маркса и Энгельса. “Они легко вошли в новую жизнь, — вспоминал он о годах перестройки. — Они знали, что такое хозрасчет, что такое прибыль и рентабельность”. Кроме того, они ясно видели неудачи своей страны в области политики и экономики. “Многие понимали, что страна не может бесконечно растрачивать свои ресурсы, — сказал он мне. — Они чувствовали, что режим долго не протянет... при руководстве, не способном связать двух слов”.

В комсомоле Ходорковский занимался сбором членских взносов. Это было неблагодарное занятие в то время, когда многие покидали его ряды.

“Нам часто приходилось добавлять собственные деньги, — рассказывал мне Ходорковский. — Если кто-то не платил членские взносы, доставалось заместителю секретаря”<sup>8</sup>. Он похлопал себя ладонью по шее, показывая, как именно ему доставалось. Ходорковский не любил заниматься сбором членских взносов и воспользовался первой же возможностью заняться чем-то другим. Он открыл молодежное кафе, одно из зарождавшихся комсомольских предприятий. “Толку от него было не много”, — вспоминал он. Дело в том, что для кафе плохо выбрали место: прямо в здании института. Студенты каждый день спешили вернуться в общежитие, и кафе пустовало. “Это был мой первый опыт, не очень удачный”, — вспоминал Ходорковский. Но комсомол уже манил его другими, более соблазнительными перспективами.

Одна из них оказалась решающей в карьере Ходорковского. Это была идея Затулина: молодые ученые могли бы зарабатывать, давая консультации заводам по техническим вопросам. У директоров заводов имелись фонды, которые они могли расходовать по своему усмотрению. Они часто заключали контракты с такими институтами, как Институт имени Менделеева, на проведение исследований и осуществление технических проектов. Чтобы получить часть денег, выделяемых на эти проекты, Ходорковский создал Фонд молодежной инициативы, “молодежный клуб”, который в действительности был нарождающимся коммерческим предприятием, заботливо укрытым от бед под дланью комсомола.

Ходорковский и его новое предприятие вскоре оказались на распутье. Это произошло летом 1987 года, на следующий год после окончания института. Неожиданно он был вынужден сделать выбор. Его вышестоящие покровители сказали ему, что он должен будет либо делать карьеру в комсомоле, что представляло собой вполне приличную перспективу, либо покинуть институт и продолжить то, что они называли “фокусами с самофинансированием”. Это выражение имело несколько пренебрежительный оттенок, потому что, по мнению более опытных аппаратчиков, капиталистические эксперименты носили временный характер. Они хотели знать, что решит Ходорковский: останется с ними и будет преданным комсомольским функционером или уйдет заниматься своими “фокусами с самофинансированием”.

“Дрожащим голосом я сказал, что займусь “фокусами с самофинансированием”, — вспоминал Ходорковский. — В институте на меня посмотрели как на сумасшедшего”.

“Много лет спустя, — добавил он, — я встречался с этими людьми и спрашивал их, почему они не занялись тем же. Почему не последовали моему примеру? Дело в том, что у любого руководителя института воз-

можностей было на порядок больше, чем у меня. Они объяснили, что прошли этот этап во время косыгинской оттепели, когда самофинансирование тоже было разрешено. А затем соблазнившиеся на эту приманку в лучшем случае не смогли продолжить свою карьеру, а в худшем оказались в тюрьме. Они были уверены, что то же самое произойдет и на этот раз, и поэтому решили не дергаться. А я, — Ходорковский громко рассмеялся, — этого не помнил! Я был слишком молод и решил подергаться”.

Одним из первых объектов новой предпринимательской активности Ходорковского стал престижный советский научно-исследовательский центр — Институт высоких температур, занимавший более тридцати гектаров земли на северной окраине Москвы, огромный комплекс лабораторий для проведения исследований в области физики высоких температур, ракетных двигателей и лазеров. Этот институт играл важную роль в покорении космоса, в гонке вооружений во время “холодной войны” и особенно в тщетных попытках создать лазерное оружие. Здесь же закладывались основы более перспективного строя будущего: капитализма.

Созданный в 1960-е годы, Институт высоких температур быстро рос и к 1980-м годам насчитывал четыре тысячи сотрудников. Руководил институтом академик Александр Шейндлин, один из ведущих специалистов в области физики высоких температур. Шейндлин, обходительный и добродушный человек с большими голубыми глазами, не только пользовался уважением в своей стране, но и имел связи с влиятельными людьми за рубежом, что обеспечивало ему ценные источники финансирования. “Наш институт был богатым институтом”, — вспоминал он.

Однажды Ходорковский с одним из своих молодых коллег оказался за большим полированным столом для переговоров в кабинете Шейндлина\*. Шейндлин называл их ребятами. “Они были очень молодыми, и очень мне понравились. Мне понравился огонь в их глазах”, — вспоминал Шейндлин. Молодые люди хотели заняться выполнением научных проектов для его института. Возможно, они и не упомянули про “фокусы с самофинансированием”, но их интересовало именно это. “Они были энергичными людьми, — рассказывал Шейндлин, — известными комсомольскими деятелями, культурными людьми с незапятнанной репутацией, а не мелкими жуликами”.

“Они ничего мне не предлагали, — вспоминал он. — Это были хорошие ребята. Они сказали: “Дайте нам немного денег. Мы поищем что-

\* Шейндлин рассказывал, что Ходорковского сопровождал Леонид Невзлин, который позже стал его близким партнером. Однако Невзлин сказал, что его там не было. Это мог быть какой-то другой партнер Ходорковского. Шейндлин не был уверен и в дате.

нибудь интересное, но работать будем честно”. Видите, они говорили: “Честно!” Шейндлин рассказал мне, что Ходорковскому был нужен “начальный капитал”, и Шейндлин тут же сравнил его с американским промышленником Дэвидом Паккардом, который начал свой бизнес с гаража. Более того, эти способные ребята рассказали ему, что уже получили помощь от Государственного комитета по науке и технике, влиятельного государственного органа, осуществлявшего контроль за научными исследованиями. Шейндлин сразу же воспринял это как рекомендацию.

“Точно не помню, — рассказывал Шейндлин, — кажется, я дал им 170 тысяч рублей”. В то время это была огромная сумма. “Мы договорились, что они должны будут провести какую-нибудь исследовательскую работу”.

Шейндлин сказал мне, что на самом деле он не рассчитывал ни на какие исследования в интересах своего института. Возможно, он дал им деньги потому, что рассчитывал получить прибыль от финансовых сделок, или, может быть, высокопоставленные друзья Ходорковского уговорили Шейндлина передать ему деньги. Что произошло на самом деле, неизвестно. Когда я спросил об этом Шейндлина, он признался: “Я знал, что никакой пользы для науки из этого не выйдет. Я хорошо понимал, что они, если смотреть на вещи реально, не могут ничего сделать для моего института”. Версия Ходорковского несколько отличалась: “В своем институте я нашел группу молодых специалистов, которые могли изготовить специальное устройство для измерения температуры сплава. После этого мы вместе с ними нашли институт, который мог сделать заказ на выполнение этой работы. Это был Институт высоких температур Академии наук. Мы спросили их, не хотят ли они, чтобы мы выполнили для них эту работу”. Ответ, по его словам, был положительным<sup>9</sup>.

В течение следующих двух лет Шейндлин ничего не слышал о способных молодых людях. Он предполагал, что они заняты операциями с его деньгами. “Я до сих пор не знаю подробностей, — сказал мне Шейндлин. — Они использовали эти деньги, чтобы приумножить их во много раз. Манипулировать деньгами было непросто. В стране существовало так много законов! Имея столько денег, нужно было знать, как действовать”.

В том-то и заключался секрет Ходорковского — он знал. Эпизод в институте Шейндлина лишь одно небольшое свидетельство важного открытия, сделанного Ходорковским в области советской финансовой системы. Он открыл способ использовать то, как осуществлялся оборот денежных средств, для получения еще большего количества денег. Он мог делать это потому, что система позволяла ему экспериментировать.

Советская финансовая система была наследием сталинской эпохи. В условиях административно-командной системы деньги и доходы не являлись главными факторами при принятии решений заводами и предприятиями. Вместо этого заводы стремились выполнить плановые задания, установленные центральными плановыми органами, и для этого получали субсидии. В условиях дефицитной экономики одних денег не всегда было достаточно для того, чтобы купить больше оборудования и материалов или увеличить объем производства. Важно было договориться о выделении материальных средств, которых постоянно не хватало, и выполнить нормы выработки.

При советской системе существовало два вида денег. Один — это просто наличность. Они поступали в виде банкнот и монет. При административно-командной системе существовали строгие правила относительно того, как предприятия и заводы могут использовать свои наличные, применявшиеся главным образом для выплаты зарплаты. Их было мало, но директор завода, которому удавалось получить дополнительные наличные деньги, мог израсходовать их на что-то нужное: приобретение грузовика или строительство склада.

Другим видом денег, существовавшим при советской системе, были безналичные средства. Это были не банкноты или монеты, а своего рода виртуальные деньги, которые распределялись между заводами в виде государственных субсидий. Безналичные деньги существовали только как единица учета. Заводу переводились субсидии в безналичной форме, которые заносились в книги бухгалтерского учета и которыми можно было расплатиться с другим предприятием, но положить их в бумажник было нельзя.

Главная проблема для директора завода заключалась в том, что система была жесткой: смешивать два вида денег запрещалось. Директору завода не разрешалось превращать безналичные в наличные деньги. Оба вида денег контролировались Госбанком и центральными плановыми органами.

Однако директорам заводов почти всегда требовалось больше наличных денег, чем они могли получить от системы. Наличных денег не хватало, а безналичных было очень много — возможно, просто-напросто потому, что их не на что было тратить. Результатом стало несоответствие в стоимости двух видов денег. Наличные деньги были гораздо ценнее и пользовались гораздо большим спросом. По некоторым оценкам, наличный рубль стоил в десять раз дороже, чем безналичный.

Такое несоответствие позволяло получить большую прибыль. Если бы кто-то придумал способ превращать безналичные деньги в наличные,



он мог бы сделать состояние. Самым большим кошмаром специалистов в области планирования была мысль о том, что это кому-то удалось и он уже перекачивает почти ничего не стоящие государственные субсидии в реальные наличные рубли.

Ходорковский такой способ придумал. Начиная с 1987 года он превращал практически бесполезные безналичные в желанную наличность или в еще более ценную твердую валюту. Даже спустя десятилетие в этой истории не все ясно, и, насколько мне известно, многие из тех, кто участвовал в финансовых операциях Ходорковского, не любят о них рассказывать. Очевидно, он действовал методом проб и ошибок, но это оказалось гораздо прибыльнее, чем содержать молодежное кафе.

Первая трещина в системе образовалась, когда комсомол, пытаясь остаться на плаву, добился особых привилегий для своих предприятий, включая кафе и дискотеки. 28 декабря 1987 года Центральный комитет ВЛКСМ установил для своих организаций на местах новые правила финансовой деятельности, разрешив получать ссуды и расходовать деньги по своему усмотрению, а также открывать собственные банковские счета. Это было созвучно идее самофинансирования. Особенно важным было то, что комсомольские организации могли в определенных случаях смешивать наличные и безналичные деньги. (При этом новое правило было введено уже после того, как с начала года его стали применять на практике.) Молодежные группы могли делать то, на что не осмелился бы ни один директор завода: превратить бесполезные безналичные деньги в наличные и оплатить ими работу большего числа людей или построить хорошую дачу в подмосковном лесу. Это открывало новые перспективы и позволяло делать деньги практически из ничего. Нужно было только получить соответствующие разрешения и дать ставшую традиционной взятку кому-то из начальства; мелкая привилегия неожиданно вырастала в нечто очень ценное: в возможность превращать государственные субсидии в наличные деньги<sup>10</sup>.

Примерно в это же время с появлением центров научно-технического творчества молодежи, или ЦНТТМ, стала реальностью идея Затулина о выполнении студентами научных исследований для заводов. В 1987 году Ходорковский преобразовал свой молодежный клуб в ЦНТТМ, работавший под эгидой комсомола. ЦНТТМ должен был заниматься научно-техническими исследованиями. Но в действительности молодые исследователи приходили к Ходорковскому ради денег.

Офис Ходорковского располагался в маленьком, обшарпанном полуподвальном помещении в центре Москвы, на 1-й Тверской-Ямской улице. В то время комсомольский активист должен был выглядеть как пример-

ный член партии и одеваться подчеркнуто аккуратно. Но Ходорковский не соответствовал партийному стереотипу\*. Он неловко чувствовал себя в костюмах и галстуках и обычно ходил в джинсах и свитере. Ему случалось работать грузчиком и плотником и, как рассказывал он сам, в детстве мечтал стать директором крупного советского завода. Его отец, работавший на заводе по производству прецизионных инструментов, был евреем, а это значило, что Ходорковский не смог бы занять высокую должность в партии, хотя и был одним из руководителей комсомольской организации Института имени Менделеева. После этого института он несколько лет учился в юридическом институте, объяснив друзьям, что это необходимо для того, чтобы понимать и использовать решения правительства.

Молодежные научные центры имелись во всех тридцати трех районах Москвы. Ходорковский обосновался во Фрунзенском районе, одном из престижных центральных районов Москвы, потому что у него там были хорошие связи\*\*.

Чем занимался молодежный научный центр? Главным образом переводом безналичных денег в наличные. По всему Советскому Союзу, образуя гигантский архипелаг, были разбросаны многочисленные научно-исследовательские институты, многие из которых, хотя и не все, работали на “холодную войну”, выполняя заказы Министерства обороны, и располагали большими излишками безналичных средств. Ходорковский, пользуясь привилегиями комсомольского работника, мог организовать “временные творческие коллективы”. Под этим часто подразумевались группы сотрудников, которые уже работали в институте или на предприятии, но иногда действительно временные группы со стороны. Главное преимущество такого “временного творческого коллектива” заключалось в том, что ему можно было на законных основаниях платить наличными. Затем Ходорковский, снова благодаря своей принадлежности к комсомолу, мог от имени коллектива заключить контракты на выполнение исследовательского проекта, составление компьютерной программы или строительство какого-то сооружения для института. Иногда соглашение заключалось для соблюдения формальности и касалось проекта, над которым они уже работали, иногда это был новый проект. Главным было

\* Хотя комсомол сыграл определенную роль в достижении успеха, Ходорковский отзывался о нем с пренебрежением. Он сказал мне, что его обошли с назначением на более высокую должность и он разочаровался в этой организации. “У меня были плохие отношения с комсомолом”, — говорил он.

\*\* Наиболее ценным оказалось знакомство с Сергеем Монаховым, секретарем районной комсомольской организации, который стал членом команды Ходорковского.

то, что Ходорковский мог взять у института безналичные деньги и превратить их в наличные, чтобы заплатить “временному творческому коллективу”. Это были совсем не пустяки, а реальные деньги — бездействующие государственные субсидии превращались в крупные суммы наличными.

Ходорковский, несомненно, получил специальное разрешение в банке — в таком деле покровитель требовался на каждом шагу, — чтобы переводить безналичные деньги в наличные. В действительности полученные наличные потом распределялись между множеством инстанций: рядовыми исполнителями, институтом и его директором, научным центром Ходорковского, к тому же определенный процент отчислялся и комсомолу. Жесткий контроль за наличными деньгами дал сбой, но виноват в этом был не какой-то необузданный радикал, а послушное дитя советской системы.

Одним из первых, кого Ходорковский привлек к работе молодежного научного центра, был программист Леонид Невзлин. Невзлин рассказал мне, что обратил внимание на рекламу научного центра Ходорковского, напечатанную в газете, и решил поинтересоваться им. Он пришел туда в ноябре 1987 года, когда центр представлял собой несколько маленьких комнат, которые спешно ремонтировали, и насчитывал десяток сотрудников. Невзлин с зачесанными на лоб волосами и огромными зелеными глазами, делавшими его похожим на рок-звезду, работал в Геологическом научно-исследовательском институте и получал от государства обычную маленькую зарплату. Однако он написал компьютерную программу, помогавшую предприятиям вести отчетность. Перейдя в научный центр Ходорковского, Невзлин начал продавать уже написанные им компьютерные программы разным институтам и заводам. Он использовал придуманную Ходорковским процедуру для превращения практически бесполезных безналичных средств заводов и институтов в наличные деньги.

Привлекательность системы Ходорковского заключалась в том, что он делился деньгами с ее участниками, такими, как Невзлин, которые получали во много раз больше, чем любой из них зарабатывал раньше на своей официальной работе. Через несколько месяцев Невзлин почувствовал себя богатым<sup>11</sup>. К Ходорковскому стали приходиться десятки молодых исследователей.

Директора предприятий и институтов, пользовавшиеся услугами Ходорковского, также были благодарны ему: в распоряжении Ходорковского находился волшебный канал, по которому они тоже могли получить дополнительные наличные деньги, поскольку часть выручки обыч-

но доставалась им. Для руководителей заводов риск был минимальным, потому что Ходорковский приходил к ним, имея поддержку системы.

Социолог Крыштановская, изучавшая русскую элиту, сказала мне, что директора промышленных предприятий, сотрудничавшие с Ходорковским, знали, что “они сотрудничают с властью, а не с мошенниками”. В этом случае сделка не представляла никакой проблемы: ею оказывался простой банковский перевод, который было бы трудно или невозможно осуществить без связей Ходорковского. “Есть институт. У института есть счет в банке, — рассказывала мне Крыштановская. — Есть ЦНТТМ. У него тоже есть счет в банке. Деньги из банка номер один переводятся в банк номер два. И ЦНТТМ берет деньги из этого банка”. “Процесс приватизации начался с приватизации денег”, — добавила она.

По словам Крыштановской, возможности увеличивались по мере того, как способные молодые люди придумывали все новые уловки с самофинансированием. “Они думали: “Как получить деньги?” Нужно было убедить директора предприятия в необходимости выполнения какой-то работы. Группы формировались вокруг таких людей, как Ходорковский, очень молодых и циничных, которые предлагали директорам: “Мы проведем для вас важное исследование!” Они наносили своего рода упреждающий интеллектуальный удар. Навязывали людям свои услуги. Зачастую они выгодно продавали так называемое “исследование” многим предприятиям. Практически все они стали очень богатыми людьми”.

Ходорковский делал деньги из воздуха. Он ничего не производил; с конвейеров не сходили никакие устройства или приборы. Андрей Городецкий, работавший вместе с Ходорковским с самого начала, а затем возглавивший коммерческий отдел одного из российских банков, сказал мне, что научные центры часто не платили институтам или заводам за оборудование, лаборатории или помещения, использовавшиеся при выполнении работы. “ЦНТТМ делали деньги, используя государственную ответственность, но государство, как правило, смотрело на это сквозь пальцы. Все эти центры, — продолжал он, — на самом деле ничего не производили. Они были посредниками. Мы просто играли роль посредников. Бизнеса не было — ничто не продавалось и не покупалось”<sup>12</sup>.

К 1990 году в Москве было сорок семь молодежных научных центров. Разработанные там методы получения денег комсомол стал применять и в других видах деятельности. Концерты рок-музыки и конкурсы красоты стали излюбленными способами превращения безналичных средств в наличные. Любую группу людей можно было назвать “временным творческим коллективом” и использовать ее для получения реальных денег из бесполезных безналичных средств.

Ходорковский шел дальше и действовал быстрее, чем многие другие, постоянно придумывая новые способы получения легких денег. Но ему была нужна помощь. “Решали не деньги, — сказал однажды Ходорковский. — Решали старые связи”<sup>13</sup>. Верхние эшелоны советской промышленности и науки были для Ходорковского омутом, где он ловил свою рыбу. В 1994 году Ходорковский сказал интервьюеру: “Я изобрел несколько финансовых методов, которые широко использовались и в лучшие времена позволяли мне выполнять до пятисот контрактов на научные исследования одновременно. В работах участвовали до пяти тысяч человек”<sup>14</sup>.

Позже я спросил Ходорковского, в чем заключалось его главное достижение, ведь он, безусловно, опередил всех представителей своего поколения. Я разговаривал с десятками людей, работавших с Ходорковским, но причина его успеха всегда ускользала. Ходорковский был трудоголиком, говорили они. У него имелись хорошие связи. Он был предприимчив, делился своей прибылью, никогда не выпячивал себя.

Многие из тех, кто приходил в молодежный научный центр, вспоминали, что Ходорковский платил им во много раз больше, хотя они выполняли ту же работу, что и раньше. Но рассказанное самим Ходорковским свидетельствовало о том, что создание “денежного станка” преследовало более амбициозные и дерзкие цели, чем я мог себе представить. Он сказал мне, что переводил безналичные средства не только в наличные рубли, но и в твердую валюту, в доллары.

“Наше главное достижение по сравнению со всеми остальными заключалось в следующем. В то время как другие ЦНТТМ говорили, зачем нам эти безналичные, и разными способами старались увеличить долю наличных денег, полученных в виде заработной платы, мы говорили, хорошо, пусть все наличные деньги получит трудовой коллектив, а мы возьмем безналичные”.

Что делал с ними Ходорковский? “Мы копили безналичные деньги, — сказал он мне. — Людей не интересовали безналичные деньги, потому что с ними ничего нельзя было сделать”. Хочу напомнить читателю, что Ходорковский намного опередил молодых людей своего поколения. В двадцать четыре года он обладал огромным запасом безналичных денег советского правительства. “Я копил их, — сказал он. — Я знал наверняка, что мы сможем что-нибудь придумать. Мы накопили их очень много”. Поскольку речь шла о виртуальных деньгах, существовавших только в бухгалтерских книгах, у Ходорковского, несомненно, было разрешение иметь их на своем счету, а также возможность распоряжаться счетом, принадлежавшим кому-то другому. Эти деньги нельзя было хранить в коробке из-под обуви.

На следующем этапе, по словам Ходорковского, он нашел предприятия, готовые обменять безналичные средства на высоко ценившуюся иностранную валюту. Это были внешнеторговые компании, торговавшие главным образом древесиной и располагавшие большим количеством твердой валюты. “Мы поехали на Дальний Восток и купили у лесоторговцев много валюты, — рассказывал Ходорковский. — Нам потребовался год, чтобы накопить деньги и развить эту идею”. Хотя Ходорковский не сказал об этом, сделка, наверное, была очень выгодной: за практически бесполезные безналичные деньги он получал ценную твердую валюту. Поскольку в Советском Союзе существовал жесткий валютный курс и были введены ограничения на твердую валюту, Ходорковский мог предложить компаниям, торговавшим древесиной, очень выгодный обменный курс, позволявший им получить за свою твердую валюту больше, чем они получили бы при обмене по официальному курсу. Сделки Ходорковского с твердой валютой свидетельствовали о том, что он вышел на новый уровень и что у него были очень высокопоставленные покровители.

Каждый свой шаг Ходорковский совершал при покровительстве сверху. И хотя он решил не делать карьеру в комсомоле, комсомол сыграл важную роль в достижении им первых успехов. Более того, причастность Ходорковского к комсомолу защищала его от притязаний со стороны закона, обеспечивая ему условия, благоприятствующие развитию, в то время, когда другим молодым предпринимателям приходилось постоянно опасаться ареста. Кооперативы только начали появляться, и им, лишенным протекции комсомола, приходилось существовать в условиях той же неопределенности.

Полезным подспорьем для Ходорковского стало “добро”, полученное от Государственного комитета по науке и технике, который теоретически был одним из попечителей молодежных научных центров. Эта влиятельная организация выступала в качестве передаточного звена между коммунистической партией и государственными научно-исследовательскими институтами и имела огромное влияние на советскую науку и работу ученых. Одно упоминание о том, что он пользуется поддержкой ГКНТ, открывало перед Ходорковским все двери. “Я всегда мог сослаться на него”, — говорил он мне. В нескольких ранее опубликованных материалах журналисты делали предположения, что Ходорковский получал от ГКНТ деньги. Мне Ходорковский говорил, что денег он не получал, что чиновники давали обещания, но они сидели слишком высоко в советской иерархии, чтобы думать о каких-то ребятах, играющих в капиталистов. Ходорковский признавал, однако, что один раз ГКНТ ему очень помог.

“Наши правоохранительные органы в то время не совсем понимали, что такое перестройка”, — вспоминал Ходорковский. По советскому законодательству предпринимательская деятельность была преступлением, и законов этих никто не отменял, несмотря на то что предпринимательство постепенно насаждалось системой. Закон соблюдался не слишком строго, но мог стать предлогом для преследования. “К нам пришли сотрудники милиции, — рассказывал Ходорковский, — и стали разбираться, как мы получаем свои доходы”. Ходорковский сказал, что обратился к председателю Государственного комитета. “Я подробно рассказал ему, что мы делали и делаем, а он позвонил какому-то милиционерскому начальнику и попросил оставить ЦНТТМ в покое”. Правоохранительные органы не беспокоили его два года, вспоминал он. Это были два самых важных года для созданного им денежного станка.

Ходорковский рассказал Питеру Слевину, тогдашнему корреспонденту “Майами геральд”, что когда-то искренне разделял старую коммунистическую идеологию, “был убежден, что капитализм гнивает, что Ленин прав и что коммунизм — будущее человечества”. Но затем, по словам Ходорковского, произошло “полное переосмысление действительности” и он стал настоящим капиталистом. Переосмысление произошло в те годы, когда Ходорковский открывал для себя способы превращения бесполезных безналичных средств в настоящие деньги. По его словам, это полностью изменило его взгляды. “Люди, знавшие меня до этой перемены, не узнавали меня”, — сказал он и для ясности решил воспользоваться гиперболой: “Если бы старый Михаил Ходорковский встретил нового, один из них застрелил бы другого”<sup>5</sup>.

В то время как в конце 1980-х весь мир задавался вопросом о необратимости реформ (гласности и перестройке), проводимых Горбачевым, на низовом уровне изменения происходили с невероятной быстротой. Через несколько месяцев после создания научного центра Ходорковский снова преобразовал его, на этот раз в кооператив, квазинезависимое предприятие, имеющее возможность устанавливать собственные цены. Появление кооперативов стало следующей волной, еще одним шагом в сторону от спонсорства комсомола. Более того, как обнаружил Смоленский, одно из положений закона о кооперативах позволяло им создавать собственные банки.

Но сначала Ходорковский должен был зарегистрировать кооператив у городских властей. Он пришел в здание Моссовета, где лицензии на открытие кооперативов выдавал невозмутимый Лужков, и первое его заявление было отклонено. До этого времени кооперативы, как правило, занимались конкретной деятельностью: строительством, выпечкой пи-

рожков или ремонтом машин. Они не занимались неопределенной “научно-технической” деятельностью. По словам Панина, помощника Лужкова в комиссии по выдаче лицензий кооперативам, у Лужкова эта затея вызвала сомнения. Лужков долгое время работал в химической промышленности и досконально знал советскую систему. Но накопленный им опыт лишь усугублял беспокойство в отношении Ходорковского. Лужков понимал, что, прикрываясь научными исследованиями, Ходорковский переводил безналичные деньги в наличные. “Лужков понимал это, как никто другой, потому что сам был в свое время директором предприятия. Он говорил, что эти две системы, безналичные и наличные деньги, не должны смешиваться”, — вспоминал Панин\*.

Однако Ходорковский проявил настойчивость и, несмотря на подозрения Лужкова, через несколько месяцев получил разрешение на создание кооператива. Как ему удалось развеять сомнения Лужкова, неизвестно, но Ходорковский был явно не из тех, кого пугают препятствия. Он перепрыгивал через них, или его переносила чья-то невидимая рука. Он очень многого достиг всего за полтора года: летом 1986 года окончил институт, а в конце 1987-го уже руководил молодежным научным центром и его финансовой сетью, после чего организовал кооператив. Он не стал снижать темпы — у него было огромное количество денег, и ему нужно было что-то с ними делать. “Фокусы с самофинансированием” работали, но этого было недостаточно.

Когда в 1988 году Игорю Примакову, ученому из Москвы, предложили поехать в командировку за границу, он подумал о том, что ему привезти с Запада: рубашки, джинсы? Примаков, специалист по применению компьютеров для прогнозирования землетрясений, решил привезти персональный компьютер, который, как он знал, можно было очень выгодно продать в Москве. Сэкономив командировочные, он сумел примерно за 3000 долларов купить в Италии персональный компьютер “Амстрад 286”. Вернувшись домой, Примаков продал компьютер за 70 тысяч рублей. “Это была моя зарплата за сорок восемь лет!” — вспоминал он.

Почему за компьютер Примакова заплатили так много? В конце 1970-х — начале 1980-х годов, когда на Западе происходила техническая

\* Елена Батурина, которая была помощницей Лужкова, рассказывала, что отказ Ходорковскому был связан с неясностью, можно ли один из молодежных научных центров превратить в чисто коммерческую организацию, кооператив. Особое беспокойство, по ее словам, вызвало смешение наличных и безналичных средств и возможный “большой ущерб” советской экономике (Интервью, взятое автором у Батуриной 23 августа 1999 г. в Москве). В свою очередь Панин говорил, что беспокойство Лужкова было очень велико и он даже выступал на эту тему перед парламентом.



революция, связанная с появлением кремниевых микросхем, советская экономика переживала период застоя. В то время как на Западе процветало все, связанное с персональными компьютерами, в Советском Союзе их почти не было. Они пользовались огромным спросом.

Примаков продал компьютер какому-то институту через кооператив. В очередной раз безналичные деньги превратились в наличные. Тот институт располагал огромным количеством безналичных средств для приобретения компьютеров, а кооператив выступил в роли посредника, превратив безналичные средства в наличные, чтобы заплатить Примакову. Он вспоминал, как нервничал, когда пошел в сберкассу получать причитающиеся ему деньги. Сберкасса закрыли на час, чтобы отсчитать эти 70 тысяч рублей, а потом он нес их домой в портфеле. “Сделав это один раз, — рассказывал мне Примаков, — я не собирался снова ехать за границу и покупать там два или три компьютера, чтобы совершить эту выгодную сделку еще раз. Но мне известно, что десятки людей совершали подобные сделки на год или два года раньше меня. После первой сделки они понимали, что перед ними открывается возможность купить еще один, два, восемь компьютеров”<sup>16</sup>.

Ходорковский постоянно искал новые возможности и решил в определенный момент использовать доходы, полученные от перевода безналичных денег в наличные, для торговли персональными компьютерами. Он покупал их за твердую валюту за границей, привозил и продавал здесь за безналичные, которые потом снова переводил в наличные деньги или твердую валюту. “Мы стали оборачивать деньги очень быстро, особенно когда занялись компьютерами”, — вспоминал Ходорковский. Финансовая цепочка стала длиннее, и отсрочки или помехи могли нарушить ее. Постоянно оставалась некоторая неопределенность относительно ввоза компьютеров в страну и обмена денег. Но Ходорковский был спокоен. По словам одного из молодых людей, занимавшихся с ним компьютерным бизнесом, “Ходорковский больше думал, чем говорил. Он умел слушать”<sup>17</sup>. Ходорковский был замкнутым и скрытным, когда дело касалось бизнеса, но чутко реагировал на новые, капиталистические веяния вокруг себя. Он внимательно читал каждое постановление властей и все новостные сводки, выискивая возможности для новых лазеек. Те лазейки, о которых в газетах не писали, ему тоже были хорошо знакомы. “Дыру можно найти в любом законе, и я ею воспользуюсь без малейших колебаний”, — похвастался он однажды<sup>18</sup>. Персональные компьютеры были одним из самых выгодных товаров для осуществления арбитражных операций, учитывая огромную разницу в ценах на них в Советском Союзе и за рубежом. “Денежная машина” Ходорковского удвоила оборо-

ты. В дело пошли не только деньги, но и ценности — в данном случае компьютеры, которые ценились не меньше золота.

Ходорковский рассказывал, что на определенном этапе его машина раскрутилась до таких высоких оборотов, что стало не хватать финансов. Цепочка взаимных превращений наличных и безналичных денег, твердой валюты и компьютеров растягивалась все больше и больше. “Нам нужен был кто-то, кто мог бы продавать валюту, рублями расплачиваться с людьми, снова доставать валюту и покупать компьютеры. Как видите, цепочка была довольно длинная”\*. Цепочка включала также другие товары, которые можно было выгодно продать. В то время арбитражные операции были настолько простым способом делать деньги, что в Москве открылись многочисленные товарные биржи. Юлия Латынина, журналистка и писательница, увлеченно и настойчиво разоблачавшая мошенничества в российских финансах и промышленности, рассказывала, что в начале предпринимательской деятельности Ходорковского ходило много слухов о сделках с дефицитными товарами. В том числе о ввозе в страну поддельного коньяка “Наполеон”, шведской водки, изготовленной в Польше, и “вареных” джинсов, пользовавшихся большим спросом, а также об отмывании денег коммунистической партии. Из всех слухов, вспоминала Латынина, Ходорковский и его команда подтвердили только те, что касались работы научного центра и компьютеров. Но, по словам Латыниной, Невзлин рассказывал ей, как они импортировали поддельный коньяк. “Ладно, — машет рукой зам Ходорковского Леонид Невзлин, — коньяк мы финансировали. В конце концов, никто им не отравился”<sup>9</sup>.

Следующий шаг был предпринят Ходорковским в области банковского дела. В то время от всемогущего Госбанка, главного банка советской плановой экономики, отделилось пять новых спецбанков, специализировавшихся в области сельского хозяйства, промышленности и строительства, внешней торговли и обслуживания мелких клиентов. Пятый, “Жилсоцбанк”, занимался финансированием социальных нужд, например жилищного строительства. Однажды Ходорковский зашел в отделение “Жилсоцбанка” своего района и попросил ссуду. “Я слышал, что это возможно!” — смеялся он годы спустя, вспоминая о дерзости своей просьбы. Из банка его не вышвырнули. Служащие банка объяснили ему, что могут дать ссуду только государственному предприятию, работающему в соот-

\* В интервью, данном Бунину, Ходорковский немного иначе объясняет причину сложностей, которые он тогда испытывал. По его словам, он больше не мог платить людям вперед из-за новых правил, введенных правительством; и это нарушило цепочку конвертирования наличных, товарооборота и платежей. Он не уточнил, когда именно это произошло.

ветствии с официальным государственным планом, а Ходорковский не был представителем государственного предприятия и не работал в соответствии с планом. Ему объяснили также, что если бы у него был банк, ему дали бы ссуду, но банка у него тоже не было. В то время давали разрешения на открытие самых первых коммерческих банков, причем многие воспользовались возможностью, которую давал закон о кооперативах.

Это был один из тех поворотных моментов, когда на Ходорковского нашло озарение. Руководство “Жилсоцбанка” любезно помогло Ходорковскому основать собственный коммерческий банк, а затем предоставило ссуду для финансирования сделок по поставкам компьютеров\*. “Жилсоцбанк” выступил в качестве учредителя нового банка, но, как вспоминал Ходорковский, не участвовал в его капиталах. Первоначальный капитал банка составлял 2,5 миллиона рублей из доходов научного центра. Название банка Ходорковского претерпело несколько изменений, и в конце 1988 года он был официально зарегистрирован как банк МЕНАТЕП\*\*. “Мы не встречали практически никаких препятствий со стороны государственных структур, — рассказывал он. — Редкое стечение обстоятельств”<sup>20</sup>.

Действительно редкое, но не для любимчика системы. Через два года после первого посещения Института высоких температур Ходорковский пришел к Шейндлину домой. Как рассказал мне Шейндлин, Ходорковский сообщил ему, что заработал много денег и хочет основать банк. Но Ходорковский беспокоился относительно статуса и связей, ему были нужны влиятельные покровители. “Это были молодые ребята, — вспоминал Шейндлин. — Мы легко нашли общий язык — выпили с ними хорошего вина и водки, я выслушал их и сказал: “Парни, вы молодцы! Скажите, чем я могу вам помочь, и я помогу”.

Шейндлин согласился войти в правление нового банка МЕНАТЕП. На нечастых встречах, вспоминал он, “мы часа два-три пили чай и обсуждали ситуацию в стране. Для ребят это было очень важно”.

“Ребята” уже не были ребятами. Они открывали офшорные счета и переводили твердую валюту в Советский Союз и из Советского Союза, где старая теневая экономика быстро превращалась в основную экономику. Хотя частной собственности еще не было, Ходорковский находился в авангарде быстро развивавшегося мира банков и финансов, на переднем крае ста-

\* В разговоре со Слевином в 1991 г. Ходорковский дал ключ к пониманию сделки с “Жилсоцбанком”. “Мы пошли получать ссуду, а кончилось тем, что мы заплатили им, чтобы они написали для нас инструкцию”, — сказал он.

\*\* Название представляет собой акроним русского названия Межотраслевой центр научно-технических программ.

новления капитализма. Джоэл Хеллман, аспирант Колумбийского университета, приехавший в Москву, чтобы собрать материалы для написания докторской диссертации о новых российских банках, нашел, что МЕНАТЕП отличался от некоторых других новых коммерческих банков, добившихся успеха в 1989 году, сдержанностью и таинственностью. “Никто не говорил по-английски, никто не носил западные костюмы, — вспоминал Хеллман о банке МЕНАТЕП. — Они не торопились обосноваться в шикарном офисе, держались скромно”<sup>21</sup>. Но Ходорковский, безусловно, был одним из лидеров своего поколения. Когда в 1990 году Горбачев пригласил в Кремль группу политиков, ученых и журналистов (слово “бизнесмен” тогда не употреблялось), чтобы поговорить о реформе, среди них был и Ходорковский<sup>22</sup>.

Нашуывая путь к богатству, “ребята” не чувствовали себя в безопасности. Что, если эксперимент провалится? Есть ли у них союзники, способные защитить их? Невзлин, ставший партнером и доверенным лицом Ходорковского, отличался общительностью, Ходорковский же был человеком замкнутым. Невзлину пришла в голову мысль: им нужно рассказать о себе, потому что у людей на улице и у общественности их бизнес вызывал большие сомнения. Что такое коммерческий банк? Что такое МЕНАТЕП? Ходили слухи, что за ним стояли комсомол, коммунистическая партия или КГБ. То же самое говорили в то время почти обо всех новых коммерческих банках<sup>23</sup>.

Невзлин предложил написать небольшую книгу с необходимыми разъяснениями. Уступая уговорам Невзлина, Ходорковский согласился. Между ними установились тесные партнерские отношения. Невзлин вспоминал, что они жили в загородном доме под Москвой, он на первом этаже, Ходорковский — наверху. В 1991 году, ставшем последним годом существования Советского Союза, они надиктовали на магнитофон, а затем издали книгу “Человек с рублем”, переделав название знаменитой советской пьесы о Ленине “Человек с ружьем”. Обложка книги была украшена изображениями рублей и долларов. Их компания “МЕНАТЕП-Информ” напечатала пятьдесят тысяч экземпляров книги<sup>24</sup>.

Книга бросила пятьдесят тысяч вызовов системе. Ходорковский и Невзлин кричали: “Становитесь богатыми! Как мы!” Все их произведение напоминало насмешку нахальных подростков над родителями. Ее единственная мысль — в богатстве нет ничего плохого. Цветистый стиль изложения резко контрастировал с обычной сдержанностью Ходорковского, стеснительного банкира, носившего джинсы и фланелевые рубашки. Думаю, что книга была прямолинейной попыткой налаживания связей с общественностью. В книге так много наставлений и штампов, что

читать ее практически невозможно. “Наш компас — Прибыль, — писали они. — Наш кумир — Его Финансовое Величество Капитал”. Их цель — “в миллиардеры...”. “Довольно жить Утопией, — призывали они. — Дорогу — Делу, которое обогатит!” Один из их героев — Генри Форд. “Человек, способный превратить вложенный доллар в миллиард, — гений”.

В своем сумбурном повествовании, разбитом на главы с названиями вроде “МЕНАТЕП: путь к богатству”, Ходорковский и Невзлин прославляли алчность. Возможно, это объясняет, почему они считали нужным написать эту книгу: они боялись зависти, ревности и непонимания. Их опасения были не лишены оснований. Подозрительное отношение к капитализму, богатству и собственности, характерное для советской пропаганды, глубоко укоренилось в российской культуре и сохранится, особенно среди старшего поколения, даже спустя годы после кончины советского коммунизма. “Ребята” не знали, что будет, и стремились оправдать свой новый необычный статус. “Каждый за себя, — провозглашали они свою философию. — Быть богатым — норма жизни”. Они восторженно вспоминали шикарную презентацию, устроенную ими в Московском коммерческом клубе, излюбленном месте отдыха нуворишей, с фейерверком, угощением, напитками и развлекательной программой, рассчитанную на четыреста приглашенных. “Рюмки и бокалы были наполнены коньяком двадцати марок, виски, шампанским, джином, различными винами, ликерами — более чем пятьюдесятью напитками на любой вкус. Мы не пожалели денег на организацию этого приема”. Они назвали свое щедрое гостеприимство “высшим проявлением этики”. Но цель описания этого блестящего приема заключалась не столько в том, чтобы похвастаться, сколько в том, чтобы защитить и оправдать себя. “Мы, МЕНАТЕП, можем позволить себе не бояться результатов своей работы, мы можем позволить себе похвалиться тем, что мы заработали”, — заявили они. В то время как ленинская формула предполагала равенство в бедности, “мы защищаем равное право на богатство”.

В один прекрасный день Чарлз Райан, выпускник Гарварда, приехавший в Советский Союз в последний год его существования в качестве сотрудника Европейского банка реконструкции и развития, сошел с поезда в Санкт-Петербурге, куда его направили для проведения консультации с некоторыми молодыми реформаторами, включая Анатолия Чубайса. Райан вспоминал, как шел через площадь в поисках автобуса и думал о том, что ему хочется перестать быть советником и принять непосредственное участие в становлении капитализма. Он заметил человека, на шее которого висел рекламный щит с надписью: “Покупайте акции банка МЕНАТЕП”.

“Я сказал себе: это забавно, нужно посмотреть, что это такое! — рассказывал Райан, который до приезда в Санкт-Петербург провел некоторое время на Уолл-стрит и кое-что знал про акции. — Банк? Этот человек держал в руках бумажки, на которых было написано, что это акции банка МЕНАТЕП. Я купил несколько штук. Достал двадцатипятирублевые бумажки с портретом Ленина и купил на них тоненькую пачку акций. Я сел в такси и не мог удержаться от смеха при мысли, что ценные бумаги, акции можно просто купить на улице. Я подумал, что это финансовая пирамида”.

“Я приехал в гостиницу и включил телевизор. Тогда в России телевизионная реклама была без “картинки”, только название компании и номер телефона”.

“К моему удивлению, на экране появилось чье-то лицо. Это был Михаил Ходорковский. Он размахивал кулаком и говорил: “Меня зовут Михаил Ходорковский. Я призываю вас обеспечить свое будущее и приобрести акции банка МЕНАТЕП! Это коммерческий банк”. Райан был поражен. “Все говорилось обычным советским языком, но сводилось к одному: купите эти бумажки, и вы станете богатыми. Это было странно и интересно. Интересно, что они апеллируют к желанию людей стать богатыми, подумал я”.

Акции банка МЕНАТЕП одними из первых появились в продаже, и это означало, что Ходорковский вновь оказался впереди всех в неустанном поиске новых направлений развития. Несмотря на свою скрытность, Ходорковский решил сделать название МЕНАТЕП общеизвестным и обратился к Владиславу Суркову, художавому, постоянно куривавшему молодому человеку, с которым он познакомился в молодежном научном центре. Сурков заработал первые деньги, печатая в государственной типографии репродукции знаменитой картины и продавая их с большой выгодой для себя перед музеем, в котором был выставлен оригинал. “Мне сразу понравился Ходорковский, — вспоминал Сурков, — потому что он тут же взял лист бумаги и начал рисовать на нем кружочки и стрелочки, рассказывая, что через несколько лет у нас будет целая империя”<sup>25</sup>. И, подумав, добавил: “Я знал, что многие люди, большинство людей, скептически относились к идеям Ходорковского. Все думали, что коммунисты всего лишь дали молодым людям возможность поиграть года два-три и никогда не дадут нам пойти дальше”. Но Сурков поверил в мечту Ходорковского об империи, какой бы далекой она ни казалась вначале в скромном молодежном научном центре. “Я хотел быть похожим на героя фильма “Красотка”, — говорил он. — Я хотел почувствовать себя крупным бизнесменом, сидеть в шикарном отеле и вершить большие дела”.

Сурков стал заниматься у Ходорковского вопросами маркетинга. Он нанял несколько знакомых журналистов, и вместе они провели мозговую атаку, чтобы решить, как лучше организовать рекламную кампанию. Вместо долгих, скучных выступлений по телевидению в советском стиле Сурков предложил короткую броскую рекламу. По его задумке на телевизионном экране всего на четыре секунды возникала надпись “Банк МЕНАТЕП”, а когда в самой популярной вечерней новостной программе “Время”, строго контролируемой партией, передавался прогноз погоды, название банка появлялось в углу экрана. “Люди запомнили это название, — рассказывал он, вспоминая о телевизионной рекламе, — но нам приходилось соглашаться с Центральным комитетом партии”. Кроме того, Сурков привлек к съемкам телевизионной рекламы банка МЕНАТЕП известных советских актеров, попросив их рассказать о нем своими словами, и договорился об участии Ходорковского в популярных телевизионных ток-шоу “Момент истины” и “Тема”, часто нарушавших советские табу.

Хотя реклама банка адресовалась населению, оно, как таковое, МЕНАТЕП не интересовало. Банк был в значительной степени закрытым финансовым центром торговых и денежных операций Ходорковского. Рекламная кампания и продажа акций представляли собой политическую страховку от преследования со стороны властей. Коммунистическая партия начала этот эксперимент, она же могла и положить ему конец. В 1990 году на политическом горизонте забрезжили предвестники отступления, а Горбачев проявлял нерешительность в том, что касалось гласности и перестройки. “Мы хотели, чтобы владельцами акций нашей компании стали многие тысячи людей, потому что все время ждали, что власти возьмут и скажут: “Хватит!” И тогда, придя закрывать наш банк, они столкнулись бы с сопротивлением наших акционеров”, — вспоминал Сурков.

В банке Ходорковский создавал новый “денежный станок”, превосходивший по своей мощности первые скромные сделки с безналичными деньгами. Он понял, что в России по-настоящему большие суммы нельзя было найти в только зарождавшемся частном секторе. На этот раз Ходорковский и Невзлин решили охотиться за по-настоящему большими деньгами — дойти само государство, крупнейшей источник капитала. Начались хождения по все более беспокойным коридорам власти. Уже начался распад Советского Союза, и появился новый центр власти с Ельциным во главе правительства России. Ходорковский стал советником премьер-министра Ельцина, Ивана Силаева. Чем он занимался на этой должности, точно неизвестно, но вероятно, это было идеальное место для поиска новых источников наличных денег.

Тем временем советское правительство выделяло огромные кредиты предприятиям в тщетной попытке предотвратить их крах. МЕНАТЕП стал уполномоченным банком — одним из тех коммерческих банков, которые государство выбрало для того, чтобы они служили посредниками при переводе государственных денег предприятиям. Уровень доходности при работе с государственными деньгами был на первый взгляд не очень велик, рассказывал мне Ходорковский. Но Ходорковский мог использовать государственные кредиты, которые текли как вода из крана, для получения хороших доходов. Он использовал государственные кредиты в собственных целях и не торопился возвращать их государству. Это был свободный капитал. Ходорковский рассказывал мне, что в 1990 и 1991 годах доходы от сделок с компьютерами и твердой валютой стали играть второстепенную роль. “Главным делом стали государственные кредиты, — вспоминал он. — Мы брали деньги у государства, передавали их государственным предприятиям, а потом брали деньги у государственных предприятий и возвращали их государству”. Оборот приносил огромную прибыль отчасти потому, что ни государственные предприятия, ни низкооплачиваемые бюрократы не понимали в полной мере, как меняется стоимость денег со временем. Ходорковский мог получить прибыль, используя их деньги. Латынина писала, что Ходорковский умело манипулировал бюрократами. “Трудно сказать, была ли у Ходорковского компетентная “крыша”... а только выгоды инвестиций в чиновников он понимает одним из первых, — писала она. — Приемы высокопоставленных гостей на банковских дачах на Рублевском шоссе... приносят тысячекратный доход”<sup>26</sup>. Другими словами, Ходорковский и Невзлин понимали ценность полезных связей — государственный чиновник, поразвлекавшись за их счет, открывал в их банке крупный счет, и они могли зарабатывать миллионы долларов, играя государственными деньгами.

“Денежный станок” Ходорковского продолжал набирать обороты. Сеть его связей протянулась далеко за границу, в такие заповедные зоны офшорного банковского обслуживания, как Швейцария и Гибралтар, а также в Соединенные Штаты. Советское правительство сохраняло строгие ограничения на твердую валюту, но новые коммерческие банки, включая МЕНАТЕП, начали систематически игнорировать их<sup>27</sup>. Постепенно разваливавшееся советское государство было не в состоянии уследить за шустрыми ребятами, порхающими в поисках легких денег. Офшорная сеть Ходорковского достигла Женевы и частного инвестиционного банка “Ригтс Валмет”. Фирма имела офисы в Гибралтаре, на Кипре, на острове Мэн и в других финансовых центрах, обслуживающих богатых индивидуальных клиентов и компании, которые стремятся уйти от налогов и



перевести деньги в офшорные зоны. После того как в 1989 году рухнула Берлинская стена, “Риггс Нэшнл Бэнк оф Вашингтон” приобрел 51 процент акций банка “Валмет” в соответствии с планом, предусматривавшим приобретение позиций в Восточной Европе и России<sup>28</sup>. Ходорковскому, который всего несколько лет назад безуспешно пытался открыть в Москве молодежное кафе, не было и тридцати, когда он стал клиентом эксклюзивного женевского инвестиционного банка. На шикарном приеме, устроенном Ходорковским в 1991 году в Московском коммерческом клубе, где негромко играл джаз, а вся автостоянка была заставлена “мерседесами” и “БМВ”, представитель банка “Риггс Валмет” сказал журналисту, что Ходорковский уже два года является их клиентом. “Они лучше всех в Москве разбираются в вопросах бизнеса”, — отозвался он о команде Ходорковского. А Платон Лебедев, который был тогда финансовым директором банка МЕНАТЕП, назвал банк “Риггс” “нашим учителем” и добавил: “Их швейцарское отделение — для нас второй дом”<sup>29</sup>.

Через пять дней после попытки антигорбачевского переворота, принятой в августе 1991 года, Николай Кручина, казначей коммунистической партии, выбросился из окна. Спустя шесть недель то же самое произошло с его предшественником, Георгием Павловым. Они унесли с собой одну из величайших загадок распада Советского Союза: что случилось с миллиардами долларов партии? Судьба исчезнувших денег и золота коммунистической партии надолго стала неразрешенной загадкой, которая и спустя десятилетие порождает острые споры и предположения среди московских банкиров и политиков. Никто не знает наверняка, о какой сумме идет речь и куда она исчезла, но во многих версиях фигурируют “ребята” из комсомола, а самым преуспевающим из них был Михаил Ходорковский. Возможно ли, что этот способный молодой человек, разбогатевший в то время, когда система предпринимала отчаянные попытки спастись, стал спасательной шлюпкой для коммунистической партии и помог партийным боссам или КГБ перевести богатства на счета в иностранных банках? Ходорковский имел необходимые для этого навыки, сеть и контакты за границей.

Ходорковский отрицал, что сыграл какую-то роль в спасении денег партии. Но в начале 1990-х он сделал по этому поводу одно двусмысленное заявление. “Банк похож на официанта, — сказал он. — Его дело — обслуживать клиентов независимо от их политических убеждений или принадлежности к тому или иному лагерю. Он должен получить деньги или выдать их кому-то и зарегистрировать сделку. Я не понимаю, в чем вина тех банков, на счетах которых хранились деньги коммунистичес-

кой партии. Если бы мне предложили хранить их в моем банке, я счел бы это за честь. Однако когда коммунистическая партия была объявлена преступной организацией, то и все банки, обслуживавшие ее, стали если не преступниками, то соучастниками. Так не должно быть”<sup>30</sup>.

Егор Гайдар, первый премьер-министр Ельцина, говорил мне, что единственными людьми в России, кто действительно мог помочь найти деньги коммунистической партии, были сотрудники КГБ, которые, возможно, и вывезли их. Гайдар вместо этого обратился в международное частное сыскное агентство “Кролл Ассошиэйтс”, чтобы те помогли найти деньги\*. Гайдар выделил им в качестве гонорара за три месяца работы 900 тысяч долларов. К маю 1992 года были собраны многочисленные материалы расследования, но российская служба безопасности не шла на сотрудничество, и Гайдар сделал вывод, что участники расследования не нашли ничего полезного. Он остановил расследование.

\* Гайдар писал в своих мемуарах, что этот вопрос возник из-за того, что два бывших высокопоставленных сотрудника советской разведки написали об этом Ельцину и тот попросил Гайдара разобраться.

Одновременно с этим Фриц Эрмарт, высокопоставленный сотрудник ЦРУ, узнал о расследовании от своего коллеги по ЦРУ, ушедшего в отставку. Бывший коллега рассказал Эрмарту, что новое российское правительство хотело найти “огромные суммы, похищенные КГБ по поручению КПСС и помещенные в банки и подставные компании за границей”. Он спрашивал Эрмарта, сможет ли американское разведывательное сообщество помочь российским реформаторам вернуть деньги<sup>31</sup>.

Эрмарт полагает, что американская разведка могла бы помочь найти деньги. Но следовало ли ей делать это? Группа высокопоставленных сотрудников Белого дома собралась, чтобы принять решение. Ответ был отрицательным. Эрмарт говорит, что обосновывался он так: “Бегство капитала есть бегство капитала. Мы не можем помочь России вернуть эти деньги, как не можем помочь Бразилии или Аргентине”.

Дело было закрыто, а деньги так и не нашли.

**В** тихие летние дни Леонид Богуславский садился в свою маленькую лодку со старым подвесным мотором и мчался по гладкой сверкающей воде подмосковного озера. Если мотор выходил из строя, что случалось довольно часто, Богуславскому приходилось тратить недели на поиски запасных частей. Потом он часами разбирал и вновь собирал мотор, заботливо возвращая его к жизни. Специалиста по компьютерам Богуславского всегда интересовало, как что устроено. Он чувствовал мотор, знал, когда он будет работать, а когда не будет.

В один из летних выходных дней 1974 года Богуславский собирался отправиться на пикник с дюжиной своих знакомых, среди которых был один из его ближайших друзей, Борис Березовский. Они с Березовским были молодыми учеными и работали в Институте проблем управления, престижном научном центре, занимавшемся вопросами прикладной математики, автоматике и зарождавшейся теории вычислительных систем. Двадцатитрехлетний Богуславский отличался сдержанностью, а его друг Березовский, который был на пять лет старше, удивлял своей неугомонностью. Голову Березовского украшала шапка черных жестких волос и удлиненные баки. Он говорил быстро, потому что быстро думал. В воскресенье? Конечно. Они договорились о пикнике на берегу озера.

В субботу мотор заглох. Богуславский знал, что не сможет найти запасные части до воскресенья, а возможно, на это уйдут дни или недели.

## Борис Березовский

Когда в воскресенье приехали Березовский и все остальные, пришлось сообщить им плохую новость. Он предложил сыграть в футбол и забыть о лодке. Все согласились, но Березовский отказался верить в то, что мотор вышел из строя.

“Нет, — уговаривал он, — давай попробуем его починить”.

“Боря, — ответил тот, — его невозможно отремонтировать. Что ты понимаешь в моторах?”

“Я ничего не понимаю в моторах, но мы должны попробовать! Мы мечтали покататься на водных лыжах, и будет здорово, если мы сможем починить его!” — сказал Березовский. Он говорил быстро, как всегда, когда был взволнован.

“Хорошо, — сдался Богуславский, столкнувшись с огромной силой убеждения своего старшего товарища. — Но могу поспорить, что ничего не выйдет. Я знаю этот мотор. С ним что-то серьезное, и мы не сможем его починить”.

Пока их друзья веселились на берегу озера у костра, Богуславский и Березовский сидели на причале, пытаясь починить мотор. Богуславский работал, а Березовский говорил, говорил и говорил. Богуславский думал про себя: Березовский даже отвертку держать в руках не умеет, зато как он умеет говорить! За три часа они разобрали и снова собрали мотор. Он по-прежнему не работал. Они пропустили большую часть пикника, но Березовский настаивал на том, что нужно продолжать. “Мы перепробо-

вали все”, — вспоминал Богуславский. Березовский не сдавался. Солнце уже клонилось к закату, когда Березовский наконец признал, что Богуславский был прав и мотор починить нельзя.

В этом был весь Березовский. Он всегда поднимал планку как можно выше и стремился преодолеть ее. Он всегда находился в движении, всегда стремился к цели, не зная и не боясь никаких преград. Даже если никто, кроме него, не верил в возможность успеха, он должен был попробовать и прекращал попытки только в самом конце, в самую последнюю минуту, если становилось совершенно ясно, что цель недостижима.

Была еще одна причина, по которой он мог сдаться, и она заключалась в том, что его ум не знал покоя, его обуревали меняющиеся чувства, и иногда он терял интерес к своим начинаниям. Но если он чего-то хотел, то не успокаивался ни на минуту. “Это его позиция, — вспоминал Богуславский спустя много лет, когда они оба стали преуспевающими бизнесменами, — никогда не отступать”.

150

Москва — город широких бульваров, пересеченных неторопливо текущей рекой и ее притоками. Он застроен зданиями разных стилей, от красивых кирпичных жилых домов дореволюционной постройки до безобразных многоэтажных домов из бетонных панелей и уродливых утопических сооружений советской эпохи. Среди равнины, на которой расстилается город, поднимается несколько пологих холмов. На один из них от центра города ведет Профсоюзная улица. На склоне холма по адресу Профсоюзная улица, дом 65 находится Институт проблем управления, прямоугольное здание с прудом перед ним. Он кажется островом спокойствия, изолированным от столицы. Ученые и исследователи трудятся в тесных, похожих на чуланы кабинетах или пьют чай в аудиториях с высокими потолками и огромными окнами с видом на город. Основанный в 1939 году институт первоначально был детищем сталинской политики индустриализации. После Второй мировой войны появилась новая сложная техника, требующая еще более совершенного управления, например межконтинентальные баллистические ракеты, атомные электростанции и реактивные истребители. Ученые разрабатывали алгоритмы, позволяющие управлять этими ракетами и реактивными самолетами. Они решали проблемы управления гигантскими нефтеперегонными заводами и работали над автоматизацией тысяч сборочных конвейеров. На досках в своих кабинетах они мелом писали математические формулы управления всем, начиная с орбиты сверхсекретного спутника и кончая системой сортировки почты. Советский Союз постоянно старался не отставать от Запада в области техники, и институт стал элитным и престиж-

ным научным центром, занимающимся всем, начиная с кибернетики и кончая аэродинамикой и теорией принятия решений. Одним из самых знаменитых достижений института был алгоритм профессора Марка Айзермана, который нашел способ держать мишень под прицелом танкового орудия, даже когда танк движется по пересеченной местности.

Но институт представлял собой нечто большее, чем школьные доски, теоремы и сборочные конвейеры. Это был котел, в котором бурлили либеральные идеи, велись бесконечные споры о литературе, театре, философии, перестройке, гласности, запчастях к автомобилям, колбасе, дефицитной экономике и других вещах, заслуживавших внимания. Они занимались наукой, но не были оторваны от жизни. Большинство ученых писали свои научные работы дома, за кухонным столом, а в институте проводили время в спорах. Владимир Гродский, работавший в то время в институте, вспоминал, что он был похож на Институт чародейства и волшебства из знаменитой книги “Понедельник начинается в субботу”, написанной братьями Аркадием и Борисом Стругацкими в 1966 году.

По коридорам Института проблем управления прогуливались одаренные математики и ученые-теоретики, занимавшиеся своими формулами и располагавшие такой роскошью, как время для размышлений. Они были благодарны за небольшое пространство, предоставленное им для проверки своих идей, за приличную зарплату, за семинары, на которых они могли искать решение задач с помощью “мозгового штурма”, за возможность выпить чашку чая и совершенствоваться интеллектуально. Но не они создавали это пространство, его предоставляли им другие, находившие деньги и возможности.

Березовский был одним из тех, кто находил возможности. Он проносился по коридорам как комета, как сгусток энергии. Постоянно находясь в движении, он был полон планов, замыслов, идей и, что самое главное, имел связи для их реализации. Он постоянно о чем-то беспокоился, постоянно мчался куда-то по длинным коридорам, постоянно звонил по телефону на другой конец Москвы. Его коллеги любили говорить, что он может находиться в нескольких местах одновременно. Каким-то образом Березовский с его настойчивостью и мягким обаянием, скрывавшим огромную целеустремленность, всегда добивался того, чего хотел.

Березовский был единственным сыном инженера-строителя, еврея по национальности, и медсестры, работавшей в педиатрической больнице. Его отец приехал в Москву в 1930-е годы из сибирского города Томска. Отец Березовского всю жизнь строил заводы. Березовский родился сразу после войны, и у него было, как он выразился, “счастливое советс-

кое детство”. Прежде чем 23 января 1969 года прийти на работу в престижный Институт проблем управления, он окончил Московский лесотехнический институт<sup>2</sup>. Березовский был евреем, и это создавало преграды на его пути. Существовали негласные ограничения относительно того, сколько евреев могут занимать высокие должности, защищать диссертации, становиться заведующими лабораториями, получать престижные премии. Чтобы добиться чего-нибудь, еврею приходилось прилагать в пять раз больше усилий. Антисемитизм был советской государственной политикой. “У меня не было политического будущего, — сказал мне Березовский. — Я не был членом политической элиты. Я был евреем. Существовала масса ограничений. Я прекрасно понимал это”<sup>3</sup>. Но Институт проблем управления стал пристанищем для евреев. Многие из них стремились заниматься наукой, чтобы не служить напрямую советскому режиму и получать удовлетворение от работы. В институте собрались самые лучшие и талантливые еврейские ученые. “Это было удивительное место, — вспоминал Александр Ослон, работавший в институте в 1970-е годы по совместительству, — удивительное по количеству необычных людей, отличавшихся энергичностью, интеллектом, самобытностью. Институт жил чрезвычайно богатой интеллектуальной жизнью, как научной, так и гуманитарной. Это был феномен. Самые способные люди советского общества собрались вместе. Это был в значительной степени еврейский институт”<sup>4</sup>.

В условиях советского развитого социализма ученый не мог и мечтать о богатстве. Но приобрести статус в своей области или даже мировое признание и славу было чрезвычайно важно. Это сулило и материальные блага. Березовский занимался прикладной математикой, но, по собственному признанию, не был блестящим ученым. Его талант, по воспоминаниям знавших его в институте, где он проработал двадцать лет, заключался в умении добиваться результатов в мире, где царили апатия и лицемерие. Хотя его желания были импульсивными, Березовский преуспел в выработке тактики их осуществления. Он обладал аналитическим умом, огромной энергией и силой воли. Годы, проведенные в институте, заложили основу для всего, что должно было произойти, для превращения Березовского в одного из самых богатых и влиятельных людей России. В коридорах Института проблем управления вспыхнула яркая комета.

Айзерман, знаменитый профессор института, решивший проблему наведения танкового орудия и проводивший основополагающие исследования в области теории распознавания образов и аэродинамики, считал, что ученый должен менять направление своей деятельности каждые



пять лет. Он отстаивал необходимость научного изучения процесса принятия решений. Основными структурными подразделениями института являются лаборатории, представляющие собой не комнаты с пробирками, а коллективы исследователей, занимающиеся определенной теорией или идеей. Со временем Березовский возглавил собственную лабораторию, занимавшуюся теорией принятия решений — с помощью методов прикладной математики они исследовали, как осуществляется выбор<sup>5</sup>. При советской системе некоторые научные исследования, особенно в области математики, могли в меньшей степени ощущать на себе влияние вездесущей и деспотичной идеологии. Например, математики в течение ряда лет работали над моделями рыночной экономики. Это было разрешено, потому что речь шла о моделях, а советский социализм преследовали явные неудачи. Рыночные модели были полезны для математиков, потому что они узнавали о методах, применявшихся на Западе, и читали западную литературу, но они не могли применить свои знания на практике, в реальной жизни. Точно так же исследование по теории принятия решений было абстрактным занятием, которое никак не влияло на процесс загнивания советского социализма. Марк Левин, профессор экономики, написавший диссертацию в институте и познакомившийся в те годы с Березовским, вспоминал об Айзермане как мечтателе, которому было неважно, куда приведет его исследование. «Мы — первопроходцы, — так, по словам Левина, говорил Айзерман. — Наша цель — достижение новых границ. Мы не можем позволить себе заниматься деталями. Этим займутся другие. Наша задача определять направления. Делать то, что мы можем. А потом идти вперед, предоставляя другим людям возможность позаботиться о деталях»<sup>6</sup>.

В Березовском поражали не столько его научная эрудиция, сколько его метод. «Он был генератором идей, — вспоминал Гродский, работавший в то время в лаборатории Березовского, а позже ставший одним из ведущих российских специалистов по опросам общественного мнения. — Он излагал все идеи, приходившие ему в голову. Половина из них могла быть чушью, но вторая половина была гениальной». Ослон вспоминал, что Березовский, несмотря на его решительность, был не очень хорошим администратором. Его лаборатория часто не справлялась с оформлением обычной документации и решением административных вопросов. «Они постоянно были увлечены чем-то, — рассказывал он мне. — Постоянно находились на гребне творческой активности». Березовский был слишком занят, чтобы отвлекаться на повседневные дела. «Он был таким активным, что поймать его было невозможно, — вспоминал Ослон. — Он появлялся то здесь, то там, звонил в миллион

мест, опаздывал в миллион мест, обещал быть в миллионе мест, но так и не попадал туда”.

Если в его безумии и была система, то она заключалась в том, что Березовский постоянно использовал возможности, которые появлялись у него в результате безостановочного налаживания связей. “Они носили исключительно деловой характер, — рассказывал мне Гродский. — Не у каждого имелись возможности организовывать семинары, проводить семинары, организовывать поездки за границу, принимать делегации из различных университетов, посещать эти университеты и выступать в них с докладами. Борис знал, как строить отношения с людьми. Он мог найти общий язык с кем угодно”.

Неуемная активность и налаживание связей не ограничивались сферой научной деятельности. Заведующий лабораторией должен был заботиться о своих подчиненных, быть охотником и добытчиком для своей увеличившейся семьи. Хотя они и принадлежали к элите советской науки, блат и связи имели значение и для них. Березовский был занят не только подготовкой семинаров, но и выбиванием квартиры для коллеги. Он заботился о своих сотрудниках, поэтому многие стремились работать в его лаборатории.

Тем, кто хотел преуспеть в советской промышленности и науке, было важно иметь ученую степень. “Диссертация была валютой, — вспоминал Гродский. — Было важно, являетесь вы доктором наук или кандидатом наук, членом партии или беспартийным. Это была совершенно иная социальная иерархия. Поэтому очень часто поступление в аспирантуру или получение ученой степени служило своего рода средством обращения. “Я возьму тебя к себе в аспирантуру, если ты сможешь мне без очереди купить “жигули”. Это странный обмен, но так было. Именно так строились эти отношения”.

Воспоминания Березовского о годах, проведенных в институте, подтверждают предположения многих, что наука не была в центре его внимания. “Я занимался наукой с удовольствием, — говорил он мне. — Но чувствовал, что это не мое. Я написал сто статей и три монографии. Я сделал что-то в своей области, что-то, как мне кажется, значимое. Но я сделал это с огромным трудом. Мне пришлось держать себя в очень строгих рамках. Я не обладал какими-то сверхспособностями в математике — понимаете? Мне просто приходилось все время себя сдерживать. И, как бы лучше выразиться, я скажу вам одну странную вещь. Сейчас в это трудно поверить, потому что я кажусь человеком, который может быть во многих местах одновременно. Но три года жизни, три года своей жизни, я посвятил доказательству одной теоремы. Я работал днем и ночью, по-

тому что все, что я делаю, я делаю с полной отдачей. Если я работаю над чем-то, то я всегда работаю очень серьезно, по восемнадцать-двадцать часов в день. Я доказал эту теорему и защитил диссертацию. А когда я защитил ее и мне присвоили степень кандидата наук, один из моих друзей показал мне, что в моем доказательстве была допущена ошибка. Я потратил еще два года на устранение ошибки”.

Березовский брал к себе талантливых безработных математиков, просто чтобы почувствовать удовлетворение от того, что они работают рядом с ним. “Было несколько выдающихся математиков, которых Борис просто опекал, — вспоминал Ослон. — В значительной степени они не имели отношения к практической работе лаборатории. Они занимались чистой, настоящей математикой. Он просто создал для них несколько тихих рабочих мест, где они могли нормально работать. У одного из них не было работы, и он занимался случайными подработками, например счищал снег с крыш. Боря взял его к себе”.

“Это было своего рода слабостью Бориса. Он испытывал к ним особую симпатию. Возможно, его желание помочь математикам было подсознательным. Он тоже хотел быть математиком. У него имелась склонность к тому, чтобы заниматься чистой математикой. Возможно, он мечтал заняться абстрактными разделами математики. С другой стороны, сильная черта его характера заключалась в том, что он всегда был очень практичным человеком”\*.

Интерес Березовского вспыхивал, а потом неожиданно пропадал. Иногда ему не удавалось сохранить интерес даже к собственным проектам. Однажды, вспоминал Гродский, институт охватила политическая лихорадка, и его сотрудники начали проводить выборы во внутренний совет. Березовский “тоже загорелся этим и включился в игру. Потом он неожиданно потерял интерес. “Послушайте, ребята, бросьте это, — сказал он. — Какое это имеет значение? Это все ерунда. Нам не следует этим заниматься!”

Тем не менее Березовский постоянно стремился повысить свой собственный статус. Его обаяние, откровенность, хитрость и энергия были ценными качествами. “Статус определяют различные показатели, — рассказывал Ослон, — ученые степени кандидата и доктора наук, ученые звания доцента и профессора, а также премии: премия Ленинского комсомола, Государственная премия, Ленинская премия. Человек, который хочет подняться по этой лестнице, должен получить все это. Это симво-

\* Петр Авен, чей отец, Олег, был одним из основателей и ведущих ученых института, сказал мне, что многие математики, которых Березовский взял в свою лабораторию, были евреями и не могли найти работу в другом месте.

лы, как корона и трон короля. Нужно потратить уйму времени, чтобы получить эти символы, но, получив их, можно начинать думать о следующем шаге”.

Левин сказал, что даже написание и защита докторской диссертации — это скорее кампания лоббирования, а не научный поиск. “В те годы этот процесс носил скорее политический, нежели научный характер. И нужно сказать, что с политической стороны Березовский справился блестяще”<sup>8</sup>.

Березовский сосредоточил внимание на получении престижных премий. Его первой целью была премия Ленинского комсомола, и он ее получил. Затем он предпринял попытку получить Государственную премию, но это оказалось гораздо труднее, потому что ее присуждала специальная комиссия. Чтобы получить премию, ему пришлось активно этого добиваться. Умение убеждать имело не меньшее значение, чем наука. Богуславский рассказывал мне, что Березовский направил всю свою энергию на получение награды: “Он налаживал связи с людьми, получал отзывы, получал различные важные документы в поддержку своей кандидатуры”. Но Березовскому не удалось получить премию, вспоминал Богуславский: “Конкуренция оказалась слишком серьезной”.

Березовского это не испугало. Он сказал Богуславскому, что уже принял решение о следующем шаге — Нобелевской премии.

“Его истинной целью была Нобелевская премия, — рассказывал Богуславский. — Он установил планку на этой высоте и действительно думал о том, как покорить эту вершину. Он потратил уйму времени и сумел набрать молодых талантливых ребят из университета, создать научный коллектив, способный решать проблемы методом мозговой атаки. Он не был настоящим ученым с точки зрения выполнения конкретной работы с применением научных приемов и методов. В этом он был не силен. Но к некоторым идеям он подходил творчески, как в случае с привлечением талантливой молодежи к выполнению текущей работы. Он хорошо знал, какое направление работы выбрать и как найти решение, позволяющее претендовать на Нобелевскую премию. Это была не шутка. Это был абсолютно реальный замысел”.

“Знаете, что остановило его? — спросил Богуславский. — Перестройка. Она открыла другую возможность. Если бы благодаря перестройке в его жизни не возникла перспектива коммерческого успеха, он гонялся бы за Нобелевской премией до самой смерти”<sup>\*</sup>.

\* Последней целью Березовского на научном поприще стало избрание в члены-корреспонденты РАН, чего он и добился.

Путь Березовского к богатству начался с простой потребности — потребности в автомобиле. В начале 1980-х личный автомобиль в Москве имелся далеко не у многих. У Богуславского были старые красные “жигули”. Березовский очень хотел иметь эту машину.

“Жигули” представляли собой модифицированную модель малолитражного “фиата”. Они производились с 1970 года на колоссальном сборочном конвейере в городе Тольятти на берегу Волги. Город был назван в честь лидера итальянских коммунистов. Тут находился Волжский автомобильный завод — сокращенно ВАЗ, — обладавший всем необходимым для самостоятельной сборки автомобилей оборудованием, которое купили у итальянской фабрики ФИАТ. У Березовского как представителя своего института были деловые связи с производственным объединением “АвтоВАЗ”\*, и он предложил Богуславскому сделку. Он отправил бы старые красные “жигули” в Тольятти, где их полностью бы отремонтировали — это казалось тогда несбыточной мечтой, потому что достать запасные части было практически невозможно. Сделка, предложенная Березовским, заключалась в следующем: он устраивает ремонт машины, после чего машина становится их общей.

“Я сказал: хорошо, прекрасно, — рассказывал мне Богуславский. — Мне не нравилась эта паршивая машина, которая была настолько старой, что ломалась каждый день. Машина стала бы как новая. Помню, я спросил его: кто доставит машину из Москвы в Тольятти?”

Березовский, только что получивший водительские права, ответил, что он сам проедет тысячу километров до автомобильного завода. Богуславский был в недоумении. “Неужели ты сможешь? Ты получил водительские права всего два дня назад! Ты же не доедешь!” Богуславский настоял на том, чтобы, прежде чем взять машину, Березовский показал, что он действительно умеет ее водить. Они устроили испытание. Богуславский остановил машину на подъеме и поставил ее на ручной тормоз. Он предложил Березовскому сесть в машину, завести ее и тронуться с места, не откатившись назад.

Березовский не справился с заданием — машина откатилась. Но он пустил в ход свое обаяние. “Он очень настойчив, когда хочет добиться своего, — вспоминал Богуславский. — Он сказал: “Леонид, не волнуйся. Все будет прекрасно! Разреши мне поехать в Тольятти!” И Богуславский уступил.

Машина вернулась как новая, и Богуславский не задавал никаких вопросов. Они пользовались машиной по очереди; одну неделю на ней

\* ПО “АвтоВАЗ” было создано в 1971 г. и объединило ВАЗ с поставщиками комплектующих. В частности, с белевским заводом “Автономаль”.

ездил Богуславский, другую — Березовский. Вскоре Богуславский заметил: за неделю он проезжал пятьсот километров, а Березовский — три тысячи. Остановить комету было невозможно. “Я не могу выразить, как я был тогда счастлив”, — вспоминал о том времени Березовский”.

Социализм в Советском Союзе вырождался, и власти возлагали большие надежды на то, что научные исследования могут спасти его. Центральные органы планирования и партийные идеологи надеялись, что с помощью науки — результатов исследований, математических формул, лучших умов — удастся положить конец длительному экономическому застою. Институт проблем управления был тесно связан с советскими заводами, и каждый ученый старался доказать, что его наука позволила добиться практических результатов в экономике. Эти сложные отношения в русском языке выражаются словом *внедрение*. Другими словами, в науке все должно получать практическое воплощение.

“Все теории, все формулы, все эксперименты в конечном итоге должны были так или иначе завершаться внедрением, — рассказывал мне Ослон. — Это относилось к любой научной дисциплине, включая прикладную математику, механику, физику. Что подразумевалось под внедрением? В каждой диссертации имелась практическая часть, в которой описывалось, как научная теория должна применяться на практике — на заводе, в институте, в транспортной системе”. Ученый отправлял результаты на завод, откуда поступал акт, подтверждавший, что исследование действительно принесло пользу.

“Более того, не только пользу, но и экономический эффект. Поэтому в акте имелась фраза о том, что “в результате внедрения разработки соискателя ученой степени кандидата технических наук товарища Иванова было сэкономлено 10 тысяч рублей”. Подпись, печать. Поэтому все научные руководители, имевшие аспирантов, старались установить связи с производством”. За актом следовали контракты на проведение дальнейших исследований, которые в свою очередь становились источником дохода для института.

Лаборатория Березовского занималась внедрением результатов своих исследований на АвтоВАЗе в Тольятти. Завод был одним из крупнейших промышленных предприятий в Советском Союзе. Он выпускал сотни тысяч автомобилей “жигули”, что составляло более 1 процента всей экономики. Как рассказывал Ослон, в институте имелся план: “Исполнитель — лаборатория Березовского. Заказчик — АвтоВАЗ. Тема — разработка системы проектирования автомобилей”. Лаборатория составляла отчеты, институт отправлял их на завод, завод платил институту, а иногда и исследователям.

Однако в последние годы существования Советского Союза все знали, что никакого внедрения не было, а был обычный обман, с помощью которого в условиях дефицитной экономики удавалось получить дополнительные средства. Сколько бы ни проводилось научных исследований, они не могли спасти динозавра развитого социализма, но субсидии на проведение исследований продолжали поступать, а исследователи настаивали на том, что они способствуют совершенствованию промышленности. “У нас была дурацкая система, — рассказывал Гродский. — Существовало множество методов оценки того, как данная формула повлияла на процесс производства автомобилей или чего угодно. Это было очень смешно. Что-то вроде игры, в которую играли все”. “Борис был гением, — добавил он, — в том смысле, что одним из первых в институте установил очень выгодные связи между своей лабораторией и АвтоВАЗом. Они приносили деньги, на которые можно было жить и работать”\*.

Но у Березовского имелись более грандиозные планы, не сводившиеся к получению мелких выгод и незначительных сумм. Он знал, что угловатые маленькие “жигули” были мечтой каждого. АвтоВАЗ был для него не обычным заводом, а золотым дном.

“Я понял одну важную вещь, — сказал мне Березовский. — В то время огромное количество людей хотело приобрести машины. Неважно, что у них не было квартиры. Неважно, что у них не было хорошей одежды. Была бы машина!”

Березовский замолчал. Он сидел в особняке XIX века, превращенном им в бизнес-клуб, в выглаженной белой рубашке и элегантно шелковом галстуке красно-коричневого цвета, с бокалом красного вина. Он снова вспомнил о тех годах, когда люди мечтали о собственной машине. Он сам мечтал о том же.

“Я помню, что был одержим этой мечтой, — сказал он мне и снова замолчал. — Первая машина появилась у меня в сорок лет. Вернее, полмашины. Неделю она принадлежала мне, неделю — моему другу. Мы ни разу не поспорили из-за этого. Ни разу”.

Волжский автомобильный завод строили в атмосфере торжества социализма. В 1967 году комсомольские строительные бригады из трехсот

\* Связи с ВАЗом очень помогали заводить полезных друзей. Березовский активно использовал эти связи, снабжая друзей запчастями. У него была приличная профессорская зарплата — пятьсот рублей в месяц, но он всегда занимал деньги. “Помню, что у Бори была привычка занимать деньги, — рассказывал Гродский. — Ему всегда не хватало денег. Он занимал их у меня, у других коллег. Боря много тратил, и денег ему никогда не хватало”.

городов приехали на строительную площадку у берега Волги, чтобы построить крупнейший в Советском Союзе автомобильный завод. Они начали строить не только гигантский завод, но и целый город, включая кварталы жилых домов, в которых должны были поселиться сто пятьдесят тысяч будущих автомобилестроителей. В течение трех с половиной лет сорок пять тысяч рабочих, пятьсот строительных кранов, сто экскаваторов и две тысячи самосвалов участвовали в строительстве нового промышленного центра<sup>10</sup>. Сам завод представлял собой грандиозное здание, имевшее двадцать одну проходную, его периметр равнялся четырнадцати километрам. 19 апреля 1970 года со сборочного конвейера сошел первый автомобиль “ВАЗ-2101”, модифицированный “фиат-124” с маленьким двигателем объемом 1,2 литра, характерной прямоугольной передней частью и круглыми фарами. Он получил название “Жигули” в честь холмов, расположенных на западном берегу Волги. Всего через три года был выпущен миллионный автомобиль “жигули”, и к 1974 году завод вышел на полный объем производства. Производительность каждого из трех сборочных конвейеров составляла 220 тысяч автомобилей в год.

Масштабы завода были огромными, но огромным был и спрос на машины, которые в числе многих других потребительских товаров оказались в дефиците<sup>11</sup>. В конце 1970-х — начале 1980-х годов завод начал испытывать трудности, связанные со сбоями централизованного планирования. Нехватка запчастей и низкое качество сборки стали бичом “жигулей”. В годы перестройки, в конце 1980-х годов, завод загнивал изнутри. Вскоре к его останкам слетелись стервятники.

Центральные плановые органы создали систему распределения автомобилей, не имевшую никакого отношения к рынку. Цена не имела значения, цвет никого не интересовал, гарантия была ни к чему. Было бы смешно проверять, как накачаны шины и как захлопываются дверцы. При распределении значение имело членство в партии, а также наличие привилегий и связей. Автомобили выделялись различным организациям: профсоюзам, предприятиям или комсомолу, которые и решали, кому они достанутся. Вопрос заключался не в том, хватит ли тебе денег на “жигули”, а в том, достанется ли тебе машина после того, как ты десять лет отстоял в очереди, и оставишь ли ты ее себе или перепродашь с большой выгодой.

В довершение всего “жигули” были не просто консервной банкой, хотя внешне и напоминали ее. Это было достаточно сложное устройство, нуждавшееся в техническом обслуживании и запасных частях, которые тоже оказались в сфере теневой экономики. Как и машины, запасные части распределялись плановыми органами, а не рынком. Вскоре, когда у миллионов “жигулей” начали изнашиваться тормозные колодки и вы-



ходить из строя свечи зажигания, когда возникла необходимость менять помятые крылья и разбитые фары, запасными частями стало можно пользоваться как параллельной валютой. Это был ходовой товар, транспортабельный и всегда пользовавшийся спросом. Чем более дефицитными они становились, тем дороже стоили. Это была классическая иллюстрация крушения социалистической экономики. Владелец “жигулей” снимал стеклоочистители со своей машины каждый раз, когда ставил ее на стоянку, чтобы их не украли. В 1980-е годы дефицит стал еще более острым. Был момент, когда появились воровские шайки, занимавшиеся кражей ветровых стекол с помощью больших присосок. Они находили машину с чистым неповрежденным ветровым стеклом и, когда никто их не видел, моментально вынимали его, прижав к нему присоски. Отчаяние владельцев автомобилей усугублялось тем, что станции технического обслуживания также испытывали хроническую нехватку запасных частей, а для любого серьезного ремонта помимо механика требовались детали. 1033 станции технического обслуживания едва справлялись, и за время горбачевских реформ черная дыра дефицита автомобильных запчастей превратилась в зияющую бездну.

АвтоВАЗ страдал не только из-за общего кризиса социализма в Советском Союзе. Завод подрывало изнутри воровство. На черном рынке господствовали примитивные законы спроса и предложения. Если не хватало чего-то, в чем имелась острая потребность, спрос удовлетворялся с помощью воровства. Если автомобили и запасные части были валютой, то АвтоВАЗ представлял собой гигантский сундук с сокровищами. Теоретически заводом владело и управляло государство, но с ослаблением государственного контроля сокровищница стала подвергаться разграблению. На черном рынке спрос на запасные части был настолько велик, что преступники нагло похищали их с завода целыми контейнерами, что приводило к остановке конвейера. Обнаглев еще больше, преступники отбирали автомобили когда хотели, хоть прямо со сборочного конвейера. Кроме того, завод зависел от сети поставщиков, которые теряли способность выполнять свои обязательства по мере того, как Советский Союз приближался к краху. Машины, сходившие с конвейера, передавали поставщикам в обмен на столь необходимые запчасти, которые потом все равно разворовывались. Вдоль заборов, окружавших АвтоВАЗ, располагалась знаменитая круглосуточная толкучка, на которой непрерывно продавались краденые запчасти и целые автомобили. Все предприятие, объем продаж которого составлял четыре миллиарда рублей, а доход от экспорта достигал 670 миллионов долларов в год, с огромными складами, на которых хранились так высоко ценимые стеклоочистители и кар-

бюраторы, со сборочными конвейерами, производящими скромные, но пользовавшиеся огромным спросом автомобили, все больше напоминало базар. Его руководители видели, что завод рвут на части, и сами присоединились к этому воровскому карнавалу. Бери что хочешь!

Березовский терял интерес к науке. Его беспокойный ум мучительно искал себе нового применения. “Я всегда делал только то, что хотел, — сказал он мне спустя годы. — Я никогда не “ходил на работу”. Понимаете? Я делаю только то, что мне нравится”. По словам Березовского, он остро чувствовал перемены, происходившие вокруг него. “На мир нужно смотреть глазами ребенка”, — сказал он. В 1988 году он увидел, что в Советском Союзе происходят радикальные изменения. Горбачев широко распахнул двери для предпринимательской деятельности, начали создаваться кооперативы, открылись первые банки. Длительный социалистический эксперимент заканчивался. Преимущество получили люди, воспользовавшиеся ситуацией, умевшие думать самостоятельно. Березовский относил себя к их числу.

“Если говорить откровенно, трагедия большинства населения заключалась в том, что государство, которое заботилось о них, бросило их на произвол судьбы, — вспоминал Березовский. — Буквально в один прекрасный день государство перестало о них заботиться, понимаете? Миллионы людей оказались социально не защищенными. Люди думали, что кто-то должен заботиться о них. Государство, правильно? Я так не думал. Возможно, я раньше других понял, что это начало новой эры”.

Березовский окунулся в мир бизнеса. По его словам, его первая сделка была связана с программным обеспечением. “Мы просто использовали знания, которые я приобрел, работая в институте, и стали продавать работу, выполненную в институте”. Березовский не был Уилли Ломаном, ходившим от двери к двери со своим товаром. Он работал в государственном институте и продавал программное обеспечение Государственному комитету по науке и технике, влиятельному государственному органу, выступавшему в роли передаточного звена между коммунистической партией и советской наукой. Березовский сказал, что он “самым вульгарным образом лоббировал свой проект” в комитете. “Мы убедили их, что это хороший продукт, и продали десятки тысяч экземпляров программного обеспечения. Это были первые миллионы рублей, заработанные нами, а миллион рублей в то время представлял собой огромную сумму”\*.

\* Березовскому могло помочь то, что его руководитель, директор института Александр Трапезников, был заместителем председателя Государственного комитета по науке и технике. Но все же неясно, почему ГКНТ выплатил такую большую сумму.

Березовский был готов на все ради достижения цели. Его друг Богуславский вспоминал, что Березовский, этот сгусток энергии, мог, когда нужно, проявлять сдержанность и терпение. Он мог ждать у порога, чтобы лично добиться чьей-то поддержки. “Не раз, когда Борису что-то от меня было нужно, — вспоминал Богуславский, — я встречал его утром, выходя из дома. Он стоял у моего подъезда и ждал меня. Он ждал, потому что хотел договориться о чем-то со мной, а телефон был занят или не работал. Он хотел сделать это не откладывая и поэтому ждал у подъезда”. Та же сцена — Березовский терпеливо ждет в кремлевской приемной, в вестибюле телевизионной студии, добиваясь протекции или заключения сделки, — повторялась снова и снова в последующие годы.

Те же терпение и решимость ни перед чем не останавливавшийся Березовский проявил с пользой для себя при общении с Владимиром Тихоновым, одним из руководителей АвтоВАЗа, часто приезжавшим в Москву в служебные командировки. По словам Богуславского, когда Тихонов приезжал на совещания в Москву, Березовский, не считавший унижительной никакую работу, предлагал ему свои услуги в качестве шофера. Тихонов часто встречался в Москве с руководителями и специалистами итальянской автомобильной промышленности, спроектировавшими завод в Тольятти. Березовский возил их по Москве и впитывал каждое слово.

“Если Борису что-то было нужно, — вспоминал Богуславский, — он не стеснялся”.

В январе 1989 года на Западе к экономическим реформам Горбачева все еще относились с большим сомнением. Секретные оценки Национального разведывательного совета, подготовленные в конце предыдущего года ЦРУ и другими американскими разведывательными органами, начинались с заявления о том, что “усилия Горбачева, направленные на восстановление советской экономики, не приведут к существенному улучшению в течение следующих пяти лет... Существует вероятность того, что экономические программы Горбачева не будут доведены до конца”<sup>12</sup>.

Горбачеву оставалось находиться у власти всего три года. Но в 1989 году произошел поворот в политике, приведший к окончанию “холодной войны”. Советский Союз завершил вывод войск из Афганистана; коммунистическая партия стала терять монополию на власть; пала Берлинская стена; весной Съезд народных депутатов стал первым избранным народом законодательным органом в советской истории. Несмотря на пессимизм, который американское разведывательное сообщество испытывало в отношении будущего Горбачева, экономическая револю-

ция, начатая им, разворачивалась на улицах и в кооперативах. Одним маленьким примером этого могло служить кафе на Ленинском проспекте в Москве, где капиталистическая империя Березовского пустила первые корни.

Кафе называлось “Адриатика”, и в январе 1989 года Березовский, Богуславский и Петр Авен, математик-экономист, работавший в Москве с Гайдаром, а также некоторые из их друзей собрались в нем, чтобы начать свой бизнес. У них не было конкретной идеи. Их влекло за собой время; все вокруг открывали собственные предприятия, и они уже немного отстали. Богуславский рассказывал, что идея заключалась в том, чтобы создать и зарегистрировать “оболочку”, в которую каждый из них мог принести свои сделки. Они арендовали маленькую комнату и повесили доску, на которой мелом записывали идеи относительно своего оперяющегося бизнеса. Подробно о том времени написал Юлий Дубов, ставший заместителем Березовского. Он назвал свою книгу повестью, изменил фамилии персонажей и добавил не относящиеся к делу события, чтобы оживить повествование. Вместе с тем он сказал: “Я написал о том, что видел”. Многие из тех, с кем я разговаривал и кто был знаком с Березовским в те годы, назвали книгу “Большая пайка” самым точным отчетом о том периоде, хотя иногда Березовский описан в ней в слишком лестных тонах<sup>13</sup>. Дубов перечислил идеи, которые начинающие бизнесмены записывали на доске:

Нам нужен наш собственный банк.

Нужно, по крайней мере, организовать нормальные условия здесь!  
Мы сидим здесь целыми днями, а жрать нечего!

Предлагаю серьезно заняться медициной.

Нам нужны нормальные телефоны. И по крайней мере один ксерокс.

В чем заключался их бизнес? В некоторых случаях они реализовывали уже существовавшие проекты, такие, как контракт по созданию компьютерной сети, заключенный Богуславским в Чехословакии. Он принес первые деньги. В то время как его друзья искали варианты, Березовского осенило. Он хотел начать крупное дело, не имеющее ничего общего с маленькими кооперативами, которые появлялись в Москве на каждом углу. Он решил создать совместное предприятие с иностранным партнером — более надежное, чем кооператив, — которое могло бы оказаться полезным для вывоза денег из страны. Авен сказал мне, что из всех членов группы у Березовского были самые амбициозные планы. “Березовс-

кий всегда хотел иметь миллиард долларов, — сказал он. — Он всегда шел на больший риск”.

Березовский еще в то время, когда он возил Тихонова, а также благодаря растущим связям на заводе узнал о расположенной в Турине итальянской компании “Логосистем СпА”, действующей на ФИАТе по заказу его руководства в качестве системного интегратора. Специалисты из “Логосистем” часто прилетали в Советский Союз для налаживания сборочного конвейера на АвтоВАЗе. Когда западные бизнесмены приезжали в Советский Союз, их часто поражало множество нелепых сложностей и неудобств, с которыми они сталкивались. Березовский знал, что может решить их проблемы. Он предложил итальянцам свои услуги в качестве посредника и базу в Москве для работы с АвтоВАЗом. Они согласились. В мае 1989 года Березовский основал ЛогоВАЗ, позаимствовав половину названия итальянской компании “Логосистем”, а половину взял у АвтоВАЗа.

Огромный завод в Тольятти служил Березовскому плодородной почвой для налаживания связей. “Приехав на АвтоВАЗ, он начал поиск, — рассказывал мне Авен. — Что требовалось руководителям? Им нужны были связи в Москве, а они их не имели. Они хотели поехать за границу с делегацией Академии наук, а он мог помочь им”.

Его первая крупная удача была связана с Александром Зибаревым, заместителем генерального директора завода, отвечавшим за запасные части. Березовский осуществил классическую комбинацию: он привез Зибарева в Москву работать над диссертацией, что было важно для любого растущего советского руководителя промышленного производства. В 1987 году Зибареву была присвоена ученая степень кандидата наук после защиты диссертации “Совершенствование централизованного механизма распределения запасных частей автомобилей” на примере АвтоВАЗа. Позже Зибарев защитил и докторскую диссертацию. Березовский сказал мне, что принимал “самое активное участие в работе над этой диссертацией”.

“Зибарев хотел, чтобы его уважали, — вспоминал Березовский. — А защита кандидатской диссертации приносит уважение”. Березовский утверждал, что Зибарев написал диссертацию сам, хотя и признался: “Он обсуждал очень многие вопросы со мной”.

В свою очередь Зибарев помогал Березовскому, вводя его в кабинеты руководителей АвтоВАЗа. В конце концов он познакомился и с Владимиром Каданниковым, директором предприятия. Став директором в 1986 году, Каданников считался одним из представителей нового, перестроечного поколения руководителей производства. Березовский хотел,

чтобы завод стал одним из основателей, а также клиентом его новой компании “ЛогоВАЗ”. По словам Богуславского, могущественный Каданников сначала не видел смысла в том, чтобы иметь посредника в отношениях с итальянцами, но в конце концов согласился дать Березовскому деньги, просто чтобы отвязаться от него. “Сначала он был настроен очень скептически”, — вспоминал Богуславский, ставший заместителем директора ЛогоВАЗа. Позже Каданников стал относиться к этой идее с большим энтузиазмом.

Написавший книгу Дубов рассказал мне, что Березовский произвел на руководителей АвтоВАЗа впечатление человека, способного мыслить масштабно, так же как они: “Он понимал, что можно было, конечно, сначала создать маленький кооператив, прийти к руководству АвтоВАЗа и сказать: “У меня есть маленький кооператив, давайте сотрудничать”. Но прийти и сказать: “Давайте вместе создадим совместное предприятие” — это совсем другое дело. Какой смысл был приходить на АвтоВАЗ с еще одним кооперативом? Туда уже приходили из пятидесяти кооперативов, и он был бы пятьдесят первым. Но он был единственным, кто пришел и сказал: “Давайте работать вместе”. И Зибарев, и Каданников вошли в ЛогоВАЗ, сохранив свои должности на заводе. Каданников играл важную роль при заключении выгодных для ЛогоВАЗа сделок в ущерб интересам собственного завода. Но в этой неловкой ситуации не было ничего необычного: в то время большинство руководителей предприятий стремились иметь источник дохода на стороне.

В своей повести Дубов описал первую встречу с Каданниковым как один из ключевых моментов всей этой истории. Директор “не удержал в памяти деталей этой встречи и ничего особенного не почувствовал. А зря. Именно в эти минуты завязался узелок и потянулась ниточка. Этой ниточке было суждено разветвиться в где-то видимую, а где-то невидимую, но неизменно прочную сеть, уловившую впоследствии и судьбу страны, и судьбу Завода, и судьбы очень многих людей, включая самого директора. И наверняка кое-кто из этих людей, обладая более тонкой нервной конституцией, вздрогнул в эту минуту и посмотрел на часы. Потому что в фундамент финансовой империи “Инфокара” был заложен первый камень”. В реальной жизни эта империя называлась ЛогоВАЗом.

Создав ЛогоВАЗ, Березовский начал строить свою автомобильную империю. “На первом этапе, — рассказывал мне Березовский, — всем, что делал ЛогоВАЗ, я старался заниматься сам. Я хотел видеть, как он действует”. Например, Березовский решил продавать подержанные импортные автомобили. Он поехал в Германию, купил “мерседес” и при-

ехал на нем в Москву, где эту машину можно было продать с фантастической прибылью\*. Он совершил десять поездок в Германию и обратно\*\*.

Будущий магнат понял, что для ведения бизнеса нужны смелость и готовность идти на риск. Но он сохранил и свою прежнюю импульсивность. Практически без предварительной подготовки он решил импортировать партию в 846 малолитражных “фиатов”. Как рассказывал Березовский, он убедил АвтоВАЗ предоставить ему кредит на покупку “фиатов” в размере 5 миллионов долларов. Как он получил этот кредит, неизвестно, но у Березовского имелись связи с руководством компании, включая Каданникова. То, что кажется простой сделкой по импорту иностранных автомобилей, в советские времена было не таким простым делом. Березовский рассказывал, что ввез машины “абсолютно официально, пропустил их через таможню и организовал их доставку” из Европы в Москву. “Мы доставили их в Москву, продали и заработали примерно 3 миллиона долларов. В то время это были колоссальные деньги. Это была первая настоящая сделка, осуществленная мной, не считая продажи программного обеспечения”.

Богуславский рассказывал, что сделка с “фиатами” была организована партнером Березовского по совместному предприятию, компанией “Логосистем” из Турина. “Сделка была непростой и очень рискованной! — вспоминал Богуславский. — Этот пример иллюстрирует образ мышления Березовского. Другие люди, вероятно, потратили бы месяцы на то, чтобы все проверить, попытались бы понять, будет ли сделка удачной или нет. Но Березовский не раздумывая воспользовался возможностью”. Богуславский вспоминал, что это вызвало “настоящий кризис”, потому что

167

\* Позже Березовский стал эксклюзивным дилером компании “Мерседес” в России. Он сказал мне, какое впечатление произвела на него немецкая деловитость. Немцы начали планировать проведение банкета в честь открытия представительства за полгода до установленного срока и осуществили эти планы. “Я думал, что попал в сумасшедший дом”, — сказал мне Березовский, вспоминая день, когда представители компании “Мерседес” сообщили ему о своих планах. “За полгода до установленного срока” он получил схему, на которой было указано, “кто за каким столом сидит, сколько будет сосисок и сколько пива. И все было точно так, как они запланировали”. Этот пример наводит на мысль о том, какой бурной была жизнь в России в то время — шесть месяцев казались вечностью.

\*\* Однажды Березовский вспомнил, как заехал на бензоколонку в Германии и, заправив машину бензином, забыл заплатить за него. “Я забыл! — рассказывал он. — Я отъехал и услышал сзади ужасный крик. Посмотрев в зеркало, я увидел человека, бежавшего за мной и кричавшего что-то по-немецки. Я остановился и сразу понял, что случилось. Я не заплатил. Я вернулся и подъехал к этому человеку. Он кричал: “Полиция! Полиция! Русский!” Я не знал, что делать, ведь пришлось бы иметь дело с полицией. Я не знал, как остановить его. Это был человек средних лет. И неожиданно, интуитивно, я понял, что смогу остановить его единственным способом. Я обругал его, по-настоящему, по-русски. Он вдруг замолчал, словно собака, поджавшая хвост, и сказал: “Хватит, хватит”. Я пошел заплатить и уехал!”

ЛогоВАЗ не был готов к получению этих машин, устаревших по западным меркам и целый год простоявших на стоянке в Скандинавии. Насколько помнил Богуславский, сделка с “фиатами” была для ЛогоВАЗа неудачной и не принесла прибыли. Она принесла “опыт на три миллиона долларов, а не три миллиона долларов наличными”.

В “Большой пайке” Дубов описал сделку с “фиатами” гораздо более красочно, хотя, возможно, с некоторыми преувеличениями. Машины приближались к советской границе, писал он, когда кто-то обратил внимание на положение закона, согласно которому такие машины можно было импортировать не для розничной продажи, а только для “внутреннего использования” уполномоченным импортером. Таких импортеров было не более двух, и ЛогоВАЗ к их числу не относился. Персонаж книги Дубова, прообразом которого был Березовский, находился в это время в Италии, и когда ему позвонили из офиса ЛогоВАЗа в Москве и рассказали об этом проколе, он ответил: “Не волнуйтесь, ребята”. На следующий день книжный Березовский нашел расположенное рядом с институтом государственное предприятие, имевшее разрешение на импорт машин, и позвонил его директору.

“Дело было в пятницу, — писал Дубов. — И вот считай — два дня и две ночи директора этого и двух его замов поили-кормили, девок им откуда-то из “Метрополя” возили, подарки дарили, а к вечеру в воскресенье те подписали документы”, позволявшие импортировать автомобили.

Богуславский сказал, что сделка с “фиатами” показала им, где проходит настоящая золотая жила: они решили стать общенациональным дилером по продаже пользовавшихся огромным спросом “жигулей”. Для Березовского машины были символом потенциального богатства. У него не было хороших связей в других отраслях промышленности, а на автомобильном заводе были. “Для него автомобилестроение всегда ассоциировалось с большим бизнесом”, — вспоминал Богуславский.

Гордость молодых строителей-комсомольцев с глазами, горящими от социалистического энтузиазма, Волжский автозавод в последний год существования Советского Союза буквально трещал по швам. Его руководители, используя свои связи, начали создавать собственные компании. Они покупали автомобили по низкой цене прямо с конвейера или при погрузке на железнодорожные платформы и перепродавали их на авторынках в других районах Тольятти, быстро получая колоссальные сверхдоходы. Они выступали в роли всего лишь посредников, но торговля приносила такую выгоду, что вскоре они уже конкурировали с преступными группами за право продавать машины, по-прежнему ежедневно сходявшие с



конвейера. Старая система распределения с использованием “связей” распалась, а новая была хаотична и сопряжена с насилием, но приносила огромные доходы. “В Тольятти они стали появляться как грибы после дождя, — говорил Юрий Целиков, руководитель среднего звена АвтоВАЗа, имея в виду посредников и сокрушаясь по поводу захлестнувшей в те дни завод и город волны преступности и насилия. — Они получали машины и набивали карманы деньгами”<sup>14</sup>.

Завод был государственным предприятием, построенным государством, и получал государственные субсидии. “Жигули”, выезжавшие из его ворот, продавались по искусственно заниженным государственным ценам. Затем их перепродавали с огромной наценкой. Торговцы успешно выкачивали деньги из АвтоВАЗа, но делали они это с ведома его руководителей. В некоторых случаях этим занимались сами руководители. Валерий Иванов, высокий, темноволосый журналист из местного еженедельника “Тольяттинское обозрение”, обеспокоенный происходившим, приводил многочисленные факты, свидетельствовавшие о развале завода в 1990-е годы. Его смелые статьи вызывали потоки угроз. Он рассказывал, что росшие как на дрожжах частные фирмы оформляли сделки с руководством АвтоВАЗа. Они брали партию машин, сто или двести штук, как консигнационный товар, то есть могли получить машины за небольшую сумму, а остальное заплатить позже или вообще не заплатить. “Трубо говоря, это была жульническая схема”, — вспоминал Иванов. Представители заводской администрации получали взятки за то, чтобы сделки заключались без задержки. Размер взятки определялся толщиной пачки сто долларовых купюр в сантиметрах. “Они говорили: за этот контракт — пять сантиметров баксов”<sup>15</sup>.

На АвтоВАЗе совершались и другие преступления. Когда члены преступных группировок приходили на сборочный конвейер и требовали сходящие с него автомобили, мог пострадать каждый, кто вмешивался. Количество насильственных преступлений увеличивалось. Анатолий Иванов, профсоюзный лидер и специалист по электронному оборудованию, работавший на заводе, рассказал мне, как однажды в интервью газете выступил против широко применявшейся схемы, когда автомобили “жигули” якобы экспортировались за границу. Поскольку на рынках Восточной Европы конкуренция становилась все более острой, АвтоВАЗ часто продавал поставлявшиеся туда машины себе в убыток. Официальное объяснение сводилось к тому, что АвтоВАЗ снижал цены, пытаясь сохранить свою долю рынка. Но Иванов и многие другие подозревали, что эта схема была разработана, чтобы обескровить завод. Он считал, что на самом деле машины никуда не экспортировались. Документы отвозили за границу и ставили

соответствующие печати, а машины продавались на внутреннем рынке с огромной наценкой. “Если у завода нет денег, — спрашивал Иванов, — почему мы отправляем эти машины на экспорт за границу, куда они даже не попадают?”<sup>6</sup> Через неделю после того, как его высказывания были опубликованы, Иванова, возвращавшегося с работы поздно ночью, у двери его квартиры ждал наемный убийца. Выстрелив, он ранил Иванова в ногу. Позже Иванов был избран в российский парламент от Тольятти.

В “Большой пайке” Дубов ярко описал хаос, царивший на заводе. Милиции уже не нужно было приобретать источники информации о преступном мире России, писал он: “Достаточно было провести на заводе одну неделю. Представители всех преступных группировок открыто ходили по заводу...”

Машины распределялись еще на конвейере. Было достигнуто соглашение, что на заводской территории разборки не производятся, поэтому здесь все вели себя тихо, пристально наблюдая за действиями конкурентов. А за заводской проходной уже гремели взрывы и выстрелы. Большая автомобильная война захватила полстраны.

Хроника военных действий ужасала. В Москве... развернулось настоящее сражение, в котором участвовало не менее пятидесяти человек. Результат — шестеро убитых, неизвестное количество раненых, три сгоревших автомобиля и разнесенная из гранатомета милицейская машина... Серия взрывов в карманных банках, обслуживавших те или иные группировки. Исчезновения людей. Налеты на сауны и рестораны, в которых лидеры преступного мира отмечали удачные автомобильные сделки. Пахло кровью и порохом”<sup>7</sup>.

Поставщики также вязли в тенетах насилия и принуждения. “Директора одного из шинных заводов, не сразу сообразившего что к чему, поставили на подоконник и спросили, знает ли он, на каком этаже находится его кабинет и каково расстояние до асфальта. Директор дрогнул и тут же подписал отгрузку составов с шинами, даже не спрашивая, когда и как за них заплатят”.

По мере того как завод погружался в трясины беззакония, методы, применявшиеся для выкачивания денег, становились все более разнообразными. Одним из самых распространенных был реэкспорт. Иванов и другие рассказывали, что им пользовался и Березовский. Березовский убеждал меня, что ЛогоВАЗ этим “никогда не занимался”. Но это был один из самых распространенных способов разбогатеть за счет завода в годы, когда Березовский был связан с АвтоВАЗом.

Березовский рассказал мне о своем собственном амбициозном плане. Он заключил сделку с АвтоВАЗом и Каданниковым, которая во много

раз увеличила его капитал и привела к тому, что он со временем стал одним из богатейших людей в России. Вместо того чтобы иметь дело с мелкими партиями по сто-двести автомобилей, Березовский уговорил завод передать ЛогоВАЗу на реализацию десятки тысяч машин. По словам Иванова, первая партия состояла из 35 тысяч “жигулей”. Березовский сказал мне, что по условиям сделки десять процентов их стоимости выплачивались сразу, а остальное — через два с половиной года.

Хитрость заключалась просто-напросто в том, что Березовский собирался расплатиться с АвтоВАЗом рублями, а гиперинфляция была уже не за горами. Это означало, что рубли, которыми он в конце концов заплатил за машины, стоили гораздо меньше, чем тогда, когда он их покупал.

Например, в январе 1993 года оптовая цена “жигулей” модели “ВАЗ-2104” составляла 1,9 миллиона рублей, или около 3321 доллара<sup>18</sup>. Розничная цена этой машины в ЛогоВАЗе также в январе 1993 года составляла 4590 долларов. Таким образом, торговая надбавка равнялась 1269 долларам за каждую машину<sup>19</sup>. В течение следующих двух с половиной лет инфляция привела к тому, что курс рубля по отношению к доллару, который в момент заключения Березовским сделки составлял 527 рублей за доллар, снизился до 4726 рублей за доллар<sup>20</sup>. Это значило, что Березовский купил машины за гроши, заплатив за них деньгами, которые быстро превращались в туалетную бумагу. (Можно взглянуть на эту сделку с другой стороны: после первоначального платежа Березовский соглашался платить позже по 2989 долларов в рублевом эквиваленте за каждую машину, но на самом деле, после двух с половиной лет инфляции, он заплатил всего 360 долларов за машину в рублевом эквиваленте.) Он знал, что делает. Если он взял для реализации 35 тысяч автомобилей и заработал на каждом, по скромным оценкам, 3 тысячи долларов, то, с учетом торговой надбавки и разницы курсов, сделка принесла ему 105 миллионов долларов.

“Конечно, нам было выгодно вернуть деньги как можно позже, потому что они обесценивались, — сказал мне Березовский. — Мы понимали, что идет мощный процесс инфляции. Рубль обесценивался. Экономисты АвтоВАЗа этого не понимали”.

“Мы учитывали то, чего не учитывали все прочие посредники”, — говорил Березовский. Несмотря на хаос, царивший за воротами завода, и бандитов, толпившихся прямо у конвейера, ЛогоВАЗ создал сеть агентств по продаже автомобилей и, по словам Березовского, оказался вне конкуренции. Мелкие гангстеры, бравшие машины на реализацию, вообще ничего не платили заводу.

“Мы первыми в России создали рынок, настоящий автомобильный рынок, — заявил Березовский. — Раньше он существовал только в таком

виде: вот государственная цена, вот цена “черного рынка”. А мы создали настоящий рынок. Любой человек может прийти в магазин и купить машину. Это и есть рынок, верно?” Спустя годы Каданникова спросили, не жалеет ли он, что передал машины Березовскому. “Я не могу жалеть об этом, — ответил он. — Я понимал, почему мы передаем им машины для продажи. Раньше у нас не было продажи, было распределение. Потом все развалилось. На своей территории мы можем разместить не более 10 тысяч автомобилей. Такое количество мы выпускаем за три дня. Нам нужно было найти место для других автомобилей, чтобы завод мог продолжать работать. ЛогоВАЗ предложил нам свою дилерскую сеть”. Каданников отдавал машины практически даром, позволяя все больше и больше обескровливать АвтоВАЗ.

Но даже став крупнейшим агентом по продаже “жигулей”, Березовский на этом не успокоился. Однажды, пребывая в философском настроении, он процитировал слова Андрея Сахарова, сказавшего, что “смысл

жизни в развитии”. Березовский стремился к развитию. В “Большой пайке” Дубов отмечал, что “взрыв неконтролируемой деловой активности” на АвтоВАЗе представлял “серьезную угрозу. Было очевидно, что руководство завода, оказавшись под разными бандитскими “крышами”, не могло предпринять никаких конструктивных действий”.

Сам завод также был ценной добычей. В 1991 году компании “Беар Стернс” с Уолл-стрит было поручено произвести оценку АвтоВАЗа для потенциальных иностранных инвесторов. В отчете ничего не говорилось о членах преступных группировок у ворот завода, а подчеркивались его достоинства: завод был в три раза больше среднего автомобильного завода в США, имел четыре сборочных конвейера, его производительность составляла 740 тысяч автомобилей в год, и находился он в стране, где приобрести машину мечтали все. В Советском Союзе одна машина приходилась на 22,8 человека, а в США — на 1,7 человека<sup>21</sup>. По словам Дубова, Березовский “решил поставить на карту все и завладеть заводом”<sup>22</sup>.

**К** началу перестройки Владимир Гусинский оказался в тупике. Легко ранимый и очень эмоциональный молодой человек, Гусинский окончил режиссерский факультет театрального вуза, но не смог найти работу в московских театрах. Он был евреем и считал антисемитизм той никем не называемой причиной, по которой перед ним захлопывались все двери. Режиссеры-евреи успешно работали в советских театрах, но не Гусинский. Он занимался организацией концертов и культурных мероприятий и даже помогал в организации культурной программы для Игр доброй воли в 1986 году. Ситуация ухудшилась после того, как из-за безобидной шутки он испортил отношения с московским городским комитетом партии. Он послал их к черту.

В середине 1980-х Гусинский оказался не у дел. Имея машину, занимался частным извозом, отвозил пассажиров в новый международный аэропорт и обратно, зарабатывал деньги для жены и маленького сына и надеялся начать жизнь с начала.

Однажды поздно вечером Гусинский вышел из машины, чтобы выкурить сигарету. Совершенно случайно он остановился у трамвайного парка. Его взгляд задержался на площадке, где стояли большие электрические трансформаторы.

“Я повернулся и неожиданно увидел перед собой золотую жилу, — вспоминал он. — Что это было? Огромная двухметровая деревянная ка-

## Владимир Гусинский

тушка с намотанным на нее медным кабелем. Медный кабель использовался при изготовлении электрических трансформаторов для трамваев. Это была чистая медь. И я понял: вот оно, золотое дно!”

Золотым дном оказались медные браслеты, которые в то время вошли в моду. Они немного напоминали восточные украшения, и считалось, что они защищают от болезней и злых духов. Гусинский посмотрел на деревянный барабан с медным кабелем, являвшийся государственной собственностью, и почти даром приобрел три штуки. На окраине Москвы он нашел простаивающий завод, где имелись штамповочные прессы. За некоторую сумму наличными заказал на закрытом военном заводе высококачественные формы для штамповки. Вскоре заработали шесть штамповочных прессов.

Гусинский создал кооператив и быстро стал советским королем медных браслетов. На незатейливых браслетах было выбито изображение двух маленьких драконов и слово “Металл”, название только что созданного предприятия Гусинского. Штамповочные прессы работали круглосуточно в три смены, каждый из них совершал шесть ударов в минуту. Вскоре кооператив штамповал 51 840 браслетов в день. Изготовление одного браслета обходилось ему в три копейки, а продавал он их по пять рублей за штуку. За один день он получал прибыль в размере 259 200 рублей, что более чем в пятьсот раз превосходило месячную зарплату доктора наук, работающего в ведущем институте. “В те дни, — вспоминал он, —

это была огромная прибыль”. Гусинский сколотил свое первое состояние и начал жизнь заново<sup>1</sup>.

Он родился 2 октября 1952 года и был единственным ребенком в одной из миллионов советских семей, познавших ужас репрессий. Дедушка Гусинского по линии матери был расстрелян во время сталинских чисток. Его бабушка провела десять лет в ГУЛАГе, и после войны ей, по приговору суда, запрещалось жить ближе чем в ста километрах от Москвы. Тем не менее мать Гусинского и ее сестра смогли, не привлекая к себе внимания, приехать в Москву и жили у друзей. Мать даже посещала занятия в Московском институте нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина и не была арестована. Отец Гусинского, Александр, не имел высшего образования. Во время войны он служил в Красной армии, а потом работал на заводе, выпускавшем режущие инструменты.

Гусинский и его родители жили в восемнадцатиметровой комнате в рабочем квартале. Мальчишкой ему часто приходилось чувствовать, как его переполняет обида. “Я был подростком, но уже знал, что слово “жид” — оскорбление, — рассказывал мне Гусинский. — Сначала я очень боялся драться. Я думал, что если сильно ударю своего противника и причину ему боль, то он наверняка ударит меня еще сильнее, поэтому я боялся. А потом случилось так, что какие-то ребята, немного постарше, загнали меня во дворе в угол и начали дразнить и оскорблять. Я помню это странное чувство, неожиданное чувство полной свободы. Мне было не важно, что они сделают со мной”. На этот раз Гусинский дал сдачи, решив, что должен защищаться, “пока есть возможность”.

“Больше я никогда не боялся драться, улица на улицу, двор на двор”, — вспоминал он. Однажды после работы во дворе собралась группа взрослых мужчин, чтобы выпить водки и поиграть в домино. Гусинскому было десять или одиннадцать лет. Он возвращался домой из школы, и мужчины заметили его. “Вон идет жиденок”. Гусинский пришел в ярость. Он схватил кусок железной трубы и бросился на обидчиков, которые побежали от него, боясь, что он сошел с ума. “Я плакал и гонялся за ними с трубой по всему двору, — вспоминал Гусинский. — Я плакал от ярости и оскорбления, а не от страха”.

Гусинский рос “на улице”, как рассказывал он сам. “Меня воспитала улица. Я родился на улице и научился защищать себя на улице”.

Получив хорошие знания по математике в средней школе, он снова испытал предвзятое отношение к себе, когда попытался поступить на факультет [экспериментальной и] теоретической физики Московского инженерно-физического института. Это престижное учебное заведение



готовило специалистов для советского военно-промышленного комплекса, и евреи там были не нужны. “Я действительно хорошо знал математику и физику. Я был абсолютно уверен в себе. Мне все говорили, что евреи они не принимают”. Гусинский проигнорировал все советы. Он подал документы, но не прошел. Он был обижен и рассержен.

Тогда Гусинский поступил в Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина, потому что там училась его мать. В институте, который студенты любовно называли керосинкой, Гусинский был плохим студентом. “Мне было неинтересно, — признавал он. — Я был обижен на всех, на весь мир”. Гусинский не закончил учебу в Институте им. Губкина. По его собственным словам, он занимался фарцовкой на черном рынке: торговал импортными джинсами и аудиокассетами, обменивал деньги иностранным туристам. Гусинский вспоминал, что не мог привыкнуть к роли так называемого спекулянта. “Я покупал несколько пар джинсов, а потом пытался продать их, но так получалось, что я продавал их дешевле, чем купил”, — печально поведал он мне. Гусинский часто шутил, что не создан быть уличным торговцем. Однако позже он продемонстрировал такие способности к предпринимательской деятельности, что они полностью компенсировали отсутствие навыков торговли джинсами.

Бросив институт, Гусинский в 1973 году пошел в армию, где в звании младшего сержанта служил в химической разведке. Эти подразделения предназначались для проникновения в зону боевых действий после применения химического или биологического оружия. Самые яркие воспоминания об армии были связаны у Гусинского с тем, что ему приходилось постоять за себя. “В армии у меня были отличные отношения со всеми, кроме полных идиотов и негодяев, — вспоминал он. — В армии мне всего лишь выбили несколько зубов. Ничего ужасного там не было, обычные драки. Бывает. За два года в армии я приобрел единственное умение — постоять за себя”.

После армии он вернулся в Москву. Друг уговаривал его поступать в еще один престижный институт — в Государственный институт театрального искусства. Гусинский ответил, что не читал ни Станиславского, ни Шекспира, ни Мольера. Но до вступительных экзаменов оставалось два месяца, и он решил попробовать. Он проводил ночи за книгами. “Пустяки, ты поступишь”, — убеждал его друг, но Гусинский боялся, что и в этом институте евреев не жаловали. Театр, как и кино, был под строгим контролем коммунистической партии.

Устные экзамены принимал известный режиссер Борис Равенских, главный режиссер московского Малого театра. На экзамен Гусинский,

все такой же худой и злой на весь мир, пришел раньше Равенских. Вместе с Гусинским пришел Валерий Белякович, студент театрального института.

“Почему вы хотите учиться на театрального режиссера?” — спросил Гусинского Равенских.

“Хочу понять жизнь, — ответил он. — Меня в этой жизни многое удивляет”.

“Что удивляет вас больше всего?” — спросил Равенских.

“Отсутствие взаимопонимания между людьми, — ответил Гусинский. — Люди потеряли способность понимать друг друга”<sup>2</sup>.

Равенских сразу же заинтересовал этот настойчивый молодой человек, единственный во всей группе, не имевший актерского опыта.

“Он был убежден в том, что театральный режиссер — это человек с жизненным опытом, — вспоминал Гусинский. — Он выбирал людей, полагаясь на интуицию. И он сказал мне: “Я возьму вас”.

Но и тут не обошлось без антисемитизма. “Что вы делаете? — сделал Равенских замечание один из партийных функционеров. — Из пятнадцати человек, принятых в этом году, трое евреи!” По словам Гусинского, Равенских не любил, когда на него давили. И он упрямо настаивал на том, чтобы Гусинский остался в группе.

В институте Гусинский был неистощим на шутки и занимался множеством разных дел. Несмотря на привычный дефицит, Гусинский раздобыл для институтского театра белую краску, нашел пару динамиков и смонтировал акустическую систему. Когда его группе понадобился магнитофон, он раздобыл и его. Он приносил друзьям редкие или запрещенные пластинки. “Он подарил мне пластинку группы “Крокус”, выпущенную в Польше, — вспоминал Белякович. — Такая музыка была под запретом, очень дорогой подарок. Даже польскую пластинку достать было невозможно. Других пластинок у меня не было”. Во время обеденного перерыва Гусинский часто сажал пятерых институтских товарищей в свою машину — машина была только у него, — и они уезжали куда-нибудь из института.

“Гусинский постоянно водил нас в театры. У него везде были связи, — вспоминал Белякович. — В то время было трудно достать билеты, это всегда было трудно”. Попастъ же в знаменитый московский театр “Ленком” было практически невозможно, но Гусинскому удалось договориться о посещении генеральной репетиции пользовавшейся огромной популярностью рок-оперы “Юнона и Авось”. В то время она казалась новым словом в театральном искусстве, так как была свободна от идеологии. Гусинский велел своим однокашникам прийти к “Ленкому”

в 10:30 утра и ждать снаружи, пока он не подаст знак: “Когда я свистну, идите ко мне!”

Вскоре Гусинский провел их в зрительный зал и посадил прямо за режиссером. Фамилию Гусинского часто сокращали, так что оставалось просто “Гусь”. “Он мог попасть куда угодно, — рассказывал Белякович. — Мы спрашивали его: “Гусь, можешь достать билеты?” Он просил подождать, у него было много знакомых. Он отличался общительностью и обширными связями, но провести двенадцать человек — это был высший класс! Он сказал, что мы театральные режиссеры и нам необходимо присутствовать”.

Его учитель, Равенских, произвел впечатление на Гусинского. Равенских не позволял командовать собой и был готов экспериментировать даже в жестких идеологических рамках советского театра. Однажды Равенских получил указание поставить на сцене Кремлевского Дворца съездов написанные анонимным литературным поденщиком приторные военные мемуары Брежнева “Малая земля”. Книга рассказывает о том, какую роль сыграл Брежнев в боевых действиях, в ходе которых Восемнадцатая армия захватила и 225 дней удерживала Малую землю, плацдарм на берегу Черного моря. После прихода к власти Брежнева значение этого сражения стали преувеличивать, хотя Брежнев не совершил ничего выдающегося. Равенских поехал на места боев, чтобы поразмыслить о полученном задании. Он не хотел заниматься этим, но отказываться было бы рискованно. Вернувшись в Москву, он заявил, что ставить спектакль не может и не будет: роль Брежнева в книге была слишком переоценена.

Студентам, учившимся в институте у Равенских, иногда удавалось немного сместить границы дозволенного. В институте они могли дышать свободнее, чем на официальной сцене. Гусинский и студенты из его группы прочитали и поставили отрывок из пьесы Николая Эрдмана “Самубийца”, черной комедии о простом советском гражданине, доведенном до отчаяния и решившем покончить с собой, но в последний момент струсившем. Пьеса была запрещена в 1932 году и в Советском Союзе никогда официально не ставилась.

В качестве дипломной работы студенты должны были поставить спектакли уже не в институте, а в настоящих театрах. Москва — центр театральной жизни, но студентам практически невозможно поставить свои дипломные пьесы в столице. Для выполнения дипломной работы Гусинский поехал в Тулу, фабричный город, расположенный к югу от Москвы. В сезоне 1979/80 года всегда энергичный, худой и эмоциональный Гусинский поставил в Тульском государственном драматическом

театре пьесу “Тартюф” французского драматурга XVII века Жана Батиста Мольера. В афише было указано, что это — комедия, экспериментальная одноактная пьеса, поставленная студентами. Важно было то, что пьеса включала в себя фрагменты из книги о Мольере, написанной русским писателем и драматургом Михаилом Булгаковым в конце 1929 года. Гусинский хорошо понимал, что Булгаков сосредоточил внимание на отношениях между артистом и властью, между Мольером и Людовиком XIV. О напряженных отношениях между артистом и диктатором Булгаков хорошо знал сам, испытав немало душевных мук и страданий в первые годы сталинской эпохи. Его пьесу о Мольере репетировали четыре года, но после того как было дано всего семь спектаклей, она была запрещена.

К 1979 году Булгаков уже не был в полной мере запрещенным писателем, но неофициально к нему по-прежнему относились с неодобрением. Пьеса, поставленная Гусинским в Туле, пользовалась популярностью отчасти потому, что тоже выходила за рамки разрешенного властями. Зрители заходили в зал под звуки гитары или оркестра. Энергичный Александр Минкин, бородатый театральный критик, позже ставший известным московским журналистом, учился в институте одновременно с Гусинским. Минкин специализировался на теории и критике, а Гусинский готовился к практической работе театрального режиссера. Минкин рассказывал мне, что Гусинский попросил его приехать в Тулу на премьеру (на электричке до Тулы четыре часа езды!), но он отказался. “Я не сомневался, что это будет ужасно, что получится полная ерунда, — вспоминал Минкин. — Я не считал его хорошим режиссером”. “К тому же, — добавил он, — Мольер всегда очень скучен. Он классик, но скучный. Поэтому я не верил ни в Гусинского, ни в то, что он может поставить Мольера”<sup>3</sup>.

Но потом Минкин передумал и поехал в Тулу, а постановка Гусинского оказалась успешной. “Я так много смеялся, что даже живот заболел, — вспоминал Минкин. — Все было сделано с таким вкусом и с таким юмором!” Как писала газета “Московские новости”, в театре каждый вечер был аншлаг, а тульская молодежь только и говорила что о “Тартюфе”<sup>4</sup>. Гусинский был душой всего предприятия, он допоздна работал с актерами, развозил их по домам на своей машине и снабжал колбасой, которую привозил из Москвы.

В Туле Гусинскому повезло: власти разрешили ему поставить пьесу, звучащую явным диссонансом для тренированного слуха советского пропагандиста. К тому же Гусинский вставил в спектакль сонеты Шекспира, а в финале звучал сонет, резко осуждавший авторитаризм.

“Спектакль был не против советской власти, он был о восстании человека, художника, против любой власти, — вспоминал Гусинский. — Он

не был антисоветским, просто все они сошли с ума, вся наша чертова советская власть, все эти коммунисты. Они считают, что все, что не укладывается в определенные рамки, направлено против них”. Гусинский повез свой спектакль в Киев, где после нескольких представлений городской комитет партии запретил его как антисоветский. Партийные руководители написали жалобу в Москву, в Центральный комитет. “Наверное, именно тогда я понял, что не могу ходить строем”, — вспоминал Гусинский, имея в виду строгое подчинение, которого требовала партия.

“Гусинский упрямо хотел поставить следующий спектакль в Москве, — рассказывал мне Минкин. — Год за годом он ходил и кланялся всем: Министерству культуры СССР, Министерству культуры РСФСР, Управлению культуры Москвы. Он побывал везде, включая все театры. Он просил предоставить ему сцену. Он просил главных режиссеров, руководителей театров — безрезультатно. Каждую неделю он надеялся, потому что ему кто-то что-то обещал. Он все время ждал. Прошло еще полгода, и опять ничего. Он начал заново, и снова ему что-то обещали, и он снова ждал. Это было ужасно. Он ничего не делал! Его энергии хватило бы на атомную бомбу, но она не имела выхода”.

Театральный мир Москвы был переполнен. В условиях острой конкуренции Гусинскому было бы очень трудно пробиться в него при любых обстоятельствах. Он имел хорошие связи, поскольку был учеником Равенских и знаменитого Юрия Любимова, режиссера Театра на Таганке. Но все же он не мог преодолеть преграды и поставить спектакль в Москве. Гусинский считал, что причиной был антисемитизм и, возможно, недостаток таланта. “Я — еврей. Это было неприемлемо. К тому же, по правде говоря, я был не очень талантливым режиссером”.

В начале 1980-х Гусинский тщетно искал место в театре. Поиски были долгими и безнадежными. “Он много раз говорил мне: “Это моя последняя попытка, — вспоминал Минкин. — Если они снова обманут меня, если они не дадут мне поставить пьесу, уйду в администраторы, с меня довольно”.

Он нашел себе работу, связанную с организацией общественных развлекательных мероприятий: концертов и спортивных соревнований. Являясь режиссером культурной программы московских Игр доброй воли, организованных Тедом Тернером в 1986 году, занимался постановкой церемоний открытия и закрытия, проведением представлений для иностранных участников в Кремлевском Дворце съездов. У него появились хорошие связи в комсомоле и КГБ. Но когда годы спустя я спросил его об этом, он сказал, что ему было скучно. “Я просто зарабатывал деньги”, — сказал он.

Минкин выразился более резко. “Чушь собачья, — сказал он, вспоминая о мероприятиях, организованных Гусинским. — Театральному режиссеру заниматься чем-то подобным просто ужасно. Разве это работа для режиссера — показывать девушкам, как надо маршировать и подбрасывать какие-то дурацкие палки? Нет, это невозможно”. Минкин вспоминал, как в начале перестройки Гусинский еще мечтал найти работу в театре, надеясь, что смена политических настроений откроет для него какую-то возможность. Но однажды участие в организации массовых мероприятий закончилось для него неприятностями из-за куска черной ленты.

В начале перестройки Гусинский занимался организацией Дня театра под эгидой городского комитета комсомола. На широком главном проспекте Москвы, который назывался тогда Калининским проспектом, Гусинский устроил несколько маленьких тематических кафе под открытым небом: одно — для писателей, одно — для артистов, одно — для музыкантов. “Все шло хорошо, потому что это был день культуры, и я очень серьезно относился ко всему, что говорил Горбачев”. Не изменилось одно: партия строго контролировала все общественные места, особенно улицы, площади, здания. Калининский проспект был тогда особенной улицей — трассой, по которой партийные лидеры приезжали в Кремль. Артисты, помогавшие Гусинскому, решили изменить внешний облик Калининского проспекта и развесили на деревьях черную ленту. Это был безобидный жест, но каких-то сотрудников КГБ невысокого ранга он обидел. Горбачев, проезжая в своем лимузине в Кремль, мог заметить это! Они вызвали Гусинского в горком комсомола и обвинили его в антисоветской деятельности. Как уже много раз случалось раньше, Гусинский ощетинился. Он бросился в атаку. Он спорил с комсомольскими руководителями, требовавшими, чтобы он изменил то одно, то другое в соответствии с линией партии. Они настаивали на том, чтобы он извинился перед членами горкома.

Гусинский взорвался. Он кричал, что они дураки, что их родители были дураками и умрут они дураками. Он ушел, хлопнув дверью. День театра должен был состояться через два дня. Некоторые мероприятия отменили, а остальные наводнили сотрудники службы безопасности в форме и в штатском — тактика, способная нагнать скуку на любое публичное действо. Сотрудникам КГБ хотелось посадить этого нахального молодого человека, Гусинского, под замок и выбросить ключи, но, как сказал мне годы спустя сам Гусинский, у них ничего не получилось. “Им не дали меня съесть, скажем так, — вспоминал он. — Больше постановкой массовых мероприятий я не занимался, это было последнее. Но их лишили возможности покончить со мной”.

Этот эпизод оказался ценным уроком для Гусинского. Он понял, что ему нужно поддерживать хорошие отношения с людьми, имеющими власть, даже если он презирает их. В то время его незаметно опекал высокопоставленный партийный чиновник Юрий Воронов, заместитель руководителя отдела культуры Центрального комитета КПСС. Был еще один эпизод. По словам его близкого друга, Гусинского в тот период уличили в незаконной торговле валютой. Обвинения против Гусинского выдвинуты не были, но, как рассказывал друг, в результате этого конфликта с властями Гусинский установил тесные контакты с некоторыми сотрудниками КГБ. Гусинский обратил на себя внимание Филиппа Бобкова, заместителя председателя КГБ и начальника знаменитого Пятого управления, боровшегося с диссидентами. Бобков, в обязанности которого входило наблюдение за интеллигенцией, возможно, счел Гусинского ценным источником информации о том, что происходит в театральном мире. Через много лет Бобков стал одним из руководителей корпорации Гусинского. Гусинский учился приобретать высокопоставленных друзей<sup>5</sup>.

Мир первых московских кооперативов был диким и непредсказуемым. В советские времена любая предпринимательская деятельность рассматривалась как преступление, и к первым бизнесменам относились с большим подозрением, как к ловким пронырам, живущим за счет общества, шайке мошенников, склонных к рискованным аферам. В 1988 и 1989 годах Гусинский идеально соответствовал этой категории людей — он обладал воображением и смелостью. Его практически мгновенный успех с медными браслетами показал ему, как можно быстро заработать деньги, а урок, извлеченный из скандала с черной лентой, напомнил о другой важной составной части успеха — связях. Коммунистическая партия по-прежнему была повсюду, власть и влияние необходимо было покупать. Гусинский понял, что заработать деньги можно только при наличии полезных знакомств. Честолюбивый бизнесмен не может просто запереться, укрывшись от всех. Ему нужна поддержка чиновников и политиков, нужны друзья в КГБ и в милиции. Гусинский одним из первых заинтересовался связью между богатством и властью. Он искал дружбы с политиками и сотрудниками спецслужб, поддерживал отношения с ними и использовал их.

Поначалу ощущение собственного могущества и абсолютной свободы, возникавшее у того, кто делал деньги, полагаясь всего лишь на собственную изобретательность и письменное разрешение влиятельного лица, пьянило его. Хорошо заработав на браслетах, Гусинский открыл новый кооператив, занимавшийся изготовлением дешевых статуэток,

копий известных русских произведений искусства, отлитых из гипса и покрытых тонюсеньким слоем меди. Как и в случае с браслетами, затраты были минимальными, а доходы фантастическими. Копии были великолепными, если не знать о находившемся внутри гипсе. Фигурки, украшавшие капоты импортных автомобилей, также пользовались большой популярностью; он заработал кучу денег на копиях фигурки с капота “ягуара”. Но для того чтобы делать копии с произведений русского искусства, ему нужна была поддержка. Он хотел официально экспортировать эти копии, а значит, иметь дело с твердой валютой, и это была еще одна причина, по которой ему нужна была поддержка. Более того, Гусинский официально зарегистрировал свой кооператив как входящий в состав Советского фонда культуры, членом правления которого была Раиса Горбачева. В соответствии с советскими законами государственный фонд не мог заниматься коммерческой деятельностью; если бы он нарушил закон, это могло бы иметь неприятные последствия. Гусинский снова нашел способ использовать свои знакомства. Он обратился к Воронову из Центрального комитета, защитившему его во время скандала с черной лентой, и сумел получить письменное разрешение советского премьер-министра Николая Рыжкова на экспорт дутых статуэток и их продажу за твердую валюту. Гусинский сказал мне, что это была его первая большая политическая победа, за которой последовали другие.

“Я понял тогда, что отношения с властями можно строить по-разному”, — сказал Гусинский. На низших уровнях можно просто давать взятки. Но Воронов и другие чиновники из аппарата Центрального комитета были выше мелкого подкупа. Гусинский понимал это. Он открыл для себя, что с должностными лицами рангом повыше следовало устанавливать дружеские отношения. Наконец, несколько позже он узнал, что и на чиновников высшего эшелона власти можно было оказывать влияние, только приближение следовало строить из тщательно продуманных па, словно в сложном классическом танце. Важно было предложить что-то необходимое чиновнику для его дальнейшего продвижения по службе. Тогда, как убедился Гусинский, не нужны ни взятки, ни хорошие личные отношения. Чиновник, оказывая помощь, почти всегда преследовал собственные интересы. “Поэтому мне всегда было важно понять, чего хочет этот начальник”.

Самым важным начальником, с которым Гусинскому удалось подружиться в те годы, был Юрий Лужков, коренастый, волевой чиновник, которому было поручено заниматься овощными базами Москвы, а также выдачей лицензий кооперативам. Между Гусинским и Лужковым бывали ссоры и разногласия, но их пути пересекались на протяжении более десяти лет.



В конце 1980-х, рассказывал Гусинский, Лужков, встречаясь с молодыми предпринимателями из кооперативов, просиживал с ними до самого утра. Лужков терпеливо выслушивал их проблемы. Было глупо идти к нему до полуночи, потому что именно тогда он начинал работать с новыми бизнесменами и часто заканчивал засветло. Гусинскому это казалось удивительным: обычный москвич мог неделю ждать своей очереди, чтобы встретиться с местным бюрократом, а тут человек, занимавший должность заместителя председателя Исполкома Моссовета, уходил домой только после того, как принимал всех кооператоров, сидевших в его приемной.

Лужков в те годы был вдовцом и однажды поздно вечером пригласил Гусинского к себе домой. “Он был одиноким человеком, не старым, но очень одиноким, — вспоминал Гусинский. — Он сказал: “Что будем пить? Давайте пить чай”. “Давайте пить чай”, — сказал я. Что у него было к чаю? Из холодильника он достал кусок черствого, заплесневевшего ржаного хлеба. Я это отчетливо помню. У него ничего не было дома, потому что он там не жил. Иногда он там спал, но очень часто проводил ночь в своем кабинете. Станный человек. Мои отношения с ним стали после этого очень теплыми”.

В 1988 году Гусинский создал кооператив “Инфэкс”, консалтинговую компанию, призванную помочь западным инвесторам понять всю сложность ведения бизнеса в Советском Союзе. Он по-прежнему оставался худощавым молодым человеком в больших очках и с широкой улыбкой. За определенную плату Гусинский выполнял функции посредника, давал юридические консультации и предоставлял маркетинговые данные. Он работал в тесном офисе без окон на дальней окраине Москвы и вряд ли мог претендовать на роль финансового воротилы, но постепенно превращался в человека со связями, ориентирующегося в коридорах власти.

Сфера деятельности Гусинского быстро расширялась за пределы Москвы. В 1988 году группа американских бизнесменов приехала в Москву в поисках инвестиционных возможностей. Среди них была Марджери Краус из “АПКО”, консалтинговой фирмы, которая принадлежала крупнейшей в Вашингтоне юридической фирме “Арнольд и Поттер”. Краус и Гусинский быстро убедились в том, что понимают друг друга, и 13 декабря 1988 года объявили о планах создания совместного предприятия по привлечению бизнеса в Москву. Когда западные клиенты приезжали в столицу, Гусинский помогал им ориентироваться в часто малопонятном мире бюрократии<sup>6</sup>. Однажды в Вашингтоне Краус пригласила Гусинского на ужин. Потом ей понадобились наличные, и она вместе с Гусинским подошла к банкомату, чтобы взять деньги. Гусинский смотрел на него

широко раскрытыми глазами. Он никогда не видел ничего подобного. Банкомат относился к электронной банковской сети “Мост”, о чем извещала имевшаяся на нем надпись. Гусинский присвоил это название новому совместному предприятию, а потом и своему банку в Москве. Гусинский сказал, что новое предприятие станет мостом, ведущим во внешний мир. “Для нас оно станет машиной для делания денег”, — сказал он Краус.

Борис Хаит, заместитель Гусинского, вспоминал, что фирма “АПКО” попросила их изучить продовольственный рынок, потому что один из американских оптовых торговцев фруктами интересовался спросом на свежие фрукты. Гусинский провел исследование рынка, поручив студентам опросить иностранцев, живущих в городе, которые, как он думал, платили бы в твердой валюте. Хаит был озадачен, когда узнал, что наибольшим спросом пользовалось нечто под названием “киви”. Хаит ранее занимал должность заместителя директора Института медицинской техники и считал себя достаточно хорошо образованным человеком, но он никогда не слышал о киви<sup>7</sup>.

Гусинский взял Лужкова в поездку по США, организованную его партнершей в Вашингтоне Краус. Лужков, который все еще имел довольно смутное представление об экономике, хотел открыть в Москве крупное централизованное предприятие пищевой промышленности. Он спросил Гусинского о возможности создания “огромного предприятия, которое производило бы все”, что необходимо городу. Гусинский был настроен скептически, в то время Лужков был еще “советским чиновником, не имевшим представления о том, как работал рынок, и не понимавшим, что главное — это позволить каждому производить все, что он хочет, и тогда проблем с продовольствием не будет”. Лужков все еще мыслил категориями огромных централизованных заводов, управляемых государством, и настаивал на своем. “Вы знакомы с кем-нибудь в Америке?” — спросил он Гусинского.

Эта поездка оказалась для обоих настоящим откровением, вспоминала Краус. Никто не заинтересовался планом Лужкова по строительству в Москве огромного централизованного предприятия пищевой промышленности, но Гусинский и Лужков получили возможность полетать на частных реактивных самолетах, стали гостями таких гигантских корпораций, как “Филип Моррис” и “КонАгра Фудз”, а также посетили корпорацию “Леман Бразерс” на Уолл-стрит. Краус вспоминала, как в один из дней, после встречи с представителями “КонАгра Фудз” в Омахе, штат Небраска, двое русских осмотрели местный супермаркет. Лужков задавал множество вопросов и настоял на том, чтобы ему показали служеб-

ное помещение магазина, где рубили мясо. “Лужков был потрясен”, — вспоминала Краус о посещении забитого товарами магазина. В другой раз по дороге на очередную встречу Краус завезла их пообедать в кафе “Кентукки фрайд чикен”. Когда заказ по желобу скатился прямо в окно автомобиля, оба русских были поражены. Они никогда не видели ничего подобного. Гусинский и Лужков были странной парой. Мало известные за пределами советской столицы энергичный кооператор и московский чиновник открывали для себя сверхпроцветающую Америку, как путешественники во времени, попавшие в незнакомый мир. В Нью-Йорке им показали кондитерский магазин, изобилующий товарами. Тогда они настаивали, чтобы водитель отвез их в дюжину других магазинов, чтобы убедиться, что первый не был специально подготовлен к их приходу. Вскоре они убедились, что такие магазины были на каждом углу. Багаж Лужкова потерялся, и Краус купила ему новую одежду. У него было две пары носков, которые он стирал в номере гостиницы. Гусинский хорошо усваивал полученные уроки и однажды вечером, сидя на кухне у Краус, размышлял о своих перспективах. “Он рисовал на салфетке схему будущего конгломерата, — вспоминала Краус. — Он хотел говорить обо всем!”

После возвращения в Москву вера Гусинского в политические связи сыграла важную роль в его следующем “большом скачке” — на этот раз в сфере строительства и недвижимости. Раньше его кооператив “Металл” строил маленькие гаражи-ракушки из гофрированного металла, появлявшиеся повсюду в унылых спальных районах Москвы. В эпоху кооперативов было достаточно производить и продавать то, в чем нуждались люди. Теперь же Гусинский хотел ремонтировать и реконструировать старые здания. По всей Москве имелось множество запущенных, нуждающихся в ремонте домов, а погруженные в летаргический сон государственные строительные организации не хотели заниматься такими мелочами. Гусинский понял, что может заработать большие деньги на ремонте зданий и их продаже на московском рынке недвижимости, где цены постоянно росли, а стоимость аренды хороших офисов и фешенебельных квартир, подстегиваемая растущими потребностями нуворишей, приближалась к уровню Нью-Йорка и Токио.

Но сначала Гусинский должен был приобрести старые здания по выгодной цене. Поэтому он нуждался в Лужкове. Являясь муниципальным чиновником, Лужков мог одним росчерком пера распоряжаться городскими зданиями. Но Гусинский понимал, что Лужков должен был извлечь из этого какую-то выгоду. Такой вопрос нельзя было решить примитивной взяткой. Лужкову нужны были результаты, способствующие

щие продвижению по служебной лестнице. Журналист Михаил Леонтьев, который был в то время знаком и с Лужковым, и с Гусинским, а позже работал у Гусинского, сказал мне: “Лужков — трудоголик. Он любит добиваться результата. Гусинский тоже очень энергичный человек. Они отлично дополняли друг друга”.

Лужкову очень хотелось за счет увеличения жилищного фонда Москвы снизить перенаселенность московских квартир. Гусинский и Лужков пришли к соглашению: Лужков передает Гусинскому права на старые дома совершенно бесплатно. Гусинский восстанавливает здания и возвращает половину или даже 75 процентов площади каждого из них городу. Гусинский все равно получает огромную выгоду от продажи остающейся ему части, а для Лужкова, распорядившегося этими зданиями, но не имевшего никаких других ресурсов, это был способ без каких-либо усилий получить для города ценные, только что отремонтированные жилые и офисные помещения. Позже эта схема легла в основу применявшегося Лужковым метода быстрого увеличения жилищного фонда Москвы, и уже самые различные подрядчики строили по ней сотни тысяч квадратных метров нового жилья.

В начале 1990-х Москва стала превращаться в бурно развивающийся, насыщенный деньгами город, в котором не существовало никаких запретов, процветала коррупция, не было четких границ между личными и общественными интересами. Чтобы добиться чего-то в этом городе, нужны были деньги и влияние, сила воли и готовность пойти на подкуп. Даже в самой мелкой муниципальной структуре без смущения требовали взятку, а большие проекты всегда были сопряжены с крупными проявлениями коррупции. В этом мире Гусинский сколотил свое первое состояние.

Юрий Щекочихин, журналист и политический деятель, проводивший рискованные журналистские расследования и поддерживавший демократические реформы, в отчаянии писал, что криминальные структуры рвутся к власти в городе, воспользовавшись триумфом реформаторов в 1990 и 1991 году. В большой статье, опубликованной в июне 1992 года в “Литературной газете”, которую он озаглавил просто “Страх”, Щекочихин писал, что его напуганные информаторы соглашались отвечать на вопросы о коррупции в Москве только в письменном виде на клочках бумаги, которые они потом сожгли. “Криминальные структуры... поделили между собой сферы влияния в Москве, — утверждал он. — Им уже достались самые лакомые кусочки”.

И далее он спрашивал: “Кто сегодня правит Москвой?” И сам же отвечал: “Те, в чьих руках оказались богатства Москвы — ее земля, здания,

целые районы”. Щекочихин писал, что реальная власть в городе принадлежит не мелким предпринимателям, появившимся после краха коммунизма, и не “криминальным структурам”, воспользовавшимся “хаосом в стране”, а какой-то загадочной “третьей группе”, близкой к городским властям. Он упомянул о том, как Лужков отдал Гусинскому здание для компании “Мост”. “У меня имеется информация, что “Мост” уже приобрел практически даром более ста зданий в Москве, и нет закона, который мог бы помешать этому, — писал он, отмечая, что городом управляют не избранные руководители, а близкие к власти магнаты. Они — “настоящие хозяева Москвы”<sup>8</sup>.

Гусинский становился очень богатым, гораздо более богатым, чем мог представить себе раньше. Через его руки проходили десятки миллионов долларов. Его жизнь превратилась в калейдоскоп долгих дней, ночей и выходных, проведенных в работе.

Опасность всегда там, где деньги. Когда Гусинский начал штамповать браслеты, он лицом к лицу столкнулся с мелкими рэкетирами. Преступные группы, существовавшие за фасадом советской жизни (и под пятой советской власти), в годы перестройки, когда появились кооперативы, стали вести себя более дерзко. Бандиты появлялись у дверей, как только чувствовали запах денег. Сначала Гусинский полагался на самого себя, пытаясь отпугнуть их той вулканической яростью, которая выручала его во дворе, когда он был подростком. “Я брал что-нибудь тяжелое и прогонял их”, — вспоминал он. Но вскоре он создал собственную службу безопасности, чтобы избавиться от бандитов, требовавших деньги за “защиту”. Гусинский знал, что живет в мире, где законы не действуют, и что обращаться в милицию бесполезно. Ему нужно было устанавливать собственные порядки, потому что он действовал вне законов советской эпохи, в соответствии с которыми предпринимательство считалось преступлением. “У нас было только два пути, — признавался он, — либо платить бандитам, либо содержать собственную службу охраны”. Позже, когда масштабы предпринимательской деятельности Гусинского увеличились, и особенно когда он создал свою строительную и банковскую империю, бандитов держала в страхе его служба безопасности, насчитывавшая тысячу человек. Бобков, в прошлом высокопоставленный генерал КГБ, руководивший преследованием диссидентов, стал играть важную роль в руководстве корпорации Гусинского. Гусинский характеризовал Бобкова как аналитика, но на самом деле в его ведении находилась безопасность Гусинского во всех ее проявлениях. В созданной Гусинским империи, как и во многих других, частная служба безопасности занималась различными аспектами защиты компании, начиная с телохранителей и

кончая анализом деятельности конкурентов и контактами с государственными органами безопасности. Гусинский одним из первых создал частную службу безопасности, в которую набирались военнослужащие из элитных военных подразделений и сотрудники КГБ. В течение ряда лет Гусинский отметал любую критику в адрес его службы безопасности, говоря, что она необходима для защиты от бандитов, для охраны строительных площадок и отделений банка. “Бандиты, бандиты и еще раз бандиты!” — простонал он, когда я спросил его о том, какие опасности ему угрожают. А если его критиковали за то, что он привлек к работе Бобкова, Гусинский заявлял, что “нанял бы самого дьявола, если бы он мог обеспечить безопасность”<sup>9</sup>.

Финансовый центр Гусинского “Мост-банк”, начавшийся практически с бухгалтерии, расширился при покровительстве Лужкова. В начале 1990-х в банке были открыты главные счета городской администрации. Привилегированное положение позволяло Гусинскому использовать муниципальные вклады для получения крупной прибыли для себя, выплачивая небольшие проценты городу. Гусинский разместил свой офис в том же высотном здании, из которого Лужков управлял городом, недалеко от российского Белого дома. Банкоматы Гусинского стояли в вестибюлях, и московская элита пользовалась кредитными карточками “Мост-банка”. Он сказал тогда, что деньги можно делать из воздуха.

Что потребовалось для того, чтобы выжить? Глядя из окна своего офиса на расстилавшийся перед ним город, Гусинский размышлял о своем успехе. Нужно было иметь какую-то внутреннюю силу, внутреннюю энергию, побуждающую таких людей, как он, быть первыми. Таких людей, готовых идти на риск, отчаянно стремящихся к успеху, было очень мало.

В период горбачевских перестройки и гласности, да и позже, уже в ходе радикальных перемен первых лет правления Ельцина, путь надежды российскому обществу указывали журналисты. Они пользовались особым уважением и восхищением после распада Советского Союза. “Они были властителями умов, — вспоминал в интервью много лет спустя известный телевизионный редактор и руководитель Олег Добродеев. — В составе первого Верховного Совета России десятую часть составляли журналисты. Их популярность и авторитет после августа 1991 года были фантастическими!”<sup>10</sup> Довольно часто журналисты открыто занимались политикой. Как вспоминал Добродеев, журналисты стали глазами и ушами интеллигенции, знаменосцами реформ и демократии. Его самого иногда даже приглашали на закрытые заседания правительства. “Люди, составлявшие фундамент реформ: техническая интеллигенция, врачи, учителя

ля — те, кто искренне хотел перемен, считали журналистов своими наиболее яркими представителями и выразителями своих чаяний”.

Появились новые дерзкие издания, резко отличавшиеся от серой и послушной прессы советской эпохи, такие, как газета “Коммерсантъ”, которая стала библией делавшего первые шаги кооперативного движения. Ее главный редактор, Владимир Яковлев, брал на работу молодых репортеров, легко воспринимавших новый язык коммерции, капитализма и денег, язык, просто не существовавший в степенном мире советской журналистики. К этому поколению принадлежал Михаил Леонтьев, друживший с первыми кооператорами. Его первая публикация появилась в первом номере “Коммерсанта” в 1989 году. Позже Леонтьев перешел в не менее известную “Независимую газету”, созданную демократами-реформаторами, одержавшими триумфальную победу на московской политической арене. Редакция газеты, разместившаяся в здании старой типографии, привлекла к сотрудничеству многих самых талантливых журналистов того времени, которые надеялись, что она останется подлинно независимой.

Но Леонтьев был недоволен. Хотя зарплата была выше, чем в других газетах, она все же была невелика. Со временем романтические настроения первых дней потускнели под воздействием непреложных законов рыночной экономики: газета, не приносящая прибыли, неизбежно испытывала финансовые трудности. “Нам приходилось покупать газетную бумагу по рыночной цене, — сказал мне Леонтьев. — Рекламы, естественно, было очень мало. И основным источником денег были спонсоры”. Леонтьев поссорился с Виталием Третьяковым, редактором “Независимой газеты”, сказав, что “нечестно тянуть деньги из спонсоров и считать себя независимыми”. “Спонсоров находил в основном я, — добавил Леонтьев. — Не все они были честными людьми, и нам приходилось принимать это в расчет. Они должны были испытывать удовлетворение оттого, что давали нам деньги. Такова была система”<sup>11</sup>.

Вскоре Леонтьев и другие журналисты уже думали о том, чтобы уйти из “Независимой газеты” и основать собственную газету. Их идеализм умеряла мысль о необходимости поиска владельца, дабы не выпрашивать периодические денежные вливания у стремившихся прославиться спонсоров. Они знали, что у московского банкира будут свои желания и требования, но им казалось, что будет гораздо удобнее иметь одного конкретного инвестора, чем постоянно искать спонсоров на стороне и угождать им. Леонтьев познакомился с Гусинским как с членом кооперативного движения и представил его своим друзьям. Он ушел из “Независимой газеты” и стал просить Гусинского, чтобы тот финансировал новую газе-

ту. “Вы сами могли бы стать медиамагнатом”, — сказал Леонтьев Гусинскому. Они обсуждали этот проект в течение нескольких месяцев 1992 года, первого года постсоветской России.

Леонтьев вспоминал, что Гусинский с самого начала был очарован этой идеей. “Он — очень честолюбивый человек. Думаю, что я попал в яблочко. Наверное, он и сам подумывал об этом. Не претендую на то, что именно я подал ему эту мысль, но я просил его принять решение. Идея заключалась в том, чтобы создать профессиональную газету. В то время банкиры имели огромное количество очень дешевых денег. Эти деньги никто не брал. Было невозможно найти им применение. И тогда все начали оказывать поддержку различным газетам”.

Сергей Зверев, специалист по оперативной политической работе, состоявший у Гусинского в штате на протяжении большей части 1990-х годов, вспоминал, как расстраивала Гусинского критика, которой газеты подвергли его предпринимательскую деятельность в городе<sup>12</sup>. Вскоре Гусинский понял, что может защитить себя и свой имидж в глазах общественности. Леонтьев согласился. “Володя очень заботился о своем имидже”, и, став издателем уважаемой газеты, он смог улучшить его.

Гусинский говорил мне, что на предложение Леонтьева смотрел с другой точки зрения. Честно говоря, он вряд ли понимал идеалы и романтические представления таких журналистов, как Леонтьев и Добродеев, людей, видевших свою миссию в том, чтобы формировать общественное мнение. “Я не воспринимал средства массовой информации как средства массовой информации. Я даже не понимал, что это такое”, — сказал мне Гусинский. Скорее Гусинский искал орудие влияния и власти. Он играл по тем же правилам, что и остальные предприниматели его поколения: когда было нужно для реализации его планов и достижения его целей, он давал по необходимости взятки, создавал по потребности службу безопасности, льстил высшему политическому руководству. Но Гусинский признавал, что ничтожность такой торговли влиянием иногда вызывала в нем ощущение пустоты; взяточничество вело в тупик, потому что в конечном итоге любой, у кого есть достаточное количество денег, может заплатить больше. В результате все более дорогостоящая и напряженная борьба за приобретение влияния, казалось, себя изжила.

“Взяточничество унижает меня, — говорил мне Гусинский. — Оно означает, что я либо делаю что-то, о чем не могу сказать открыто, что я мошенник, либо деньги у меня вымогают насильно. Это значит, что я боюсь и поэтому откупаюсь”.

“Я давал взятки, это не секрет. Жить в России, жить в Советском Союзе и не давать взяток — это абсурд. Но я старался делать это как мож-



но реже”. Гусинский задумался о том, можно ли проявлять свою власть более ярко и последовательно, чем в ходе бесконечной борьбы за приобретение влияния. Потом его осенило: “Газета!”

“Когда я основывал газету — скажу прямо, как есть, — она была ничем иным, как инструментом влияния, — сказал Гусинский. — На сто процентов инструментом влияния на чиновников и на общество. Я создавал газету именно для этой цели. Если чиновник вел себя неправильно, я мог бороться с ним через газету, мог сказать правду о том, что он требовал деньги, вымогал их или не выполнил своих обязательств”.

Леонтьев не питал никаких иллюзий. Он понимал, что Гусинский “старается создать систему, с помощью которой будет через прессу распространять положительную информацию о себе и защищаться от нападок”. Гусинский нанял профессиональных лоббистов, таких, как Зверев. “Главная цель российского пиара заключалась не в том, чтобы создать в обществе определенное мнение о фирме, — говорил Леонтьев. — Общество играет здесь второстепенную роль. Главное — это те, кто принимает решения: силовые структуры, Кремль и правительство. Цель заключалась в том, чтобы получить ту или иную подпись”.

Когда в феврале 1993 года появилась газета Гусинского “Сегодня”, это был респектабельный либеральный печатный орган, вскоре привлечший к работе многих из наиболее талантливых журналистов Москвы. Она возникла из не вполне оформившейся и мало совместимой смеси идеалов журналистов и стремления Гусинского к власти и влиянию. “Если кто-нибудь скажет вам, что мы ясно понимали, что мы делаем, не верьте”, — признавался Зверев. Первоначально Гусинский и два компаньона, одним из которых был Смоленский, вложили шесть миллионов долларов. Но компаньоны отказались от дальнейшего участия, не выдержав напряжения, связанного с ситуациями, когда газета подвергалась критике или переходила в наступление. Гусинский не скрывал, что для него это тоже был нелегкий выбор, потому что газетная статья могла задеть очень многих людей. Но несмотря на потоки жалоб и давление конкурентов — “я остался, решив, что надо попробовать”.

Газета “Сегодня” имела маленький тираж, сорок тысяч экземпляров, распространялась только в Москве и размещала мало рекламы, но она заняла свою нишу среди лучших изданий Москвы. Гусинский относился к газете как к хобби. Однажды Леонтьев попросил его назначить менеджера, поскольку газетой никто не занимался. Гусинский не хотел переводить в газету хорошего менеджера. Руководя каким-нибудь другим предприятием, объяснил Гусинский, хороший менеджер может заработать 100 миллионов долларов в год. “Если я попрошу его работать в газе-

те, он сможет покрыть ее убытки, составляющие 6 миллионов долларов. Для меня будет лучше, если он заработает 100 миллионов долларов. 6 миллионов долларов я отдам вам, а 94 миллиона долларов оставлю себе!”

Несмотря на двойственный подход Гусинского к газете, она стала зерном, из которого вырос его самый крупный проект. Когда появилась газета “Сегодня”, группа недовольных журналистов с государственной телевизионной станции “Останкино” обратила на нее внимание. До этого момента Гусинский ни у кого не ассоциировался со средствами массовой информации. Но его новая газета была острой, прогрессивной и принадлежала частному лицу. Это был знак, и они его поняли.

Евгений Киселев был на телевидении одним из тех, к кому всегда прислушивались. Он говорил медленно, задумчиво и взвешенно, звучным и глубоким голосом. Его красивое, строгое лицо с квадратной челюстью почти всегда имело глубокомысленное выражение. Его облик завершали каштановые волосы и неизменные усы. Но телевизионной звездой Киселев стал благодаря голосу. Он говорил неторопливо, часто делая эффектные паузы.

Когда-то Киселев служил в Афганистане в качестве переводчика с фарси, а потом преподавал фарси в Академии ФСБ. Там ему не понравилось, и он воспользовался возможностью стать журналистом службы “Радио Москвы”, вещавшей на фарси. Позже он перешел на телевидение и в январе 1992 года, вскоре после распада Советского Союза, начал вести на государственном телевизионном канале “Останкино” новую еженедельную аналитическую передачу “Итоги”, которая быстро завоевала популярность, во многом благодаря убедительному стилю изложения Киселева<sup>13</sup>.

На протяжении 1992 года Ельцин подвергался все большей критике со стороны парламента, и Киселев заметил, что Кремль стремится усилить контроль над “Останкино”, чтобы упрочить позиции Ельцина. Игорь Малашенко, ранее работавший в пресс-службе Горбачева, а затем ставший директором “Останкино”, внезапно подал в отставку, жалуясь на растущее политическое давление. От последовавшей серии кадровых перестановок веяло зловещим холодом, и Киселев боялся, что скоро его попросят выполнять прямые приказы ельцинских чиновников. “Я почувствовал, что тучи сгущаются”, — вспоминал он<sup>14</sup>.

Киселев знал, что Гусинский вложил большие деньги в ежедневную газету, и подумал, не захочет ли он финансировать телевизионную передачу. Киселев обсудил ситуацию с руководителем “Итогов” Добродеевым и предложил вместе обратиться к Гусинскому. Киселев позвонил своему старому другу Звереву, который уже работал на Гусинского и его компании.

Зверев сразу же загорелся этой идеей. Киселев позвонил ему утром, и они договорились встретиться в тот же день. Киселев и Добродеев поднялись на лифте на двадцать первый этаж высотного здания мэрии, в котором находился и офис Лужкова — тут же располагались и офисы принадлежащей Гусинскому группы компаний “Мост”. Добродеев вспоминал, что офисы группы “Мост” выглядели “очень серьезно”.

В кабинете Зверева Киселев изложил свою идею. Он хочет найти независимого финансиста для своей программы “Итоги”. Они уйдут с государственного канала “Останкино”. Им как журналистам нужна свобода, и, кроме того, они хотят зарабатывать деньги. “Журналисты жили почти в нищете, в том числе и я сам, — вспоминал Киселев. — Мы хотели стать независимыми, потому что хотели выпускать то, что считали нужным. Нам хотелось привлечь новых, молодых, талантливых людей, предложить им за их работу хорошие деньги и заработать что-нибудь самим”.

К их удивлению, Зверев вскочил с кресла и бросился в кабинет Гусинского. Вернувшись через несколько минут, он тут же пригласил изумленных Киселева и Добродеева к Гусинскому. Они прошли по коридору в его кабинет, который, несмотря на великолепный вид, открывавшийся из окон, выглядел довольно мрачно. Гусинский уже не был тем худощавым юношей, который проводил своих друзей в театр “Ленком”. Он поправился, носил очки в металлической оправе и мятую белую рубашку с галстуком. Но его лицо сохранило необыкновенную способность отражать его безграничные, постоянно меняющиеся эмоции. Его брови взлетали вверх и опускались, а фразы вылетали, едва он успевал подумать о чем-то. Появление Киселева привело Гусинского в необыкновенное возбуждение. Он никогда раньше не встречался с Киселевым, но восхищался им как телевизионным обозревателем. Гусинский еще не стал знаменитостью, Киселева же знали в каждом доме, он был русским Уолтером Кронкайтом.

“Представьте себе! — вспоминал Гусинский. — Киселев собственной персоной в моем кабинете. Как это может быть? Это же сам Киселев. Это равносильно тому, что сюда вошла бы Маргарет Тэтчер. Боже мой! Эффект был такой же!”

Киселев и Добродеев изложили свой план и спросили Гусинского, может ли он финансировать производство “Итогов”. Мозг Гусинского работал с полной нагрузкой. Да, сказал он без промедления, он может финансировать их передачу, но зачем останавливаться на этом? “Это — маленький проект, — сказал он. — Думаю, что большим проектом станет создание независимой телевизионной компании, ведущей телевидение круглосуточно. Вот о чем я думаю”.

Гости лишились дара речи. Независимого телевидения в новой России не было. В наследство от Советского Союза осталось только государственное телевидение. Киселев напомнил Гусинскому, что для канала потребуется частота, на которой можно вести телевизионное вещание, а ее у них не было. Но Гусинский уже намного опередил их. Он тут же указал на бедственное положение Четвертого канала, государственного канала, служившего свалкой ненужных программ для “Останкино” и “Российского телевидения”, двух основных государственных телевизионных компаний, занимавших соответственно Первый и Второй канал. Положение Четвертого канала было катастрофическим; он был никому не нужен и никого не интересовал, и Гусинский уже готовился к тому, чтобы лоббировать в Кремле указ за подписью Бориса Ельцина о передаче ему Четвертого канала.

Несколько часов спустя Киселев, Добродеев и Гусинский в окружении юристов и финансовых экспертов углубились в разработку деталей своего нового проекта. Это было время, когда мечты не знали границ, а энтузиазм одного легко передавался другим. “Гусинский был очень энергичным человеком, он стремительно двигался по своему огромному кабинету, — вспоминал Добродеев. — Ситуация была характерна для времени, которое переживала Россия, когда что-то появлялось из ничего и все происходило очень быстро. Появлялись грандиозные проекты. Появлялись банки. Появлялись телевизионные компании. Переговоры велись недолго. Мы собирались создать свое телевидение. С деньгами проблем не было. Другие ресурсы и связи — тоже не проблема! Тогда воля, стремление, напор решали абсолютно все”.

Добродеев вспоминал, что у него не было ни малейшего представления о том, будет ли новый телевизионный канал успешным с коммерческой точки зрения. “Думаю, что у большинства людей имелись большие сомнения относительно коммерческой стороны проекта, — говорил он. — Это был вопрос статуса. Лучшими годами очень многих газет, действительно хороших газет, и различных телевизионных программ были именно те годы, когда их владельцы относились к ним как к шедеврам и гордились ими: “У меня есть газета, хорошая газета”.

Гусинский связался с Малашенко и предложил ему стать руководителем нового канала. Малашенко сразу вспомнил о том, что Гусинский относился к своей газете как к хобби. “Она была символом положения в обществе... Я очень быстро понял, что для него телевизионная компания будет еще одной, если можно так выразиться, архитектурной деталью на фасаде его здания”. Тем не менее Малашенко согласился стать руководителем нового канала Гусинского. У Малашенко имелись на это собствен-

ные причины: он был унижен, когда уволился из “Останкино”, и хотел отомстить своим мучителям, создав конкурирующий с ними независимый канал. “Я жаждал мести”, — признавал он<sup>15</sup>.

Гусинский тоже хотел свести счеты. У него была непрекращавшаяся личная вражда с министром печати в правительстве Ельцина Михаилом Полтораниным, которого Гусинский считал антисемитом. Полторанин когда-то оскорбил Гусинского. “У меня было сильное желание подраться с ним, — вспоминал Гусинский. — Я даже дважды приезжал в его министерство специально, чтобы встретиться с ним и расквасить ему нос”. Открытие телевизионной станции, неподконтрольной государству, было для Гусинского сладкой мезью, но не только. “Я просто хотел стать самым лучшим, — вспоминал он о своем тогдашнем увлечении телевидением. — Наверное, я стал заниматься им, потому что должен был быть первым, потому что больше ни у кого не было своего собственного телевизионного канала, а у меня был”.

Но Гусинский думал и о деньгах. В Соединенных Штатах кто-то сказал ему, что минута рекламы на телевидении стоит миллионы долларов. “Я понял, что это значит, — вспоминал он. — Вот оно, еще одно золотое дно. Я понял, что это стопроцентная возможность делать деньги”.

Первый год обнадеживал. Малашенко в спешном порядке составил план, в соответствии с которым на первые пятнадцать месяцев им требовалось 30 миллионов долларов, и Гусинский нашел эти деньги у других инвесторов, включая Смоленского. Они приобрели камеры, оборудование, офисные помещения и настороженно следили за новостями. Россия была на пороге колоссального политического кризиса, схватки между Ельциным и сторонниками жесткого курса в парламенте. Они еще не вышли в эфир, но создание нового частного канала было увлекательным занятием. “Это было прекрасное время, — вспоминал позже Киселев. — Мы делали что-то для себя, имели полную свободу, много путешествовали, чувствовали, что делаем что-то важное, возможно, самый важный проект в своей жизни”. Когда Киселев и Добродеев ушли из “Останкино”, они взяли с собой на новый частный канал десятки лучших телевизионщиков, включая дикторов Татьяну Миткову и Михаила Осокина.

Руководящий штаб Гусинского не мог решить, как назвать новый канал. Малашенко предложил НТВ, что расшифровывалось как “Новое телевидение”. Другие поморщились. Это звучит ужасно, подумали они. Потом кто-то сказал: как насчет “Независимого телевидения”? Нет, это тоже не подходило. По словам Малашенко, решили назвать его НТВ и на этом остановиться. Официального названия не было, но Малашенко придумал девиз. В советские времена он посвятил несколько лет изучению

Соединенных Штатов, и ему понравился старый девиз Стратегического авиакомандования ВВС США: “Мир — наша профессия”. Он переделал его для НТВ: “Новости — наша профессия”.

Канал НТВ вышел в эфир 10 октября 1993 года, через неделю после того, как конфронтация между Ельциным и парламентом переросла в насильственные действия. Сначала только что созданная компания имела всего один час вещания на слабом санкт-петербургском канале. Находясь в самой гуще войны Ельцина с парламентом, которая разворачивалась практически напротив офиса Гусинского в здании мэрии, Малашенко из своего старого помятого “москвича” звонил по мобильному телефону, чтобы договориться о встречах в Каннах, где открывался рынок телевизионных фильмов и мини-сериалов. В то время как на телевизионных экранах всего мира танки обстреливали Белый дом, Малашенко, стараясь перекричать грохот, убеждал своих собеседников в том, что новая телевизионная станция в России хочет купить их фильмы. Потом он полетел в Канны, где предпринял отчаянную попытку купить еще больше фильмов. “Никто не хотел продавать, — вспоминал он. — Они не могли поверить в то, что какой-то парень приехал из Москвы, где снарядами обстреливают парламент, чтобы купить фильмы”.

Полгода Зверев лоббировал в Кремле указ, который предоставил бы НТВ столь желанное эфирное время Четвертого канала. Зверев доказывал, что независимый канал будет ценным источником поддержки для Ельцина, но он лоббировал идею, которую никто не понимал. “Никто не понимал, что будет представлять собой независимое частное телевидение”, — вспоминал Зверев о своих отчаянных усилиях добиться подписания президентского указа. Кто-то блокировал их, и Зверев не мог понять кто. Однажды он случайно привел Киселева к тренеру Ельцина по теннису, Шамилю Тарпищеву, человеку из ближайшего окружения президента, имевшему свой кабинет в Кремле. Зверев узнал, кто был источником

его трудностей: Тарпищев блокировал указ, потому что хотел, чтобы Четвертый канал стал спортивным. Зверев убедил его, что НТВ будет показывать спорт, и сопротивление прекратилось<sup>16</sup>. Ельцин подписал указ в декабре, и уже с января передачи НТВ стали выходить в эфир ежедневно в течение шести часов в день, начиная с 6 часов вечера.

Малашенко по-прежнему преследовали неудачи: он сумел приобрести телевизионные программы, которых хватило бы всего на две недели. Когда пленки прибывали в Москву, их немедленно дублировали и выпускали в эфир. Это был хаос, от которого они получали огромное удовольствие. Самые возвышенные устремления первопроходцев нового телевидения заключались в том, чтобы существовать вне тисков государства, создавать то, что они называли “нормальным” телевидением. Один из них в шутку предложил расшифровывать НТВ как “Нормальное телевидение”. Гусинский любил художественные фильмы, особенно западные, и мечтал о телевизионном канале, на котором демонстрировались бы художественные фильмы, чередующиеся с выпусками новостей.

Гусинский начал выпускать газету, чтобы расширить собственное влияние. Позже он постоянно использовал в качестве политического оружия и свой телевизионный канал, что приводило к бесконечным проблемам. Но вначале, как говорили мне те, кто участвовал в его создании, они не совсем понимали, с каким риском это связано. Тогда им и не снилось, что их канал выступит против Ельцина, друга и гаранта свободной прессы, чья подпись на указе дала им право выходить в эфир.

Гусинский был теперь не просто московским предпринимателем со связями. Телевизионная компания НТВ и газета “Сегодня” сделали его столпом новой России.

Его противники начали строить планы, направленные на подрыв его репутации.

# Часть вторая



**Р**евOLUTIONеры были молодыми людьми, едва за тридцать, уверенными в себе, полными надежд, не имевшими опыта пребывания у власти и столкнувшимися с задачей, далеко выходящей за пределы их воображения и практического опыта. Годами эти преподаватели или малоизвестные специалисты мечтали о микроскопических переменах к лучшему в застойной советской системе. Они радовались, что могли изучать чуть более прогрессивные примеры экономических экспериментов в социалистической Венгрии и преобразований в Латинской Америке. Теперь, когда они собрались в правительственном гостевом доме, на даче № 15 в Архангельском, расположенном к западу от Москвы, перед ними открылся совершенно новый мир. Советский Союз агонизировал. Их вызвали не для того, чтобы спасти, а для того, чтобы похоронить его.

После провалившейся в августе 1991 года попытки переворота Михаил Горбачев оставался у власти еще четыре месяца, тщетно пытаясь не допустить распада Советского Союза. Последний удар был нанесен в начале декабря, когда Борис Ельцин и руководители Украины и Белоруссии, встретившись в Беловежской пуще, заповеднике недалеко от Бреста, объявили о создании своего собственного союза и бросили вызов Горбачеву. Через три недели, 25 декабря 1991 года, советский флаг был спущен в Кремле сразу после того, как Горбачев объявил о своей отставке.

## Открывая сокровищницу

В месяцы, предшествовавшие окончательному распаду, Ельцин начал создавать параллельное правительство, которое должно было принять радикальные экономические меры, на которые не решился Горбачев. Ельцин проигнорировал известных экономистов эпохи Горбачева, принадлежавших к старшему поколению, и остановил свой выбор на тридцатитрехлетнем Егоре Гайдаре, авторе некоторых из лучших аналитических статей о советской экономике, опубликованных в партийном идеологическом журнале “Коммунист”. Позже в своих мемуарах Гайдар писал, что не раз нарушал принятые в “Коммунисте” партийные табу и касался таких тем, как инфляция, безработица, нищета, расслоение общества, дефицит бюджета и военные расходы. Более того, он утверждает, что тогда он и его единомышленники старались “объяснять правящей элите, насколько пагубным был ее курс”<sup>1</sup>. Ельцин вспоминал, что Гайдар возглавлял группу “самоуверенных молодых выскочек”, “независимых мыслителей, горевших желанием взяться за дело”. Больше полагавшийся на инстинкты и интуицию, Ельцин правил, руководствуясь чувствами, а не расчетами; ему нравилась простая прямота предложения Гайдара о “большом взрыве”, внезапном прорыве к свободному рынку, предложения, основанного на опыте Польши после падения Берлинской стены. Ельцин заразился энтузиазмом, с которым Гайдар относился к шоковой терапии в области экономики. “Я не мог заставлять людей снова ждать, — вспоминал Ельцин, — растягивать основные события и про-

цессы на годы. Если мы решили, надо действовать!”<sup>2</sup> Ельцин хотел убедиться в том, что он полностью уничтожил советский коммунизм. Петр Авен, работавший вместе с Гайдаром, вспоминал, что “Ельцина интересовала только власть. Ему была нужна команда, которая решительно вышвырнула бы всех старых бюрократов. Кроме того, он понимал, что был для нас богом, и мы были готовы следовать за ним”<sup>3</sup>.

В сентябре-октябре 1991 года Гайдар уединился с другими молодыми экономистами на даче № 15, чтобы приступить к разработке деталей радикальной экономической реформы Ельцина. Все, кто работал с Гайдаром, знали, что он был сторонником поэтапного достижения желаемого результата, осторожным реформатором, всегда с уважением относящимся к существующей власти. На протяжении ряда лет он ратовал за осуществление скромных, реалистичных шагов, а не за рискованный гигантский прыжок, не имевший шансов на успех. Еще в советские времена Авен предложил Гайдару изучать в качестве модели Швецию, западное социал-демократическое государство, но Гайдар отверг эту идею как слишком радикальную; вместо этого он предложил Венгрию, которая входила в состав советского блока. Гайдар обладал блестящим интеллектом; он был лучшим и самым ярким представителем своего поколения, склонным к тому же к тщательному анализу имевшихся данных, всех “за” и “против” каждого принимавшегося решения.

На даче среди тех, кого Гайдар включил в свою команду, находился Анатолий Чубайс, только что приехавший из Санкт-Петербурга и в то время менее известный, чем Гайдар. В прошлом Чубайс также был сторонником поэтапного достижения результата, но теперь с энтузиазмом признал необходимость радикальных перемен. В то время как Гайдар производил впечатление немного застенчивого ученого, Чубайс был исполнен решительности и уверенности в себе. Из всех, находившихся на даче, Чубайс стал реформатором, дольше всех продержавшимся у власти и занимавшим высокие посты на протяжении 1990-х. Он был решительным и твердым. Его важнейшим достоинством и качеством, осложнявшим положение тех, кто окружал его, было то, что Чубайс, решив что-то, всегда стоял на своем. Гайдар был интеллектуалом-первопроходцем, но не политиком; Чубайс не был оригинальным мыслителем, но зато был умелым и непреклонным исполнителем и политическим бойцом. В течение следующих нескольких лет оба они — похожий на Винни Пуха, невысокий и полный Гайдар с большим приветливым лицом и высокий худой Чубайс с копной рыжих волос и лицом, заливавшимся краской всякий раз, когда он волновался, превратились из никому неизвестных ученых в главных инженеров ельцинской экономической революции. Им предстояло ни больше ни меньше как разру-

шить старую систему, уничтожить всю систему планирования, мышления и поведения, унаследованную от Ленина, Сталина и их преемников.

Каждый из них добился выдающихся успехов в достижении этой цели и оставил не менее волнующее наследие. Важнейшим вкладом Гайдара было освобождение цен из-под контроля государства, подорвавшее механизм угнетения плановой экономики. Но наследием Гайдара стала и гиперинфляция, захлестнувшая Россию после освобождения цен и оказавшаяся гораздо более разрушительной и продолжительной, чем предполагал Гайдар. Она обесценила сбережения населения, оставив у него чувство разочарования на долгие годы.

Важнейшим достижением Чубайса стало разрушение монополии государства на собственность, приведшее к передаче огромных промышленных ресурсов страны в частные руки. Судьба новой России как страны с рыночной экономикой зависела от того, смогут ли эти новые частные собственники более эффективно управлять заводами, не оправдавшими надежд коммунистов. Но Чубайс не обращал внимания на то, кому доставались богатства России, лишь бы это были частные владельцы, независимые от государства. Он считал, что через несколько поколений рынок сам определит лучших и худших. Худшие неизбежно разорятся из-за собственного неумения, а лучшие будут пожирать плоды своего труда. Все очень просто: классическая рыночная теория. В действительности все окажется не так красиво.

Более того, Чубайс и Гайдар оставили опасный вакуум — колоссальные прорывы к свободным ценам и частной собственности были совершены без предварительного создания ключевых институтов рынка. В хаотичный период зарождения постсоветской российской государственности экономика представляла собой дикие, неуправляемые джунгли без правил игры и тех, кто мог обеспечить их соблюдение. В условиях зрелой рыночной экономики конкуренты могут решать спорные вопросы в борьбе, ведущейся по определенным правилам. Их можно сравнить с боксерами на ринге. Споры решаются в соответствии с законами либо в судах, либо на рынках капитала, где победители и побежденные определяются результатами их деятельности. Но в России не было ни таких правил, ни сильного государства, способного создать их, и этот вакуум подрывал чаяния и достижения революции. Как мог Чубайс осуществить свою мечту о появлении “эффективных собственников”, если нет механизма, поощряющего хороших и наказывающего плохих? Какая польза от свободных цен, если никто не уверен в своем праве на собственность и доходы? Гайдар неоднократно признавал, что им не давала покоя эта неопределенность. Что лучше, выпустить боксеров или сначала построить ринг,

на котором они будут сражаться? В условиях стремительно развивавшихся событий 1991 и 1992 годов Гайдар и Чубайс решили: сначала боксеры; потом кто-нибудь другой позаботится об остальном. Чубайс был уверен, что сами боксеры обязательно построят ринг, поняв, что он необходим.

Они руководствовались неотложной необходимостью и считали, что не могут отложить революцию на годы, необходимые на создание институтов рынка. Но была и другая, более глубокая причина (о ней зачастую не говорили, но она была очевидна), по которой Ельцин, Чубайс и Гайдар не видели необходимости в более сильном государстве. Советское государство было могущественным и слишком уверенным в своих силах; по их мнению, авторитаризм являлся главным источником зла. Они думали об уничтожении, а не о возрождении старой системы.

Осенью 1991 года Гайдар со своей командой лихорадочно готовил для Ельцина важный доклад по экономическим вопросам, с которым он должен был выступить в конце октября в российском парламенте. Испытывая чувство нереальности происходящего, команда Гайдара приступила к решению задачи, с которой она никогда в жизни не сталкивалась, волнующей, пугающей и невероятной одновременно. Михаил Бергер, в то время редактор отдела экономики газеты "Известия", пользовавшийся уважением у молодых реформаторов и знавший о работе команды Гайдара не понаслышке, вспоминал, что дачу № 15 переполняли большие надежды. Атмосфера добродушного подшучивания и споров напоминала атмосферу двух семинаров, проведенных в 1986 и 1987 годах в пансионате под Санкт-Петербургом, только на этот раз ставки были огромными и реальными. "Обстановка была такая, как будто молодые люди отправились на прогулку в горы или просто выехали за город, — вспоминал Бергер. — Это была атмосфера клуба, атмосфера игры. Всем казалось, что это не всерьез"<sup>4</sup>.

"Представьте себе, они сидели и обсуждали что-то, и один из них спросил: "А кто будет министром транспорта?" Они начали смеяться. "Мы только что окончили институт и обсуждаем, кто будет министром транспорта!" Они относились к этому как к какой-то игре, недостаточно серьезно. Они долго спорили о том, кто будет премьер-министром. Никто не соглашался. Настоящий Кафка. Молодежь сидела на даче, писала программное выступление и пыталась сформировать правительство. Конечно, позже все изменилось. Но тогда это напоминало сказку о волшебной пещере: "Возьмите столько сокровищ, сколько можете унести". Это была пещера власти. Они пытались взять столько власти, сколько могли унести".

Но несмотря на шумное веселье, команда Гайдара приехала на дачу № 15 с глубоко укоренившимися убеждениями, которые сложились в советские времена, когда они были малоизвестными математиками, эко-

номистами и преподавателями. Их обременял багаж прошлого опыта, и они не были в полной мере готовы к решению совершенно иных проблем новой экономической и политической системы.

Сам тот факт, что команда Гайдара действовала, скрываясь ото всех на даче, соответствовал отшельническому стилю работы, который выработался у них в советское время. Когда Чубайс впервые собрал в Ленинграде небольшую группу свободомыслящих экономистов, это было сделано тайно, чтобы не привлечь внимание КГБ. Те же настроения преобладали, когда они собирались на лестницах, чтобы обсуждать радикальные идеи Найшуля. Советская система заставила их стать конспираторами; она уничтожала тех, кто не приспособливался к ней. Михаил Дмитриев, молодой экономист, которого вызывали на ковер за записи, сделанные им на семинаре в 1987 году, сказал мне, что Гайдар и Чубайс все свои знания о политике приобрели при режиме, который немедленно подавлял любую новую перспективную идею. «Им сопутствовал успех именно потому, что они были конспираторами, держались замкнуто и почти не выходили за пределы своего очень узкого круга, — рассказывал он. — Быстро отказаться от этих привычек они не могли, потому что к концу 1980-х Гайдару и Чубайсу было уже за тридцать, и такие изменения даются нелегко»<sup>5</sup>.

У них сохранялся еще один пережиток их прошлого — презрительное отношение к политикам. В 1980-е годы Горбачев дал свободу в политике, но отставал с модернизацией экономики. Они стремились избежать политической трясины Горбачева с бесконечными и бесполезными планами, такими, например, как неутвержденная программа «500 дней», которая должна была превратить Советский Союз в страну с рыночной экономикой. Они считали себя технократами, чистыми экономистами, способными принять правильное решение и преодолеть старые барьеры для достижения поставленной цели. Они считали, очень по-советски, что им нужно угодить только одному человеку, высшему руководителю, Борису Ельцину<sup>6</sup>. Кроме того, они считали, что проблема старой системы заключалась в чрезмерном политическом вмешательстве и что чисто экономический подход будет более успешным<sup>7</sup>.

Хотя их экономические идеи были современными, капиталистическими и радикальными, их политическая тактика часто отличалась самонадеянностью и наивностью. Они игнорировали парламент, который относился к ним все более отчужденно, а Гайдару особенно плохо удавались контакты с общественностью. Решительный и хитрый Чубайс оказался более проницательным политиком, но оба они, как и Ельцин, с самого начала пренебрегли созданием базы для своей революции среди широких слоев населения. Гайдар позже признал, что это был серьезный

просчет, сделавший их уязвимыми. Возможно, им все равно не удалось бы заручиться широкой народной поддержкой, учитывая невыносимую боль, которую им предстояло причинить российскому обществу, но, как сказал мне Гайдар, они считали себя профессиональными экономистами, а не политиками. “У нас был Ельцин, который был в то время очень эффективным, очень популярным и очень активным, сильным российским политиком”, — говорил он<sup>8</sup>. Но, учитывая масштабы их революции, одного только Ельцина было недостаточно.

Еще одним твердым убеждением команды Гайдара было то, что Россия, несмотря на свою отсталость и ужасное автократическое прошлое, станет благодатной почвой для создания рыночной экономики. Россия, считали они, не была исключением, в ней действовали общие правила человеческого поведения. Гайдар и Чубайс были уверены, что если они создадут условия для свободного выбора, люди воспользуются этим преимуществом и отреагируют на стимулы. Они надеялись, что коллективизм, пассивность, патернализм, подавление инициативы и духа предпринимательства, являвшиеся наследием российской и советской истории, исчезнут с появлением базы для развития свободного рынка, свободной торговли, частной собственности и свободных цен. Предположение о том, что западная рыночная экономика может укорениться в России, несмотря на особенности ее культурного и исторического развития, было в то время одним из самых важных и дерзких. Это была авантюра. Даже спустя десятилетие продолжались оживленные споры по поводу ее обоснованности.

Команда Гайдара также понимала, что никто не поставит им памятники за те изменения, которые они собирались произвести в стране. Они часто называли себя камикадзе, потому что обрекали себя на гибель, пытаясь действовать вопреки жизненным интересам многих людей. Они бросали вызов бюрократам старой школы, партийным боссам, армии и спецслужбам, они собирались изменить образ мыслей миллионов россиян, не знавших никакой другой политической и экономической жизни, чем та, которая была у них при социализме в СССР. Мысль о камикадзе вселяла в них смелость, потому что у них не было ни карьеры, ни перспектив служебного роста, о которых они могли бы беспокоиться. Но она и ослабляла их, потому что их противники понимали, что пройдет время и реформаторы сойдут со сцены.

Гайдар и члены его команды знали, что время не на их стороне. Советское наследие было колоссальным: десятки министерств командовали отраслями промышленности; работавшие в них бюрократы хотели удержать бастионы своей власти. Могущественным “красным директорам” заводов угрожала потеря высокого положения и их разваливающихся

империй. Все они хотели остановить радикальных реформаторов. Выразители их групповых интересов настаивали: почему нельзя перестраивать промышленность более медленными темпами, завод за заводом? Почему бы не дождаться появления надежной юридической и финансовой системы? Почему бы не освободить цены позже, после того как будут гарантированы права на частную собственность и расчленены гигантские советские монополии?

Но Гайдар и Чубайс считали, что постепенность равносильна смерти; она позволит истеблишменту усилить свои позиции и лишит реформы шансов на успех. По словам Чубайса, было бы иллюзией считать, что изменения могут происходить “мягко, медленно и безболезненно, так, чтобы все были довольны”<sup>9</sup>. Гайдар и Чубайс не собирались действовать мягко, медленно и безболезненно. Позже их будут снова и снова критиковать те, кто говорил, что был другой путь: если бы они так не торопились, если бы они действовали более осторожно, если бы они перестраивали экономику постепенно, если бы они сначала позаботились о том, чтобы создать соответствующие институты... Многие из этих возражений, правильные с точки зрения общей теории, выдвигаются без учета реальной действительности, с которой имели дело Гайдар и Чубайс. Реформаторы боялись не успеть. Промедление грозило провалом. Думаю, что их страхи не были надуманными. Повсюду вокруг них были признаки полного краха. В любую минуту сами они тоже могли стать прошлым.

Последние месяцы существования Советского Союза сопровождались настоящим экономическим хаосом. После неудавшегося августовского переворота в стране много говорили о вероятности надвигающегося голода, экономической катастрофы и полном крахе. Поставки зерна государству сократились в четыре раза. “Его просто не привозили на элеваторы, — вспоминал Гайдар. — Да и зачем? Чтобы получить бумажки, которые все по привычке всё еще называют деньгами?” И Гайдара и Чубайса ужасал всеобщий дефицит — такого Москва еще не знала. “Декабрьская Москва 1991 года — одно из самых тяжелых моих воспоминаний, — писал позже Гайдар. — Мрачные, даже без привычных склок и скандалов, очереди. Девственно пустые магазины. Женщины, мечущиеся в поисках хоть каких-нибудь продуктов. Всеобщее ожидание катастрофы”<sup>10</sup>.

Хаос усугублялся по мере того, как разваливалось само советское государство, гигантская система управления, протянувшаяся от Москвы до самых отдаленных регионов. Армия и органы безопасности были “деморализованы”, вспоминал Гайдар, а республики пошли каждая своим путем. Ельцин был популярным лидером, но в последние месяцы существования Советского Союза у него не было “рычагов управления”<sup>11</sup>.



Гайдар тогда находился под большим впечатлением от примера Польши, которая начала шоковую терапию 1 января 1990 года, освободив цены и торговлю. “Большим взрывом” в Польше руководил специалист по экономическим реформам Лешек Бальцерович, и он принес немедленные результаты: на смену дефициту потребительских товаров пришло изобилие товаров на уличных рынках, а первоначальный скачок инфляции был относительно кратковременным<sup>12</sup>. Польская шоковая терапия была отчасти результатом работы экономиста из Гарварда Джеффри Сакса, который с группой других представителей Запада призывал Россию последовать тем же путем. Роль отдельных граждан и правительств западных государств в преобразовании России позже стала предметом горячих споров. Но самым важным действующим лицом был сам Ельцин, совершивший первый большой скачок. По словам Бергера, Гайдар и его команда составили для Ельцина выступление, в котором намеренно не указали дату освобождения цен. Они боялись, что конкретная дата вызовет ажиотажный спрос и панику, чего они не могли позволить. Ельцин вернул проект выступления, приписав, что цены будут отпущены к концу года. “Все были шокированы, об этом нельзя было объявлять заранее, — вспоминал Бергер. — Они вроде бы убедили Ельцина вычеркнуть это”. Но выступая 28 октября 1991 года, Ельцин произнес вычеркнутую фразу. Он объявил о “размораживании цен в текущем году”. Это означало — к 1 января 1992 года, до которого оставалось всего два месяца. Команда Гайдара ничего не могла сделать. “Ельцин просто дернул за рычаг”, — сказал мне Бергер.

В этом важном выступлении Ельцин подробно остановился на шоковой терапии. “Необходим крупный прорыв на пути реформ”, — заявил он, пообещав: “Мы наконец начнем на деле, а не только на словах выбираться из болота, затягивающего нас глубже и глубже”. Ельцин поддержал план Гайдара, предусматривавший свободные цены, свободную торговлю и массовую приватизацию. Он оптимистично, даже необдуманно, заверил людей, что к следующей осени из жизнь “постепенно улучшится”.

Когда Гайдар в беседе с приехавшим к нему на дачу отцом обмолвился, что, возможно, войдет в правительство Ельцина, тот побледнел. Гайдару запомнилось “выражение откровенного ужаса на его лице”. Тимур Гайдар знал, что это было политическим самоубийством, но посоветовал сыну принять предложение. На следующей неделе Ельцин официально назначил Гайдара заместителем премьер-министра, чтобы он возглавил революцию<sup>13</sup>.

Однажды поздно вечером Гайдар отвел в сторону Чубайса. Гайдара беспокоили деньги, цены, финансы, надвигающаяся перспектива массо-

вой закупки товаров впадшим в панику населением, голода и катастрофической зимы. Он был готов встать во главе первой волны реформ, но понимал, что если они дотянут до весны, будет и вторая волна, гораздо более трудная. Цель ее заключалась в том, чтобы полностью изменить структуру экономики. Предстояло осуществить невиданную по масштабам передачу собственности в частные руки. Приватизация в Польше и Венгрии шла плохо, и Гайдару нужен был кто-то, кто довел бы дело до конца. Он обратился к Чубайсу.

“Егор, — ответил Чубайс, глубоко вздохнув, — ты понимаешь, что независимо от результата меня всю жизнь будут ненавидеть как человека, распродавшего Россию?” Гайдар ответил, что им всем “придется испить из этой горькой чаши”.

Раньше Чубайс не уделял большого внимания приватизации, считая ее скорее скучной организационной работой, нежели экономической проблемой. Ни в одном из прочитанных им учебников по экономике не говорилось о приватизации, и мало кто из членов его команды интересовался проблемой, не существовавшей в советские времена<sup>4</sup>. Одним из основных принципов советского социализма была национализация всех средств производства, за исключением тех, что предназначались для удовлетворения личных нужд; само словосочетание “частная собственность” выдвинулось на передний план лишь в последние годы пребывания у власти Горбачева, и лишь немногие молодые ученые действительно понимали его смысл. В команде Чубайса только Дмитрий Васильев, недолгое время работавший в правительстве Санкт-Петербурга, занимался приватизацией, но и он специализировался исключительно на малых предприятиях.

Получив задание осуществить грандиозную передачу собственности, Чубайс, в свойственной ему манере, организовал для его выполнения настоящий крестовый поход. Он боролся за частную собственность, считая ее эквивалентом свободы личности. “Нам нужно освободить экономику от государства, — заявил он. — Освободить страну от социализма. Сбросить ужасные цепи этого гигантского, всепроницающего, бюрократического, разрушающегося и неэффективного государства”<sup>5</sup>.

Прежде всего, Чубайс обнаружил, что, воспользовавшись царившим в стране хаосом, кое-кто уже пристроился к кормушке. Собственность разворовывала старая гвардия, руководители предприятий и партийная элита. Чубайс назвал это “спонтанной приватизацией”, и она была неуправляемой. В годы правления Горбачева центральная власть ослабила контроль, и руководители предприятий, получив еще большую власть над своими владениями, набивали собственные карманы. Используя коопе-

ративы и совместные предприятия, а затем холдинги и офшорные компании, они выкачивали деньги или сырье из государственных предприятий. Их начальники, чиновники министерств, получали свою часть награбленного. Государственное предприятие, например сталелитейный завод, создавало маленький, “карманный” банк, иногда даже на территории завода. Затем банк создавал торговую компанию, которая брала на себя продажу продукции завода, принадлежавшей государству, а прибыль исчезала на офшорных счетах директора и его друзей, обычно с помощью того самого карманного банка. Остановить это было невозможно. В своем важном октябрьском выступлении Ельцин отметил, что пока реформаторы вели дискуссии о приватизации, “партия и государственная элита, не теряя времени, активно осуществляли собственную приватизацию. Ее масштабы, предприимчивость и лицемерие просто ошеломляют. Приватизация в России осуществляется уже давно, но стихийно, спонтанно, а нередко и на криминальной основе”.

“В действительности это была кража государственной собственности, — вспоминал Чубайс, — но она не была незаконной, потому что не существовало законодательной базы для передачи собственности в частные руки”<sup>16</sup>. Результатом спонтанной приватизации стала грабительская система, при которой руководители предприятий и партийные боссы получали все, а остальные не получали ничего. Чубайса возмущало то, как грубо и вызывающе действовала старая гвардия. Суть сводилась к тому, что “наглый, дерзкий и решительный получал все, — вспоминал он. — Если же ты не очень наглый и не очень дерзкий, сиди тихо”.

Чубайс уловил тенденцию. Воровство, использование внутренней информации, скрытые денежные потоки характеризовали все первое десятилетие российского капитализма, но на том, раннем этапе это было присуще только старой гвардии, партийной и руководящей элите. Позже многие другие поняли, какую выгоду приносят наглость и дерзость.

В 1992 году Чубайсу стало известно о махинации, дающей ясное представление о том, как осуществлялась спонтанная приватизация. Группа крупных партийных чиновников организовала фиктивную корпорацию “Коло”, чтобы приобрести по очень низкой цене НПО “Энергия”, крупного производителя ракетных двигателей и спутников, жемчужину советского военно-промышленного комплекса. Основатели корпорации вложили “интеллектуальную собственность” (свои идеи), которую произвольно оценили в миллионы рублей, а затем попытались присвоить не только огромную ракетостроительную компанию, но и военный аэродром. Чубайс вспоминал, что жулики разработали “абсолютно неуязвимую схему” и что “подобные сделки невозможно распутать”. Когда афера была

наконец разоблачена, Чубайс уволил одного из своих заместителей, санкционировавшего ее. Это заставило его задуматься о том, как положить конец оргии воровства, зашедшей слишком далеко<sup>17</sup>.

Когда в ноябре 1991 года Чубайс получил от Гайдара задание заняться приватизацией, Васильев написал для него служебную записку на трех страницах, основанную на собственном опыте работы с малыми предприятиями в Санкт-Петербурге. Васильев писал Чубайсу, что приватизация собственности должна быть “максимально широкой” и распространяться на как можно большее количество объектов собственности. Лучшим способом проведения приватизации он считал аукционы, на которых собственность продавалась за наличные деньги<sup>18</sup>. В последующие месяцы, когда началась приватизация малых предприятий — булочных, парикмахерских и тому подобного, — Чубайс стал сторонником таких аукционов, считая, что их открытость и наличие в них конкуренции делает их лучшим примером свободного рынка в действии.

4 апреля 1992 года Чубайс и Гайдар вылетели от Москвы на восток, в Нижний Новгород, чтобы присутствовать на одном из первых аукционов, которому надеялись придать политическое значение. В Москве их деятельность встречала нарастающее сопротивление, и они нуждались хотя бы в символической поддержке. В Нижнем, перед бывшим Домом просвещения, их встретили сотни демонстрантов, многие из которых работали в магазинах. Смена хозяев будила в этих людях страх и зависть. Чубайс и Гайдар считали, что открытая продажа малых предприятий тем, кто предлагает наивысшую цену, была единственным справедливым и некоррупцированным решением, а здесь раздавались требования, чтобы магазины передавали только тем, кто в них работает. После семи десятилетий социализма именно такое решение казалось этим людям справедливым. В руках они держали плакаты: “Гайдар и Чубайс! Найдите другой город для своих экспериментов”.

“Демократы! — со злостью произнес продавец средних лет. — Все они спекулянты!”

Подъехав к заднему входу в здание, реформаторы увидели перед собой кричащую и свистевшую толпу. Чубайс не выдержал и начал отпихивать тех, кто мешал ему и Гайдару пройти к двери. “Ситуация прояснилась, — вспоминал он. — Мы с Гайдаром понимали, что любой ценой должны сделать то, ради чего приехали”. Гайдар рассказывал, что российская элита надеялась на провал эксперимента. “Все они говорили: “Аукционы. Какие аукционы? В России? Вы что, в другой стране живете? Разве вы не понимаете, что ничего не получится?” Им нужно было доказать, что все получится, иначе промышленная верхушка моментально бы их смела<sup>19</sup>.”

К счастью, в помещении, где проводился аукцион, все пошло как надо. Аукционист в красном галстуке-бабочке и белой шелковой рубашке вытер пот со лба, пригладил волосы и объявил, что на торги выставлено ателье № 38 на Ямской улице. Аукционист, Арсений Лобанов, выкрикивал повышавшуюся цену — 100 тысяч рублей, 500 тысяч, 2 миллиона. Ателье было продано за 3 миллиона 600 тысяч рублей, или примерно за 36 тысяч долларов. К концу дня количество проданных на денежном аукционе кафе, парикмахерских и магазинов перевалило за два десятка, а доход получило государство. Когда Чубайс вошел в зал, он был настроен по-боевому, но элегантность и простота проведения аукциона успокоили его. Аукционист был “настоящим профессионалом, артистом, — вспоминал он. — У него был природный талант”.

“Это было захватывающее зрелище, — продолжал Чубайс. — Мы только что покончили с советской системой. Это был период становления рынка, становления демократии, когда само слово “аукцион” воспринималось как нечто антисоветское. А здесь мы стали свидетелями настоящего аукциона! С настоящими участниками, которым удалось приобрести булочную или магазин”. Чубайс вспоминал, как стал свидетелем открытых аукционов, “основанных на конкуренции, а не на сомнительных конфиденциальных договоренностях и взятках”. Они с Гайдаром сидели на аукционе вместе, и Чубайс удивлялся происшедшим с ними переменам. “Всего пять месяцев назад мы писали разные проекты. Теперь же мы были официальными представителями власти, которым удалось добиться успеха. Это был счастливый момент”.

У Гайдара тоже был момент, когда все, казалось, встало на свои места. Дефицитная экономика существовала в Советском Союзе, сколько он себя помнил. В последние годы советского социализма нехватка товаров привела к появлению огромного избытка рублей, на которые нечего было купить. Через несколько дней после либерализации цен Гайдар услышал удивительную новость. Протестовали водители грузовых автомобилей. Не из-за дефицита, а наоборот — магазины отказывались принимать сметану! Для Гайдара это был мимолетный, но замечательный знак — подтверждение того, что освобождение цен положит конец дефициту. Деньги и товары придут в примерное соответствие. “Человеку, жившему в условиях конца 1991 года, когда в магазинах ничего не было и люди знали, что в них ничего не появится, — рассказывал мне Гайдар, — невозможно было представить себе ситуацию, когда магазины будут отказываться от сметаны, потому что им ее больше не нужно”<sup>20</sup>. Радость была преждевременной: прошло много месяцев, прежде чем с дефицитом было покончено, но все-таки это произошло.

В начале 1992 года Гайдар убедил Ельцина подписать указ о либерализации торговли. В советские времена уличная торговля являлась уголовным преступлением. Вскоре после того, как Ельцин подписал этот документ, Гайдар проезжал по Лубянской площади, мимо знаменитого универмага “Детский мир”, и заметил длинную очередь, извиющуюся вокруг здания. Сначала он подумал, что это еще одно проявление дефицита — “видимо, какой-то товар выбросили”. Но, присмотревшись, он был поражен: очередь состояла не из отчаявшихся покупателей, а из продавцов. “Зажав в руках несколько пачек сигарет или пару банок консервов, шерстяные носки и варежки, бутылку водки или детскую кофточку, прикрепив булавочкой к своей одежде вырезанный из газеты “Указ о свободе торговли”, люди предлагали всяческий мелкий товар”<sup>21</sup>. Эта сцена стала первым заметным признаком того, что Россия не является исключением: дайте людям стимулы — и рынок появится.

“Нам нужны миллионы собственников, а не сотни миллионеров”, — сказал Ельцин в выступлении на съезде народных депутатов 7 апреля 1992 года, сформулировав популистский лозунг массовой приватизации. Фраза была встречена аплодисментами, но на самом деле приватизация шла в прямо противоположном направлении — к появлению нескольких сотен миллионеров. В выступлении на съезде народных депутатов в апреле Чубайс признал справедливость все чаще звучащей критики, утверждающей, что “аукционы проводятся только для богатых”. В душе они с Васильевым изменили свое отношение к аукционам. Они поняли, что денежные аукционы не подходили для решения такой колоссальной задачи, как приватизация всей промышленности России. Их беспокоило то, что у рассерженных продавцов из Нижнего Новгорода был свой резон: что, если вся собственность будет скуплена на аукционах незначительным процентом населения? Все остальное население страны останется обделенным, и это подожжет фитиль политической бомбы замедленного действия, начиненной завистью и недовольством. “Постепенно мы поняли, что общество просто не может свыкнуться с мыслью о продаже собственности за деньги, — вспоминал Васильев. — В итоге люди пришли бы к выводу, что все куплено бандитами и теми, кто деньги украл”<sup>22</sup>.

На следующий год с помощью ряда уступок и тактических маневров Чубайс перевел приватизацию на новые рельсы и не допустил ее крушения. Несмотря на яростное сопротивление, он смог обеспечить продвижение приватизации вперед, и многое еще предстояло сделать: на очереди была приватизация 5603 крупных предприятий, общая численность рабочей силы которых составляла 15 миллионов человек. В этот период Чубайс

завоевал репутацию жесткого менеджера и бесстрашного бойца. Его упорство оправдывало себя, как и другое личное качество — иногда он шел на компромисс или хитрость ради скорейшего достижения главной цели.

Он сделал умный ход, создав внутри закостенелой бюрократической системы России новый орган — Госкомимущество. Сначала сотрудники комитета работали в пустых неотапливаемых помещениях запущенных многоэтажных зданий на Новом Арбате. Позже они переехали в продуваемое сквозняками министерское здание недалеко от Красной площади. В течение первых месяцев они день и ночь выдавали идеи и документы. “У нас не было ни тепла, ни ксерокса, ни факса, ни еды, — рассказывал Джонатан Хэй, один из американцев, приехавших, чтобы помочь. — Когда я в первый раз пришел туда, я увидел Дмитрия Васильева и тридцать человек, сидевших в огромном зале, невысокого мужчину в больших очках и окруживших его людей, оживленно спорящих о приватизации малого бизнеса”. По словам самого Чубайса, его стол был завален кучами бумаг, все время звонил телефон, а в приемной толпа людей требовала его внимания. Но Чубайсу нравилось то, что он, как выразился Бергер, начинал с чистого листа — начинал приватизацию с самого начала, с фундамента.

В гораздо большей степени, чем другие реформаторы, Чубайс обращался за помощью в проведении приватизации к представителям Запада. Международные финансовые организации считали молодых реформаторов надеждой России и предоставляли деньги для оказания технической помощи. Юристы, экономисты, специалисты по связям с общественностью, инвестиционные банкиры и государственные чиновники — все они прошли через неухоженные офисы Госкомимущества. Джеффри Сакс порекомендовал Андрея Шлейфера, профессора экономики Гарвардского университета. Как и Джонатан Хэй, он сыграл ключевую роль в организации западной помощи Чубайсу и Васильеву. Помимо всего прочего представители западных стран помогли в подготовке эскиза российского приватизационного ваучера, в написании законов и указов, в подготовке и осуществлении грандиозной распродажи. Впоследствии эти усилия были подвергнуты критике. Автор признает, что этот вопрос выходит за рамки данной книги, однако считает ошибкой критиковать только иностранцев за то, что произошло в России. Многие из наиболее важных решений — например, решение освободить цены, собственность и торговлю прежде, чем будут созданы институты свободного рынка, — были приняты русскими. Иностранцы часто давали советы и поддерживали их начинания, но путь выбирали Ельцин, Гайдар и Чубайс.

Создание Госкомимущества означало, что Чубайсу отныне придется непрерывно заниматься своеобразным перетягиванием каната. Тео-

ретически вся собственность в промышленности принадлежала государству, но на практике различные группы заявляли о своих правах на богатства. Руководители считали, что лучше всех знают предприятие, рабочие считали, что имеют на него права, потому что много лет проработали на конвейере, губернатор и местные политики присматривали самые жирные куски пирога и хотели по праву до них добраться. Это были “заинтересованные стороны”, с требованиями которых приходилось считаться. Шансов удовлетворить одновременно все их требования не было. Тем временем четвертая группа, партийная номенклатура, уже действовала. “В истории человечества не было ни одной справедливой приватизации; это надо признать, — говорил Бергер, вспоминая о выборе, стоявшем перед Чубайсом. — У Чубайса была одна главная цель: уничтожить монополию государства на собственность. Любой ценой”.

Чубайс считал, что люди со стороны — новое поколение частных собственников, возможно даже иностранные инвесторы, — никогда не имевшие доли в данном предприятии, лучше всего справятся с его реконструкцией. По крайней мере теоретически, думал он, именно они будут самыми “эффективными собственниками”. Трезвомыслящие чужаки охотнее откажутся от неэффективного оборудования и чрезмерных расходов на детские сады и санатории, которыми располагало каждое социалистическое предприятие, и вложат деньги в его переоборудование, чтобы в конечном итоге получить прибыль.

Но Чубайс не мог позволить себе проигнорировать тех, кто имел отношение к заводу: рабочих и руководителей. Они были важной заинтересованной стороной, и в своем выступлении Ельцин обещал поделиться государственной собственностью с рабочими. Благодаря наследию социализма и идеологии рая для рабочих эта идея пользовалась чрезвычайной популярностью. Лариса Пияшева, специалист по приватизации, работавшая в правительстве Москвы, выступала за немедленную передачу всей собственности рабочим. Чубайс резко возражал против этого, понимая, что в действительности не рабочие управляют производством. Когда речь заходила о важных имущественных решениях, рабочие оказывались всецело во власти своего могущественного руководства. И рабочие, и управленцы вполне освоились на своих предприятиях, меньше всех прочих они были настроены порвать с социалистическим прошлым.

Сначала Чубайс не хотел решать эту проблему в Верховном Совете, парламенте, избранном преимущественно в советские времена, где доминирующее положение занимали бывшие партийные работники старой закалки и так называемые красные директора, руководители советских предприятий. Но он не мог откладывать бесконечно; ему нужна была



правовая база для проведения приватизации. В марте 1992 года Чубайс выступил с законом о приватизации. Он предложил передать рабочим и управляющим 40 процентов акций предприятия, а остальные продать людям со стороны. Но этого им было недостаточно. В первые месяцы шоковой терапии производительность промышленных предприятий резко упала, и красные директора нанесли ответный удар в Верховном Совете, где их интересы активно защищал импозантный Аркадий Вольский, бывший партаппаратчик и советник нескольких советских руководителей. Вольский создал лобби из старой экономической элиты. Красные директора прислушивались и к Руслану Хасбулатову, председателю Верховного Совета. Хотя первоначально его выдвинул Ельцин, Хасбулатов все более резко критиковал молодое правительство Гайдара, а еще через два года возглавил открытое восстание против Ельцина.

В целом идея приватизации все еще пользовалась популярностью, но парламент, в котором большинство принадлежало представителям предприятий, хотел большего, чем предлагал Чубайс. Они предложили второй план, известный как “Вариант 2”, в соответствии с которым 51 процент каждого предприятия передавался тем, кто на нем работал, а остальное продавалось покупателям со стороны или оставалось у государства. Чубайс был категорически против этого, опасаясь, что работники предприятий сохранят существовавшее положение вещей. Если весь смысл заключался в создании нового поколения эффективных собственников, как можно было рассчитывать, что ими станут все те же старые, уставшие директора советских заводов?

Но в конце концов, сознавая, что обречен на поражение, Чубайс уступил директорам заводов. “Мы понимали, что приватизации не будет, если ее не поддержат директора”, — вспоминал позже Чубайс<sup>23</sup>. Директора оставались еще достаточно сильными, а правительство слабым. Для того чтобы одержать верх над работниками предприятий, Чубайс и Ельцин должны были проявить большую решимость, чем та, которой они обладали, и та, которую могла бы выдержать система. “Нам пришлось бы посадить в тюрьму всех директоров, всех руководителей, — говорил позже Чубайс. — Или, по крайней мере, половину в надежде на то, что если одна половина будет сидеть, то вторая будет молчать”. Ни Чубайс, ни Ельцин не были готовы к этому<sup>24</sup>.

11 июня 1992 года Верховный Совет одобрил закон о приватизации. Ему надлежало выбрать один из трех вариантов. Первый, предложенный Чубайсом, предусматривал распределение 25 процентов среди рабочих, которые могли затем приобрести дополнительно 10 процентов акций по цене, составлявшей 70 процентов от (низкой) балансовой стоимости пред-

приятия, а руководство могло приобрести 5 процентов по балансовой стоимости. Это означало, что сотрудники предприятия получали 40 процентов акций. Вариант номер два, предложенный директорами предприятий, позволял рабочим и руководителям приобрести 51 процент акций предприятия по цене, в 1,7 раза превышавшей балансовую стоимость. Третий вариант для средних компаний разрешал руководителям приобрести до 40 процентов акций с согласия сотрудников, но с ограничениями. Исследования показали, что в конечном итоге подавляющее большинство предприятий было приватизировано с применением второго варианта, предложенного директорами предприятий<sup>25</sup>. Это было последнее решение парламента, поддержавшее приватизацию. Затем оппозиция активизировалась, и Чубайс полагался уже только на указы Ельцина. Для Чубайса наступил критический момент. Несмотря на непреклонную уверенность в себе и твердость, он решил пойти на важный компромисс. Он отказался от одной из своих любимых идей о приходе владельцев со стороны, чтобы добиться более важной цели: перехода собственности из рук государства. Эта сделка стала предвестницей того, что стало фирменным стилем Чубайса, и позже оказала разлагающее влияние на его принципы.

Но в тот период Чубайс был предан своей идее. «Каждое предприятие, вырванное у государства и переданное в руки частного владельца, было шагом на пути к уничтожению коммунизма в России, — сказал он мне. — Именно так мы оценивали ситуацию, и это не преувеличение. Каждый новый день нашей работы обеспечивал приватизацию еще десяти, двадцати или тридцати предприятий. На том этапе не имело значения, кому доставалась собственность. Было совершенно не важно, готов ли человек к этому».

В своей пророческой самиздатовской книге «Другая жизнь», написанной в начале 1980-х, Виталий Найшуль писал о ключевой роли, которую играли представители номенклатуры и руководители предприятий в советской промышленной империи. Они были «руководящим ядром» ее успехов, признавал он, и их не следовало игнорировать даже при переходе к рынку. Но Найшуль с удивительной прозорливостью предвидел возможность полного перераспределения всей собственности советского государства с тем, чтобы она не оказалась в конечном итоге в руках директоров и элиты. Он предложил дать каждому человеку в стране пять тысяч «специальных именных инвестиционных рублей», которые тот сможет потом вложить в заводы, магазины, предприятия, выбранные им из списка, опубликованного в газете. В своем нелегально опубликованном произведении Найшуль описал массовую приватизацию с мечтательным ро-

мантизмом, стараясь популяризировать идею появления миллионов акционеров, нового класса собственников, ревностно следящих за своими дивидендами. “Ваше предприятие будет работать, покупать и продавать, — писал он. — А вы и другие хозяева — получать прибыль, делить ее между собой и следить за предприятием, как за своей вещью”. Найшуль на годы обогнал свое время.

Чубайс и Гайдар когда-то высмеивали план приватизации, предложенный Найшулем, говорили, что его идеи слишком сложны, совершенно невыполнимы и слишком радикальны. Но летом 1992 года ситуация резко изменилась, и Чубайс отнесся к идеям Найшуля с большим энтузиазмом. Массовая приватизация была политическим оружием, которое Чубайс мог использовать, чтобы остановить захват собственности номенклатурой и директорами заводов. Более того, он мог, по крайней мере, создать впечатление, что миллионы людей стали владельцами собственности. В их число он мог включить рассерженных продавцов, которых они видели в Нижнем Новгороде, дав им в руки вместо плакатов акции.

Вдохновленная популярностью плана приватизации, который в то время осуществлялся в Чехословакии, команда Чубайса решила раздать собственность сразу всей стране в виде 148 миллионов ваучеров, которые затем можно было обменять на аукционах на акции компаний<sup>26</sup>. Позже критики назвали их “ничего не стоящими фантиками”, а Чубайс так и не выполнил своего абсурдного обещания, что за ваучер можно будет купить два автомобиля “Волга”. Чубайс сделал это заявление 21 августа 1992 года на пресс-конференции, посвященной ваучерам. Он сказал, что, по его оценке, стоимость подержанной “Волги” составляла всего две или три тысячи рублей. Это была так называемая остаточная стоимость, которая иногда применялась при продаже государственной собственности, например такси, эксплуатировавшихся в течение десяти лет, их водителям. Это была не реальная цена. Поскольку номинальная стоимость ваучера равнялась 10 000 рублей, ваучера „могло хватить на приобретение двух или даже трех, а если повезет, то и большего количества автомобилей “Волга”, утверждал Чубайс. Позже Чубайс признал “ошибки” своей пиаровской рекламы ваучеров. Он сказал, что думал в то время, что на ваучер можно будет купить акции, которые со временем значительно повысятся в цене. Высказывание о двух “Волгах” стало одним из самых больших конфузов Чубайса и поводом для шуток в течение многих лет<sup>27</sup>. В сущности ваучеры были не столько экономическим орудием, сколько политической уловкой Чубайса, создавшей у людей ощущение, что все они получают по куску пирога. Цель Чубайса заключалась в том, чтобы заручиться поддержкой населения при проведении приватизации и таким образом сделать ее необратимой.

Ваучеры были красиво напечатаны яркой коричневой краской и напоминали банкноты. На них был изображен российский Белый дом на набережной Москвы-реки, в котором тогда размещался парламент. Их называли “приватизационными чеками”, потому что Ельцину не нравилось слово “ваучер”. На заседаниях правительства Ельцин запрещал употреблять слово “ваучер”, потому что считал это английское слово вульгарным, но оно тем не менее прижилось. Каждый ваучер имел номинальную стоимость десять тысяч рублей, и его можно было получить в местном отделении банка за двадцать пять рублей (в то время примерно за десять центов). Его можно было обменять на акции компании, внести в инвестиционный фонд, просто продать или обменять. “Чек — это реальное право на собственность... своего рода билет в свободную экономику для каждого из нас”, — обещал Ельцин, объявляя о начале ваучерной приватизации 19 августа 1992 года, ровно через год после неудачной попытки свержения Горбачева. С октября по январь следующего года было выдано 144 миллиона ваучеров, или почти 98 процентов от общего предусмотренного количества.

Ваучерная приватизация была принудительным перераспределением собственности с целью навсегда положить конец контролю со стороны государства и остановить спонтанную приватизацию, осуществлявшуюся элитой. Чубайс смело создавал новую группу держателей акций, в которую входило все население. Ваучерная приватизация “означала смерть плановой экономики и политической системы, при которой вся собственность принадлежала государству”, — говорил Чубайс журналистам<sup>28</sup>. Позже он вспоминал, что “начало массовой приватизации — приватизации, основанной на “правилах”, — означало конец расхищения государственной собственности сильными мира сего”<sup>29</sup>.

Однако ваучер был лишь промежуточным этапом в перераспределении собственности, полустанком на пути к новому классу собственников. Сколько времени потребует, чтобы достичь цели, кто станет этими собственниками и будут ли они “эффективными собственниками”, оставалось неясным. Ваучерные аукционы приведут к созданию частных компаний, и эти компании начнут выпускать акции, которые будут свободно продаваться и покупаться. В этом и заключалась цель, сказал мне Васильев. Но что же дальше? Очевидно, говорил он, что “эффективный собственник появится только после того, как собственность будет перераспределена, после довольно длительного периода времени”<sup>30</sup>.

В то время как оппозиция сплывала свои ряды в Верховном Совете, Чубайс начал политическое контрнаступление накануне ваучерного этапа массовой приватизации. Пол Боград, политический консультант, работавший тогда в бостонской фирме “Сойер-Миллер”, приехал в Моск-

ву в августе, чтобы помочь Чубайсу организовать рекламную и пиар-кампанию, посвященные ваучерам. Боград сразу понял, с чем он столкнется. Он предложил подготовить телевизионную рекламу ваучеров, в которой снялся бы Чубайс. Один пожилой бюрократ советской закалки сказал Бограду, что государственная реклама всегда должна сохранять анонимность. Чубайс не может сниматься в ней лично!

“Чубайс выслушал меня, — вспоминал Боград, — и сказал: “Беру ответственность на себя. Получится или не получится, все равно кто-то должен отвечать”<sup>31</sup>.

В день съемок Боград пришел в ужас: Чубайс сидел за столом на фоне флага и был похож на замшелого советского аппаратчика. “Я сказал: попробуйте сделать по-другому. Может быть, без пиджака? Или, может быть, стоя, опершись на стол? — вспоминал Боград, старавшийся придать облику Чубайса немного индивидуальности. — Люди годами смотрели на советских чиновников, сидевших за своими столами в пиджаках, с флагом на заднем плане! Они полностью дискредитировали себя”.

“Хорошо, — сказал Чубайс, — я встану”. Он встал. “Но пиджак снимать не буду!” Чубайс считал, что должен говорить с народом на понятном ему языке, говорить с миллионами людей, сформировавшихся в советские времена<sup>32</sup>. Он не хотел показаться слишком прозападным. Он был готов начать свое выступление. Потом посмотрел на Бограда, улыбнулся и расстегнул пиджак.

Политическое значение ваучеров заключалось в том, что они всколыхнули население и стали важнейшим символом периода реформ. Хотя эксперты предлагали установить номинальную цену ваучера в каких-нибудь абстрактных единицах, а не в деньгах, Чубайс настоял на том, что у него должна быть номинальная цена в денежном выражении, потому что весь смысл заключался в том, чтобы сделать ваучеры своего рода подарком населению<sup>33</sup>. “Они произвели на людей сильное впечатление, — вспоминал Леонид Рожецкий, юрист с Уолл-стрит и русский эмигрант, приехавший в Москву в 1992 году, чтобы работать с Чубайсом и Васильевым. — В то время велась колоссальная пиаровская кампания в поддержку реформ. На каждом телевизионном канале по пять-шесть раз в день показывали репортеров, спрашивавших людей на улице: “Что вы собираетесь делать со своим ваучером?” В течение какого-то времени ваучер, возможно, был самой ликвидной ценной бумагой в мире. Его можно было купить и продать в любом уличном киоске или на станции метро от Владивостока до Санкт-Петербурга”<sup>34</sup>.

Ваучеры продавали мешками на зарождавшихся московских товарных биржах. На самой большой Российской товарно-сырьевой бирже, рас-

положенной в центре Москвы, в грязном, похожем на автовокзал зале, где утром торговали товарами, а во второй половине дня ваучерами, объем продаж достигал 60 — 100 тысяч ваучеров в день на сумму около миллиона долларов. В конце объем достиг 10 миллионов долларов. В зале часто можно было увидеть спекулянтов с сумками и чемоданами, набитыми ваучерами.

В течение двадцати месяцев ваучерной приватизации цена на эту бумагу резко колебалась, повышаясь до двадцати долларов и снижаясь до четырех, главным образом из-за непредсказуемых изменений в российской политике. На станциях метро люди выстраивались вдоль стен с приколотыми к пальто табличками: “Куплю ваучеры” или “Продам ваучеры”. Ваучеры свободно обменивались, и многие миллионы были тут же обменены на бутылку водки или проданы за бесценок. По стране стали ездить маклеры, скупавшие ваучеры и чемоданами привозившие их в Москву для продажи. Реакция населения на ваучеры подтверждала основное предположение реформаторов: россияне будут реагировать на стимулы рынка и воспримут новые идеи об акциях и частной собственности. Позже Чубайс хвалился: “Можете спросить бабушку в Смоленской области, что такое дивиденды, и, думаю, она здраво объяснит, что это такое. А между тем год или полтора назад она послала бы вас с этим вопросом куда подальше”<sup>35</sup>.

Некоторые предприимчивые бизнесмены вскоре начали создавать ваучерные инвестиционные фонды. Чубайс и Васильев были в восторге. “Было чувство, что мы одержали победу”, — вспоминал Чубайс. Они надеялись, что инвестиционные фонды соберут ваучеры у населения, вложат их в компании, добьются хорошего управления и доходов и будут выплачивать дивиденды инвесторам. Чубайс предсказывал, что инвестиционные фонды станут идеальным вариантом для “людей, которые хотят надежно вложить деньги и получить доход”. Чубайс вспоминал, каким странным и неожиданным все это казалось. Даже в холодной Якутии, в отдаленной северо-восточной части Сибири за тысячи километров от Москвы, был создан инвестиционный фонд! Впервые услышав об инвестиционных фондах, местный чиновник был озадачен. “Я полгода ездил по тундре и раздавал ваучеры. Что же мне теперь — снова их собирать?” — спросил он у Чубайса<sup>36</sup>.

Первые восторги поутихли, когда Чубайс понял, что выпустил на волю непредсказуемого и ненасытного монстра. В последовавшие за этим месяцы возникли десятки, а потом и сотни ваучерных фондов, настойчиво предлагавших свои услуги. Многие ваучерные фонды создавались компаниями, пытавшимися, не привлекая внимания, скупить собственные акции. Но были и другие, независимые и активные; крупнейший мос-

ковский фонд, Первый ваучерный, собрал четыре миллиона ваучеров<sup>37</sup>. Вскоре фонды вышли из-под контроля. Чубайс не предполагал, что их количество будет расти так быстро. В конечном итоге около шестисот ваучерных фондов собрали 45 миллионов ваучеров. Рынок, возникший без необходимых институтов, превратился в джунгли. Недобросовестные фонды обещали фантастические дивиденды, забирали ваучеры, инвесторы же не получали ничего. Их ваучеры продавали, а вырученные деньги похищали. Управляющие одного из фондов, “Нефтьалмазинвест”, обещавшие вложить ваучеры в добычу нефти и алмазов, скрылись, похитив около 900 тысяч ваучеров. В итоге девяносто девять ваучерных фондов исчезли без следа<sup>38</sup>. Люди чувствовали себя обманутыми, и их действительно обманули\*. И это было только начало.

Ваучерная программа была начата в октябре 1992 года, несмотря на огромное давление. Съезд народных депутатов, законодательный орган, собиравшийся два раза в год, должен был возобновить свою работу 1 декабря 1992 года. Новый поток критики был неизбежен, а Чубайс до сих пор не мог привести ни одного примера продажи завода. К началу съезда ему было просто необходимо иметь хотя бы один такой пример, и он обратился за помощью к западным инвестиционным банкирам.

Одним из них был президент “Креди Суисс Ферст Бостон” Ханс Йорг Радлофф, финансист, обладавший ярким даром предвидения. После краха социалистической системы Радлофф шел на большой риск, заключая сделки с борющимися за выживание новыми государствами Восточной Европы. Он привык к уговорам со стороны премьер-министров и к принятию судьбоносных решений относительно их способности получать кредиты на мировых рынках. Радлофф, сын владельца кожевенного завода в Германии, помнивший о том, как восстанавливался их завод после Второй мировой войны, испытывал противоречивые чувства в отношении хаоса, который он видел в постсоветской России. Радлофф ясно осознавал, какое наследие оставил советский социализм. Он знал, какой абсолютной властью пользовалась в стране коммунистическая партия, какой страх она временами внушала и какой вакуум образовался с ее исчезновением. Кому достанется огромное количество заводов, шахт, мага-

\* Ваучерные фонды также пострадали из-за важной конструктивной недоработки. Им было запрещено иметь больше 10 процентов акций какой-то одной компании, поскольку Чубайс и Васильев боялись, что иначе они приобретут слишком большое влияние. Это означало, что фонды не имели веса в компаниях, акционерами которых являлись. “Ваучерные фонды разорились из-за страха некоторых, как бы эти фонды не стали слишком могущественными, а в результате мы все остались ни с чем”, — сказал мне один из их создателей.

зинов, складов, оставшихся без хозяина? Радлофф сильно сомневался, что этот вопрос может быть решен рационально, но его привлекала возможность разбогатеть<sup>39</sup>. Первая встреча с молодыми российскими реформаторами, состоявшаяся в начале 1992 года, прошла неудачно: они отказались от предложенной помощи. Он уехал с мыслью о том, что они безнадежно наивны, и поклялся не возвращаться. Но он вернулся, потому что считал, что “нельзя упустить самый большой развивающийся рынок в истории”.

Через одного из знакомых Радлофф пригласил на работу молодого специалиста в области финансов Бориса Йордана, выходца из семьи русских эмигрантов, ярых антикоммунистов, поселившихся в Нью-Йорке. Йордан, розовощекий молодой человек с детским лицом, которому в то время исполнилось двадцать пять лет, был невероятно энергичен. Его дед воевал против большевиков на стороне белых, и Йордан мечтал о возможности поехать в Россию. Ребенком он говорил дома по-русски и сдал экзамен, позволявший поступить на дипломатическую службу. Но в Госдепартаменте ему сказали, что его никогда не пошлют в Россию в качестве дипломата. В то время он занимался сделками по продаже самолетов в Латинской Америке. “Мне нравилась атмосфера ведения переговоров, — вспоминал Йордан. — Но разве не лучше заниматься этим в стране, язык которой ты знаешь?”<sup>40</sup>

Радлофф нанял Йордана и отправил его в Москву. “Я предчувствую перемены, — сказал он Йордану. — Поезжай и выясни”.

Йордан поехал со Стивеном Дженнингсом, высоким тридцатидвухлетним новозеландцем с квадратной челюстью, настолько же спокойным, насколько Йордан был легко возбудимым. Дженнингс, большой спец по части политики, отличился в 1980-е годы в ходе приватизации в Новой Зеландии, участвовал в проекте Всемирного банка по реструктуризации банковской системы Венгрии, когда Радлофф предложил ему работу в Москве. “Когда я в первый раз зашел в его кабинет, у Стивена все было завалено книгами”, — рассказывал мне Йордан, вспоминая их первую встречу в Лондоне. “Он писал книги о приватизации, ему нравилась эта тема. Меня она не интересовала. Меня интересовало, как делать деньги”.

Но первые впечатления, полученные Йорданом во время ознакомительных поездок в Москву, были удручающими. Рынков еще не было. “Стивен, — сказал он Дженнингсу, — если в этой стране не появятся рынки, мне здесь нечего будет делать”.

Приехав в Москву, Йордан и Дженнингс стали часто появляться в холодных пустых офисах Госкомимущества. Приносили русским сотрудникам канцелярские принадлежности, в которых те нуждались, кофе и идеи. “Приходило много ленивых и самоуверенных инвестиционных



банкиров, предлагавших свои услуги за деньги”, — рассказывал представитель одной из западных стран, находившийся там в первые месяцы. Но Йордан и Дженнингс казались другими: они все время находились поблизости. “Креди Суисс Ферст Бостон” стал оказывать помощь приватизационному агентству. “Оба под метр девяносто, всегда рядом, всегда готовы помочь”, — вспоминал о Йордане и Дженнингсе иностранный бизнесмен.

Они пришли к Чубайсу и договорились с ним о том, что консультации по первым аукционам будут давать бесплатно. Это была идея Радлоффа. “Ни у кого не берите денег, — говорил он своим молодым подопечным. — Если мы готовы рисковать, зная, что шансы на успех равны 20 процентам, то можно и не брать денег. Тогда они не смогут обвинить нас в том, что мы наживаемся на их провале”. “Мы решили, что не можем упустить самый большой развивающийся рынок в истории, — вспоминал Радлофф, — но мы не могли прийти к нему и сказать, что собираемся делать деньги. Посмотрим, что получится через два-три года, сказал я им, о доходах не беспокойтесь”<sup>41</sup>.

226

Чубайс принял их предложение. Дженнингс был поражен, когда приехал в Москву и увидел, что всю Россию собирается распродать “крошечная группа людей, опираясь на крошечные обрывки законодательства”. Это было “похоже на первый шаг восхождения на Эверест, вот как это воспринималось”<sup>42</sup>.

Перед ними стояла задача организовать продажу старой кондитерской фабрики “Большевик” в Москве. Основанная в 1855 году одним швейцарским кондитером, она была позже национализирована советской властью и славилась замысловато украшенными тортами и печеньем. В течение месяца Йордан и Дженнингс, не считаясь со временем, пытались убедить и уговорить руководителей предприятия и его рабочих. За бесконечными чашками чая с печеньем Йордан объяснял основы американского законодательства — например, смысл права справедливости и значение внешнего права собственности. В результате этой первой продажи руководство и рабочие сохранили за собой 51 процент компании, а оставшиеся 49 процентов были предложены населению в обмен на ваучеры. Готовясь к важному событию, Йордан и Дженнингс построили павильон на берегу Москвы-реки в расчете на тысячи посетителей. Давки не было, но в первый же день пришли несколько сотен человек, чтобы приобрести акции за ваучеры. Сидя в заднем помещении, Йордан и Дженнингс взволнованно следили за ходом аукциона, глядя на экран компьютера. Они не могли поверить своим глазам. Дженнингс незадолго за этого участвовал в продаже почти такой же кондитерской фабрики в Восточной Европе, которую компания “Пепси” приобрела примерно за 80 миллионов долларов.

Фабрика “Большевик” была продана за 654 тысячи долларов.

“Мы посмотрели друг на друга и сказали: “В этой сделке мы оказались не на той стороне”, — вспоминал Йордан. — Нужно было не представлять правительство. Нужно было покупать акции!”

“Увольняемся!” — сказали они друг другу.

Йордан и Дженнингс стали свидетелями начала преобразования России. Предстояла не просто продажа огромного количества фабрик, шахт, заводов, а дешевая распродажа по бросовым ценам, если сравнивать с другими странами мира. Чубайсу было все равно, для него был важен сам процесс перераспределения. Но вскоре запах денег привлек самых разных инвесторов: иностранцев с огромными капиталами, акул, стервятников и аферистов.

Гайдар, реформатор-“камикадзе”, считавший, что продержится всего несколько месяцев, был смещен с должности под давлением съезда народных депутатов в декабре 1992 года, менее чем через год после своего назначения, как раз тогда, когда Чубайс продавал фабрику “Большевик”. Чтобы умиротворить промышленное лобби, Ельцин заменил Гайдара невозмутимым Виктором Черномырдиным, некогда занимавшим пост министра нефтяной и газовой промышленности СССР и превратившим свою монополию в “Газпром”, крупнейшую компанию России. Молодым реформаторам это назначение, казалось, не предвещало ничего хорошего. Первые слова Черномырдина поразили их. “Я за реформы, за настоящий рынок, — сказал он, — а не за базар”<sup>43</sup>.

Но хуже всего было то, что кошмарный сон Гайдара — гиперинфляция, при которой цены стремительно взмывают вверх, — быстро становился реальностью. Инфляции способствовали огромные кредиты, которые Центральный банк России закачивал в экономику по воле “красных директоров”, директоров промышленных предприятий советской эпохи и их покровителей в Верховном Совете. Летом парламент назначил директором Центрального банка Виктора Геращенко, и бывший советский банкир с готовностью открыл шлюзы для новых кредитов. Центральный банк давал кредиты заводам под 10—25 процентов годовых, а инфляция составляла 25 процентов в месяц<sup>44</sup>. Поток кредитов мало способствовал оживлению промышленности, но оказывал негативное воздействие на экономику, вызывая инфляцию, имевшую и политические последствия, поскольку люди видели, как тают их деньги. Бергер рассказывал, как пытался убедить Гайдара проявить сочувствие к пострадавшим людям. Но Гайдар настаивал на том, что с точки зрения экономики рублевые накопления были просто цифрами на бумаге. В действительности они

давно были потрачены Советским Союзом на гонку вооружений. Деньги были просто “цифрами на счетах людей”.

— Егор, — настаивал Бергер, — нам нужно, по крайней мере, пообещать людям, что через пять или семь лет ты им все вернешь. Не ты, так другие, это неважно.

Гайдар отказался давать обещание, сказав, что не может обманывать людей.

— Не обманывай, но используй немного популизма! — уговаривал Гайдара Бергер с растущим раздражением. — Скажи: “Да, мы вернем деньги позже. Все украли красные бандиты”.

— Нет, — серьезно ответил Гайдар. — Я знаю, что мы не сможем вернуть их позже. Я не могу обманывать людей.

— Пообещай! — закричал Бергер. — Иначе ты не сможешь работать.

— Нет, — сказал Гайдар. — Мы не имеем права так поступать<sup>45</sup>.

Уход Гайдара сделал Чубайса уязвимым. Его беспокоило усиливавшееся противодействие реформам. Чубайс подумывал даже, не уйти ли ему вместе с Гайдаром, но согласился остаться и закончить начатую им работу<sup>46</sup>. Верховный Совет рассматривал проект закона, полностью блокировавшего приватизацию. В декабре Ельцин предупредил, что реформе грозит “серьезная опасность”, которая усугубилась, когда он пошел на прямую конфронтацию с коммунистами и националистами в парламенте. Критиков Ельцина возглавляли Хасбулатов и вице-президент Александр Руцкой, ветеран войны в Афганистане и бывший генерал, отзывавшийся о молодом правительстве Гайдара как о “мальчиках в розовых штанишках”. Ельцин призвал к проведению референдума по реформам, и Чубайс с головой ушел в его подготовку. К зиме 1992 года Чубайс начал приватизацию небольших магазинов, но еще не продал заводы. Процесс еще не стал необратимым. “Его еще можно было задушить в колыбели”, — считал сам Чубайс<sup>47</sup>.

Напряженность между Ельциным и парламентом нарастала. Владимир Шумейко, в то время первый заместитель премьер-министра, показал Чубайсу пистолет, который носил с собой. “Он сказал, что носит его недавно, и если Хасбулатов попытается его арестовать, то будет стрелять и наверняка убьет 5—10 человек, — вспоминал Чубайс. — И хотя, с одной стороны, это была чушь, с другой стороны, я думаю, это была правда; он действительно застрелил бы человек пять. Ситуация была довольно опасной”<sup>48</sup>.

Референдум по ельцинским реформам был назначен на 25 апреля 1993 года и стал поворотным моментом. Участникам референдума задали четыре вопроса: 1) Поддерживаете ли Вы Ельцина? 2) Поддерживаете ли Вы экономическую политику Ельцина? 3) Хотите ли Вы досрочных выборов президента? 4) Хотите ли Вы досрочных выборов парламента?

Идея проведения референдума была рискованной: если бы Ельцин потерпел поражение, оно стало бы крахом всего того, что он собою символизировал. Команда Ельцина организовала кампанию под лозунгом, состоявшим из коротких ответов на вопросы референдума: “Да, да, нет, да”. Чубайс представил референдум как противостояние между народом и политиками. “Наша основная поддержка — это люди, — утверждал он на пресс-конференции за четыре дня до референдума. — Люди, ставшие акционерами своих предприятий, люди, обменявшие свои приватизационные ваучеры на акции предприятий, люди, получившие право приобрести магазины и рестораны”.

Чубайс был уверен, что если они потерпят поражение на референдуме, его борьба за приватизацию окажется напрасной. Недели, предшествовавшие голосованию, он провел в отчаянной борьбе против законопроектов и резолюций Верховного Совета, способных блокировать приватизацию. Был момент, когда, ничего не сказав Ельцину или Черномырдину, он подготовил распоряжение, резко отменяющее всю программу приватизации и, положив его в карман, пришел в парламент, где был готов, если необходимо, пожертвовать своим проектом и возложить ответственность на Хасбулатова. Чубайс не реализовал этот замысел, но был готов на все. Когда коммунисты в Челябинске, на Урале, попытались организовать в своей области выступления против приватизации, Чубайс немедленно прилетел туда и публично выступил против них. Но народ не слышал тирад, которые Чубайс в течение четырех часов обрушивал на челябинского губернатора в Москве. Чубайс обещал, что не оставит его в покое. “Я вас просто задушу”, — пригрозил Чубайс<sup>49</sup>.

Чубайс не разрешал говорить об этом, но он использовал секретное оружие, чтобы помочь Ельцину победить на апрельском референдуме. Чубайс неофициально встретился с Джорджем Соросом, знаменитым финансистом и филантропом, родившимся в Венгрии, который приехал в Москву, чтобы начать осуществление программы помощи ученым. Сорос согласился финансировать кампанию в поддержку Ельцина, приуроченную к референдуму, в первый, но не в последний раз придя на помощь реформаторам. Представитель Чубайса, гражданин одной из западных стран, поехал в Швейцарию и оформил перевод миллиона долларов, полученного от Сороса, на офшорные счета, которыми Чубайс мог пользоваться в ходе кампании. Эти деньги помогли сторонникам Ельцина организовать рекламную акцию, заглушившую голоса оппозиции\*.

\* Я лично взял интервью у посредника, который захотел остаться неизвестным. Когда я спросил о пожертвовании Чубайса, он сказал: “Тогда Сорос действительно сыграл положительную роль”, но отказался обсуждать детали.

Чубайс перестал разговаривать с Хасбулатовым. В кулуарах парламента, утверждал он, “открыто говорили, что готовят для нас тюремные камеры”. Чубайс сказал мне также, что вечером 24 апреля, накануне голосования, он “сидел в своем министерском кабинете и уничтожал документы, потому что понимал: если Ельцин потерпит поражение на референдуме, Хасбулатов не пожалеет своих противников”.

Как известно, Ельцин одержал победу на референдуме. 58 процентов голосовавших выразили ему доверие, а 52 процента одобрили экономические реформы. Угроза, нависшая над приватизацией, была снята. Референдум дал Ельцину передышку до вооруженного столкновения с парламентом, которое произошло в октябре. Однако к этому времени значительная часть российской промышленности уже шла по пути приватизации. Дороги назад не было.

“Если проблема только в том, что богатые приобретут собственность, — размышлял однажды Чубайс, — то я уверен, что так и должно быть”<sup>50</sup>. В лозунге приватизации говорилось о миллионах владельцев акций, и действительно, ваучерная программа затронула миллионы людей. Но на следующем этапе собственность в России была перераспределена еще раз: теперь она попала в руки немногих, тем самых “нескольких миллионеров”. Это были люди, обладавшие смелостью и умом и пришедшие к тому же выводу, к которому пришли Йордан и Дженнингс в день приватизации кондитерской фабрики “Большевик”. Россия обладала невероятными сокровищами, и Чубайс практически даром раздавал ключи от них всем, кто был достаточно дальновиден, чтобы взять их.

Одним из них стал Уильям Броудер, внук Эрла Броудера, руководителя Коммунистической партии США (1932—1945). Биллу Броудеру очень хотелось увидеть Россию, родину своих предков. Окончив Стэндфордскую школу бизнеса и приобретя опыт участия в приватизации в Польше, он уехал в Лондон и стал там работать в банке “Саломон Бразерз” в качестве специалиста по России. У Броудера особый нюх на деньги, и он не без иронии подметил как-то, что это оказалась работа для одиночки: никто не верил, что в России можно заниматься бизнесом. Его босс однажды вручил ему несколько чеков на представительские расходы и велел отправляться в Россию и на месте разобраться, можно ли там что-нибудь найти.

Броудер взялся консультировать по вопросам приватизации рыболовецкую флотилию в северном порте Мурманске. По сведениям, полученным им от начальника флотилии, она состояла из ста кораблей, каждый из которых стоил в свое время двадцать миллионов долларов. Руководство флотилии имело право приобрести 51 процент компании за сумму, рав-

ную двум с половиной миллионам долларов. Броудер взял чистый лист бумаги и быстро подсчитал. “Я подумал в тот момент, — вспоминал Броудер, — что в качестве инвестиционного банкира мне в России не разбогатеть. Зато в качестве инвестора я тут заработаю кучу денег”. Броудер вернулся и стал подсчитывать стоимость других компаний, особенно в нефтяной промышленности. “Конечно, то же самое было и с нефтью!”<sup>51</sup>

В итоге Броудер создал крупнейший частный инвестиционный фонд в России. Но тогда, в самом начале, богатства России выглядели сомнительно, перспективы казались неопределенными. Компании не располагали никакой открытой финансовой информацией, их руководители проявляли недоверчивость, маркетинговых планов и бизнес-планов не существовало. Риск был невообразимо велик. В Лондоне Броудера сначала встретили с недоверием и сомнением. “Я бегал по банку “Саломон Бразерз”, пытаюсь найти кого-нибудь, кто выслушал бы мой рассказ о самой невероятной инвестиционной возможности в истории”, — говорил он мне. Наконец он получил разрешение инвестировать 25 миллионов долларов, мизерную сумму для одного из крупнейших инвестиционных домов, но значительную для России в то время. Броудер постарался скупить как можно больше ваучеров, а затем приобрел акции малоизвестных компаний. У Броудера имелось преимущество. В Москве он был знаком с человеком, занимавшимся торговлей нефтью и имевшим кое-какую информацию о приватизируемых компаниях, особенно нефтяных. “В то время уже сами названия компаний, а также сведения о приблизительных объемах производства и запасах нефти представляли собой очень ценную информацию”, — вспоминал Броудер. У него имелась сводная таблица этих данных, но он ее никому не показывал. Он обладал возможностью первым делать выгодные инвестиции, потому что конкуренты пребывали в неведении.

В то время не каждый мог разглядеть, что скрывалось в тумане отчаяния, окутавшем российскую экономику. Почти каждый день появлялись новые сообщения о банкротстве заводов, о рабочих, не получающих зарплату, о простаивающих сборочных конвейерах и бедственном положении в промышленности. Кто захотел бы купить старый советский завод в условиях отсутствия конкурентного рынка, с устаревшим оборудованием, без наличия серьезной отчетности и с тысячами зависящих от него рабочих? Не слишком радужная перспектива. Руцкой, мятежный заместитель Ельцина, заявил, что реформаторы “превратили Россию в экономическую свалку”.

Действительно, большие деньги были не в собственности, а в финансах. Валютная спекуляция, торговля золотом и драгоценными металлами,

операции с ценными бумагами нефтяных компаний — вот что приносило прибыль в первые постсоветские годы. Смоленского, посвятившего себя банковскому бизнесу, явно не интересовали советские заводы. Он зарабатывал огромные деньги на спекуляциях, связанных с изменениями курсов рубля и доллара. Гусинский укреплял свой альянс с Лужковым, делая деньги на недвижимости и используя вклады городского правительства в своем банке.

Но некоторые русские имели представление о том, что скрывается за дверью, которую открывал Чубайс. Ходорковский скупил огромное количество ваучеров. Его банк МЕНАТЕП был одним из крупных игроков на рынке ваучеров несмотря на то, что Ходорковский знал о бедственном положении российской промышленности. “Идеализм, — сказал мне Ходорковский в ответ на вопрос о его решении покупать ваучеры. — Я с детства мечтал стать директором завода. Мои родители всю жизнь работали на заводе. Я всегда был уверен и уверен до сих пор, что самое важное — это промышленность”. Но, как и многие другие, Ходорковский действовал наугад. Он не мог определить, какие заводы были потенциально прибыльными, поэтому он купил их сразу много. Используя связи, он смог приобрести большое количество заводов на так называемых инвестиционных тендерах, где победитель обещал сделать инвестиции позже, но редко выполнял свои обещания. Журналистка Юлия Латынина говорила, что Ходорковский с неистовой решимостью превратил МЕНАТЕП в первый российский инвестиционный банк. “В 1994—1995 годах ни один банк не окучивал промышленность с таким размахом и всеядностью”, — писала она позже<sup>52</sup>. Ходорковский приобретал большие пакеты акций деревообрабатывающих предприятий, заводов, производящих титан, медь, трубы, других промышленных объектов, общее количество которых перевалило за сотню. Ходорковский сказал мне, что обратился к фирме “Андерсен консалтинг”, чтобы та произвела оценку приобретенных им акций. Консультанты по менеджменту сказали ему, что он создал нечто, напоминающее южнокорейский промышленный конгломерат. Они объяснили Ходорковскому, что все это может функционировать наподобие корпорации “Самсунг”. Это сравнение не показалось ему привлекательным. “Когда они закончили, — рассказывал Ходорковский, — я сказал им, что так не пойдет”. Вскоре он решил сделать ставку на самое ценное сокровище — нефть.

За закрытыми воротами заводов проводились гигантские распродажи по бросовым ценам. Судя по количеству ваучеров и их уличной цене, общая стоимость российской промышленности составляла менее 12 миллиардов долларов. Другими словами, собственный капитал всех российских предприятий, включая нефтяную и газовую промышленность, часть

транспорта и большую часть обрабатывающей промышленности, был меньше, чем у производящей диетические завтраки компании “Келлогг” или пивного концерна “Анхойзер-Буш”. Поскольку при проведении приватизации были введены специальные ограничения, направленные против иностранцев, “Газпром” в ходе ваучерного аукциона был оценен меньше чем в 228 миллионов долларов, или примерно в одну тысячную часть той суммы, в которую оценивали его иностранные инвестиционные банки. Рыночная стоимость знаменитого ЗИЛа, производившего грузовые автомобили и лимузины, на котором работали 100 тысяч человек, составила 16 миллионов долларов. Рыночная стоимость гигантского Горьковского автомобильного завода, производящего автомобили “Волга”, составила 27 миллионов долларов. Автомобильный завод был настолько прибыльным, что его руководители, используя государственные кредиты, приобрели через подставные фирмы 1,8 миллиона ваучеров и попытались приобрести завод для себя, но афера была раскрыта, и им помешало это сделать. Рыночная стоимость двух известных всей России предприятий, Уралмаша и Пермского моторостроительного завода, составила 4 и 6 миллионов долларов соответственно. В то время как рыночная стоимость американских компаний обычно определяется из расчета 100 тысяч долларов на одного сотрудника, стоимость российских компаний на ваучерных аукционах определялась из расчета от 100 до 500 долларов на одного сотрудника, или в двести раз дешевле<sup>53</sup>.

Йордан ежедневно скупал российские ваучеры у ограниченного круга русских брокеров, а затем перепродавал иностранным инвесторам с огромной прибылью. И хотя он обратил внимание на смехотворно низкую стоимость заводов, Йордан не стал вкладывать деньги в заводы, а развил бурную деятельность в качестве посредника, покупая и продавая ваучеры, которые часто пользовались повышенным спросом перед крупными аукционами. Йордан долго не мог найти место для хранения горы ваучеров и наконец остановился на помещении в подвале многоэтажного здания напротив российского Белого дома. В советские времена здесь располагался Совет экономической взаимопомощи социалистического блока. Именно в этом здании находились теперь офисы Лужкова и Гусинского. Каждый вечер, завершив скупку ваучеров, брокеры с риском для себя доставляли их в подвал здания СЭВ, где Йордан занимался проверкой документации. Поскольку они имели дело с сотнями тысяч ваучеров, эта процедура превращалась в настоящий кошмар. Однажды вечером Йордан заметил, что один из клерков режет ножницами презервативы, а затем использует получающиеся резиновые колечки, чтобы скреплять пачки ваучеров. Обычных канцелярских резинок у них еще не было.



В октябре 1993 года, во время вооруженной конфронтации между Ельциным и сторонниками жесткой линии оппозиции в российском парламенте, сотрудники Йордана и Чубайса пережили несколько страшных часов. Они боялись, что восставшие националисты и оппозиционеры, ведомые Ружким и Хасбулатовым, ворвутся в комнату с ваучерами, находящуюся в доме через дорогу. Ваучеры, стоившие десятки миллионов долларов, основа всей приватизационной программы, в одно мгновение могли превратиться в дым. Но антиельцинские силы в Белом доме так и не узнали об этом. Хранилище ваучеров осталось в неприкосновенности<sup>54</sup>.

В начале 1994 года на Западе наконец-то поняли, что российская промышленность станет новым Клондайком. Ельцин добился принятия новой конституции, давшей ему широкие полномочия и новый законодательный орган. Старый Верховный Совет ушел в прошлое. Йордан вспоминал, что в марте 1993 года, до того, как Ельцин одержал победу на референдуме, он тщетно пытался заинтересовать иностранных инвесторов ваучерами. “Я приходил, чтобы рассказать о России, а меня никто не хотел пускать в свой кабинет, — рассказывал он. — Это никого не интересовало. За три недели я объездил весь мир. В ноябре я отправился в новую поездку. Передо мной начали открываться двери. А в марте 1994 года весь мир хотел знать, кто я”.

Между декабрем 1993 и июнем 1994 года, когда закончился ваучерный этап приватизации, через Йордана и Дженнингса прошло 16 346 070 ваучеров, более 10 процентов их общего количества. Иностранные инвесторы были заинтересованы в приобретении российских акций, хотя зачастую ничего не знали о компаниях, акции которых покупали. Даже такая крупная нефтяная компания, как ЛУКойл, могла предложить своим инвесторам лишь финансовую информацию, свободно умещающуюся на одной страничке.

Поворотный момент наступил в мае 1994 года, когда в журнале “Экономист” была опубликована статья под заголовком “Распродажа века”, в которой были приведены точные данные, свидетельствовавшие о том, что российская собственность стоила очень дешево по сравнению с аналогичной собственностью в других странах мира. В статье отмечалось, что акции фабрики “Большевик” продаются и покупаются по цене 53 доллара за акцию, в три раза дороже, чем во время приватизации 1992 года. Но все же рыночная цена фабрики “Большевик” в пересчете на тонну выпускаемой продукции равнялась 9 долларам, а польской кондитерской фабрики “Ведел” на местном фондовом рынке — 850 долларам<sup>55</sup>.

По воспоминаниям Броудера, сразу же после появления статьи в журнале “Экономист” среди его коллег в Лондоне, раньше не обращавших на него никакого внимания, вырос интерес к России. “Я сидел в торговом зале и вдруг увидел у своего стола всех директоров-распорядителей. “Билл, — сказали они, — ты, оказывается, занимаешься интересными вещами. Можешь купить для нас акции ЛУКойла”?

Несмотря на политический кризис, длившийся два года, Чубайс выполнил свое главное обещание — передать государственную собственность в частные руки. За двадцать месяцев через ваучерные аукционы прошло около четырнадцати тысяч фирм. Были приватизированы тысячи небольших магазинов и предприятий; всего около 70 процентов экономики перешло в новый частный сектор.

Окажутся ли новые собственники более эффективными, чем советские хозяева? В конце периода массовой приватизации, в середине 1994 года, наблюдалось много опасных признаков. Рожецкий проехал по российской глубинке, посмотрел на заводы, и оказалось, что многие собственники, с которыми он встречался, не были заинтересованы в развитии так дешево купленных ими предприятий. Вместо этого они занимались выведением активов и выкачиванием денежной наличности. Идеи о приобретении навыков корпоративного управления, о дисциплине и об эффективных собственниках казались чем-то далеким, едва зарождающимся.

Но Чубайса это не беспокоило. Уроки управления и собственности будут усвоены позже. Если собственники плохие, они разорятся. “Только и всего, — говорил он. — Если и второй собственник плохой, он тоже разорится. А если хороший, то не разорится”<sup>66</sup>.

В конце 1994 года Чубайс был полон энтузиазма в отношении будущего собственности, освобожденной им от государства. “Все, что мы уже сделали, убедило меня, что наша страна стоит на пороге инвестиционного бума, — сказал он. — И это не фантазии”.

Однажды, когда массовая приватизация уже была закончена, Радлофф сидел за столом напротив Чубайса. Радлофф, которому всегда были присущи прямолинейность и скептицизм, посмотрел на Чубайса и спросил его напрямик: “Что вы сделали для России?”

Чубайс, обладавший железными нервами и непоколебимо веривший в возложенную на него миссию, ответил: “Я приватизировал власть. Я закончил с коммунистической системой”.

Радлофф онемел, потому что сказанное Чубайсом не укладывалось в голове и в то же время было правдой.

**В** 1993 году Борис Березовский, у которого всегда имелось множество планов, несколько раз приходил в Министерство финансов России. Он хотел встретиться с сотрудницей министерства Беллой Златкис, невысокой женщиной с короткими черными волосами, латвийскими предками и привычкой говорить повелительным тоном. В начале 1990-х Златкис была назначена на должность руководителя только что созданного в министерстве департамента ценных бумаг и финансовых рынков. Правда, в тот момент никто не разбирался в ценных бумагах, а финансовые рынки только начали формироваться.

Березовский фонтанировал идеями, вспоминала она, и проявлял большую настойчивость. В своем маленьком кабинете Златкис слушала рассказ Березовского о его новой мечте. Он хотел построить новый автомобильный завод, чтобы выпускать “народный автомобиль” вроде “фольксвагена”. Компания Березовского, ЛогоВАЗ, стала ведущим продавцом автомобилей в России, забирая тысячи автомобилей “жигули” на АвтоВАЗе в Тольятти и расплачиваясь за них с большим опозданием уже обесценившимися рублями. Теперь Березовский предлагал пойти дальше. Он сказал Златкис, что ему нужен кредит в размере двух миллиардов долларов, чтобы построить завод, который будет выпускать “народный автомобиль”. Представьте, как россияне будут толпиться в демонстрационных залах! Машина была мечтой каждого

## Легкие деньги

русского, и у Березовского имелся финансовый план, достойный его воображения.

Приватизационные ваучеры оказали влияние на сознание населения России. На улицах и биржах велась активная торговля ваучерами. Люди получали представление об акциях — бумагах, имевших реальную ценность. Ваучерные фонды, обещавшие высокий доход, росли как грибы, привлекая новых инвесторов.

Березовский подумал: если государство может выпускать ценные бумаги, ваучеры, почему не может он? Люди профинансируют “народный автомобиль”. Они будут покупать акции.

Автомобильный завод в Тольятти переживал трудное время. Его осаждали преступные группировки и грабили собственные руководители. Но замыслы Березовского поддерживал сам директор, Владимир Каданников, вставший во главе АвтоВАЗа в 1986 году, в начале перестройки. Он был одним из выдающихся руководителей производства в стране и придавал вес затее Березовского. Каданников знал, что “фольксваген” — немецкий “народный автомобиль” — тоже начинался перед Второй мировой войной с мелких частных инвестиций<sup>1</sup>.

“То, что хорошо для АвтоВАЗа, хорошо для России”, — заявлял Каданников, перефразируя знаменитый девиз американского капитализма<sup>2</sup>. Эти слова звучали странно, поскольку владения Каданникова распались на куски и приходили в упадок из-за воровства, насилия и гиперинфляции.

Златкис скептически отнеслась к идее Березовского получить деньги на строительство завода своей мечты путем продажи акций. Российские финансовые рынки находились в зачаточном состоянии: небольшие товарные биржи торговали и ваучерами, и небольшими пакетами акций компаний, и тоннами стальных труб. Они быстро росли, и правительство, правила и законы не поспевали за ними. Златкис бросила на передний край дикого капитализма без институтов и правил. Березовский предложил создать новый частный финансовый инструмент, обладающий определенными уникальными качествами, которые позволят ему выполнять функции денег. Он просил Златкис поддержать его. Новые ценные бумаги могли стать колоссальным прецедентом, прыжком в неизвестное. Это было так ново, сделала вывод Златкис, что соответствующих законов просто не существовало.

“Я видела недостатки инвестиционного проекта, — рассказывала мне позже Златкис. — Чтобы осуществить задуманное, им было нужно два миллиарда долларов. Возможности финансового рынка ограничены. Они могли собрать 100 миллионов долларов, не больше. С такими деньгами они ничего бы не построили. Может быть, швейную фабрику, но ничего заслуживающего внимания в автомобильной промышленности”. Березовский не сдавался. “Он был уверен, что сможет собрать в России два миллиарда долларов”, — рассказывала Златкис. Березовский хотел продавать акции. При упоминании этого слова Златкис вспомнила снежный вечер в декабре 1991 года вскоре после своего назначения на должность в Министерстве финансов. Советский Союз разваливался, до прихода к власти Ельцина и начала шоковой терапии оставалось совсем немного. Поздним зимним вечером, в 23:00, Златкис вышла из министерства, чтобы поехать домой. Тротуары темных улиц покрывал лед. Шофер Златкис сел за руль ее старого промерзшего автомобиля. Когда машина свернула в один из переулков в районе Кремля, перед дрожавшей от холода Златкис открылась знакомая картина: на морозе при свете единственного фонаря стояла длинная очередь. Она попросила шофера остановиться и вышла, чтобы посмотреть, чем торгуют. Очередь состояла в основном из пожилых женщин, кутавшихся от мороза.

Она услышала, что те говорят про акции. Они стояли в очереди за бумажками, по которым через год им обещали выплатить огромные дивиденды. Акции выпустил банк МЕНАТЕП. “Мы уже несколько дней стоим в очереди, чтобы купить акции, — сказала Златкис одна из женщин. — Они продают акции. Они будут платить большие дивиденды. Мы вкладываем тысячу рублей. Через год они обещают выплатить нам десять тысяч рублей”. Женщины стояли в очереди за легкими деньгами.

Златкис не решилась сказать, что она начальник департамента ценных бумаг Министерства финансов. Но промолчать она не могла. Она попыталась убедить женщин, что они совершают ошибку, что это мошенничество. Они больше не увидят своих денег. Шофер тянул ее за пальто и говорил, что одна она ни в чем их не убедит. Но Златкис продолжала, несмотря на мороз и враждебные взгляды. Как ни печально, их обманывали. Акции выпущены незаконно. Они потеряют свои деньги. Неужели они не понимают?

Женщины сплотили ряды и не поддавались на ее уговоры. Они велели Златкис убираться. Они не хотели слушать ее и нервно оглядывались назад, пока она умоляла их понять, что акции ничего не стоят. «Они были очень рассержены, — вспоминала Златкис. — Они просто прогнали меня. Я ничего не могла сделать. Я говорила с людьми, совершенно не готовыми выслушать меня, понять меня»<sup>3</sup>. Прошло немного времени, и эта сцена стала преследовать ее — и их.

Инфляция начала 1990-х утихла в России, как это случилось в Польше. В 1992 и 1993 годах стоимость рубля снижалась из месяца в месяц по мере того, как Центральный банк безрассудно выделял все новые миллиардные кредиты. Через год после того, как Гайдар освободил цены, инфляция в России по-прежнему составляла 25 процентов в месяц<sup>4</sup>. К концу 1994 года розничные цены выросли на 2000 процентов по сравнению с декабрем 1990 года<sup>5</sup>. Виктор Геращенко, председатель правления Центрального банка России, считал в лучших советских традициях, что, закачивая деньги в экономику, можно спасти ее. Вместо этого он разрушал ее.

Гайдар осознал вред, наносимый экономике, хотя ему и не всегда удавалось продемонстрировать сочувствие населению.

«Самая страшная денежная катастрофа — гиперинфляция, — утверждал он спустя много лет. — Она приходит, когда общество, полностью утратив доверие к национальным деньгам, начинает быстро от них избавляться, покупая все, что только можно»<sup>6</sup>.

Именно это и произошло в России. Гиперинфляция дестабилизировала экономику и уничтожила накопления населения. Она стала суровым испытанием. Ученый, получавший в советские времена двести рублей в месяц и накопивший за время работы пять тысяч рублей, увидел, что всех его сбережений хватает теперь лишь на покупку батона хлеба. Но самым хитрым и предприимчивым волна инфляции давала отличный шанс. Она возвестила о начале эпохи фантастически легких денег, состояний, появившихся из воздуха. Соблазн был особенно велик для тех, у кого уже имелись связи, например для кооператоров, начинающих банкиров, комсомольских активистов и бывших сотрудников КГБ, а также

для тех, кто был достаточно смел, включая бесстрашных студентов, не знавших советской системы.

Разорившаяся Россия нуждалась в привлечении инвестиций, укреплении доверия к своей валюте и создании основных институтов рынка. Волна легких денег стала огромным препятствием на пути к достижению этих целей. Были сделаны неверные выводы, и негативные последствия сказывались на протяжении всех 1990-х годов. В те годы было распространено мнение, что гораздо выгоднее заниматься махинациями в сфере финансов, получать кредиты и использовать последствия инфляции, чем по кирпичику создавать бизнес. Доходы России были огромными, но такими же были и издержки. Легкие деньги отодвинули выполнение тяжелой работы на более поздний срок.

В советской экономике деньги играли второстепенную роль. После революции некоторые большевики считали даже, что в рабочем государстве деньги вообще исчезнут. Советская промышленность была нацелена в первую очередь на выполнение заданий и планов, и деньги не являлись фактором, определяющим успех или неудачу. Если продукция завода была некачественной и не пользовалась спросом, завод все равно получал субсидии. Целый спектр понятий, связанных с деньгами и их отношением к частной собственности, — прибыль, убыток, долг, акции и дивиденды — просто не существовал. Более того, для потребителей, как и для заводов, товары в условиях дефицитной экономики существовали вне пределов досягаемости при помощи денег; ключевым фактором было наличие не денег, а привилегий или доступа к системе распределения благ.

Когда дело касалось денег, россияне относились к своим правителям с глубоким и неизменным недоверием. Советские лидеры периодически конфисковывали сбережения населения, чтобы ликвидировать излишки рублей, накопившихся потому, что нечего было покупать. Последняя конфискация, произведенная премьер-министром Валентином Павловым, была еще свежа в памяти людей. В 1991 году он неожиданно объявил об изъятии из обращения пятидесяти- и сторулевых банкнот.

Когда Ельцин начал шоковую терапию, освободив почти все цены, его главная цель заключалась в том, чтобы не диктовать централизованного планирования, а деньги и цены играли ведущую роль в сложной драме экономической жизни. Для успеха революции Ельцина нужно было придать совершенно новый смысл деньгам, сделать рубль ценным и похоронить советское наследие. Теоретически деньги и цены должны были стать главными индикаторами успеха или неудачи, отличающими хорошее от плохого.

Но когда началась шоковая терапия, первые результаты не способствовали укреплению доверия к местной валюте. Первоначальный всплеск инфляции усилил недоверие к рублю. В 1992—1994 годах россияне показали, что рационально реагируют на изменения в экономической обстановке: они старались как можно быстрее избавляться от своих рублей. Господствующее положение занял доллар. Распространение получили примитивные бартерные сделки, холодильники меняли на маринованные огурцы, уголь — на муку и ничего не продавали за рубли. Те, у кого имелась такая возможность, переправляли деньги за границу, организуя тем самым “бегство капитала” из России, продолжавшееся в течение ряда лет. Но большинство простых людей просто искали, во что вложить свои деньги, например в доллары, хранившиеся под матрасами.

Когда экономику поразила гиперинфляция и люди начали думать о том, как бы быстрее избавиться от рублей, Чубайс предложил альтернативный способ хранения денег: ваучеры и ваучерные инвестиционные фонды. Ваучерные фонды вскоре превратились в структуры, предлагавшие быстрое обогащение, и к 1994 году на их основе появились популярные, но разорительные финансовые пирамиды. Коль скоро ваучер был законным финансовым инструментом и каждый гражданин страны получал его от государства словно подарок, люди легко поверили в законность других инвестиционных бумаг и в возможность удовлетворить с их помощью стремление к быстрому обогащению в период безудержной инфляции. Гайдар с самого начала боялся, что ваучеры приведут к колоссальной спекуляции, вроде биржевой. Он был абсолютно прав. Ваучерные фонды вскоре стали играть на желании людей получить легкие деньги: они включали в свои названия слова “алмазы” и “нефть” и предлагали ежегодные дивиденды свыше 500 процентов.

Ваучер открыл дверь, за которой находилась волшебная страна неконтролируемых ценных бумаг, суррогатных денег и финансовых махинаций, — идеальная иллюстрация того, что происходит, когда рынок существует без правил. Населению, которое в течение семидесяти лет выслушивало лекции о пороках капитализма, неожиданно сказали: “Обогащайтесь!” Им не просто предложили, их уговаривали стать богатыми. Уговаривали с помощью рекламы в газетах и по телевидению. Целая армия доброжелателей была готова помочь им осуществить мечты. Торговцы ваучерами стали брокерами, биржевыми дельцами, в некоторых случаях ворами. Евгений Мысловский, работавший прокурором с советских времен и позже расследовавший многие сомнительные финансовые схемы начала 1990-х, описал типичную махинацию одного из ваучерных фондов, “Астрона”. С декабря 1992 по март 1993 года его директор собрал



тысячу ваучеров, принадлежавших 254 вкладчикам. Затем он продал их за пять миллионов рублей, из которых один миллион потратил на себя, а оставшиеся деньги выплатил в виде дивидендов, чтобы привлечь новых вкладчиков. Он ни во что не вкладывал деньги, это было мошенничество в чистом виде<sup>7</sup>.

Психологически россияне не были готовы сопротивляться новому соблазну богатства. Они практически ничего не знали о настоящих деньгах и инвестициях; многие ни разу не видели чека, выписанного частным лицом, или сертификата акции. Александр Ослон, один из ведущих организаторов опросов общественного мнения, говорил, что первые постсоветские годы оставили ощущение, которое бывает у человека, вышедшего из тюрьмы. Когда заключенный впервые выходит на волю, его поражают ослепительный свет, чистый воздух, эйфория от ощущения свободы и он чувствует себя слабым и наивным в незнакомом новом мире. Что-то похожее случилось и с россиянами. “Они освободились от цензуры, они освободились от давления властей, монотонной экономической жизни, — объяснял Ослон. — Их инициативы и их желания, которые все время подавлялись, вырвались на волю”. Но они не знали, как этим воспользоваться.

“Тогда появились элементы нового языка, — вспоминал Ослон. — Такие слова и выражения, как “бизнес”, “с ограниченной ответственностью”, “акционерная компания”, “фондовый рынок”, “обменный курс доллара”. За новым языком последовали притягательные и совершенно нереалистичные представления о том, как должна функционировать рыночная экономика. “В начале этого периода существовало сказочное представление о капитализме как о “поле чудес”, — рассказывал мне Ослон<sup>8</sup>. Он вспоминал, как миллионы людей были очарованы рекламным роликом одного из инвестиционных фондов, в котором отец и сын ударили рыбу и сын говорил: “Папа, мы здесь сидим, а денежки идут!” Такая вера в чудо, в простое исполнение желаний служила плодородной почвой для махинаций, достаточно было иметь столь же буйную фантазию, как у Березовского.

Плодом умственных усилий Березовского стал “Автомобильный всероссийский альянс”, или, сокращенно, АВВА. Создание альянса было хитрым планом, использовавшим как беспокойство населения по поводу сильной инфляции, так и желание миллионов людей иметь собственную машину. Березовский был генеральным директором альянса, а на обратной стороне красивых сертификатов, которые он продавал населению, стояла подпись Каданникова, директора огромного автомобильного завода АвтоВАЗ в Тольятти, ставшего председателем АВВА.

Через день после голосования 13 декабря 1993 года, в результате которого Ельцин добился поддержки новой российской конституции и избрания парламента, в просторном выставочном центре на Манежной площади началась продажа ценных бумаг<sup>9</sup>. Сертификаты были напечатаны в Швейцарии на бумаге, пригодной для изготовления любой национальной валюты со специальной защитой от подделки. На каждом был портрет известного дореволюционного русского промышленника, например Саввы Мамонтова, покровителя искусства и литературы, владельца чугуноплавильных заводов и главного акционера общества Московско-Ярославско-Архангельской железной дороги. Сертификаты были доставлены в Москву из Цюриха самолетом в тяжелых деревянных ящиках и хранились под усиленной охраной.

На лицевой стороне сертификата было четко написано: “Одна акция”. Его номинальная цена составляла десять тысяч рублей, и каждый сертификат имел внизу восемь перфорированных купонов с надписью: “Чек для получения дивидендов”. Березовский обещал, что первые дивиденды будут выплачены в 1995 году, хотя новый автозавод вступит в строй только через несколько лет.

Однако на обратной стороне сертификата имелось разъяснение, позволявшее понять, что не все обстоит так, как кажется. Сертификат был не акцией в юридическом или традиционном смысле. Скорее это был новый вид ценной бумаги, гибрид, получивший название “сертификат на предъявителя”. Сертификат на предъявителя давал своему владельцу единственное право: обменять его на одну настоящую акцию АВВА. Однако обменять сертификат на предъявителя было очень тяжело, и все невостребованные акции (то есть большая их часть) контролировала сама АВВА. Другими словами, АВВА продавала бумаги, на лицевой стороне которых было написано “Одна акция”, а на оборотной — что это вовсе не акция. Владелец сертификата не имел права голоса. На деле всем распоряжались учредители АВВА — ряд компаний и банков, близких к Березовскому и Каданникову<sup>10</sup>.

Березовский использовал особую уловку, чтобы удержать людей от обмена сертификатов. С большой помпой АВВА пообещала разыграть 100 тысяч автомобилей и большие скидки на их приобретение в лотерею для владельцев сертификатов. Березовский лично объявил, что первый розыгрыш лотереи состоится 18 февраля 1994 года. Будут разыгрываться шесть с половиной тысяч автомобилей, каждый десятый из них будет бесплатным, а остальные можно будет приобрести с 25- и 50-процентной скидкой<sup>11</sup>. Но по правилам лотереи, участвовать в ней могли только те, кто не обменял свои сертификаты. В итоге розыгрыши бесплатных авто-

мобилей проводились всего три раза. Уловка сработала: большинство владельцев сертификатов не обменяли их, а спрятали в ящики своих комодов. Это устраивало Березовского, потому что у него оставались и деньги, и контроль над АВВА.

Была еще одна уловка. На ценных бумагах АВВА не указывались фамилии их владельцев, как этого требовал закон в отношении настоящих акций. Это облегчало уличную торговлю ценными бумагами, как и приватизационными ваучерами. Это делало невозможным составление списка тех, кто приобрел их, потому что фамилии отсутствовали, а следовательно, крайне затрудняло выплату обещанных дивидендов.

Публичные заявления Березовского были крайне амбициозными. Проект создания “народного автомобиля”, говорил он, предусматривает строительство нового завода в Тольятти, который будет выпускать 300 тысяч автомобилей в год. Стоимость проекта должна была составлять от полутора до трех миллиардов долларов, хотя первоначально Березовский надеялся получить 300 миллионов долларов от продажи сертификатов АВВА, а остальное — от иностранного инвестора, который вот-вот должен был объявиться. Каданников часто и весомо говорил о возможности создания совместного предприятия с компанией “Дженерал моторс”. Команда специалистов в области промышленности, работавшая в АВВА, подготовила десятки различных сценариев строительства завода и посетила поставщиков автомобильных деталей по всей России<sup>12</sup>. Златкис рассказывала, что Березовский “хотел стать вторым Фордом”, столпом российского автомобилестроения. “Это была его любимая тема разговора. Я уверена, что он собирался построить завод”. В конце декабря 1993 года президент Ельцин подписал указ, предоставивший “Автомобильному всероссийскому альянсу” значительные налоговые скидки на следующие три года.

Но Березовский не ограничивался одними публичными заявлениями о “народном автомобиле”. Уже в 1994 году он планировал купить вместе с Каданниковым значительную часть АвтоВАЗа, а возможно, и весь завод, подлежащий приватизации<sup>13</sup>. Березовский прекрасно понимал, что АвтоВАЗ, жемчужина российской промышленности, в процессе приватизации будет продан за бесценок. Поэтому они с Каданниковым разработали план, позволявший получить необходимые деньги у населения и купить на них акции АвтоВАЗа.

Юлий Дубов, автор книги “Большая пайка”, писал, что план приобретения завода нужно было держать в тайне, чтобы “люди на заводе не поняли” их истинных намерений “и чтобы бедные граждане России, которым предстояло стать основным источником финансирования операции, направились к пунктам сбора денег”.

В книге Дубова содержатся удивительно точные подробности махинации с сертификатами АВВА, подтвержденные другими фактами. Березовский намеренно создал ценные бумаги, которые можно было продавать в неограниченных количествах в обход закона, требовавшего, чтобы акции были именными. “Мы не будем продавать акции, мы будем продавать ценные бумаги, — говорит герой книги Дубова, прообразом которого послужил Березовский. — Вы это поняли? В законе ничего не сказано о таких бумагах!” Когда операция закончится, “единственными владельцами акций будем мы и только мы, — добавил он. — Мы будем принимать все решения. А все остальные тем временем будут сидеть со своей оборточной бумагой. Будет еще лучше, если они оставят эти бумаги себе насовсем!”<sup>14</sup>

В Министерстве финансов за регистрацию новых ценных бумаг отвечала Златкис. Березовский добивался от нее разрешения на продажу сертификатов АВВА. Златкис знала, что эти новые ценные бумаги не подпадают под действующий закон. “Юристы, знавшие про выпуск ценных бумаг, сказали, что все законно, — рассказывала мне Златкис. — Все соответствовало действовавшему в то время российскому законодательству”. В законе новый вид ценных бумаг, получивший название сертификата на предъявителя, даже не упоминался. Березовский воспользовался этим пробелом.

Затем он переманил в АВВА двух заместителей Златкис и сделал заманчивое предложение ей самой. По словам Златкис, ее зарплата в то время соответствовала тридцати долларам в месяц. Березовский предложил ей должность с окладом 15 тысяч долларов в месяц. “Я не могла представить себе, что такие оклады существуют, — рассказывала она мне. — Если бы я верила во все это, во все эти проекты, я приняла бы предложение. Я долгое время колебалась”. Но потом, как сказала мне Златкис, она отклонила предложение Березовского, потому что считала, что финансовый план нереален. Они никогда не соберут той суммы, о которой мечтал Березовский.

Сначала план Березовского казался замечательным. У здания Манежа, рядом с Кремлем, за сертификатами АВВА выстраивались длинные очереди. В качестве оплаты принимались и ваучеры. “Поехали!” — призывала телевизионная реклама АВВА. Сертификат АВВА быстро стал одной из самых ликвидных ценных бумаг на московских товарных биржах. Между декабрем 1993 и серединой 1994 года эта затея принесла около 50 миллионов долларов. Два миллиона шестьсот тысяч человек отдали свои деньги и ваучеры за листки бумаги, на которых не было даже их фамилий. Потом в телевизионном эфире появился Леня Голубков, и у автомобильного альянса Березовского кончилось горючее.

Голубков был персонажем телевизионных рекламных роликов, невысоким, с салными темными волосами и стальной коронкой на зубе. Непротязательный и неряшливый, но полный энтузиазма, Голубков стал символом эпохи легких денег. Раньше он работал на тракторе, но после того как он купил акции компании МММ и разбогател, его жизнь резко изменилась. Он купил жене сапоги, потом шубу и, наконец, поехал на чемпионат мира в Сан-Франциско болеть за команду России. Выдуманные приключения Голубкова стали основным элементом феноменально успешной телевизионной рекламной кампании, покоровившей Россию весной 1994 года. Голубков торговал мечтой, и уставшие россияне приобретали их, тратя миллиарды рублей на покупку сертификатов МММ, суливших моментальное обогащение и 3000 процентов годовых. Голубков появлялся на телевизионных экранах каждый вечер на протяжении нескольких месяцев. Только за март, апрель и май рекламу с его участием показывали по российскому телевидению 2666 раз. Сюжеты всегда сопровождались одной и той же бодрой музыкой, разыгрывались на простом белом фоне в фарсовом стиле и, как правило, завершались вездесущим логотипом МММ<sup>15</sup>.

За ширмой МММ скрывался бывший математик Сергей Мавроди, в советские времена спекулировавший джинсами, пластинками и другими вещами, а в годы перестройки создавший кооператив по продаже компьютеров. Мавроди был малообщительным и тихим человеком; позже, когда милиция подвергла его квартиру обыску, оказалось, что она обставлена довольно скромно, и ее стены украшали только коллекции бабочек и чучело летучей мыши. В 1993 году, когда появились ваучеры, Мавроди погрузился в мир ценных бумаг, и его ваучерный инвестиционный фонд “МММ-инвест” стал одним из самых крупных и известных в России. “МММ-инвест” превратит ваши ваучеры в золото!” — обещала телевизионная реклама<sup>16</sup>. Однако Мавроди суждено было сделать гораздо более крупный вклад в российский капитализм, чем простая спекуляция ваучерами. Он показал всей стране, как делать деньги из воздуха.

11 и 16 июня 1993 года Мавроди официально зарегистрировал акционерную компанию МММ с 991 тысячей разрешенных акций номинальной стоимостью в одну тысячу рублей. В последующие месяцы Мавроди создал сеть дочерних компаний, получивших названия драгоценных камней, например “Алмаз” и “Сапфир”, для продажи гибридных ценных бумаг, тех же самых “сертификатов на предъявителя”, которыми воспользовался Березовский, создавая АВВА. Хотя правительство разрешило выпуск 991 тысячи акций МММ, Мавроди продал миллионы сертификата-

тов на предъявителя, каждый из которых был не акцией, а требованием на получение доли капитала.

Березовский, по крайней мере, рекламировал свое партнерство с известным директором завода Каданниковым. У Березовского имелась ясная, хотя и нереальная цель — строительство завода, с обещанием когда-нибудь в будущем выплатить дивиденды. В отличие от него Мавроди не предлагал в качестве приманки ничего, кроме быстрого обогащения. В одном из запомнившихся рекламных роликов Голубков со своим старшим братом Иваном приехал на футбольный матч в Сан-Франциско. Иван сидит на трибуне, обхватив голову руками, и стонет от отчаяния: я всю свою жизнь работал и не получил ничего! А Леня ничего не делал и разбогател.

Компания Мавроди открыла филиалы, в которых инвесторы могли купить сертификаты. Через несколько недель или даже дней покупатель мог продать сертификаты за наличные в центральном офисе МММ в Москве по адресу Варшавское шоссе, дом 26. Выкупную цену устанавливал Мавроди, который торговал своими ценными бумагами и поднимал цены все выше и выше. Цена выросла с 1600 рублей, что в феврале соответствовало одному доллару, до 105 600 рублей, или 50 долларов, в конце июля 1994 года. Это была классическая финансовая пирамида, при которой деньги новых инвесторов выплачивались тем, кто вложил свои деньги раньше.

Мавроди взял за образец известного американского авантюриста Чарлза Понци, элегантного мошенника, который в 1920 году за восемь месяцев собрал около 15 миллионов долларов, убедив тысячи жителей Бостона в том, что он открыл секрет легкого обогащения. Понци утверждал, что нашел способ получать прибыль, спекулируя заранее оплаченными почтовыми купонами, использовавшимися для международных почтовых отправок. После того как он заплатил своим первым инвесторам (пятьдесят процентов прибыли за девяносто дней), деньги потекли к нему рекой. Он же просто выплачивал деньги новых инвесторов старым, что получило название схемы Понци. Понци обманул сорок тысяч инвесторов, прежде чем его схема потерпела крах<sup>17</sup>.

У Мавроди ощутимые выплаты играли важную роль в продаже ценных бумаг. Мысловский, позже расследовавший эту аферу, указал на главную хитрость Мавроди: только он контролировал рынок сертификатов МММ. Его компания создала ажиотажный спрос на сертификаты, но “умалчивала о том, что имеет право в любой момент прекратить покупку ценных бумаг или резко снизить их стоимость”, — рассказывал Мысловский. Получившим огромные выплаты эта игра принесла большую выго-

ду, но всегда существовала опасность, что музыка внезапно оборвется и все, у кого остались сертификаты, окажутся обманутыми.

Стоимость сертификатов стремительно росла, а Мавроди хранил молчание о том, как ему удастся обеспечивать такой высокий доход. Казалось, что миллионы людей не хотят знать правду. Они выстраивались в очереди, иногда по нескольку сотен человек, чтобы купить сертификаты. Правительство также проявляло пассивность и растерянность. Златкис сказала в то время одному из журналистов, что доходы просто удивительные, но она не видит ничего незаконного. “Должно быть, они очень напряженно работают со своими ценными бумагами и деньгами, чтобы добиться этого”, — сказала она<sup>18</sup>. “На рынке всегда будут предлагать какой-то финансовый продукт. Мы не можем запретить этот процесс”, — заявила она в другой раз<sup>19</sup>.

В чем Мавроди действительно стал большим специалистом, так это в маркетинге. Его телевизионные рекламные ролики были созданы Бахытом Килибаевым, тридцатишестилетним казахским кинорежиссером, затронувшим обнаженные нервы постсоветской России. Ролики были короткими и довольно примитивными, а их смысл — абсолютно ясным; они представляли собой мощный антидот против господствовавшего цинизма, пессимизма и забот повседневной жизни. Кроме того, реклама прямо указывала на невежество и наивность в вопросах финансов и ценных бумаг. В одном из первых роликов пожилой мужчина впервые покупает сертификат МММ. “Действительно, странная бумажка”, — признает жизнерадостный диктор, когда старик рассматривает сертификат сквозь разбитые очки. Позже, в отремонтированных очках, он получает свои деньги. В другой рекламе молодожены Игорь и Юлия, оба студенты, ссорятся из-за своего скудного бюджета. “Не простой выход, но решение принято”, — произносит диктор, когда они оставляют свои деньги в МММ. Когда они возвращаются через три недели, чтобы получить прибыль, глаза Юлии горят, и они обнимаются. “Это лучше, чем стипендия!” — восклицает Игорь. В другой рекламе одинокая женщина, Марина Сергеевна, по словам диктора, никому не верит. Но, получая деньги в МММ, она говорит: “Не обманули!” Позже полученные деньги помогли ей встретить любимого человека. “Мы людей не обманываем”, — заявляет диктор. Смысл ясен: ценные бумаги выглядят странно, но приносят реальный доход. Они лучше, чем государственные стипендии, и тут не обманывают, как обманул премьер-министр Павлов.

Но самое мощное воздействие оказывал сам Голубков, бывший строитель, ведущий теперь шикарную жизнь<sup>20</sup>. В одном из первых рекламных роликов он, одетый в мешковатый костюм, показывает указкой на схе-

ме, как растёт благосостояние его семьи и что они приобрели: сапоги, шубу, мебель. В следующем месяце они купят автомобиль. В верхней части схемы — дом.

“Дом в Париже?” — спрашивает его жена Рита, сидя в мягком кресле и жуя шоколадные конфеты.

“Почему бы и нет?” — говорит диктор, а Голубков мечтательно глядит в потолок.

Ещё в одном ролике Леня и его старший брат Иван, работающий на шахте, спорят, сидя за кухонным столом, на котором стоят бутылка водки и банка с солёными огурцами. Иван называет Леню халявщиком. “Разве ты не помнишь, чему нас учили родители? — говорит Иван. — Честно работать. А ты суетишься, покупаешь акции. Ты — халявщик!”

“Ты не прав, брат, — неторопливо отвечает Леня. — Я — не халявщик. Я честно зарабатываю деньги на своём экскаваторе. И покупаю акции, которые приносят мне прибыль. Если ты захочешь построить завод, то не сможешь сделать это один, но если мы все сложимся, то построим его и он принесет нам прибыль и прокормит нас. Я — не халявщик, я — партнер”.

“Правильно, Леня, — подхватывает диктор, — мы — партнеры. МММ”. Объяснение Лени совершенно не соответствовало действительности, никакого завода не было, но оно содержало суть философии Мавроди, заключавшуюся в том, что каждый должен внести свой вклад. Ещё в одной рекламе семья сидит за кухонным столом, а жена Лени Рита увлеченно рисует на листе бумаги схему, чтобы объяснить, как функционирует МММ: большой квадрат, внутри которого направлены стрелы. “Как большой бассейн! — восклицает Иван. — И он всегда полон”. Каждый вносит свой вклад! В этом заключалась суть финансовой пирамиды.

Реклама оказалась такой успешной только потому, что реальная экономика находилась в плачевном состоянии. Гиперинфляция съедала сбережения, заводы закрывались, и рабочие не получали зарплату месяцами или даже годами. Лёнина эпопея, демонстрировавшаяся день за днем, звала зрителей к новым высотам оптимизма и благосостояния. Силы были не равны: бедные граждане России не могли устоять перед сказкой, которую предлагал им Мавроди, а российское государство было слишком слабым, чтобы вмешаться.

За Мавроди и Березовским последовали другие, и Россия превратилась в базар, соблазнявший возможностью получения легких денег. Ещё одна пирамида, имевшая широкое распространение, “Русский дом Селенга”, сделала своим девизом фразу: “Каждую песчинку вашего вклада мы превратим в жемчужину”<sup>21</sup>. Поместив рекламу в популярной газете



“Московский комсомолец”, “Первая финансово-строительная компания” обещала “до 1600 процентов в рублях”. “АЛД-траст” обещал инвесторам 500 процентов за вложенные рубли, или 60 процентов в год за доллары. В бесплатной московской еженедельной газете “Экстра-М” Мосимпорт-банк предлагал 30 тысяч процентов прибыли по пятилетним рублевым депозитам, хотя позже было показано, что это всего лишь математический фокус с использованием разницы между простыми и сложными процентами<sup>22</sup>.

Обещания легких денег манили в расставленные на каждом шагу капканы и ловушки. Вскоре акции пирамид продавались в кафетерии Министерства финансов — учреждения, призванного наводить порядок в этой сфере. В кафетерии сотрудники могли купить сертификаты “Тибета”, АВВА или МММ. Никто не мог уменьшить ажиотаж. Сотрудники министерства оказались в плену Лёниной мечты. “Как только я выходила из кабинета, кто-нибудь останавливал меня в коридоре, — рассказывала Златкис, — я имею в виду сотрудников министерства, и спрашивал: “Белла, скажите честно, как вы думаете, если я продам квартиру и вложу все деньги в “Тибет”, смогу я потом купить квартиру для дочери?” Я начинала объяснять, что он лишится своей квартиры. На это следовал ответ: “Вы не хотите помочь нам!” Златкис медленно, слишком медленно начала понимать, что это безумие превратилось в эпидемию. Не устояли даже высокоуважаемые члены Конституционного суда. Судьи приобрели бумаги скандально известной пирамиды “Властилина”. Валентина Соловьева, ранее работавшая кассиром в парикмахерской, организовала пирамиду, никак не рекламируя ее. О ней узнавали только от знакомых. Она обещала прибыль в размере 100 процентов в месяц, автомобиль “жигули” за половину рыночной цены в течение того же периода времени или “мерседес” за треть его стоимости в течение трех месяцев. Поток денег начал поступать в ее офисы. Она использовала деньги для выплат первым вкладчикам, чтобы привлечь новых. Евгений Ковров, который позже расследовал это дело и возглавлял правительственную комиссию, представлявшую пострадавших, сказал мне, что изустная реклама, использованная Соловьевой, оказалась такой же феноменально успешной, как и массированная рекламная кампания Мавроди. “Слух об этой фирме разнесся по всей России”, — вспоминал он. Первая продажа автомобилей по низким ценам вызвала волну энтузиазма. Один человек рассказывал своему другу, и друг тут же мчался туда. Особенное впечатление “Властилина”, по-видимому, производила на элиту. Рассказывали, что поп-звезда Алла Пугачева потеряла там 1,7 миллиона долларов. Соловьева повысила минимальный размер вклада до 50 миллионов рублей, но

люди все равно приходили. “Люди собирали деньги с целых заводов, — вспоминал Ковров, — и привозили их мешками”. Как рассказывали очевидцы, они ночевали перед ее офисом и жгли костры<sup>23</sup>. Соловьева была арестована в 1999 году и приговорена к семи годам тюрьмы за то, что присвоила 130 миллионов долларов в рублевом эквиваленте, принадлежавшие 16 с половиной тысячам пострадавших. Никто не знает, куда делись деньги, и инвесторы ничего не получили.

Златкис рассказывала, что безумие достигло и ее дома. Однажды муж спросил ее про финансовые пирамиды. “Он не мог понять, почему все вокруг нас богатеют, а он нет”.

В июле 1994 года российские власти начали задавать вопросы относительно МММ. “Леня действует мне на нервы”, — ворчал Ельцин. Государственный антимонопольный комитет потребовал от телевизионных станций, чтобы те прекратили показывать рекламу МММ, но это ни к чему не привело. Затем налоговые инспекторы заявили, что одна из дочерних компаний Мавроди, “Инвест-Консалтинг”, не заплатила налоги в размере 49,9 миллиарда рублей и что задолженность должна быть погашена немедленно. Премьер-министр Черномырдин сказал свое веское слово: “Мы должны предупредить таких, как Леня Голубков и Марина Сергеевна, что возможности для получения легких денег на рынке скоро исчезнут”. Но голос Черномырдина, у которого росли задолженности по зарплате в реальной экономике, терялся на фоне сказочных богатств, предлагаемых МММ. 27 июля Мавроди нанес ответный удар, поместив рекламу в газете: “Итак, власти не любят Леню Голубкова и Марину Сергеевну. Но любят ли Леня Голубков и Марина Сергеевна власти? Никто не спросил об этом. Пока”.

На следующий день пирамида рухнула. Сертификаты МММ продавались более чем за 100 тысяч рублей, но в 11 часов утра Мавроди объявил, что новая цена, которую он сам установил, составляет всего тысячу рублей. Тысячи рассерженных держателей акций перекрыли Варшавское шоссе, на котором находился офис МММ, и для наведения порядка был вызван ОМОН. Мавроди выступил с успокаивающим заявлением, что инвесторам не нужно беспокоиться и что через несколько месяцев цена акции снова достигнет 125 тысяч рублей. Он призвал всех сохранить свои ценные бумаги. “Мы в отличие от государства вас никогда не обманывали, — заявил Мавроди. — И никогда не обманем”. Многие были готовы верить Мавроди. “В газетах пишут, что МММ — жулики, но я доверяю им больше, чем президенту Борису Ельцину и его правительству, — сказала журналисту пенсионерка Мария Васильевна. — Что для нас сделало правительство? Только обманывало своими денежными реформами”<sup>24</sup>. Че-

рез несколько дней Мавроди начал выпускать новые ценные бумаги, “билеты” МММ, украшенные портретом Мавроди. Сотни инвесторов вернулись в надежде, что мыльный пузырь не лопнул. Они тоже были обмануты. Мавроди получил разрешение на выпуск 991 тысячи акций, а в конечном итоге обманул от 5 до 10 миллионов человек. Позже он был арестован за уклонение от уплаты налогов и два месяца содержался под стражей, но затем его выпустили, так как он победил на промежуточных выборах в парламент и таким образом приобрел иммунитет от уголовного преследования. После этого он исчез, и обвинение в организации финансовой пирамиды против него так и не выдвигалось\*.

Крах МММ ярко высветил почти полную пассивность государства. “Правительство не имеет к этому абсолютно никакого отношения, не давало никаких гарантий и не будет вмешиваться”, — сказал Ельцин после краха МММ. Златкис была потрясена происходившим и жаловалась в июне, что распространение пирамид “не поддается контролю” и “обрушилось как снег на голову”<sup>25</sup>. Златкис говорила мне, что происходящее было непонятно правительству, а в министерстве некоторые из ее помощников даже предлагали ей свою помощь в приобретении за полцены машины у “Властилины”. “Никто ничего не понимал, даже в моем собственном департаменте”, — вспоминала она. Мысловский рассказывал, что видел толстые папки заведенных дел, но генеральный прокурор получил указание от кого-то из находившихся в то время у власти не давать делу хода. “Главным лозунгом того времени стал призыв “Обогащайтесь!” — вспоминал он. — Законодательная база отличалась большой неопределенностью. У этих компаний была очень агрессивная реклама, они располагали огромными денежными средствами, а государство реагировало слабо и беззубо”<sup>26</sup>. “Если правоохранительные органы считали, что я мошенник, почему они позволили мне заниматься этим?” — несколько лет спустя спрашивал в телевизионном интервью Вячеслав Мавроди, брат Сергея и его компаньон по МММ<sup>27</sup>. “Я все время испытывала чувство беспомощности, — вспоминала Златкис. — Я прекрасно знала, чем все это кончится, и ничего не могла сделать”.

Дмитрий Васильев, заместитель Чубайса, видел происходившее в гораздо более мрачном свете. Реформаторы не позаботились о том, что-

\* Сергей Мавроди был арестован в Москве 31 января 2003 г., после того как стало известно, что он живет в городе по фальшивым документам. Его обвинили в мошенничестве, принеся ему 110 миллионов рублей. По сообщению ИТАР—ТАСС, после предварительного расследования 10 454 человека были признаны жертвами мошенничества, но эксперты считают, что общее количество обманутых вкладчиков составило около 10 миллионов человек. — (Прим. автора к русскому изданию.)

бы создать институты рынка, и это привело к распространению хаоса. Васильев считал, что Министерство финансов не сумело взять пирамиды под свой контроль и было не в состоянии регулировать финансовый рынок. Производные ценные бумаги, выпущенные Мавроди, были не более чем “лотерейными билетами”, сказал он журналистам через неделю после краха, “это не ценные бумаги, а бумажки”. Васильев предупредил, что без более жесткого государственного регулирования “скандалы будут следовать один за другим”. Еще в 1992 году реформаторы обсуждали, следует ли создавать самостоятельную комиссию по ценным бумагам, но это предложение никого не заинтересовало. Теперь дикий капитализм безудержно бушевал по всему экономическому пространству, покрывая его руинами. Осенью 1994 года Черномырдин согласился на создание комиссии по ценным бумагам с Васильевым в качестве председателя, чтобы регулировать рынок. “Мавроди стал матерью нашей комиссии”, — вспоминал Васильев годы спустя.

После того как Мавроди оказался в трудной ситуации, его ближайшие сподвижники по МММ пришли к Златкис с требованием дать разрешение на выпуск новых акций, прекрасно понимая при этом, что получат отказ. Это была уловка, на которую они пошли для того, чтобы Мавроди мог возложить ответственность за свои проблемы на правительство. Златкис разгадала их намерение и решила выиграть время, сказав, что их документы не в порядке. “Вы юрист или экономист?” — спросила она одного из посетителей.

“Ни то ни другое. Я — спортсмен, занимаюсь стрельбой”, — ответил он угрожающе.

Крах пирамиды Мавроди подорвал доверие и к автомобильному альянсу Березовского, но настоящий ущерб был нанесен ему раньше, в апреле 1994 года. Мавроди оказался лучшим зазывалой, чем Березовский. Обещая немедленную прибыль, Мавроди с организаторами других высокодоходных проектов выкачал легкие деньги, и объемы продажи сертификатов АВВА сократились. Но все же год пирамид закончился для Березовского вполне успешно. Согласно финансовым данным, опубликованным позже, доход АВВА от продажи сертификатов составил в 1994 году 25,3 миллиарда рублей, или около 15 миллионов долларов. Каданников и Березовский позже говорили, что всего было собрано 50 миллионов долларов, но эта сумма, по-видимому, включает в себя процентный доход и доходы от реинвестиций. АВВА немедленно использовала собранные деньги для спекуляции приватизационными ваучерами, высокодоходными сертификатами банков и другими ценными бумагами, удваивая и утраивая свои доходы. Легкие деньги доставались легко.

Хотя в 1994 году население, возможно, и верило в появление “народного автомобиля”, Березовский вложил деньги в нечто другое: он приобрел пакет акций завода АвтоВАЗ. Финансовые отчеты показывают, что АВВА потратила 6,1 миллиарда рублей, или около 3,1 миллиона долларов, на приобретение одной трети крупнейшего автомобильного завода России — поразительно низкая цена за такой крупный промышленный объект. Березовский добился этого двумя разными способами. Сначала АВВА использовала для приобретения акций завода ваучеры, затем стала победителем инвестиционного тендера на покупку АвтоВАЗа, состоявшегося 8 августа 1994 года. Тендер представлял собой конкурс, победитель которого должен был сделать значительные вложения в будущее предприятия, но, как сказал мне позже один чиновник, АВВА была единственным претендентом<sup>28</sup>. Затем АвтоВАЗ выпустил новые акции, и еще один пакет достался АВВА. После всего этого АВВА принадлежало 34 процента завода. 23 июля, всего через семь месяцев после того, как в Манеже началась продажа сертификатов АВВА, Березовский стал одним из одиннадцати членов совета директоров АвтоВАЗа. Сделать это ему помогли деньги, взятые у народа. План был идеальный: он собрал деньги у населения и использовал их для того, чтобы на пару с Каданниковым сделать завод своей частной собственностью. По словам Юрия Зекцера, позже ставшего генеральным директором АВВА, в самой компании к концу лета 1994 года ясно понимали, что схема Березовского не позволила собрать деньги, необходимые для строительства автомобильного завода. Более того, переговоры с компанией “Дженерал моторс” приостановились из-за политических рисков, связанных с капиталовложениями в Россию. (Вдобавок ко всему появились признаки надвигающейся войны в Чечне, а в октябре Россию охватила однодневная валютная паника.) В интервью, опубликованном 2 ноября 1994 года, Каданников намекнул на возникшие трудности, сказав, что компания “Дженерал моторс” предложила крошечный проект, предусматривающий производство всего двадцати тысяч автомобилей в год, который “не устраивает нас”. Однако он заверил людей, что “предполагаемое отсутствие иностранного партнера не помешает реализации проекта АВВА”<sup>29</sup>.

Каданников не сказал лишь того, что еще несколько месяцев назад они истратили народные деньги на покупку акций АвтоВАЗа и что в ближайшее время появление “народного автомобиля” не предвидится. В середине января 1995 года Каданников публично признал задержку в реализации проекта и необходимость уменьшения его масштабов; в середине февраля он сказал, что начать строительство завода невозможно и что АВВА собрала всего 50 миллионов долларов вместо запланированных 300

миллионов. Последнее признание о том, что проект неосуществим, было опубликовано в мае в газетном сообщении о ежегодном собрании акционеров АВВА, состоявшемся 7 апреля 1995 года. В сообщении говорилось о “негативных тенденциях в экономике и социальной сфере в середине 1994 года” и о “неблагоприятном инвестиционном климате”<sup>30</sup>.

Народный автомобиль остался народной мечтой. Но своих денег народ, конечно же, не получил. Схема Березовского была задумана таким образом, что ни у него, ни у покупателей его сертификатов не было списка держателей ценных бумаг. В этом и заключалась его идея: нет списка — нет компенсаций, нет проблем. Сертификаты ничего не стоили, если их держателям не удалось обменять их на настоящие акции АВВА. На годовом собрании в 1995 году, как и на каждом последующем собрании, было решено не выплачивать дивиденды. В течение следующих шести лет АВВА ни разу не выплатила дивиденды, несмотря на наличие миллионов маленьких купонов на проданных сертификатах. Дивиденды были такой же иллюзией, как и “народный автомобиль”. Что касается обещанной лотереи, в которой должны были разыграть 100 тысяч машин, то состоялось всего три тиража, в которых было разыграно 14 тысяч машин.

Обещания, которые АВВА дала людям, вложившим в нее свои деньги, нарушались неоднократно. В выигрыше оказались Березовский и Каданников<sup>31</sup>. В 1996 году, когда его спросили, что произошло с народными деньгами и с АВВА, Березовский ответил: “Она выполнила все свои обязательства. Мы собрали около 50 миллионов долларов и заставили эти деньги работать, по крайней мере они не пропали... Нам удалось сохранить эти деньги, мы не потратили их на собственные нужды, на развлечения и удовольствия”<sup>32</sup>. Вместо этого они потратили их на покупку собственного завода.

Сага об “Автомобильном всероссийском альянсе” дает представление о годах легких денег, но это далеко не все. Легкие деньги вырывали из рук бюрократов, находили на зарождавшихся товарных биржах, их делали бойкие молодые люди в уличных обменных пунктах. Легкие деньги были эпохой, культурой, событием, а для людей смелых и сообразительных — поворотным моментом в их жизни.

Одним из таких людей был Андрей Мельниченко. Он отлично учился в школе, был чемпионом олимпиад и поступил на физический факультет престижного Московского государственного университета. Высокий и немного неуклюжий, с нежным румянцем на лице и волосами, разделенными на прямой пробор, Мельниченко, часто ходивший в джинсах и футболке, выглядел наивным юношей, но обладал умом и хитростью

финансиста. В последние годы существования Советского Союза из своей комнаты, затерявшейся в темных лабиринтах университетского здания, он проложил себе дорогу в эпоху легких денег.

В 1991 году, когда он учился на втором курсе, советская система распалась и университет превратился в неофициальную товарную биржу. В коридорах и дворах велась оживленная торговля. Здесь можно было купить тонну меди или нефти, которая, как правило, хранилась на государственном заводе или складе. Но все продавалось за наличные деньги, и продавцам нужен был надежный источник для быстрого получения денег. Мельниченко стал таким человеком, главным менялой торговцев в Московском университете, помогавшим им поменять доллары на рубли и обратно часто в течение нескольких часов. Мельниченко и двое его друзей превратили свою комнату в общежитии в офис, где они хранили единственную тетрадь, в которую записывали сделки, и большой деревянный ящик, в который складывали деньги. «Общежитие университета уже не было похоже на место, где живут и учатся студенты, а больше напоминало фондовую биржу, — рассказывал Мельниченко. — Повсюду были объявления людей, покупающих и продающих что-то. Там продавали разнообразные товары и сырье: легковые автомобили, грузовики, сахар, металлы — все, что хотите». В течение трех лет Мельниченко уделял мало внимания учебе, посвящая все силы и энергию обмену рублий и долларов. Сначала их дневная выручка составляла всего 100 долларов, в очень хороший день она доходила до 2000 долларов. Но через год их бизнес разросся настолько, что через руки троих студентов проходило 100 тысяч долларов в день.

Инфляция 1992—1994 годов напоминала эскалатор. Каждый день курс рубля по отношению к доллару неумолимо снижался. Мельниченко и его друзья нашли способ использовать этот эскалатор для того, чтобы разбогатеть.

Хитрость заключалась в том, чтобы брать в долг рубли, обменивать их на доллары на короткий период времени, а затем возвращать то же количество рублий, которые стали стоить меньше, получая при этом прибыль. Рубли можно было занимать под 10—13 процентов годовых, а инфляция снижала их стоимость на 25 процентов в месяц. Деньги падали в их руки, словно с неба. Смелость и иногда стальные нервы — это все, что требовалось для того, чтобы заниматься торговлей. Мельниченко рассказывал мне, что в университете товары покупали и продавали целыми эшелонами. Поскольку покупатель и продавец часто не доверяли друг другу, они договаривались о задатке наличными. Задатки также оставляли у Мельниченко, и его капитал стремительно рос. У него не было даже

сейфа для хранения наличных денег. Но дверь его комнаты в общежитии была прочной, и он всегда очень тщательно запирает ее. Мальчики в джинсах и футболках начинали думать о жизни после окончания университета.

Мельниченко и его друзья, покинув университет, последовали за своими клиентами на зарождавшиеся торговые биржи города. Мельниченко открыл крошечный офис в запущенной двухкомнатной квартире и поместил в популярной газете “Московский комсомолец” объявление из двух строчек: “Покупаем валюту. Продаем валюту”. Телефоны звонили не умолкая. Клиенты входили в первую комнату с мешками денег, а сделки заключались во второй комнате, где Мельниченко установил машинку для пересчета купюр и настоящий сейф. Мальчики начали богатеть. “Мы сняли очень хорошие квартиры, купили машины и жили вполне прилично”, — вспоминал Мельниченко.

В 1992 году, когда были приняты новые законы и им потребовалась официальная лицензия, Мельниченко нашел крохотный банк, размещавшийся в одной комнате, “Премьер-банк”, и заключил соглашение с его владельцем. Он будет работать под защитой его лицензии, выплачивая ему определенную сумму и одновременно расширяя сеть обменных пунктов в городе. В течение короткого времени он занимался продажей ваучеров и сигарет, которые пользовались таким спросом, что ящик или целый грузовик сигарет заменял валюту. Когда я встретил Мельниченко спустя несколько лет, я спросил его, были ли у него какие-то увлечения в те годы. Он не смог вспомнить ничего, кроме бесконечных разговоров по телефону, проверок курсов валют и обмена денег.

Самым ценным товаром Мельниченко была информация. Он и его коллеги начинали день с подсчета наличных, а затем строили предположения относительно изменения курса рубля по отношению к доллару. Они звонили конкурентам, чтобы узнать, какой курс предлагают они. Не было ни компьютерных сетей, ни биржевых залов, ни аппаратов, выдающих текущую финансовую информацию, был только телефон. Затем начинали звонить клиенты: заводу нужно было срочно обменять на рубли 100 тысяч долларов, полученных за поставленный им титан. В течение нескольких лет в начале 1990-х все подобные сделки оплачивались наличными, что было выгодно Мельниченко. Курс менялся в течение дня, и они работали быстро, постоянно звоня, пересчитывая банкноты, покупая и продавая. “От рассвета и дотемна, — говорил Мельниченко. — А часто еще и ночью, потому что существовали ночные рейсы и к нам приходили люди из регионов, которым было нужно успеть на рейс домой”. Вскоре размеры их сделок достигли нескольких сотен тысяч долларов в



день, и они почти никогда не терпели убытков. Механизм был отлажен как печатный станок и постоянно приносил им прибыль. Никаких грязных заводов, никакого старого оборудования, нуждающегося в замене, никаких проблем с социалистическим наследием и красными директорами. “Потерпеть убытки было сложно”, — вспоминал он. Мельниченко, которому было тринадцать лет, когда Горбачев начал перестройку, стал носить галстук.

Мельниченко открыл в Москве обменный пункт, “Объединенный дом валюты”. 11 октября 1994 года курс рубля по отношению к доллару упал с 3081 до 3926. Позже этот день был назван “черным вторником”. Мельниченко рассказывал мне, что за день до падения рубля они предвидели такую возможность и приобрели на бирже много долларов. Когда курс рубля резко упал, Мельниченко начал действовать. “Мы продавали по максимальной цене, — рассказывал он. — В тот день мы заработали более 10 миллионов долларов”<sup>\*</sup>.

Секрет Мельниченко был известен не только ему одному. Спекуляции на колебаниях соотношения рубля и доллара стали главным веянием эпохи легких денег в начале 1990-х<sup>33</sup>. Причины были очевидны: промышленность переживала кризис и нуждалась в огромных капиталовложениях, а валютные спекуляции не требовали больших накладных расходов, приносили высокие доходы и не были связаны с недвижимостью. Кто мог устоять? “Спекуляция приносила хорошие деньги. Это были легкие деньги, легкий капитал”, — вспоминал Александр Смоленский, который в то время имел в Москве пункты обмена валюты, обслуживавшие частных клиентов. Смоленский обменивал рубли на доллары, а доллары на рубли. “Утром даешь деньги, вечером получаешь прибыль, — рассказывал он. — Все решала скорость. Мы целыми днями сидели в банке, это было похоже на гонку, на машину, печатающую деньги. Каждый день приносил нам все больше денег. Важнее всего было не ошибиться. Бог был милостив. Обменивали, продавали, зарабатывали, обменивали, продавали, зарабатывали — и так каждый день”<sup>34</sup>.

Доходы от валютных спекуляций были не единственным источником легких денег. Сочетание слабого правительства и высокого уровня инфляции позволяло использовать и другие способы быстрого обогаще-

\* В последующие годы Андрей Мельниченко стал одним из самых крупных российских бизнесменов. Он создал МДМ-Банк, наладивший тесные связи с Кремлем и ставший одним из ведущих коммерческих банков страны. Затем Мельниченко заключил союз со “стальным магнатом” Сергеем Поповым, и они создали собственную промышленную империю, захватившую господствующие позиции в российской угольной и трубопрокатной промышленности. — (Прим. автора к русскому изданию.)

ния, особенно тем, у кого имелись политические связи: первым кооператорам, бывшим партийным и комсомольским работникам, бывшим сотрудникам КГБ. Это была элита, которая получала легкие деньги непосредственно от правительства.

В начале 1990-х в России не было центрального казначейства и приходилось полагаться на “уполномоченные” коммерческие банки при хранении государственных средств и проведении выплат. Система была коррумпированной с самого начала, но существовала на протяжении ряда лет. Банки обращались к малооплачиваемым бюрократам, взятками и угрозами добиваясь участия в этом прибыльном бизнесе. Бюрократы закрывали глаза, когда в банки этих финансистов поступали огромные суммы государственных денег. Затем банкиры не осуществляли тех платежей, которые должны были сделать, а деньги использовали в своих целях. Часто они возвращали деньги государству с большой задержкой или просто оставляли себе. Шустрые банкиры исходили из одной простой предпосылки: с течением времени деньги приносят прибыль. Коррумпированные государственные чиновники сознательно игнорировали это, позволяя финансистам наживаться за счет богатств государства. Система уполномоченных банков является еще одним примером негативного влияния легких денег в те годы, когда формировался российский капитализм. Зачем банкам рисковать, ссужая деньги переживавшим трудные времена российским заводам или еще не вставшим на ноги новым предприятиям, если можно просто пристроиться к кормушке российского государства? Свободные деньги, поступавшие от правительства, испортили их, отдалив тот день, когда им и другим представителям поколения, выросшего в эпоху легких денег, пришлось бы учиться вкладывать деньги в реальную экономику и получать прибыль своим трудом.

Влияние легких денег сказывалось на протяжении всех 1990-х годов. В начале 1997 года Сергей Егоров, председатель “Ассоциации российских банков”, указал на допущенные нарушения. Он сообщил, что из 21 миллиарда долларов, выданных в виде банковских кредитов в 1996 году, лишь 1,2 процента представляли собой долгосрочные ссуды предприятиям, 90 процентов предназначались для краткосрочных сделок по долгам правительства, а остальное шло на экспортно-импортные операции. Другими словами, коммерческие банки почти не давали ссуд в реальную экономику. Они мало чем отличались от казино, процветавших за счет легких денег<sup>35</sup>. В одном из исследований говорилось, что с 1994 по 1996 год половину доходов банков составляли легкие деньги. Почти никто не получал больших ссуд, и самый долгий срок, на который предоставлялись ссуды, равнялся одному году<sup>36</sup>.

Смоленский, Ходорковский, Гусинский и Березовский нажили свои капиталы в начале 1990-х благодаря системе “уполномоченных” банков. Гусинский при поддержке Лужкова в течение нескольких лет контролировал быстро росшие муниципальные счета. Смоленский обслуживал в числе прочих счета кремлевской администрации. Березовский использовал ту же тактику в отношении денежного потока государственной авиакомпании “Аэрофлот”.

Ходорковский хвалился когда-то, что его банк МЕНАТЕП способен выжить при любом режиме, и бывший вице-президент банка сказал мне почему: структура банка соответствовала структуре правительства. Ходорковский и его ближайшее окружение имели прямые связи с ключевыми министрами, а их заместители — с заместителями министров. Банк процветал благодаря правительственным программам кредитования, начиная с расходов на оборону и кончая закупками продовольствия; Министерство финансов России было одним из его основных клиентов, и предоставление кредитов государству составляло более половины всех операций по кредитованию, осуществленных банком МЕНАТЕП в 1995 году<sup>37</sup>. Один из бывших вице-президентов банка МЕНАТЕП, пожелавший остаться неназванным, попробовал вести инвестиционную деятельность по западному образцу, но впоследствии с отчаянием признал эти попытки тщетными, поскольку банк получил миллионы долларов прибыли только за то, что являлся “уполномоченным” банком. “Не было никакого смысла заниматься инвестиционной деятельностью, — говорил он, — когда можно сходить в баню с приятелем из Министерства финансов и получить от них 600 миллионов долларов”.

“Министерство финансов помещало деньги на счет в банке МЕНАТЕП и давало указание направить эти деньги в регионы. Банк МЕНАТЕП брал 600 миллионов долларов, не выплачивал никаких денег министерству и задерживал начало платежей в регионы. Когда приходили люди, чтобы получить деньги, они тянули три недели, а потом выдавали не наличные деньги, а долговые обязательства, долговые обязательства банка МЕНАТЕП, вместо наличных денег!”<sup>38</sup> В течение этого периода времени банк МЕНАТЕП делал высокодоходные капиталовложения, получая миллионы долларов легких доходов без каких бы то ни было усилий, если не считать намеренного игнорирования указаний правительства. Никто не был арестован, никто не был наказан.

“Дело в том, что эти шальные деньги были результатом особых отношений с правительством, — рассказывал мне Владимир Виноградов, основатель “Инкомбанка”, один из ведущих коммерческих банкиров 1990-х годов, после крушения его финансовой империи. — Например,

деньги поступали от правительства для финансирования каких-то программ. Эти программы не получали финансирования или получали десятую часть того, что было на них выделено. А деньги вкладывались в ваучеры, которые затем обменивались на акции”<sup>39</sup>. Так легкие деньги в два счета превращались в частную собственность.

В начале 1990-х одним из иностранцев, ставших свидетелями эпохи легких денег, был Виктор Хуако, какое-то время работавший в Ситибанке в качестве эксперта по долгам латиноамериканских стран. В Москве он занимался операциями по обмену рублей и долларов. Позже он помогал крупным западным инвесторам ориентироваться в запутанном мире российских банков и инвестиций. Хуако, безукоризненно одетый финансист, видевший много общего между хаосом в России и экономическими потрясениями в Латинской Америке в 1980-е годы, утверждал, что одной из неразгаданных загадок остается то, кто определял победителей и проигравших в эпоху легких денег. Хуако сказал, что за каждой сделкой чувствовалась чья-то “волшебная рука”, что политики и бюрократы помогали своим друзьям выкачивать соки из самого государства. “Волшебная рука” была еще одним признаком самого деструктивного явления первого десятилетия русского капитализма — разлагающего влияния богатства на власть. Семена были посеяны в советские времена, в условиях дефицитной экономики с традиционным блатом и связями. Процесс ускорился в годы легких денег, когда российское государство было настолько слабым, лишенным правил и институтов, что освобожденные им самим силы дикого капитализма валили его с ног. Позже группа финансистов оказалась настолько могущественной, что едва не захватила само государство.

Хуако сказал мне, что “волшебную руку” власти часто было не видно. Финансовые пирамиды обворовывали людей с большим шумом, торговцы валютой были на виду, а уполномоченные банки действовали тайно. Победители получали внутреннюю информацию, позволявшую им обогатиться. По словам журналистки Юлии Латыниной, заместитель министра финансов объявил однажды, что облигации государственного банка не будут погашаться. Их стоимость резко упала. Ходорковский купил их. Через несколько дней заместитель министра объявил, что они все-таки будут погашаться. Их стоимость резко подскочила<sup>40</sup>.

“Я всегда задавался вопросом: откуда берется эта волшебная рука? — говорил Хуако. — Волшебная рука давала деньги, и люди использовали их, чтобы получить в десять раз больше денег, поскольку имели доступ к информации. Волшебная рука, выбравшая их, давала не только деньги, но и информацию. Они знали кое-что и делали ставки соответствующим

образом”. Однажды Хуако помог одному из российских правительственных органов получить кредит у западного кредитора. Россия предоставила гарантию по займу, деньги перевели в Москву и поместили в один из российских банков. Через некоторое время правительственный орган, который должен был получить деньги, пожаловался, что так и не получил их. Хуако отыскал эти деньги. “Российский банк присоединил их к своим собственным капиталовложениям”, — сказал он. “Волшебная рука” вновь проявила себя<sup>41</sup>.

Периодически правительство очень веско заявляло о том, что время легких денег кончилось. “Время легких денег проходит”, — сказал после краха МММ Александр Лившиц, советник Ельцина по экономическим вопросам<sup>42</sup>. Он очень сильно ошибался.

Эпоха легких денег, ревушие 1990-е, скрывала темную сторону новой России. Воздух свободы воодушевлял, но многие восприняли ее как возможность для самых бесцеремонных злоупотреблений, как свободу обходить закон, обманывать государство, грабить население и оставаться безнаказанным. Шахтеры, пенсионеры, учителя, медсестры не получали зарплату, потому что “уполномоченные” банкиры, магнаты, которые должны были выплачивать им зарплату от имени государства, использовали эти деньги для быстрого обогащения. Финансисты московской элиты, защищенные собственными частными армиями и ставшие могущественнее членов правительства, оказывали давление на государство, заставляя его отдать им свои богатства и запугивая каждого, кто стоял на их пути.

Борис Ельцин и либеральные реформаторы из его окружения потратили лучшие годы на разрушение символов советской власти и не хотели восстановления большого государства — чудовища, воспоминания о котором были еще живы в их памяти. Либеральные реформаторы предпочли сначала обеспечить максимум свобод, а правила установить потом, и это решение имело далеко идущие последствия в первые годы российского капитализма. Образовавшийся вакуум поспешили заполнить несущие хаос силы зла: мошенники и шарлатаны, хулиганы и преступные группировки, коррумпированные политики, предприниматели, контролировавшие природные ресурсы, лидеры мафиозных структур, честолюбивые магнаты и бывшие руководители КГБ. К сожалению, из-за слабости нового российского государства, которое едва могло обеспечить выплату нищенского жалования милиции и чиновникам, деньги покупали власть. Самая сущность государства, полномочия устанавливать правила игры были приватизированы новым капитализмом. Последовательность была очевидна: сначала волна денег, вызванная возможностью

получения сверхприбыли от продажи нефти и компьютеров. За легкими деньгами следовала приватизация гигантских заводов и богатейших природных ресурсов. Деньги и собственность неизменно вызывали конкуренцию и конфликты. Для урегулирования конфликтов необходимо было решать спорные вопросы, но поскольку правила все еще не были установлены — законы не соблюдались, а работа судов не отличалась эффективностью, — новые владельцы денег и собственности создавали собственные правила за пределами закона, прибегая к подкупу и коррупции, насилию и принуждению, тому, что можно было легко приобрести за деньги. Круг замкнулся: все решали деньги.

В эпоху легких денег, в особенности в горячке ее первых лет, все часто забывали о том непреложном факте, что господство права не существовало в России ни при царе, ни при коммунистической партии. Русские столетиями уповали на конкретную личность с ее прихотями: на царя, на партийного вождя, а не на беспристрастный закон, стоящий выше произвола конкретного правителя.

С развалом советского строя гнет был сброшен, и коммунистическая партия очень быстро лишилась власти. Но никто не осознал в полной мере опасность ситуации. Никто не подумал о том, чтобы заменить гнет чем-то другим. Россия неожиданно оказалась в вакууме<sup>43</sup>. Постепенно были написаны новые законы, а вслед за обстрелом Белого дома в 1993 году была принята новая конституция. Но самым болезненным явлением в 1990-е годы было то, что Россия оставалась в вакууме, в свободном падении, оставалась местом, где царил произвол, где многое зависело от желания конкретной личности, где конфликты решались путем сведения личных счетов. Это распространялось и на обычный уличный перекресток, на котором гаишник весь день получал мелкие взятки, и на кровавые перестрелки между бандитскими группировками, и на высшие эшелоны российского государства, где деньги, могущественный символ стремительно наступавшего капитализма, обладали мощной разлагающей силой.

Невероятная коррупция, процветавшая в постсоветской России, не была чем-то новым; она являлась составной частью российской действительности на протяжении столетий. Взятничество процветало уже во времена Петра Первого. В 1721 году в его присутствии повесили сибирского губернатора князя Матвея Гагарина, уличенного во взяточничестве его любимцем, обер-фискалом А. Я. Нестеровым. Но по прошествии всего трех лет и сам Нестеров был уличен в том же преступлении и тоже повешен. На протяжении всего царствования дома Романовых коррупция оставалась источником доходов и для мелких государственных чиновников, и для крупных должностных лиц. В советские времена ориен-

тиры изменились: власти преследовали врагов социализма, включая людей с предпринимательскими инстинктами. Но старомодная коррупция сохранилась в сфере теневой экономики, и часто лишь с ее помощью удавалось осуществлять рыночные сделки в условиях господства плана.

Идеологическое наследие советской эпохи — враждебное отношение к предпринимательству и капитализму — в новой России сохранилось. Милиционеры, дежурившие на улицах в период первого знакомства России с диким капитализмом, были воспитаны в советском духе и твердо верили, что все бизнесмены — преступники уже потому, что занимаются бизнесом. Милиционеров воспитывали в духе советского уголовного кодекса, согласно которому любая рыночная сделка считалась преступлением. Эти работники правоохранительных органов были не в состоянии усвоить совершенно новую идею, что их обязанности заключаются в защите бизнеса. Однажды я разговаривал с преподавателем Академии МВД о серии нераскрытых убийств банкиров. В негодовании он стал кричать на меня, резко отодвинул свой стул от стола, вскочил на ноги и нахмурился. “Если банкира убили, значит, у него была недостаточно надежная служба безопасности!” — заявил он. Он не считал защиту банкира задачей милиции.

Во многих деспотических режимах существует тесная связь между слабым государством, коррупцией и авторитаризмом. Если законы не применяются или отсутствуют, то виновным может быть признан практически любой. Это создает благоприятные условия для избирательного уголовного преследования: правители могут по собственному усмотрению решать, кого арестовывать и наказывать. В этом была суть проблем России в 1990-е годы. Архаичное налоговое законодательство, например, было невозможно соблюдать. Один мелкий предприниматель сказал мне как-то, что общая официальная сумма налогов, которыми облагается его предприятие, составляет 110 процентов его доходов. То же самое я слышал от многих других. Законы делали практически каждого бизнесмена и налогоплательщика нарушителем закона, а значит, потенциальным преступником. В конечном итоге он оказывался перед властью в положении просителя и взяточдателя. Александр Гуров, в то время директор ВНИИ МВД, а ныне председатель комитета Государственной думы по безопасности, однажды откровенно признался, что это прочно укоренилось в сознании населения России. “Из ста человек, остановленных сотрудниками ГАИ, — сказал он, — 95 предлагают взятку до того, как милиционер успевает открыть рот”<sup>44</sup>.



**С**обор был таким же величественным, как и победа, в память о которой его построили. После того как в 1812 году российская армия заставила отступить Наполеона, царь Александр I приказал в ознаменование этого триумфа построить грандиозный храм. Строительство храма Христа Спасителя началось в 1839 году и завершилось сорок четыре года спустя. Колоссальное сооружение высотой с тридцатипятиэтажный дом, построенное из 40 миллионов кирпичей, со стенами более чем трехметровой толщины, облицованное снаружи мраморными и гранитными плитами, венчал покрытый медью гигантский купол весом 176 тонн. Наверху возвышался крест высотой с трехэтажный дом. Главный купол окружали четыре колокольни с четырнадцатью колоколами общим весом 65 тонн. Двенадцать дверей, отделанных бронзой, вели внутрь величественного собора, служившего одновременно и храмом, и военным мемориалом. “Сменяли друг друга цари, на смену старым поколениям приходили новые, Россия погружалась в хаос войн и завоеваний, страдала от голода и эпидемий, но ничто не помешало завершению строительства этого необычного сооружения”, — писал один историк. После завершения строительства храм, освященный 26 мая 1883 года, занял заслуженное место среди главных символов Москвы.

В 1931 году Иосиф Сталин приказал взорвать великолепный храм. Потребовалось четыре месяца для того, чтобы содрать с него всю позолоту,

## Человек, изменивший облик Москвы

267

медь и мрамор, а затем расшатать стены взрывами небольших зарядов динамита. Холодным утром 5 декабря серия взрывов разрушила храм, оставив на его месте гору дымящихся обломков. “Пугающая тишина царила на этом месте”, — вспоминал один из очевидцев<sup>1</sup>. Сталин хотел построить на этом месте еще более грандиозный Дворец Советов, небоскреб выше Эмпайр-стейт-билдинга, с гигантской статуей Ленина наверху. Конкурс на лучший проект нового небоскреба проводился в течение многих лет, но после смерти Сталина от затеи отказались. При Никите Хрущеве на этом месте был построен огромный открытый бассейн с подогревом воды. Храм официально вычеркнули из учебников истории, но не из памяти.

В 1989 году, когда Михаил Горбачев позволил более открыто говорить о прошлом, Михаил Мокроусов, пользуясь старой фотографией, полученной от друга, соорудил из гипса и картона небольшой макет храма. Как и все, кто осмелился бросить вызов официальной идеологии, Мокроусов проявлял вначале осторожность и сдержанность. Плодовитый скульптор с изборожденным морщинами лбом, серыми глазами, длинными седыми волосами и густой бородой работал в Москве, в продуваемой сквозняками старой двухэтажной мастерской со скрипучими полами. Он работал над макетом храма, не привлекая внимания к своей работе. Ее даже приходилось прятать, потому что устав Союза художников по-прежнему запрещал своим членам создавать произведения религиозного

характера. Храм, по крайней мере официально, оставался запретной темой, и Мокроусов не хотел осложнений с КГБ.

В 1989 году был объявлен конкурс на лучший проект мемориала, посвященного Великой Отечественной войне. Макеты демонстрировались в Манеже, выставочном зале, расположенном недалеко от Кремля, и Мокроусов в порыве неповиновения решил представить свой макет храма, чтобы “исправить ошибку”, совершенную Сталиным<sup>2</sup>. Это была одна из четырехсот работ, многие из них были украшены серпом и молотом, но именно макет Мокроусова привлек к себе наибольшее внимание. Его демонстрировали в течение двух недель, а потом неожиданно макет исчез. Мокроусов сказал, что его забрали сотрудники КГБ и спрятали в своих подвалах. Но было поздно. Проект Мокроусова пробудил интерес к идее восстановления храма. Появились посвященные этой теме публикации в газетах, возникло общественное движение, участники которого периодически собирались в мастерской Мокроусова. Они назвали себя “Общиной”. В течение нескольких лет активисты “Общины” собирали по всей стране пожертвования и подписи в поддержку восстановления храма. Их деятельность ограничивалась уличными мероприятиями; Русская православная церковь и правительство страны не обращали на них внимания<sup>3</sup>. 5 декабря 1990 года, в годовщину разрушения храма, рядом был установлен памятный камень, а в марте следующего года — двухметровый гипсовый крест, изготовленный Мокроусовым. Люди собирались вокруг него и молились. Сначала среди них преобладали националисты и верующие, но позже, после августа 1991 года, к ним присоединились некоторые из российских демократов, считавшие, что восстановление храма вобьет кол в сердце коммунизма. В 1991 году, в связи с шестидесятилетием разрушения храма, Борис Ельцин заявил, что “этот беспрецедентный акт вандализма был совершен не иностранными захватчиками, а людьми, ослепленными ложными идеями и испытывавшими ненависть ко всему хорошему и святому”<sup>4</sup>.

6 июня 1992 года после неожиданной отставки Гавриила Попова Ельцин назначил мэром Москвы Лужкова. Лужков унаследовал город с растерянным и обеспокоенным населением, страдающим от нехватки товаров и неопределенности. Он понимал, что должен вселять надежду, но не был харизматической личностью. Он был прагматиком, руководителем и инженером, сформировавшимся в советскую эпоху, и не очень хорошо разбирался в политике. Он, конечно же, не имел представления о том, какая политика воодушевит население нового, возникающего на его глазах государства. По словам Василия Шахновского, который был в то время одним из главных помощников Попова, а затем Лужкова, Лужков занял этот пост неожиданно, не имея масштабного плана или страте-

гии. “Он оказался в очень сложной ситуации, потому что у него не было готовой, продуманной программы”, — вспоминал Шахновский. Шахновский рассказывал, что Лужков полагался на интуицию<sup>5</sup>.

“Сейчас самое важное пережить этот момент”, — сказал Лужков на первом заседании правительства Москвы после своего назначения, приступая к реализации масштабного и амбициозного плана городского строительства, который, как он надеялся, создаст новые рабочие места и уменьшит недовольство населения, вызванное безработицей и отчаянием.

“Община” все более энергично занималась сбором пожертвований на улицах. Ее члены стояли на станциях метро и расклеивали на фонарных столбах призывы оказать им поддержку. “Община” завоевала признание правительства, разрешившего ей зарегистрироваться в качестве официальной организации и открыть банковский счет. Активисты представили властям десятки тысяч подписей под обращением с просьбой восстановить храм. Для восстановления храма был даже специально основан небольшой банк. Но какие бы усилия ни прилагали представители общественности, они не были профессионалами, и шансы на то, что их мечта станет реальностью, оставались слабыми. Денег, собранных ими на улицах, было ничтожно мало. Жена Мокроусова, Валентина, ставшая казначеем “Общины”, начала сомневаться в успехе. Члены “Общины” спрашивали, почему ничего не происходит. “Денег было очень мало, но нам нужно было сделать что-то, по крайней мере начать”, — рассказывала она<sup>6</sup>.

Лужков обратил на них внимание. Его родители рассказывали ему о храме, он видел его на фотографиях, слышал истории о великих мастерах, создававших его<sup>7</sup>. По словам Мокроусова, Лужков лично подписал распоряжение о передаче “Общине” 6,7 гектара земли, на которых когда-то стоял храм, чтобы они могли построить маленькую часовню. В то время строительство часовни казалось скромным, но реальным делом. Затем Мокроусовы обнаружили, что на этой территории обосновался чеченец, торговавший подержанными машинами. Решившись на отчаянный шаг, Валентина пошла к торговцу и потребовала платы за использование земли. К ее изумлению, он тут же заплатил ей три с половиной миллиона рублей наличными, что равнялось нескольким тысячам долларов. На эти деньги “Община” построила забор и заказала разработку проекта, но их мечта по-прежнему оставалась труднодостижимой. Ельцин включил восстановление храма в список крупных проектов, которые должны быть осуществлены в России — когда-нибудь.

В 1994 году патриарх Русской православной церкви отвел Валентину в сторону. “Скоро у вас все будет хорошо, — сказал он ей. — Скоро начнется строительство храма”.

“А кто, если позволите спросить, будет заниматься этим?” — спросила она.

“Юрий Михайлович берет этот труд на себя. Он настроен серьезно. Лужков не Ельцин — если сказал, что сделает, значит, сделает”.

23 февраля 1994 года Совет по архитектуре города Москвы одобрил новый, дополненный план восстановления храма. Он был гораздо более честолюбивым, чем все, о чем мечтал Мокроусов: полное восстановление, а не макет или часовня.

Кампанию, начатую Мокроусовым среди простых людей, подхватила гораздо более влиятельная сила — Лужков. Мокроусову и его жене было немного обидно, что их усилия, многолетнюю работу по сбору подписей и пожертвований на улицах так быстро забыли. Они ушли из “Общины”, которую вскоре после этого упразднили официальным уведомлением патриарха, а землю, на которой предстояло построить храм, возвратили городу. Лужков взял на себя и финансовую сторону восстановления храма. В сентябре было объявлено о создании официального Московского городского фонда восстановления храма, а 7 января 1995 года был заложен символический первый камень. Лужков сказал, что хочет закончить строительство каркаса нового храма к празднованию 850-летия Москвы в 1997 году. Ельцин освободил пожертвования на строительство храма от налогообложения.

То, что произошло в следующем году, было удивительно для города, в котором в советские времена реализация честолюбивых строительных проектов часто затягивалась на долгие годы и где люди страдали от дефицита жилья, медицинских учреждений, школ и дорог. Лужков бросил в бой армию из 2500 строителей, работавших круглосуточно, подвозил горы бетона, который укладывали в соответствии с чертежами, только что снятыми с кульманов. Строителям несколько раз приходилось приостанавливать работу и ждать, когда проектировщики закончат чертежи. Зимой замерзание свежееуложенного бетона предотвращали с помощью системы электроподогрева. Лужков согласился на способ строительства, при котором вместо 40 миллионов кирпичей использовалось 10 миллионов. Он лично контролировал ход строительства и по два-три раза в неделю приезжал на стройку.

Лес строительных кранов уже вырос на берегу Москвы-реки, но еще оставалось немало сомневающихся. Не лучше ли восстановить сто церквей поменьше, которые тоже были разрушены коммунистами, или построить десять больниц? Не является ли храм символом возвращения в эпоху российского империализма? Зачем строить такое вызывающее огромное сооружение в то время, когда так много других проблем и ост-

рейших потребностей? Лужков не обращал внимания на эти жалобы. Он строил.

Внешне двухсотметровый храм практически не отличается от того, который был на этом месте раньше, но внутри помимо приделов находятся современные палаты патриархата с гаражами, лифтами, конференц-залами, системами видеонаблюдения, современной вентиляцией и кафетериями. Вместо бассейна, построенного на месте прежнего храма, поднялась гигантская облицованная серым гранитом стилобатная часть, протянувшаяся на целый квартал, в которой разместилась церковь Преображения Господня и музей истории храма. С южной стороны находится огромный зал заседаний Священного синода на 1200 мест, пять трапезных и кухня, позволяющие обслужить 1500 человек<sup>8</sup>.

Лужков не оставлял без внимания ни одной детали. Рассказывают, что был предложен способ, позволявший позолотить купола храма, используя меньше золота — всего 20 килограммов вместо первоначально планировавшихся 312,6 килограмма — путем распыления лака, содержащего микроскопические частицы золота, на нитрит-титановое покрытие с последующим нанесением прозрачной графитовой пленки. Лужков, желая убедиться в том, что это будет выглядеть не хуже настоящей позолоты, якобы принес Патриарху Московскому и всея Руси Алексию II два образца: один — более дешевый, а второй — покрытый сусальным золотом. Не объясняя, где позолота настоящая, он спросил патриарха, какой из них выглядит лучше. Патриарх выбрал более дешевый вариант, который и был использован<sup>9</sup>.

После стольких лет апатии и дефицита, несмотря на критику и экономический хаос, восстановление храма Лужковым имело важное, символическое значение для зарождавшейся новой России. Здание храма над Москвой-рекой казалось издали сказочным замком. Как православная святыня и памятник архитектуры храм, несомненно, представлял собой важный символ. Но его восстановление имело, как мне кажется, более глубокий смысл. Это был вызов неопределенности и сомнениям первых беспокойных лет перемен. Лужков хотел сказать: мы сможем сделать это.

Но как? Через шесть лет после начала осуществления проекта, стоимость которого, по первоначальным оценкам, была 150 — 300 миллионов долларов, расходы составили 700 миллионов долларов. Лужков и Ельцин давали довольно туманные объяснения относительно финансирования строительства храма. Ответ на эту загадку был отчасти получен 6 января 1996 года, когда возле нижнего храма была установлена большая мраморная доска, на которой было золотом написано: “Они первыми внесли свою лепту”, а затем шло перечисление известных и менее из-

вестных бастионов финансов и промышленности. В числе первых в списке значился “Столичный банк сбережений” Смоленского, пожертвовавший 53 килограмма золота для куполов храма. Газовая монополия “Газпром” пожертвовала 10 миллиардов рублей на мрамор для отделки стен. “Инкомбанк” передал 1,5 миллиона долларов и двадцать четыре иконы. Московская межбанковская валютная биржа пожертвовала 1 миллион долларов. В последующие годы список жертвователей рос, и были установлены новые доски. В число жертвователей входили крупнейшие московские предприятия, рестораны, магазины, торговцы продовольствием, экспортеры нефти, знаменитая компания по производству шоколада, десятки других заводов и компаний, являвшиеся движущей силой нового капитализма и новой Москвы.

Жертвователи не были совершенно бескорыстными. Истина заключалась в том, что их пожертвования были даром Лужкову в не меньшей степени, чем храму. Лужков создал политический механизм, направлявший власть и имущество — его собственную огромную власть и контроль над огромными ресурсами Москвы — на восстановление города. Во владениях Лужкова законы рынка и законы страны значили меньше, чем власть мэра. Когда Лужков требовал чего-то, предприниматели вытягивались по стойке смирно; без помощи Лужкова они не смогли бы выжить. Финансисты, торговцы, промышленники, владельцы ресторанов раскошелились и были вознаграждены за это. Как только Смоленский передал золотые слитки, патриархат перевел свои счета в “Столичный банк сбережений”. “Лужков понимал и умел сочетать стремление к экономической свободе и экономический диктат, — объяснил Михаил Огородников, представитель городского Фонда восстановления храма. — Восемьдесят процентов денег на храм были пожертвованы банками и корпорациями. Как удастся добиться того, чтобы они работали на город? Лужков дал им понять: если вы ничего не делаете для города, вам будет в нем неуютно, вы не выживете без поддержки города”. В отличие от других людей, пытавшихся убедить российских нуворишей дать деньги, Лужков был более прямолинеен. Огородников описывал подход Лужкова таким образом: “Вы живете в этом городе. Вы делаете деньги в этом городе. Платите городу то, что ему причитается. Иначе вас здесь не будет”<sup>10</sup>.

Лужков восстановил не просто храм, разрушенный Сталиным, создал не просто сияющий символ постсоветского возрождения России. Храм стал реальной демонстрацией новой модели капитализма, которую Лужков насаждал в России в 1990-е годы, модели, сочетавшей в себе общественные и личные интересы, объединявшей деньги и власть, порож-

давшей коррупцию и создававшей множество новых рабочих мест, с единственной центральной фигурой, самим Лужковым, у руля.

Лужков превращал Москву в корпорацию, следуя модели, сильно отличающейся от той, что имели в виду реформаторы. Анатолий Чубайс и Егор Гайдар мечтали о построении западной модели капитализма, основанной на принципах конкуренции и открытости, на разделении бизнеса и государства. Они хотели, чтобы рынок определял победителей и проигравших. Вопреки их желаниям, определять победителей и проигравших Лужков намеревался сам. Его модель имела много общего не с западным подходом, а с традициями загадочного Востока, согласно которым прихоти властелина важнее доходов и убытков. Модель Лужкова некоторые называли “государственным капитализмом”, потому что сам город принимал активное участие в бизнесе. Лужков не возражал против такого названия. Критики говорили также о “блатном капитализме”, потому что преимуществами пользовались приятели Лужкова.

Лужков продемонстрировал в Москве интуицию популиста, организаторские способности партийного аппаратчика и честолюбие строителя. В нем было что-то от мэра Чикаго Ричарда Дейли и нью-йоркского строителя и конструктора Роберта Мозеса. Для него городское строительство — в том числе создание архитектурных шедевров — не было самостоятельным делом, оно было той пользой, которую политик приносит людям. Он не был выдающимся проектировщиком, взиравшим вниз с высоты своих творений, он был политиком, знающим, какое впечатление они производят внизу.

Некоторые аспекты империи Лужкова, проявившиеся в коррупции и жестком стиле руководства, трудно назвать привлекательными, но он пользовался огромной популярностью, особенно в годы бурного строительства в середине 1990-х. Москвичи дважды\* избирали его мэром, и он побеждал с большим преимуществом, получив 89,6 процента голосов в 1996 году и 70 процентов голосов в 1999-м. В 1996 году у него не было серьезных конкурентов, но в 1999-м ему бросил вызов известный либеральный политик, бывший премьер-министр Сергей Кириенко. Тем не менее кампания Кириенко провалилась. Москвичи, по-видимому, одобряли вариант, предложенный Лужковым: брать у нуворишей и отдавать городу. Галина Старовойтова, прогрессивный политик и член парламента от Санкт-Петербурга, убитая в 1998 году, сказала мне однажды, что

\* На выборах в декабре 2003 г. Лужкова вновь избрали мэром 75 процентами голосов. Теперь он баллотировался от партии Путина “Единая Россия” и активно использовал во время избирательной кампании тему своих близких отношений с президентом. — (Прим. автора к русскому изданию.)



Лужков заслужил одобрение, а не осуждение народа за то, что выжимал деньги из банков и предпринимателей. “Многие простые люди считают, что эти нувориши, эти новые русские должны делиться своим богатством с городом, — сказала она, — и это немного сократит их сверхприбыли”.

Возникновение в Москве империи Лужкова имело последствия для всей России. Это стало ясно сразу, едва страна начала выбираться из мрака советского социализма, когда было еще непонятно, как строить рынок в стране, не знавшей капитализма с начала века. Многие понимали, что к рыночной экономике можно идти не одним, а несколькими путями. Одним был либерализм Гайдара и Чубайса, при котором господствуют рыночные силы. Вторым был хищный, олигархический капитализм, при котором победитель получает всё, как об этом будет более подробно рассказано в следующих главах. Третьим путем был путь Лужкова, который управлял городом как его хозяин.

Наличие разных подходов не означало, что Лужков и Чубайс вежливо дискутировали, стоя перед доской на семинаре по экономике. Это было время проб и ошибок, атак и отступлений. Лужков, пришедший к власти в какой-то степени случайно, в результате отставки Попова, был не из тех, кто тратит время на теории. Он был создателем, руководителем, сформировавшимся в советские времена, но перенявшим ритм и энергию современной эпохи. Он воспользовался появившейся у него возможностью стать руководителем самого крупного и богатого города страны. В итоге Лужков создал колоссальный, практический, реально функционирующий пример того, какой, на его взгляд, должна быть новая Россия.

У Ларисы Пияшевой было свое видение капиталистической Москвы. В ноябре 1991 года Попов пригласил ультралиберального экономиста Пияшеву для осуществления быстрой приватизации торговли и промышленности. Перед этим город практически бесплатно отдал квартиры их тогдашним обитателям. Следующим этапом должна была стать приватизация мелких предприятий. Пияшева хотела отдать московские магазины, кафе, рестораны, парикмахерские, автомастерские и мастерские по ремонту обуви тем, кто в них работает, все и одновременно. Это была “обвальная” приватизация, простая и смелая идея, влекущая серьезные последствия. Пияшева считала, что она полностью соответствует требованиям свободного рынка и отвечает интересам народа. “Предприятие будет передано тем, кто на нем работает, бесплатно, — делилась со мной своими планами Пияшева. — Они станут его владельцами. Моя идея заключается в том, что собственность должна быть роздана. Раньше это была государственная собственность, теперь она станет частной собствен-

ностью”. Как и другие либералы, Пияшева считала, что в конечном итоге рынок определит, кто хороший собственник, а кто плохой, она не хотела тратить время на предварительную селекцию. В соответствии с ее идеей “обвальная” приватизация для утверждения приватизации любого предприятия требовалась всего одна неделя. Один момент — и парикмахерам принадлежит парикмахерская, а механикам — автомастерская. “Одни станут богатыми, другие проиграют, — сказала она, — но этот этап конкурентной борьбы не должен контролироваться государством”<sup>11</sup>.

Однако идее Пияшевой не суждено было осуществиться. Одна из причин этого заключалась в том, что политические позиции Попова, пригласившего ее в правительство города и постоянно конфликтовавшего с Моссоветом, ослабли. О плане приватизации Пияшевой было объявлено в ноябре 1991 года, но уже через месяц, 19 декабря, Попов предпринял первую попытку уйти в отставку, заявив, что городской совет ставит преграды на пути реформ<sup>12</sup>. Через полгода он ушел со своего поста.

Став преемником Попова, Лужков в первую очередь уволил Пияшеву и похоронил ее либеральный проект. “Он избавился от всего департамента, — вспоминала она, — и все взял в свои руки”. Пияшева верно подметила ту особенность его характера и склада ума, которая свидетельствовала о стремлении стать хозяином. Лужков был хозяином, желавшим, чтобы предприятия приносили городу доход. Договоры об аренде, контракты, обязательства по арендной плате ставили любого московского предпринимателя в зависимость от Лужкова. “Его концепция полностью противоречила моей, — рассказывала мне Пияшева. — Если я говорила о быстрой приватизации, то Лужков сказал, что просто так отдать собственность людям невозможно. Ничего не отдавайте бесплатно! Все должно быть под контролем. Здесь всё — Лужкова. Он может закрыть любой ресторан, любую гостиницу, он может сменить владельца. У него есть власть. Он — хозяин. И, являясь хозяином, он управляет своим хозяйством. Если его что-то не устраивает, он это меняет. Он поддерживает полный порядок. Это феодальный способ ведения дел”.

Избавившись от радикальных идей Пияшевой, Лужков бросил вызов Чубайсу и блокировал массовую приватизацию в столице. Летом 1993 года Чубайс, пытавшийся в то время провести свой законопроект через непокорный Верховный Совет, пришел в кабинет Лужкова. Они пили чай. Внешне они были совершенно разные: Чубайс — высокий, немного неуклюжий, по-юношески самоуверенный; Лужков — невысокий, воинственный, с круглой и гладкой, как пушечное ядро, головой и комплекцией регбиста. Оба они раньше принимали советскую систему, и каждый нашел свой путь из нее; оба в то время поддерживали Ельцина, который

сталкивался со все более ожесточенным противодействием парламента. Лужков спокойно сказал Чубайсу, что хотя в прошлом они были союзниками, он не может поддержать массовую приватизацию. В стране нет денег, и заводы будут проданы за бесценок. Кроме того, думаю, что у Лужкова была другая, не названная им причина выступать против ваучерной приватизации: он хотел выбрать новых владельцев собственности в Москве, а не отдавать ее победителям ваучерных аукционов, неподконтрольным ему. “Согласитесь, что так приватизацию проводить нельзя, собственность нельзя продавать так дешево, — уговаривал Лужков Чубайса. — Мы получим спекулянта вместо хозяина”.

Чубайса это не убедило. Он хотел вырвать собственность из рук номенклатуры, которую символизировал Лужков. Как запомнилось Лужкову, они так ни до чего и не договорились<sup>13</sup>.

Лужков поддержал Ельцина во время событий 3—4 октября 1993 года, когда Ельцин предпринял жесткие меры против мятежного парламента, отдав приказ обстрелять Белый дом, в котором находились его националистически и консервативно настроенные оппоненты, а также вооруженные хулиганы. В столкновении погибло 145 человек. Лужков присутствовал на совещаниях, проводившихся Ельциным в связи с кризисом, и отключил в осажденном Белом доме водоснабжение, телефонную связь и электричество. Как и Ельцин, который воспользовался событиями, чтобы подготовить новую конституцию, дающую ему широкие полномочия, Лужков использовал кризис для того, чтобы создать в городе новую политическую структуру, одобренную избирателями на выборах в декабре. Вместо громоздкого городского совета, состоявшего из 498 членов, Лужков при поддержке Ельцина создал новый законодательный орган из тридцати пяти человек, демонстрировавший во все последующие годы свою практически полную лояльность.

После октябрьских событий Лужков вновь обратился к Чубайсу с просьбой остановить массовую приватизацию. Чубайс отказался. Лужков объявил войну. “С этих пор вы мой идеологический противник, и я буду бороться с вами и с методами, которые вы насаждаете в стране, всеми возможными способами”, — сказал он<sup>14</sup>. Лужков подчинил город своей воле, и приватизация крупных предприятий в Москве замедлилась. Он просто отказался выполнять государственную программу приватизации. 24 ноября 1993 года он пришел к Ельцину и доказывал, что Чубайс распродает страну “за гроши”<sup>15</sup>.

Лужков видел недостатки советской системы и считал себя сторонником рынка, но его понимание рынка и частной собственности сводилось к тому, что ею должен распоряжаться хозяин. Собственность была зарабо-

тана тяжелым трудом, а не получена за символическую плату. Когда речь заходила о передаче собственности в частные руки, Лужкова прежде всего интересовало, какими способностями обладает новый владелец, Чубайс же хотел сначала раздать собственность и предоставить рынку возможность самому найти эффективного собственника. Это лежало в основе двух очень разных моделей капитализма для России. Лужков говорил, что “человек работает заинтересованно не тогда, когда у него есть собственность, а когда у него нет собственности, но есть право заработать ее производительным трудом”. Лужков отвергал новых собственников, созданных Чубайсом, как представителей “паразитического капитализма”, людей, ничего не знающих о заводах и производстве, кладущих деньги на счета в швейцарских банках или покупающих “виллы за границей, яхты, машины и другие удовольствия”. В мире Лужкова они никогда не станут хорошими собственниками, никогда не будут соответствовать его представлениям о хозяине. “Вы думаете, что такие люди, которым богатство свалилось с неба, могли стать эффективными собственниками, организаторами промышленного производства? Конечно, нет, — говорил Лужков. — Они чувствовали себя “калифами на час” и старались максимально использовать этот час, выжимая все, что можно, из своей новой собственности”<sup>16</sup>.

Лужков по-прежнему верил в некоторые элементы старой системы, включая государственные субсидии, и не был непримиримым противником государственной собственности в промышленности, тогда как Чубайс стремился до основания разрушить административно-командную систему. Годы спустя Лужков продолжал выделять субсидии автозаводу ЗИЛ, стараясь удержать его на плаву, но, как показало время, такой подход себя не оправдал. Лужкову не нравилась внезапность и, как ему казалось, поспешность шоковой терапии, противоречащая его представлениям о порядке. “Чубайс — радикал, — считал Лужков, — он склонен к крайностям. Он то приоткрывает крышку гроба, то вколачивает в нее последний гвоздь. В его жизни всегда так — последний удар по чему-то или кому-то. Я предпочитаю действовать постепенно, а не революционными, радикальными наскоками”<sup>17</sup>.

Но самое важное — хотя Лужков не говорил об этом открыто, — он не хотел выпускать из-под своего контроля деньги. Когда он строил свою империю, каждый магазин, каждый завод был потенциальным источником доходов. Ситуация, при которой вопрос о распределении собственности решали городские чиновники, а не открытые аукционы, создавала более благоприятные условия для коррупции.

Конфронтация с Чубайсом обострилась весной. На пресс-конференции, состоявшейся 11 февраля 1994 года, Лужков поклялся, что не допус-

тит осуществления государственной программы приватизации в Москве, и обвинил Чубайса в том, что он осуществил приватизацию в России, “как пьяница, который все несет из дома, чтобы купить выпивку”. Фраза о пьянице задела Чубайса. Он ответил, что у Москвы, где было приватизировано всего 2 процента крупных предприятий, худшие в России показатели по приватизации. “Это бюрократическое беззаконие, нарушение прав простого человека”, — возмутился Чубайс. Приватизация, добавил Чубайс, забирает “из рук высокопоставленного бюрократа собственность, с которой он не хочет расставаться, собственность, которая на протяжении десятилетий являлась основой его власти”. 23 марта 1994 года Чубайс заявил, что отдаст распоряжение выставить на аукцион пятьдесят московских заводов, несмотря на возражения Лужкова<sup>18</sup>. 1 апреля Лужков нанес ответный удар, приостановив предшествующую приватизации регистрацию предприятий в качестве акционерных компаний. Чубайс обвинил мэра в нарушении закона. Он обратился к генеральному прокурору, требуя, чтобы Лужкова обвинили в преступной халатности. Лужков отказался идти на уступки. Премьер-министр Черномырдин отдал распоряжение Лужкову выполнять государственную программу, но Лужков продолжал отказываться. Спор был улажен 10 июня 1994 года, когда Ельцин объявил о победе Лужкова. Выступая на пресс-конференции, Ельцин сказал, что попытки примирить их окончились безрезультатно и поэтому он приказал правительству “оставить Москву в покое”<sup>19</sup>. Многие восприняли этот шаг как выражение благодарности Ельцина за поддержку, оказанную Лужковым во время битвы с парламентом в октябре предшествовавшего года. Раздосадованный Чубайс умыл руки. “В Москве мы видим столько нарушений закона, столько нарушений конституции, столько коррупции, что я не могу иметь к этому никакого отношения”, — сказал он<sup>20</sup>.

Это решение было важной победой Лужкова на пути к созданию собственной империи. Взяв под свой контроль городскую собственность: торговые помещения, расположенные на первых этажах зданий, административные здания, заводы, автостоянки, гостиницы, театры, школы и многое другое, — Лужков получил важный источник доходов и власти.

В период гиперинфляции деньги быстро обесценивались, поэтому Лужков нашел другую валюту для заключения сделок. Он обменивал недвижимость на то, что требовалось для города. Такие неофициальные обмены не обязательно являлись незаконными. Идея была проверена на ранних сделках с Гусинским, когда город отдавал здания в обмен на их ремонт и ответный “подарок” в виде половины недвижимости. Такой обмен стал обычным явлением. Например, в середине 1990-х “Инкомбанк” стал третьим по величине банком России и крупнейшим коммерческим

банком. Его президент Владимир Виноградов хотел разместить штаб-квартиру своей корпорации в обветшалом доме дореволюционной постройки, расположенном недалеко от Кремля. Город передал здание “Инкомбанку” в обмен на обещание восстановить его и взять в аренду на длительный срок. Через два года, когда я побывал в нем, здание имело элегантный вид, характерный для начала века. На открытии здания присутствовал Лужков. Маленькая церковь пятнадцатого века, стоящая на площади перед банком, также была отреставрирована “Инкомбанком”, израсходовавшим на это несколько миллионов долларов. Виноградов, один из первых зачинателей кооперативного движения, стал сторонником Лужкова и передал храму Христа Спасителя двадцать четыре отреставрированные иконы XVII и XVIII веков. Лужков вручил ему учрежденную городом награду. Виноградов принял участие в любимом проекте Лужкова по строительству квартир для россиян, живущих в Севастополе. Город открыл в банке свои счета, а банк профинансировал ряд городских проектов, в частности снос уродливых пятиэтажных жилых домов, построенных при Хрущеве<sup>21</sup>.

Такие теплые отношения проявлялись снова и снова, особенно с Владимиром Гусинским, самым известным из банкиров, сотрудничавших с Лужковым. Лужков называл Гусинского в тот период своим деловым партнером<sup>22</sup>. Штаб-квартира Гусинского размещалась в высотном здании мэрии; зарплата муниципальным служащим выплачивалась через “Мост-банк” Гусинского, а наличные они получали из банкоматов, установленных в вестибюле мэрии. В 1994 году в банке Гусинского хранилась значительная часть городских доходов, включая счета департаментов муниципального жилищного строительства, лицензирования, образования, архитектуры, финансов, международных отношений, городского управления внутренних дел и ряда других<sup>23</sup>.

Правительство города сдавало недвижимость в аренду за символическую плату, но от городских заправил поступали просьбы, не отраженные в договоре аренды: посадить деревья, отремонтировать больницу, заасфальтировать дорогу, открыть детский сад. Побочные сделки были важнее, чем деньги. В 1994 году Лужков очень хотел ликвидировать старую свалку токсичных отходов, которую называл язвой на теле города. Отходы накапливались десятилетиями, и один из специалистов сравнил ее с океаном нечистот. Лужков обратился в приватизированную компанию, занимавшуюся вывозом мусора, Московскую механизированную колонну № 5, которая согласилась взяться за эту опасную работу и очистить зараженную территорию. Компания вывезла около двух миллионов кубометров почвы и заменила ее чистым песком и землей, работая круг-

лые сутки в течение двух лет. Но эта компания, изначально работавшая в основном на строительных объектах города, и сама нуждалась в помощи Лужкова. Она приобрела новые самосвалы “Вольво”, стоившие 10 миллионов долларов, но не могла заплатить последние 3 миллиона. Лужков пришел на помощь и договорился с одним из московских банков о предоставлении ссуды под 4 процента годовых, чтобы компания могла погасить долг, хотя на рынке процентные ставки были гораздо выше. Когда свалка токсичных отходов была ликвидирована, Лужков организовал в честь этого торжественную церемонию и вручил отличившимся рабочим в качестве премий ключи от новых “Жигулей” и ордера на новые квартиры<sup>24</sup>.

Михаил Москвин-Тарханов, депутат городской думы, в начале 1990-х годов входивший в число московских демократов-реформаторов, а позже ставший сторонником Лужкова, сказал, что тот изобрел собственную альтернативу советской административно-командной системе. Москвин-Тарханов охарактеризовал ее как “мягкое администрирование и сильное экономическое регулирование”. “Другими словами, — объяснил он, — у нас есть мягкая система управления, которая позволяет сначала сказать, чего мы хотим, потом предложить сделать это, потом приказать и, наконец, наказать”<sup>25</sup>. Павел Бунич, консультант Лужкова, работавший вместе с ним в советские годы над идеей самофинансирования заводов, не делал секрета из того, что Лужков нашел способ надавить на новых московских предпринимателей. “Лужков знает, как “надавить” на спонсоров, но также знает, как отблагодарить их. Все банкиры и предприниматели знают: утром — деньги, вечером — льготы по арендной плате, муниципальные заказы, кредиты или ссуды”<sup>26</sup>. “У Лужкова имеются определенные рычаги, позволяющие ему отблагодарить спонсоров, — добавил Бунич. — Если вы бизнесмен, то вам, безусловно, лучше иметь офис в центре, недалеко от Кремля. Лужков может это для вас устроить. Лужков может установить размер арендной платы от нуля до бесконечности”<sup>27</sup>.

“Дело не в уникальности Лужкова, — сказал мне однажды либеральный московский политолог Алексей Кара-Мурза, — а в уникальности Москвы для России”. Город стоит на денежных потоках, которых больше нигде в России просто не существует. В 1997 году, через пять лет после того, как Лужков стал мэром, город давал от 25 до 30 процентов налогов, собранных по всей стране, хотя его население составляло всего 6 процентов общего населения. Из двух с половиной тысяч российских банков тысяча семьсот находились в Москве; из двадцати пяти ведущих банков все, кроме одного, находились в столице, и на их долю приходилось 80 процентов вкладов. Восемьдесят процентов телевизионной рекламы создавалось в Москве. Москвичи по сравнению с жителями других горо-

дов имели в два раза больше возможностей поехать за границу, более чем в два раза больше возможностей установить телефон, приобрести персональный компьютер, микроволновую печь или кредитную карту. Москва была цитаделью российского капитала, и приток богатств стал настолько велик, что даже Санкт-Петербург — второй по величине город России — казался по сравнению с ней сонным захолустьем<sup>28</sup>.

Гайдар позже привлек внимание к одному из многих способов, с помощью которых Лужков использовал уникальное положение Москвы. Российские законы требовали, чтобы компании платили налоги там, где они были официально зарегистрированы. Национальные монополии, сети которых покрывали всю страну, были зарегистрированы в Москве. “Ростелеком” ведал телефонной связью всей России, но платил налоги в Москве. Электрическая монополия “Единые энергетические системы” производила электроэнергию и распределяла ее по всей России, но налоги платила в Москве. То же самое можно было сказать и о гигантской газовой монополии “Газпроме”, и о “Татнефти”, компании, занимающейся доставкой нефти по трубопроводам. Обе они охватывали не только территорию России, но и части Европы. Они тоже платили налоги в Москве<sup>29</sup>. “Москва находится рядом с фонтаном, из которого бьет золото”, — говорил Гайдар. Это город, где “денег куры не клюют”<sup>30</sup>.

Когда я спросил об этом Лужкова, он оспорил его заявление, утверждая, что крупные компании приносят не более 12—15 процентов городского бюджета. Лужков сказал, что московское чудо объясняется не статусом столицы, а тем, как он ею управляет. Он относился к унаследованному богатству как прагматичный хозяин. Вовремя платил врачам и учителям, предоставил бесплатный проезд в городском транспорте пенсионерам. “Мы говорим, что построим три миллиона квадратных метров жилой площади, и мы делаем это, — утверждал Лужков. — Мы говорим, что отремонтируем пять миллионов квадратных метров дорожного покрытия, и мы их ремонтируем”. Лучшим подтверждением, вспоминал Лужков, был приток бизнеса в столицу. Если бы он был плохим хозяином, бизнес сбежал бы оттуда<sup>31</sup>.

По субботам, надев свою известную всей стране любимую кожаную кепку, Лужков в сопровождении журналистов, помощников и просителей объезжал строительные площадки города, требуя объяснений, рассматривая чертежи и отчитывая подчиненных. Посещения Лужкова никогда не перерастали в потоки красноречия. Он говорил короткими, отрывистыми предложениями, простыми, как кирпичная кладка, поднимавшаяся вокруг. Лужков не был королем-философом, он говорил на языке строителей, инженеров, химиков. Он думал о постановке и выполнении задач,



а если они не выполнялись, он сердился и требовал объяснений. Он больше всех других российских политиков того времени напоминал Роберта Мозеса, мечтателя, занимавшегося благоустройством огромных парковых комплексов, пляжей, строительством жилых домов, мостов, автомагистралей и дорог современного Нью-Йорка. Как Мозес, прогуливавшийся по Центральному парку или Кони-Айленду, Лужков обходил свои владения, думая о выполнении больших и малых общественных работ. Его интересовало всё — от строительства самого большого в Европе крытого стадиона до мельчайших подробностей меню московского фастфуда.

В те годы население Москвы составляло 8,6 миллиона человек, хотя, по некоторым подсчетам, в Москве постоянно находилось еще более миллиона приезжих и людей, проживавших в ней неофициально. Городу, занимавшему территорию более 1091 квадратного километра, старая и изношенная инфраструктура доставляла бесконечные проблемы. Самые драматические ситуации возникали холодной зимой, когда прорывались проложенные под землей трубы, по которым горячая вода подавалась для обогрева жилых домов. Вода вымывала огромные пустоты, в которые проваливались машины и люди. Город страдал от многолетней запущенности: дороги с огромными выбоинами, выщербленные и скользкие лестницы, светофоры, сигналы которых невозможно разглядеть, деревья, гибнущие от загрязнения воздуха, улицы, задыхающиеся от пробок, вечно темные и вонючие подъезды жилых домов.

Но при Лужкове город стал более чистым и пригодным для жизни, чем когда-либо раньше. Лужков вводил в строй новые станции метро, асфальтировал изрытые дороги, открывал рынки, устраивал детские площадки, строил фонтаны и, самое главное, сделал менее острой проблему жилья. Ежегодно он строил новые квартиры общей площадью от 3 до 3,4 миллиона квадратных метров. Он продавал квартиры богатым, а на доходы строил новое жилье для десятков тысяч семей, годами стоящих в очереди на получение муниципальной квартиры. Нужно отдать ему должное — когда в городе происходило что-то чрезвычайное, рушился мост или случалось другое бедствие, появлялся Лужков и брал руководство на себя.

Но наступил момент, когда Лужкову этого оказалось мало. Владимир Евтушенков, в прошлом специалист по пластмассам, близкий друг Лужкова, ставший одним из самых богатых людей в России, сказал мне, что Лужков мечтал заняться чем-то более творческим, чем строительство жилья и мощение дорог. «Он хотел заняться чем-то более масштабным», — рассказывал Евтушенков<sup>32</sup>. Жена Лужкова, Елена Батурина, вспоминала,

что он считал строительство идеологией, маяком, способным вдохновить людей, не дать им утратить веру. Лужков “понимал самое важное, — рассказывала она. — Что в такое трудное время было важно найти идею, способную объединить людей. В Москве строительство стало идеей, объединявшей москвичей”<sup>33</sup>. Однажды, в день рождения Лужкова, его жена, думая о том, что ему подарить, заметила экскаватор, стоявший на обочине дороги. Наполнив ковш экскаватора розами, она доставила их Лужкову. Идеальный подарок для Строителя<sup>34</sup>.

Когда после долгого ожидания я брал интервью у Лужкова, я захотел узнать, о чем он мечтает, что вдохновляет его как строителя. Я давно решил для себя, что честолюбивые замыслы Лужкова связаны со строительством: новые городские площади, парки и шоссе, новые высотные жилые дома, ставшие его фирменным знаком. Но ответ оказался более реалистичным, чем я предполагал. Лужков сказал мне, что его истинная “идеология” заключается не столько в строительстве ради строительства, сколько в том, чтобы сделать город более пригодным для жизни. Это была более приземленная, популистская позиция, не такая возвышенная, какой она представлялась мне. “В 1995 году я не мог говорить об этом, потому что жизнь в Москве была отвратительной, — сказал он. — Москва была такой грязной, что если бы я заговорил о комфортной жизни, мне бы сказали, что я ненормальный, что я сошел с ума. Теперь я говорю об этом безбоязненно, открыто и часто; мы сделали свой город более комфортным”. Лужков вкладывал в слово “комфорт” широкий смысл, подразумеваемая и такое “духовное” сооружение, как храм, и более практичные вещи, например МКАД<sup>35</sup>.

Реконструкция МКАД стала тем проектом Лужкова, который изменил облик города. Кольцевая автомобильная дорога вокруг Москвы протяженностью 109 километров, покрытая в советские времена камнями и выбоинами, считалась опасной. За пять лет, израсходовав 18 миллиардов рублей, Лужков превратил ее в автомагистраль с восьмиполосным движением, наклонными въездами, стоянками для отдыха, пешеходными эстакадами, автозаправочными станциями и радарными для контроля скорости дорожного движения. Кроме того, Лужков мечтал превратить Москву в столицу спорта. Раз в неделю он играл в футбол со своими сотрудниками на стадионе в Лужниках, расположенном на берегу Москвы-реки. Там же он играл с женой в теннис. Вскоре высокие строительные краны установили над стадионом стальное кольцо весом 10 тысяч тонн, поддерживающее раздвигающуюся крышу из стеклопластика, высота которой 42,5 метра, а площадь — 4,9 гектара, превратив его в крупнейший крытый стадион Европы. Реконструкция, стоимость которой составила 230

миллионов долларов, включала в себя и замену сидений на трибунах. Жена Лужкова, Елена Батурина, заключила контракт на замену старых деревянных скамеек стадиона, вмещавшего 85 тысяч болельщиков, новыми пластиковыми сиденьями, отвечавшими европейским требованиям. Батурина сказала мне, что контракт в Лужниках был для нее “большой удачей и успехом”. Затем ее фирма выиграла десятки других контрактов в Москве и других городах России, а также за границей. На 49 процентов стадион принадлежал городу. Батурина сказала, что выиграла тендер на изготовление сидений, предложив низкую цену, но не менее важным, по ее словам, было то, что она оказалась единственным претендентом, чья продукция соответствовала европейским стандартам\*.

Одним из важных незавершенных начинаний советской эпохи было строительство мемориала на Поклонной горе, в историческом месте, получившем свое название от старой традиции, в соответствии с которой путешественники, приближавшиеся к Москве, кланялись столице. Говорят также, что отсюда солдаты уходили на войну и сюда же возвращались с победой. Здесь фельдмаршал Михаил Кутузов, оставивший Москву Наполеону в 1812 году, поклялся не потерять Россию. После Второй мировой войны периодически предпринимались попытки построить на горе военный мемориал, и в 1980-е годы был выбран проект, в соответствии с которым центральная часть мемориала представляла собой огромное развевающееся знамя, высеченное из красного гранита, со звездой наверху. Во время перестройки проект утонул в море споров и протестов, и когда мэром стал Лужков, мемориал оставался незаконченным, хотя просторное здание музея, посвященного войне, было частично построено. Лужков пересмотрел проект и ударными темпами завершил его реализацию в 1995 году, к празднованию пятидесятой годовщины победы над Германией. Лужков построил на территории парка русскую православную часовню, синагогу и мечеть. Он был широко известен своими призывами к религиозной терпимости и возрождению, делая исключение лишь

\* Елена Батурина остается президентом компании “Интеко” и, по имеющимся сведениям, стала самой богатой женщиной России. Она занимает двадцать девятое место в списке ста богатейших людей России, составленном журналом “Форбс”. Фирма “Интеко”, которую она возглавляет, действует во многих сферах бизнеса — от сельскохозяйственного производства до изготовления посуды и других предметов потребления из пластика. В последние годы концерн “Интеко” стал одним из крупнейших застройщиков Москвы. В марте 2006 г. Батурина сообщила агентству “Интерфакс”, что “Интеко” планирует в ближайшие несколько лет построить высококачественные квартиры общей площадью 3,5 миллиона квадратных метров и торговые помещения общей площадью 1,5 миллиона квадратных метров. — (Прим. автора к русскому изданию.)

для чеченцев, к которым на улицах его города относились враждебно. Недалеко от парка Лужков начал строительство гигантского международно-го делового и торгового центра с пешеходным мостом через Москву-реку.

Когда в 1993 году Ельцин выразил беспокойство в связи с демонстрациями, проводившимися у стен Кремля на Манежной площади, Лужков огородил это место заборами, чтобы там не могли собираться демонстранты. Заборы были установлены якобы для осуществления строительного проекта, но в действительности проект строительства подземного торгового центра был предложен Лужковым позже. Торговый центр должен был иметь три подземных этажа и площадь торговых помещений, равную 23 408 квадратным метрам. Как всегда, Лужков установил жесткие сроки завершения работы и потребовал, чтобы строительство велось круглые сутки, но затем нарушал планы по собственной прихоти. По словам одного из инженеров, за три месяца до открытия Лужков распорядился покрыть потолки медными панелями. Ошибки архитектора привели к тому, что часть помещений торгового центра невозможно было сдать в аренду. В первые годы ситуация с торговым центром оказалась просто катастрофической: арендная плата была настолько высока, что он в основном пустовал. Манеж превратился в “белого слона”, стоившего 110 миллионов долларов<sup>36</sup>.

Лужков предпочитал и насаждал при строительстве московских зданий и памятников вульгарный, китчевый стиль. Иногда это были всего лишь ненужные украшения, например бесполезные башенки на современных офисных зданиях для пущего шика<sup>37</sup>. В других случаях последствия бывали более значительными, особенно когда окончательное решение оставалось за другом Лужкова, плодовитым грузинским скульптором Зурабом Церетели, оказавшим на облик города не меньшее влияние, чем Лужков. Общительный Церетели, имея склонность к советскому монументализму, придал своему стилю большую сентиментальность и слащавость. Церетели, президент Российской академии художеств, при Лужкове получил значительную часть муниципальных заказов, а его яркие произведения производили неизгладимое впечатление. Для торгового центра на Манежной площади Церетели устроил что-то вроде краткого изложения русской истории, воплощенного в мраморе, хромированном металле и бронзе. Снаружи он построил фонтан, украшенный бронзовыми фигурами животных из русских сказок. Для Московского зоопарка Церетели спроектировал похожий на пещеру причудливый вход с водопадом и часами. Вместо советского красного знамени из гранита Церетели установил на Поклонной горе обелиск высотой 141,8 метра с двадцатичетырехтонной фигурой греческой богини Ники и двумя трубящими в трубы

ангелами. Критики прозвали это сооружение “кузнечиком на палочке”. Лично я нахожу эту скульптуру странной, но парк с широкой аллеей, деревьями и небольшим спуском для катания на санках стал любимым местом отдыха горожан. Лужков понимал, что населению, живущему в тесных квартирах, нужно было иметь возможность приятно провести время на свежем воздухе. Несмотря на странное художественное оформление, с начала весны и до поздней осени днем и по вечерам в парке всегда многолюдно.

Мэр терпеливо сносил критику художественного стиля Церетели. Писатель Александр Солженицын возмущался тем, что “Москву безрассудно уродуют”, и называл работы Церетели “огромными третьесортными монументами”. Одно из мрачных и громоздких произведений Церетели, скульптура, посвященная жертвам геноцида и получившая название “Трагедия народов”, представляла собой очередь из изможденных обнаженных фигур, падающих на грудь надгробий. Первоначально она была установлена у входа на Поклонную гору. После жалоб на то, что она производит слишком гнетущее впечатление, ее с помощью подъемных кранов перенесли за здание музея.

Наибольшее возмущение вызвала созданная Церетели пятидесятиметровая статуя Петра Великого стоимостью пятнадцать миллионов долларов, установленная в 1997 году на берегу Москвы-реки недалеко от храма Христа Спасителя. Сама идея скульптуры абсурдна. Петр Великий, создав русский флот, перенес столицу России в Санкт-Петербург, — кроме всего прочего и для того, чтобы избежать козней московской аристократии. Но протесты были вызваны прежде всего самой статуей, представляющей собой неуклюжую фигуру царя, стоящего на палубе галеона и держащего в руке золотую карту в окружении трепещущих на ветру металлических флажков. Критики говорили о нарушении пропорций, что делало скульптуру похожей на гигантского оловянного солдатика. Несмотря на протесты, Лужков поддержал Церетели, и памятник остался на своем месте. Турист, совершающий прогулку на речном трамвайчике по Москве-реке, имеет возможность за короткий промежуток времени увидеть парк Горького и модель не совершающего более полетов советского космического шаттла, Петра Великого работы Церетели и храм Христа Спасителя. Временами Москва производит впечатление очень странного постсоветского Диснейленда.

Но правда и то, что Церетели сыграл важную роль в кропотливой и сложной работе по воссозданию оригинальных фресок внутри храма. Он осуществлял руководство работой 360 художников, напряженно трудившихся в течение восьми месяцев. Часто на строительных лесах находилось

до 200 художников одновременно, использовавших компьютерную обработку старых фотографий, чтобы придать зрительный объем росписи<sup>38</sup>.

Из всех зданий, парков и памятников храм стал самым знаменитым вкладом Лужкова в облик города. Огородников так рассказывал об истории храма: царь Александр I благословил его, еще трем российским императорам потребовалось сорок четыре года, чтобы завершить строительство. «А Лужков построил его за пять лет, — добавил он. — Это было важно для его карьеры. Он строил памятник себе самому».

Я помню свои первые впечатления от Москвы, полученные зимой 1990 года: темный, загадочный город спал под покровом серого тумана. Скучные многоэтажные жилые дома ночью казались зловещими башнями. Угрожающе темнели провалы их зловонных подъездов. Грязные витрины магазинов украшали выцветшие картонные изображения продуктов, которых не было в продаже. Однажды Москву назвали «дисфункциональной дистопией (противоположностью утопии), которой каким-то образом едва удастся функционировать»<sup>39</sup>. Но Москва, которую я узнал при Лужкове, искрилась светом и дерзкой, хотя и несколько показной, энергией. Она стала городом крайностей, щедрых и эффектных жестов, несправедливо приобретенного и вульгарно растраченного богатства, городом казино, дискотек, ресторанов, электроники, гастрономов, мобильных телефонов, рекламных щитов, бутиков и зарождавшегося среднего класса. Повышение спроса на недвижимость привело к тому, что стоимость аренды лучших офисов превысила стоимость аренды помещений в самых престижных зданиях Нью-Йорка и Токио. В середине 1990-х открылось более 150 казино, почти половина из них без соответствующего разрешения. В казино «Черри» на Новом Арбате мой коллега по «Вашингтон пост» Ли Хокстадер видел, как сотни россиян толпились субботними и воскресными вечерами у столов для игры в «блэк джек» и у рулеток, практически игнорируя игровые автоматы. Менеджер тут же объяснил, в чем дело: «Перед игровыми автоматами нельзя порисоваться. Эти люди приходят не только для того, чтобы играть. Они приходят, чтобы похвастать своими деньгами, показать, какие они богатые. Игровым автоматам все равно, лежит в твоём кармане толстая пачка стодолларовых купюр или нет»<sup>40</sup>.

Богатый молодой москвич потратил сотни тысяч долларов на то, чтобы поместить на рекламных щитах, расставленных по всему городу, огромные фотографии своей красавицы жены с надписью: «Я тебя люблю». В течение нескольких недель щиты оставались загадкой. Никто не мог понять, кто развесил их и почему. Когда все прояснилось, многие сочли это замечательным и благородным поступком, а вовсе не хвастовством<sup>41</sup>.

Хокстадер вспоминал, как в 1995 году Лужков и восемьдесят его близких соратников посетили модный ресторан “Максим” через несколько недель после его открытия. “Вышколенные официанты, светильники “Тиффани”, картины в стиле бель-эпок, тихая музыка, прекрасные вина, изысканные блюда и счет более чем на 20 тысяч долларов, — писал он. — Вечеринка мэра оплачивалась наличными. В долларах, разумеется”.

Роскошь и богатство, появившиеся в годы бума, контрастировали с нищетой, по-прежнему остававшейся обычным явлением в городе Лужкова. Лишь тонкая прослойка элиты и нуворишей могла позволить себе элегантные платья для коктейлей, драгоценности и меха, выставленные в витринах московских бутиков.

Контрасты между недавно обретенным богатством и вопиющей нищетой часто задевали за живое. Когда в октябре 1996 года Ельцина готовили к операции на сердце, я решил выяснить, на что мог бы рассчитывать обгчный россиянин, нуждавшийся в такой же операции. Во дворе Института сердечно-сосудистой хирургии имени Бакулева я встретил Нину Демину, в одиночестве вытиравшую слезы грязным носовым платком. “Деньги, за все деньги, — тихо причитала она. — Все, что от них слышишь, — деньги!” Ее муж, пятидесятивосьмилетний Виктор Демин, лежал в больничной палате. Требовалась операция на сердце. Хотя теоретически ее делали бесплатно, Демина, приехавшая из провинциального городка, должна была платить за лекарства и уход, но и при этом ей, возможно, пришлось бы ждать годы, прежде чем ее мужа прооперировали бы. Формула простая: нет денег — нет операции. Те, кто мог платить за персональный уход, получали его. Те, у кого не было денег, были вынуждены надеяться на дряхлеющую городскую систему здравоохранения Москвы и ждать до бесконечности. В то время как деньги щедро расходовались на храм и торговый центр на Манежной площади, количество больничных коек в Москве в 1990-е годы не увеличивалось. Существовало две системы здравоохранения: одна для имущих, другая для неимущих. Самые обездоленные жители города, бездомные, получали от Лужкова одни пинки. Милиция устраивала облавы на железнодорожных вокзалах и рынках, сажала их в поезда и насильно вывозила в деревни или временные лагеря, расположенные далеко за чертой города. Не очень уютно чувствовали себя в городе Лужкова люди с темной кожей. Людей со смуглыми лицами, которых можно было принять за уроженцев Северного Кавказа, и особенно чеченцев, после начала чеченской войны часто бесцеремонно задерживали на улицах города.

Лужков считал Москву крепостью и годами боролся за то, чтобы держать ее ворота закрытыми для чужаков. Бросая вызов судам, он сохранял

для всех проживающих в городе так называемую прописку — пережиток советских времен. В советскую эпоху коммунистическая партия диктовала людям, где им работать и жить. В новой российской Конституции 1993 года делалась попытка покончить с этим наследием. Там говорилось, что все россияне имеют право “свободно передвигаться, выбирать место пребывания и жительства”. Но Конституция оставалась на бумаге, в реальной жизни Лужков был сильнее. Старые советские порядки сохранялись. Лужков боялся, что волна переселенцев станет непосильным бременем для города и истощит его ресурсы. Прописка оставалась, хотя ее стали называть регистрацией. В середине 1990-х за ее получение приходилось платить около 7000 долларов, что делало ее совершенно недоступной для большинства людей, живущих в провинции.

Длительную борьбу с пропиской вела журналистка Вероника Куцылло, которая выросла в Казахстане, но хотела жить в Москве. Как студентка Московского государственного университета она имела временную прописку, но после получения диплома и устройства на работу в газету “Коммерсантъ-Daily” ей требовалась уже другая прописка, позволяющая постоянно жить в столице и купить квартиру. В московской милиции ей сказали, что оформят ей прописку, если она заплатит “взнос” за городские услуги, равный пятистам минимальным размерам оплаты труда, или примерно 2000 долларов. “Я считаю, что это было совершенно необоснованно, — сказала мне Куцылло. — Они не могли объяснить, за что берут деньги. Они пытались объяснить, что деньги взимаются за пользование метро, дорогами, кинотеатрами и т.д. Но любой человек, приезжая сюда, платит за проезд в метро, платит за все”. Куцылло хотела получить прописку, чтобы не быть гражданином второго сорта; она хотела иметь законные права. “Что значит не иметь прописку? — спросила она. — Без нее человек не может получить права на владение автомобилем, не может зарегистрировать автомобиль на свое имя, не может пойти в поликлинику и столкнется с огромными проблемами, если ему придется вызвать “скорую помощь”. Я не могла выйти замуж. Если у вас есть дети, вы не можете отдать их в школу, в детский сад, не можете получить паспорт для поездки за границу”. Куцылло прочитала все федеральные законы о прописке, из которых было ясно, что ограничения на свободу передвижения могут быть связаны только с войной или стихийным бедствием. Ни того ни другого в Москве не было. Куцылло обратилась в Конституционный суд РФ, чтобы лично изложить свою позицию, и 4 апреля 1996 года суд вынес решение в ее пользу. Суд постановил, что хотя требование о регистрации было допустимым, оно не могло быть “основанием для ограничения прав или свобод человека”. Суд постановил, что каждый граж-



данин “имеет право на свободу передвижения, право выбрать место жительства” и что требование Москвы об уплате взноса за проживание “противоречит праву граждан свободно выбрать место жительства”. Правительство города отреагировало быстро. Пресс-центр мэра выступил с заявлением, предупредившим, что средства массовой информации не должны изображать Москву как “город без границ” или сообщать, что люди могут свободно приезжать в город для постоянного проживания. В заявлении говорилось, что “бесконечный поток людей, выбирающих Москву в качестве постоянного места жительства, может привести к ее гибели, как и к гибели любого другого крупного города”. Официально Лужков отменил прописку. Но мэр решил прибегнуть к другим средствам — взимать плату чуть менее высокую, чем раньше, с каждого, кто приобрел квартиру в городе. Как сказал в то время один из высокопоставленных муниципальных чиновников, “решение Конституционного суда носит для Москвы обязательный характер, но жизнь города будет определяться его собственными правилами”. Куцылло выиграла раунд, но бой на этом не закончился. По прошествии двух лет, 2 февраля 1998 года, Конституционный суд снова подтвердил принцип, вытекавший из дела Куцылло, что город может регистрировать граждан, только чтобы “удостоверить акт свободного волеизъявления гражданина” жить в нем. Город не может “давать разрешение” или ограничивать выбор места жительства и диктовать, как долго человек может жить в том или ином месте, решил суд. Неповиновение Лужкова явно раздражало судей. Один из них, Владимир Ярославцев, заявил газете “Коммерсантъ-Daily”, в которой работала Куцылло и которая вела кампанию против прописки: “Мы хотели бы предупредить Лужкова и других региональных руководителей: никаких закрытых городов не будет!” В конечном счете была введена плата в размере тысячи долларов или больше за передачу недвижимого имущества, и таким образом стоимость получения места жительства была включена в цену покупки квартиры. Хотя Куцылло победила в принципе, высокая стена вокруг Москвы осталась\*.

Несмотря на пропасть, существовавшую между богатыми и бедными в постсоветской Москве, Лужков не был мэром только для богатых.

\* Проблемы системы регистрации в Москве и многочисленных злоупотреблений, связанных с ней, за последние годы еще более обострились. Одним из самых серьезных последствий таких проблем стал рост численности иностранных рабочих, находящихся в городе нелегально, без документов или регистрации. Многие эксперты считают, что иностранцы, приезжающие в Россию, и особенно в Москву, на заработки, просто не в состоянии пробиться через запутанную и коррумпированную систему регистрации и вынуждены становиться нелегалами, даже если изначально были намерены во всем следовать установленным законам и правилам. — (Прим. автора к русскому изданию.)

Он проявлял внимание к нуждам пенсионеров, среднего класса и бедных, пользовался среди них популярностью. Он был гораздо более открытым, чем любой другой политик того времени, совершал заплывы в холодной воде Москвы-реки, демонстрируя отменное здоровье, или пел песни на сцене местного театра.

Лужков пытался снять напряженность, вызванную безработицей и унижением, которое испытали многие после исчезновения реалий советской системы. Он стал защитником армии грязных и потных торговцев, возивших на себе в Россию товары из-за границы или курсировавших между Москвой и провинцией. В середине 1990-х их было более миллиона человек. Они перевозили чемоданы, большие спортивные сумки, коробки и ящики с товарами, проводя бесконечные часы в самолетах, автобусах, поездах и машинах, в тяжелых, изматывающих условиях, часто сталкиваясь с вымогательством со стороны милиции, лишь для того, чтобы получить небольшую прибыль. Лужков предоставил “челнокам” место для торговли на территории московского стадиона в Лужниках. Рядом со спортивной ареной, под сенью памятника Ленину, он организовал на десятках гектаров рынок, соперничавший со среднеазиатскими базарами. Каждый день тысячи людей приходили, чтобы купить или продать что-то. Многие приезжали на рассвете после ночной поездки на автобусе, а вечером снова уезжали, увозя с собой товары для продажи на улицах своего далекого города. “Челноками” часто становились учителя, медсестры и военные, чтобы заработать и хоть как-то свести концы с концами. Когда автобусы покидали территорию Лужников, после них оставались горы картонных коробок от обуви и видеомagneтофонов. Торговцы распаковывали их, чтобы как можно больше увезти в своем автобусе. Рынок представлял собой хаотично движущуюся толпу желающих совершить выгодную покупку. Люди глазели на кожаные куртки, жадно поглощая продававшиеся тут же сосиски с картошкой. Товары — импортные куртки, ковры, часы, обувь, краска для волос, свитеры, кассеты и многое другое — размещались на шатких металлических конструкциях, поднимавшихся к кронам деревьев. “Такая торговля, — заявлял Лужков, — дала возможность выжить миллионам россиян”. Но рынки стали пристанищем и для преступных группировок, вымогавших деньги у торговцев.

В качестве мэра Москвы Лужков, когда это требовалось, умел уделять внимание и мелочам. В праздничные дни он часто указывал, как должны быть украшены и освещены витрины магазинов. Однажды он подписал указ, запрещающий употребление определенных английских слов, настаивая на том, чтобы вместо них употреблялись русские слова из списка, предложенного Лужковым. Например, “мини-маркет” стал “га-

строномом”. Те, кто осмеливался возражать мэру, подвергались штрафу в размере до 700 долларов<sup>42</sup>.

Лужков заботился о мельчайших деталях. Он лично выбирал рисунок, изображавший русского казака XIX века, которому предстояло стать эмблемой сети городских закусовых “Русское бистро”. Он выбрал красивую оранжевую униформу для обслуживающего персонала и внимательно изучил каждую строчку меню, включавшего в себя традиционные русские горячие пирожки и квас. “Все, чем мы торгуем, пробовал сам мэр”, — похвастался заместитель генерального директора Владимир Пивоваров. Закусочные были частью торговой империи Москвы, которую часто называли проявлением “государственного капитализма”, поскольку город являлся непосредственным владельцем предприятий. К 1997 году “корпорация Москва” включала в себя полторы тысячи компаний, в основном бывших советских предприятий, а в еще трехстах компаниях город выступал в качестве партнера внешних инвесторов. В их число входили гостиницы, строительные тресты, пекарни, издательства, банки, авиакомпании и провайдеры связи, салоны красоты, один нефтеочистительный комбинат и два почтенных, но переживавших нелегкие времена автомобильных заводов. Лужков имел возможность обеспечить городским предприятиям большие преимущества перед конкурентами. Закусочным “Русское бистро”, например, город предоставил наиболее удачно расположенные помещения, дешевые коммунальные услуги и банковские ссуды под низкие проценты. Система идеально соответствовала представлению Лужкова о хозяине, но едва ли соответствовала представлению Чубайса о новом поколении частных собственников, конкурирующих на рынке. Аркадий Мурашов, бывший руководитель московской милиции, возглавивший кампанию либеральной оппозиции по подготовке к выборам в городской совет, привел могущественного мэра в ярость, сказав, что Лужков стал “крупнейшим предпринимателем в городе, взявшим под свой контроль все”.

Но лужковская разновидность государственного капитализма дала сбой, когда дело дошло до гораздо более амбициозного коммерческого начинания — спасения дышавшего на ладан автомобильного завода ЗИЛ. На ЗИЛе, этой жемчужине советской промышленности своего времени, производились, в частности, бронированные лимузины, весившие четыре тонны и очень нравившиеся руководителям коммунистической партии. Тяжелые времена наступили после того, как завод приватизировали. Сомнительные финансовые махинации первых частных владельцев чуть не разорили его. В конце 1996 года город пришел на выручку и приобрел контрольный пакет акций. Завод, ранее выпускавший 200 тысяч автомо-

билей в год, выпустил за год всего 17 тысяч, терпел убытки и влезал в долги. “Товарищи зиловцы, мне кажется, вы воруете!” — кричал Лужков, собрав руководство ЗИЛа после того, как город взял на себя ответственность за завод, переживавший трудные времена. “Мне говорили: вы сошли с ума, — со свойственной ему прямоотой рассказывал позже Лужков. — Завод уже умер. Ничего подобного. Дайте мне полгода, и ЗИЛ встанет на ноги”<sup>43</sup>.

Он ошибался. Лужков обеспечил заводу достаточные инвестиции, чтобы он мог держаться на плаву, в частности, выступив в качестве гарантирующей стороны при получении займов в коммерческих банках. Он заставлял городские департаменты заказывать выпускаемые ЗИЛом грузовики, неконкурентоспособные на открытом рынке. Гораздо большей популярностью пользовались грузовики, производившиеся заводом ГАЗ в Нижнем Новгороде. ЗИЛ в истинно советском стиле продолжал выпускать продукцию, не имевшую спроса. Через четыре года после того, как Лужков дал обещание поставить ЗИЛ на ноги, завод продолжал приносить убытки, и конца этому видно не было. Так же плохо обстояли дела у Лужкова с другим крупным московским автомобильным заводом, производившим автомобили “москвич”. Причины были те же. Государственный капитализм не мог заменить настоящий рынок\*.

Темной стороной империи Лужкова была присущая ей неконтролируемая коррупция, питаемая наводнившими Москву новыми деньгами. В городе большое распространение получил рэкет, в начале 1990-х практически каждому предприятию приходилось иметь “крышу”. Существовало несколько крупных преступных группировок. Взятки, “откат”, тайные счета за границей стали обычным явлением, а споры решались с помощью взрывов автомобилей и заказных убийств. Москва в этом отношении не представляла собой ничего уникального. Она служила лишь наиболее ярким примером коррупции, охватившей Россию. Когда само правительство превратилось в рассадник коррупции, когда взятки стали обычным делом для городских чиновников и федеральных министров, правоохранительные органы не могли наводить порядок в одиночку. Они стали такой же частью коррумпированной системы, как министры и чиновники. Проблема лежала гораздо глубже: Россия не стала государством, в котором господствовало право, а ее правители часто с безразличием относились к царившему в стране хаосу, а иногда и усугубляли его.

\* Автозавод ЗИЛ продолжал работать до 2006 г., но производил гораздо меньше грузовиков, чем другие заводы, такие, как ГАЗ и КамАЗ. Завод АЗЛК прекратил производство в 2003 г., а в 2006-м был объявлен банкротом. Его долги оцениваются в 1 миллиард долларов. — (Прим. автора к русскому изданию.)

Лужков рассказывал мне, что боролся с волной преступности в Москве, но возлагал ответственность за нее на то, как строилась экономика России в начале 1990-х, когда “теневая экономика” превратилась в большой бизнес. “Представители преступного мира проникли и в бизнес, и в правоохранительные органы, — говорил он, — и привнесли в них свои правила”. Он настаивал на том, что уровень преступности в Москве был ниже, чем в других городах. Он добавил: “Я часто сталкиваюсь с проблемой коррупции. И не просто каждый день, а каждое утро и каждый вечер, а иногда и ночью. Я глубоко убежден, что растущая криминализация экономики и жизни является следствием экономической системы, построенной нашими либеральными реформаторами, еще одним следствием приватизации”. “Я считаю, — заявил он также, — что уровень коррупции в Москве по российским меркам относительно скромнен”. Хотя ситуация в Москве не идеальная, доказывал Лужков, если бы коррупция была действительно большой, в Москву не вкладывали бы такие огромные деньги<sup>44</sup>.

Но в Москве Лужкова невозможно было заниматься бизнесом, не подвергаясь при этом вымогательству со стороны ревизоров, милиции, чиновников. Чтобы получить непосредственное представление об этом, я зашел однажды в обычную булочную-кондитерскую № 185 недалеко от Московского государственного университета. В служебном помещении Вера Трусова, приятная женщина в ярком полосатом свитере, раньше работавшая инженером, рассказала мне о трудностях, с которыми сталкиваются мелкие предприятия в городе Лужкова. Сложив ладони в жесте мольбы и беспомощности, она вспоминала, как последний городской ревизор, проверявший ценники, наложил на нее штраф, равный ее месячной зарплате. Мелкая коррупция, заключающаяся в вымогательстве взяток представителями власти, подрывала бизнес. “Если она сейчас придет, я снова буду ей кланяться, — сказала Трусова о последнем ревизоре. — Я скажу ей: “Да, сколько?” Трусова написала письмо другим представителям малого бизнеса, в котором вспоминала, как группа ревизоров, “проезжая мимо ее магазина, заметила, что в витрине не включено освещение”. “Штраф. Они подошли к магазину и увидели окурки, валявшийся на тротуаре. Штраф. У продавщицы на голове не было шапочки. Штраф. На лампочке в кладовке заметили пыль. Штраф. Выписав пачку штрафов, они вышли из магазина довольные собой!”

Зловещая тень упала на империю Лужкова пасмурным воскресным днем 3 ноября 1996 года. Около пяти часов вечера американский бизнесмен Пол Тейтум вышел из гостиницы “Рэдиссон-Славянская”, в которой насчитывалось 430 номеров и которую он помогал превратить в одну из

первых гостиниц западного образца в столице. Тейтум, броско одетый эксцентричный уроженец Оклахомы, которому исполнился сорок один год, приехал с первой волной энтузиастов, желавших принять участие в зарождении капитализма в Москве. В сопровождении двух телохранителей он шел к станции метро “Киевская”, расположенной сразу за гостиницей. Когда он спускался по стертым каменным ступеням лестницы подземного перехода, вооруженный преступник открыл по нему огонь с парашюта, идущего вдоль лестницы. Было произведено двадцать выстрелов, одиннадцать из которых поразили Тейтума, умершего вскоре после обстрела. Убийца сбежал, оставив орудие убийства — завернутый в пластиковый пакет автомат Калашникова, на котором не обнаружили отпечатков пальцев.

В то время Тейтум был замешан в серьезном деловом конфликте, связанном с гостиницей. Компании Тейтума принадлежало 40 процентов акций, сеть гостиниц “Рэдиссон” с центральным офисом в Миннеаполисе располагала еще 10 процентами, остальные 50 процентов принадлежали городу. У Тейтума возникли разногласия с Умаром Джабраиловым, чеченцем по национальности, худощавым человеком с длинными волосами, всегда безупречно одетым, имевшим обыкновение прогуливаться по главному вестибюлю гостиницы в окружении телохранителей. Джабраилов представлял в городе совместное предприятие, управлявшее гостиницей и другой недвижимостью. Тейтум открыто и резко критиковал Джабраилова, называя его членом чеченской мафии в Москве, и информация об их разногласиях просачивалась на страницы газет и экраны телевизоров. Тейтум сказал, что его выживают из гостиницы; Джабраилов обвинил Тейтума в том, что он не возвращает долги. Когда в июне 1994 года Тейтум приехал в гостиницу, дорогу ему преградила вооруженная охрана. Он провел пресс-конференцию на автомобильной стоянке гостиницы и выступил с обвинениями в адрес своих российских партнеров. Через полторы недели он в сопровождении дюжины телохранителей, надев пуленепробиваемый жилет, вернулся в гостиницу<sup>45</sup>.

Джабраилов отрицал свою причастность к убийству Тейтума, но вопросы об этом преследовали его. Менее чем через месяц после убийства Соединенные Штаты лишили Джабраилова визы, вслед за тем как корреспондент газеты “Ю-Эс-Эй тудей” сообщил в американское посольство, что Джабраилов угрожал убить его, потому что ему не понравились заданные вопросы об убийстве Тейтума. Американское посольство заявило, что решение аннулировать визу было основано на положении закона, запрещающего въезд “любого иностранца, относительно которого у сотрудника консульства или Министерства юстиции есть сведения или основания пред-

полагать, что он стремится въехать в Соединенные Штаты, чтобы участвовать исключительно, преимущественно или эпизодически в незаконной деятельности”. Джабраилов отреагировал на это с возмущением: “Это позор для Америки! У них есть какие-нибудь доказательства?”<sup>46</sup>

Лужков долгое время хранил молчание в отношении убийства. По непонятной причине он оставил Джабраилова на прежней должности, а потом повысил, сделав управляющим торгового центра на Манежной площади. Позже Джабраилов выдвинул свою кандидатуру на выборах президента России, обклеив центр Москвы плакатами со своим улыбающимся лицом<sup>47</sup>. “Если у американской стороны имеются убедительные доказательства его участия в этом ужасном убийстве и террористическом акте, — сказал Лужков одному из журналистов, — я готов сделать самые радикальные выводы, прервать все деловые и личные контакты с ним. Если же доказательств нет, мы сами будем решать, с кем иметь дело, без давления или указаний из Америки”<sup>48</sup>. “С вашей стороны тоже не было определено выраженной реакции на это убийство, — ответил Лужков на мой вопрос о Тейтуме. — А я к этому убийству не имею никакого отношения, равно как и вы”<sup>49</sup>.

Московские следователи так и не нашли убийцу Тейтума. В этом не было ничего необычного: за год в городе было раскрыто всего три из 152 убийств, считавшихся заказными<sup>50</sup>. Московские газеты и телевидение также не уделили в то время большого внимания случившемуся.

Лужкова почти никогда не критиковала пресса, отчасти потому, что он оказывал финансовую помощь многим газетам и телевизионным компаниям, устанавливая для них льготную арендную плату. Один журналист рассказывал мне, что Лужков распорядился продать его коллегам целый многоквартирный дом по льготным ценам. Уверенные, что Лужков в любой момент может этот дом отобрать, они старались ничем его не обижать. Лужков царствовал в своих владениях и наслаждался сознанием того, что никто не смеет спорить с ним. “В течение многих лет Юрий Михайлович жил в атмосфере всеобщего почитания, — рассказывал мне его друг Евтушенков. — Он был священной коровой, и его никто не осмеливался резко критиковать”<sup>51</sup>.

Когда Лужкова задевала статья или телевизионная передача, он подавал на обидчиков в суд за клевету, и поскольку городские суды тоже субсидировались им, почти всегда выигрывал. Позже создание такого кокона дорого обошлось Лужкову.

В выступлении, опубликованном независимой еженедельной газетой “Московские новости”, Егор Гайдар говорил: “Экономическая жизнь в Москве... страшно бюрократизирована, зарегламентирована, и ре-

результатом этого является массовое распространение коррупции. Каждый, кто имеет дело с московскими муниципальными структурами, прекрасно знает об этом. И, к сожалению, этот процесс нарастает”<sup>52</sup>. Лужков подал в суд на Гайдара, заявив, что пострадала репутация города. Гайдар отнесся к делу серьезно. Его адвокаты предъявили доказательства того, что в городе существует взяточничество, но после того, как они одержали победу в суде низшей инстанции, Лужков победил в апелляционной инстанции. Судья не дал никаких объяснений<sup>53</sup>. Однако сказанное Гайдаром получило очередное подтверждение в ноябре 2000 года, когда милиция арестовала Владимира Кочеткова, возглавлявшего департамент муниципального жилья и строительства. Кочетков вымогал крупную взятку за подписание контракта на изготовление уличных фонарей. Было установлено, что у Кочеткова имелось 700 тысяч долларов на счете в швейцарском банке, а за батареей в его квартире обнаружили целлофановый пакет с 67 тысячами долларов<sup>54</sup>.

Первые годы новой России вызывали недоумение у Лужкова как политика. Страна объявила себя демократическим государством с рыночной экономикой, сохранив законы, традиции и образ мыслей прежней эпохи. Не существовало никаких инструкций для переходного периода между советской эпохой и новым капитализмом. Одним из самых сложных вопросов был вопрос о соотношении общественных и личных интересов. Старой системой деспотично руководила партия, а интересы частного бизнеса либо отсутствовали, либо находились в тени. Внезапно партию сменила новая выборная демократия. Новые политические лидеры, среди которых был и Лужков, неожиданно столкнулись с интересами множества новых частных предприятий. Интересы частного бизнеса вышли из тени, приобрели вес. При переходе от старого мира к новому грань между общественными интересами и личной выгодой оказалась размытой. Личные интересы удовлетворялись за счет общественного достоинства, и новые руководители России, включая Лужкова, допускали это.

Смешение общественных интересов и частного бизнеса наметилось в непродолжительном конфликте, связанном с ролью Лужкова в компании “Оргкомитет”, которой каким-то образом удалось получить монопольное право на продажу частным владельцам принадлежащего городу жилья. В 1991 году Лужков, занимавший при Попове пост вице-мэра, возглавил “Оргкомитет”. Будучи городским чиновником, он передал “Оргкомитету” права на два дорогостоящих здания, что было очевидным злоупотреблением служебным положением<sup>55</sup>. После критики в печати и давления со стороны прокурора Лужков 22 апреля 1992 года



ушел из компании. Помощник Лужкова сказал мне, что “Оргкомитет” был одной из множества сомнительных квазичастных компаний, получавших в 1990-е годы прибыль за счет города, и что Лужков попал в нее “случайно”. “Оргкомитет” был создан наряду с большим количеством других рыночных структур в период неопределенности. “Как только мы увидели, что он собой представляет, мы его тут же ликвидировали”, — позже сказал Лужков<sup>56</sup>.

Но “Оргкомитет” стал предтечей основной системы Лужкова, сочетавшей общественные и личные интересы. Этот подход стал очевиден в 1990-е годы с рождением гигантской корпорации, которой руководил близкий друг Лужкова, Евтушенков, бывший инженер-химик, тихий и осторожный человек в очках с металлической оправой, скромная манера поведения которого не соответствовала тому влиянию, которым он пользовался в окружении Лужкова.

Путь Евтушенкова к богатству начался в тихой бюрократической заводи — в Московском городском комитете по науке и технике. Роль комитета была незначительной, и возглавлявший его Евтушенков обнаружил, что бюджетные субсидии иссякли. В 1993 году, через год после того, как Лужков стал мэром, Евтушенков ушел в коммерцию. Он просто превратил свой маленький городской комитет в частную компанию. Первоначальный замысел, по его словам, заключался в том, чтобы обеспечить комитету доход взамен утраченных государственных субсидий. “Я, как и все, экспериментировал”, — объяснял Евтушенков. Его эксперименты оказались очень выгодными и привели к созданию разветвленного конгломерата с холдинговыми компаниями в области телефонной связи, электроники, страхования, туризма и в других сферах бизнеса. Компания получила название “Система”<sup>57</sup>.

Евтушенков рассказал мне, что является другом семьи Лужкова, но утверждал при этом, что не пользовался дружбой для того, чтобы обсуждать с Лужковым проблемы предпринимательской деятельности<sup>58</sup>. Один из помощников Лужкова сказал, что Евтушенков ближе к Лужкову, чем кто бы то ни было, за исключением Елены Батуриной. Евтушенков был шафером на их свадьбе. Жена Лужкова являлась президентом компании “Интеко”, занимавшейся производством пластмасс, которую Лужков называл главным источником доходов своей семьи. Однажды Евтушенков продал принадлежавшие ему 24 процента акций другого завода по производству пластмасс, “Алмеко”, компании Батуриной, которой она руководила вместе со своим братом Виктором<sup>59</sup>.

Источники первоначального капитала конгломерата “Система” неизвестны. Одной из версий поделился президент “Системы” Евгений Но-

вицкий, сказавший, что конгломерат вырос из группы экспортно-импортных компаний, делавших легкие деньги в начале 1990-х на продаже российской нефти за границу и на импорте компьютеров. “Мы брали ссуды, покупали нефть, продавали ее на Западе. Потом покупали компьютеры, телевизоры, продукты питания и продавали их на местном рынке. Таким образом, образовался высокодоходный рынок. В 1993 году одна операция могла принести 100 процентов прибыли. Купи что-нибудь за доллар, продай за два”. Это была типичная история быстрого обогащения, характерная для той эпохи, но в ней ничего не говорилось о преимуществах, которые давала Евтушенкову дружба с мэром.

Преимущества появились с началом приватизации. Согласно ее собственным отчетам, с 1994 по 1996 год капитал “Системы” увеличился в шесть раз и превысил миллиард долларов. Одним из самых заметных приобретений стала московская телефонная монополия, пятая по величине телефонная сеть в мире с 4 миллионами телефонных линий. Это была очень старая сеть, а одна из телефонных подстанций, обслуживающая номера на 231, находилась в эксплуатации с 1930 года<sup>60</sup>. Тем не менее компания могла приносить доход, поскольку потребность в хорошей телефонной связи была велика. Если бы удалось увеличить плату за пользование телефоном — а пойти на это Лужков был вынужден, — компания стала бы прибыльной. “Совершенно случайно, — вспоминал Евтушенков, — я оказался в отрасли, которая начала стремительно развиваться, — телекоммуникации”.

Когда в 1995 году правительство Лужкова решило приватизировать 33 процента телефонной компании, это заинтересовало Евтушенкова. Он только что реорганизовал свой старый комитет городского правительства. Название немного изменилось. Теперь это был не Московский городской комитет по науке и технике, а “Московский городской комитет по науке и технике и компания”. Под “компанией” подразумевалась группа фирм, которые в большинстве своем контролировались “Системой” или принадлежали ей. 21 апреля 1995 года его новую фирму объявили победительницей инвестиционного тендера, проведенного Московским городским фондом собственности. Цена составила 136 миллионов долларов, из которых 100 миллионов можно было предоставить в виде оборудования. Цена ничтожная, если учесть, что рыночная капитализация компании составляла тогда 2 миллиарда долларов<sup>61</sup>.

Когда были объявлены результаты приватизации, победителем значился только “Московский городской комитет по науке и технике и компания”. Конгломерат “Система”, реальная сила, стоявшая за сделкой, не упоминался. Приватизация оказалась инсайдерской сделкой, такой же

дешевой распродажей, как те, которые Лужков публично осуждал, ведя борьбу с Чубайсом, только теперь город занимался этим в интересах его друга Евтушенкова. Российское законодательство предусматривает, что в любом аукционе должно быть не менее двух участников. Евтушенков сказал, что в этом тендере участвовало несколько претендентов, но, согласно сообщениям газет, помимо Московского комитета по науке и технике был только один претендент, и он также имел связи с “Системой”. Когда я обратился в Московский комитет по собственности с просьбой сообщить мне подробности о тендере, я получил по факсу условия проведения тендера, а на второй странице — короткий список победителей инвестиционных тендеров, проведенных за неделю. Ни цен, ни условий, ни подробностей.

Возможно, причиной их скрытности было одно из условий сделки, не бросавшееся в глаза в то время. Как только Евтушенков удовлетворил инвестиционные требования первого тендера, это условие предоставило ему право выпустить новые акции телефонного гиганта. Телефонная компания выпустила 638 634 новые акции в дополнение к 1,2 миллиона уже находившихся в обращении. Это позволило Евтушенкову взять компанию под свой контроль, увеличив долю “Системы” до 59,9 процента голосующих акций телефонной компании, что обеспечило ему надежное большинство. Услышав об этом условии в 1998 году, я был ошеломлен. Я нашел факс, полученный мною в 1995 году из Московского комитета собственности, с описанием условий тендера. В нем ничего не говорилось о праве выпускать новые акции. Ключевое условие приватизации, позволившее “Системе” получить контроль над самой большой городской телефонной компанией России, было скрыто от глаз общественности. Больше всех пострадала компания “Связьинвест”, значительная часть которой принадлежала государству, — национальная телефонная холдинговая компания, чья доля голосующих акций Московской телефонной компании сократилась с 46,6 до 27,9 процента.

“Система” была очень закрытой, почти невидимой компанией. В середине 1990-х годов, когда Евтушенков расширялся, “Система” была мало известна и ей уделялось меньше внимания, чем финансовым и промышленным империям Гусинского, Смоленского, Березовского и Ходорковского. Проницательные московские финансовые аналитики, казалось, были сбиты с толку “Системой”. Даже в 1998 году биржевые маклеры, выпускавшие справочные бюллетени о телефонной компании для иностранных инвесторов, часто не указывали, что “Московский городской комитет по науке и технике и компания” связан с “Системой”. Не было ясно и то, кому на самом деле принадлежит конгломерат “Система”. Компа-

ния не публиковала подробных сведений о своих владельцах, а финансовые документы были очень лаконичны. Президент “Системы” Новицкий сказал мне, что материнская компания на 100 процентов принадлежала другой компании, “Система-Инвест”, та, в свою очередь, на 40 процентов принадлежала люксембургской инвестиционной компании, а остальное принадлежало индивидуальным инвесторам, включая Евтушенкова. Лужков отрицал, что “Система” была “запасным карманом для мэра”. 4 марта 1999 года, обращаясь к дипломатам, журналистам и бизнесменам, Лужков сказал: “Я могу официально сообщить вам, что распространяемые слухи не имеют ничего общего с действительностью. Что касается “Системы”, то к ней сегодня привлечено очень большое внимание, но многие пытались рассматривать “Систему” как какой-то запасной карман правительства Москвы или запасной карман мэра, у которого имеются некие политические мотивы перед выборами. Отбросьте все эти мысли. Мы работаем честно. Мы не прибегаем к тому, что вы предполагаете. И сами эти предположения — когда мы читаем их — говорят только о дурном тоне тех, кто их делает”<sup>62</sup>.

Москва переживала подъем, и конгломерат Евтушенкова еще теснее переплелся с финансовыми потоками города. Московский банк реконструкции и развития, являвшийся частью “Системы”, стал одним из “уполномоченных” банков Москвы и получил прибыльную привилегию распределять городские деньги, например субсидии ЗИЛу. Страховая компания “Системы” застраховала московский метрополитен. “Система-Нефть” управляла в Москве сетью автозаправочных станций. “Система-Галс” являлась одним из крупных застройщиков центра Москвы. “Система-Телекоммуникации” имела долю в двух московских компаниях сотовой связи, одна из которых стала лидером рынка. “Системе” также принадлежал “Детский мир”, огромный магазин, торгующий товарами для детей, туристическое агентство “Интурист” и несколько заводов по производству электронного оборудования. Евтушенков занимал одновременно множество разных постов: был другом и советником Лужкова, руководителем “Системы”, председателем совета Московской фондовой биржи и так далее. Он без труда переходил от общественных интересов к интересам частного бизнеса и обратно.

Член городского совета Алексей Улюкаев, реформатор и заместитель директора гайдаровского института, сказал, что все это в духе Лужкова. “В Москве важно стоять на двух ногах: одной — в бизнесе, другой — в администрации”, — сказал он мне. Лужков создал систему, при которой в связях городского департамента с частным бизнесом не было ничего необычного. “С одной стороны, они распоряжаются бюджетными день-

гами, — говорил Улюкаев, — с другой, делают деньги сами. С третьей — всё контролирует город. Они и предложение, и спрос, и администрация”. Улюкаев назвал это “коммерциализацией” правительства. “Практически у каждой городской структуры есть свой внебюджетный фонд, на который поступают доходы от предпринимательской деятельности”, — рассказывал он. Доходы часто утаивались. В проспекте для иностранных инвесторов 1997 года, посвященном размещению еврооблигаций на сумму 500 миллионов долларов, город признал, что все его внебюджетные фонды приносят пятую часть общего дохода, составляющего 9,9 миллиарда долларов. Многие эксперты считают, что на самом деле эта сумма гораздо больше. По словам Улюкаева, детали не известны и городскому совету<sup>63</sup>.

То, что в западной экономике считалось бы злоупотреблением служебным положением, в Москве было обычным явлением. Когда в 1997 году город занял на мировых рынках капитала 500 миллионов долларов, было решено использовать полученные деньги для предоставления ссуд с целью поощрения инвестиций. Евтушенков был одним из двадцати четырех членов совета, принимавшего решение по ссудам. Кто получил деньги? “Система” получила, по крайней мере, три ссуды: 16,5 миллиона долларов на проект, связанный с недвижимостью в центре города, 16,5 миллиона долларов на завод по производству телевизоров и 15 миллионов долларов на завод по производству цифровых телефонных станций. Евтушенков сказал мне, что не присутствовал на обсуждении вопроса о ссудах, но один из муниципальных служащих сказал мне, что он присутствовал, хотя и сидел молча.

Успех “Системы” — это не просто история о богатстве или о лужковском неприкрытом слиянии власти и денег. В то время когда начала формироваться “Система”, новая российская экономика вся превращалась в семейную, клановую систему. Стали появляться конгломераты (которые

из вежливости называли финансово-промышленными группами), зарождавшиеся маленькие империи, часто связанные с кем-то из политических лидеров. Лужков, руководитель огромной и все более процветающей столицы, тоже нуждался в союзе с такой финансово-промышленной группой. Вначале это был Гусинский, потом “Система” и Евтушенков.

Лужков начал думать о новых горизонтах. Журналисты уже донимали его вопросами о том, будет ли он выставлять свою кандидатуру на пост президента. Ельцин, здоровье которого становилось все хуже, не мог оставаться президентом вечно. “Я устал повторять, что не собираюсь выставлять свою кандидатуру”, — отвечал Лужков в 1995 году. “Это не для меня. Но даже если бы я решил выставить свою кандидатуру на выборах президента, — добавил он затем, — разве это преступление, что-то незаконное?”<sup>64</sup>

На самом деле Евтушенков и Лужков, проводившие вместе отпуск и часами беседовавшие друг с другом в выходные дни, в личных беседах начали обсуждать вопрос о том, что потребуется Лужкову для того, чтобы участвовать в президентских выборах после Ельцина. На выборах в 1996 году Лужков поддержал российского президента, но их беседы продолжались в течение длительного времени после этого. Евтушенков считал, что у Лужкова есть один очень сильный аргумент: он смог бы изменить страну так же, как изменил Москву. Евтушенков считал, что у Лужкова есть шанс повлиять на ход истории.

Это была дерзкая мысль, но существовала проблема, ставшая очевидной потом: Лужков не был готов. В душе он был хозяином, управляющим, советским человеком, приспособившимся к новой экономике. Он оставался порождением уникальной ситуации, сложившейся в Москве, и его опыт в области политики был накоплен внутри защищавшего его кокона Москвы. Неугомонный город-государство совсем не походил на остальную Россию.

**В** Москве не много мест, откуда открывается такой живописный вид, как с Воробьевых гор — поросших лесом холмов, возвышающихся над Москвой-рекой в том месте, где она неторопливо поворачивает в сторону Кремля. Летним днем лес дарит прохладу и становится убежищем от городской жары. Речные трамвайчики и баржи плывут по реке. На самом верху высится импозантное тридцатипятиэтажное здание Московского государственного университета. Со смотровой площадки перед ним открывается вид на Москву-реку и панорама всего города от находящегося на переднем плане стадиона в Лужниках до иглы Останкинской телевизионной башни вдалеке. Вниз от университета по обеим сторонам вдоль реки спускается улица Косыгина — один из самых тихих и зеленых бульваров Москвы. Кроме университета в этом престижном районе расположены Институт химической физики и киностудия “Мосфильм”, в прошлом сердце советской киноиндустрии. На Воробьевых горах садился на коня и взмывал в небо в финальной сцене классического романа Михаила Булгакова “Мастер и Маргарита” дьявол по имени Воланд.

В сентябре 1994 года в особняке с видом на реку, расположенном на вершине холма, собралось несколько богатых российских бизнесменов. Большинство из них были молоды, а их капиталы были еще моложе. Михаил Ходорковский, которому тогда исполнилось тридцать, всего семь

## Клуб на Воробьевых горах

лет назад пытался открыть молодежное кафе в Институте имени Менделеева. Тридцатидевятилетний Александр Смоленский семь лет назад строил дачи из бревен. Самый старший из них, сорокасемилетний Борис Березовский, всего пять лет назад, сидя в кафе, основал ЛогоВАЗ. К ним присоединились несколько других: тридцатидевятилетний Владимир Виноградов из числа первых кооператоров, ставший президентом “Инкомбанка”, одного из крупнейших новых коммерческих банков; сын номенклатурного работника тридцатидвухлетний Владимир Потанин, банк которого стремительно рос, и тридцатилетний Михаил Фридман, заработавший первые деньги на кооперативе, в котором занимался мытьем окон, а теперь ставший главой быстро растущего банка. Еще двое были весьма заметными фигурами в то время, но позже исчезли из вида: тридцатилетний Олег Бойко, финансист, поддерживавший партию Егора Гайдара в первые годы ее существования, и тридцативосьмилетний Александр Ефанов, президент компании “Микродин”, вкладывавшей деньги в тяжелую промышленность, но затем поглощенной империей Потанина. Все вместе эти бывшие мелкие дельцы и спекулянты джинсами представляли собой группу преуспевающих магнатов.

Они пришли в клуб по приглашению одного из главных помощников Юрия Лужкова, Василия Шахновского, которому было тогда тридцать семь лет. Шахновский, с лучиками морщин в уголках серо-голубых глаз, с редеющими жесткими волосами и тронутой сединой рыжеватой бород-



кой, принадлежал к тому же поколению, что и они. Всего пятью годами раньше Шахновский был вовлечен в демократическое движение, бурно развивавшееся в Москве. Он работал с Гавриилом Поповым, а затем с Лужковым, занимая одну из ключевых должностей в аппарате мэра. Работая в мэрии, Шахновский видел, что российская политика и бизнес становятся все более хаотичными. Годы потрясений — попытка переворота в августе 1991-го, экономическая революция Ельцина в 1992-м и вооруженная конфронтация с парламентом в октябре 1993-го — привели к тому, что предприниматели остались без общепринятых правил игры. Это было время, когда молодые финансисты и промышленники хорошо знали, как добиться того, что им нужно от политиков и чиновников, но слабо представляли себе, какой коллективной силой они обладают. Они могли получить за взятку разрешение на вывоз валюты, но не знали, как изменить экспортную политику. Шахновский назвал эту группу “большим капиталом”, но они плыли по течению, не имея собственного голоса. Бизнесмены говорили, что им нужна “нормальная страна” с нормальными законами, нормальным правительством и нормальной экономикой, но у них ее не было, и они понятия не имели, откуда это все могло бы возникнуть. Большинство из них так напряженно работали в собственном бизнесе, что не видели общей картины.

Более того, Шахновский знал, что молодые магнаты строили свои отношения с правительством, используя грубые приемы — подкуп и принуждение. На карту ставилось все, и перед каждым предпринимателем стоял суровый выбор, как часто говорили, — “уничтожить или быть уничтоженным”. Правил не было. “Если один играл в футбол, а другой — в регби, то игры не было, — вспоминал Шахновский. — Начинался кулачный бой без правил”. Шахновский видел, что бизнесмены сводили счета на улицах. “В тот период отсутствие правил было особенно очевидным”. Обеспокоенный этим, Шахновский решил самостоятельно предпринять какие-то меры. “Нельзя вечно давать взятки, — сказал он. — Рано или поздно всему приходит конец”.

Шахновский предложил предпринимателям создать свой собственный эксклюзивный тайный клуб. По идее Шахновского клуб должен был стать местом, в котором они могли чувствовать себя в безопасности и свободно говорить, спорить, а возможно, и объединиться во имя общих интересов. Шахновский говорил мне, что не хотел создавать салон для заключения сделок. Он хотел, чтобы его гости мыслили широко: как “большой капитал” может повлиять на зарождающуюся российскую демократию и экономику. Он хотел, чтобы они выдвигали идеи о том, как лоббировать правительство цивилизованным путем, как создавать бла-

гоприятное общественное мнение о себе, подобно тому как это делалось в любой нормальной стране.

Клуб сформировался, но не в том виде, как предполагал Шахновский. Предприниматели были слишком озабочены собственными проблемами, чтобы интересоваться общей картиной. Через два года, в 1996 году, они наконец объединились в мощную группу, когда почувствовали, что их богатству и благосостоянию угрожает опасность. Но в начале их больше волновали сугубо личные интересы. Они нуждались в защите друг от друга. Первым пунктом повестки дня первого заседания клуба, по словам Шахновского, стала выработка “цивилизованных правил игры в отношениях между собой”.

Они составили проект устава. Суть его сводилась к тому, что они не будут нападать друг на друга. Они взяли на себя обязательство не подкупать правоохранительные органы с тем, чтобы они преследовали кого-то из них, не использовать газеты и телевидение для дискредитации друг друга. В то время все они создавали собственные частные охранные и разведывательные структуры именно с этой целью. Многие из них наняли для этого бывших руководящих работников КГБ. Одна из задач, стоявших перед этими хорошо оплачиваемыми и хорошо оснащенными разведчиками, заключалась в сборе компрометирующих материалов на конкурентов или правительство. Компромат можно было без труда приобрести у государственных органов безопасности, включая те, которые раньше входили в состав КГБ и имели доступ к его огромным архивам. Компромат можно было не покупать, а с не меньшим эффектом изготовить, воспользовавшись сфабрикованными документами. К тому же распространение компромата не составляло труда. Чтобы развязать войну компроматов против своих врагов, банкиру не обязательно было иметь собственную газету или телевизионную компанию. Достаточно было заплатить небольшую сумму, иногда всего несколько сотен долларов, конкретному журналисту. Не все журналисты были коррумпированы, но были и такие, и за деньги они могли написать или сказать в телевизионной передаче практически что угодно.

В своем уставе магнаты записали: никакого компромата друг на друга. “Возможно, идея была немного утопичной, немного наивной, но тогда, на начальном этапе, они договорились об этом и довольно успешно регулировали процесс”, — рассказывал мне позже Шахновский<sup>1</sup>.

Годы спустя никто из них не мог точно вспомнить, был ли устав составлен в письменном виде или устно, подписали они его или нет, и это тоже соответствовало духу их неофициального закрытого клуба. Партнер Ходорковского Леонид Невзлин вспомнил, что существовала устная

договоренность. “Это обсуждалось, но не было записано на бумаге”, — сказал он мне. Ходорковский вообще не мог вспомнить, присутствовал ли он на встречах. “Не помню, подписывали ли мы что-нибудь”, — сказал Виноградов. “Документа не было, была устная договоренность, — сказал Смоленский. — Мы договорились не кусать друг друга, не прибегать к помощи средств массовой информации для выяснения отношений, не использовать правоохранительные органы для решения экономических проблем”<sup>2</sup>.

Шахновский рассказывал мне, что документ был составлен на бумаге очень простым языком и неоднократно редактировался. “В него внесли исправления, кто-то подписывал его, кто-то редактировал, — вспоминал он. — Такой документ существовал, это точно, но поскольку он был очень аморфным, нельзя сказать, что его все приняли и стали следовать ему. Он был подписан”.

“Думаю, что они нарушили договоренность, как только вышли за ворота здания”, — сказал Виноградов. Он был прав, и в последующие годы все они вступали в ожесточенные конфликты друг с другом. Они нарушали обещания и использовали правоохранительные органы и СМИ для нападок друг на друга.

Но все же Шахновский положил чему-то начало. Участники встречи на Воробьевых горах приумножили свои миллионы, и их маленькое тихое сообщество позже превратилось в нечто гораздо большее, чем дискуссионный клуб, придуманный Шахновским. Это было началом отчаянной попытки, намного более дерзкой, чем мог представить себе Шахновский, захватить власть в стране.

Члены клуба на Воробьевых горах встречались регулярно один раз в две недели в особняке с видом на реку. Окруженный деревьями особняк отделяла от улицы длинная подъездная дорога и полностью скрывала от глаз внушительная каменная стена. Это было идеальное убежище, находившееся за охраняемыми воротами, одно из множества расположенных в этом районе зданий, принадлежавших городу. Предприниматели приезжали в семь часов вечера и после аперитива садились ужинать. Они разговаривали до позднего вечера, когда расстилавшийся перед ними до самого горизонта город превращался в море сверкающих огней. Первая встреча произошла в сентябре 1994 года, а последняя — осенью 1995 года, но позже клуб возродился в другом месте и в другое время, еще на два года.

С первых встреч предприниматели безуспешно искали себе политического покровителя. Кремль Ельцина был раздроблен на соперничающие группировки. Черномырдин, полнолицый косноязычный премьер-

министр, был типичным советским директором завода и едва ли подходил для этой роли. Ни один из молодых экономистов-реформаторов вроде Гайдара и Чубайса не был достаточно заметным, опытным или влиятельным для того, чтобы встать во главе честолюбивой новой элиты. Перспектива, открывавшаяся с Воробьевых гор, как позже вспоминал один из участников, была “совершенно безрадостной”<sup>3</sup>.

Однажды вечером Шахновский предложил Лужкову встретиться с ними. По словам Шахновского, клуб размышлял над тем, может ли Лужков стать их знаменосцем. “Эти люди были готовы сделать ставку на него, — рассказывал он, — были готовы видеть в нем человека, который будет представлять их интересы в политических кругах”. Но попытка оказалась неудачной. На первой же встрече стало очевидно, что они говорят на разных языках. Пятидесятивосьмилетний Лужков проделал часть пути к рыночной экономике, но с подозрением относился к молодым предпринимателям, считая их спекулянтами и аферистами, представителями, как он выражался, “паразитического” капитализма. У него сохранились инстинкты управленца, сформировавшегося в советскую эпоху, он был хозяином. А молодые банкиры-промышленники, большинство из которых были на двадцать лет моложе Лужкова, отличались цинизмом и честолюбием. Они никогда не руководили заводами, однако больше, чем Лужков, знали о том, как играть на обменных курсах рубля и доллара и перемещать свой выигрыш в офшорные зоны. По крайней мере двое из молодых магнатов, Смоленский и Ходорковский, давно, еще во время перестройки, обращались к Лужкову за лицензиями для своих кооперативов. Возможно, тогда у них были какие-то общие взгляды, но не сейчас.

Смоленский вспоминал, что Лужков сразу же настроил магнатов против себя, взяв с собой двух своих заместителей, Владимира Ресина и Бориса Никольского. Смоленский видел, что люди Лужкова сделаны из того же теста, что и сам мэр: люди старой закваски, неспособные утнаться за приткими финансистами. “Неликвидный товар”, — усмехнулся, вспоминая об этом, Смоленский. Смоленский вспомнил, что один из молодых предпринимателей сказал Лужкову: “Юрий Михайлович, вы хотите, чтобы мы вложили капитал в Москву? Вы роете яму на Манежной площади (работы тогда только начались). Мы считаем, что это неэффективный проект”. Другими словами, он приносил убытки.

“Я копал и буду копать! — упрямо ответил Лужков. — И вы мне не указывайте, мне не нужны ваши советы на этот счет”.

“Прекрасно, — ответил предприниматель. — Вам решать, Юрий Михайлович”.

Молодые банкиры чувствовали себя новоявленными хозяевами вселенной. Они не хотели, чтобы ими командовали. Лужков, однако, не мог согласиться ни на что другое. Он был хозяином. Он решал, где копать, даже если начал копать только для того, чтобы прекратить митинг протеста. Рытье котлована отражало его образ мышления, а его модель капитализма вращалась вокруг центральной роли, которую он играл.

“Лужков прибыл на эту встречу прежде всего как хозяин, считавший, что он намного мудрее и дальновиднее людей, сидевших за столом, — вспоминал Шахновский. — И он говорил с этими людьми не как с партнерами. Нет. Он говорил с ними, глядя сверху вниз, и это было очень заметно. Он читал им лекцию, давал им советы, но не беседовал с ними”.

Березовский был потрясен тем, что Лужков сказал магнатам. Березовский считал, что большой капитал должен говорить правительству, что делать, а не наоборот. “Мы просто разбежались от него, — рассказывал Смоленский, вспоминая итог встречи с Лужковым. — Мы были московскими банкирами, и он потерял нас”.

Шахновский хотел привлечь внимание клуба к ситуации в целом, но все испортил Березовский, привнесший в клуб те самые сделки, обойтись без которых надеялся Шахновский. Березовский оставался тем же ступком энергии, каким он, по отзывам друзей, был и прежде. Осенью 1994 года он вышел на новую орбиту замыслов и планов. Пока другие члены клуба продолжали обсуждать, кто из политиков может стать покровителем большого капитала, Березовский начал действовать. Он не разменивался по мелочам: Березовскому был нужен Борис Ельцин.

Автомобильный бизнес оказался для Березовский прибыльным и опасным занятием. В 1994 году, когда начались встречи членов клуба, ЛогоВАЗ был не только самым крупным в России агентством по продаже “жигулей”. Он продавал и “мерседесы”, “хонды”, “шевроле”, “крайслеры”, “вольво”, а на подходе были автомобили “дэу”. Рекламные щиты с белосиней эмблемой ЛогоВАЗа стояли на главных магистралях, ведущих в Москву. В отчете ЛогоВАЗа, посвященном маркетинговой стратегии компании, говорилось, что если в 1993 году только семь человек из десяти знали, что такое ЛогоВАЗ, то уже в 1994 году десять человек из десяти знали, какой репутацией пользуется эта компания в автомобильном бизнесе. За двенадцать месяцев до середины 1994 года ЛогоВАЗ израсходовал на рекламу и связи с общественностью 1,2 миллиона долларов. Большое внимание привлекали к компании ежегодные выставки автомобилей, проводившиеся в Москве в августе. Кроме того, Березовский выступал в

качестве спонсора ежегодной премии “Триумф” в области искусства, фонд которой составлял 100 тысяч долларов<sup>4</sup>.

Но автомобильный бизнес имел и теневую сторону, он словно магнит притягивал к себе преступные группировки. Москва стала полем сражения для банд, борющихся за контроль над торговлей автомобилями. В конце 1993 года был момент, когда Березовский сбежал из Москвы в Израиль и получил там гражданство<sup>5</sup>. Очевидно, он скрывался от бандитов. Во главе одной из враждовавших в Москве банд стояли чеченцы, известные своей жестокостью, второй была солнцевская преступная группировка, состоявшая из лиц славянских национальностей и получившая свое название по названию района на юго-западе Москвы. В сентябре 1993 года офисы ЛогоВАЗа трижды подвергались нападению, а его автомобильные салоны забрасывали гранатами<sup>6</sup>.

В старинном московском районе Замоскворечье на Новокузнецкой улице, по которой с грохотом ходят трамваи, в отреставрированном особняке начала XIX столетия, принадлежавшем семейству Смирновых, располагался штаб Березовского, клуб ЛогоВАЗа. Снаружи клуб ЛогоВАЗа представлял собой неприметное, приземистое, серое здание. Внутри это был настоящий старосветский салон, сверкавший позолотой и богато украшенный. Больше всего мне запомнилась просторная приемная, в которой я ждал назначенных мне встреч с Березовским: стены приглушенного желтого цвета, свод потолка, украшенный изображением алой розы, звон хрусталя в баре, батареи бутылок красного вина, светлые деревянные стулья у маленьких круглых столиков вроде тех, что можно встретить в парижских кафе, подсвеченный аквариум у одной из стен и множество людей, ерзающих на стульях в ожидании встречи с Березовским. Он стремительно выходил, держа руки в карманах пиджака, подходил и просил прощения. Он опаздывал, вечно опаздывал. Он обещал, что вернется, и обычно возвращался. Тем временем в приемной шла своя жизнь, звонили, гудели и пищали сотовые телефоны, а огромный телевизионный экран на одной из стен позволял быть в курсе последних новостей.

В пять часов вечера 7 июня 1994 года Березовский вышел из своего клуба и сел на заднее сиденье шестисотого “мерседеса”. Впереди, рядом с водителем, сидел телохранитель. Был час пик, “мерседес” Березовского, выехав из двора на улицу, проезжал мимо припаркованного “опеля”. Мощное взрывное устройство с дистанционным управлением, спрятанное в “опеле”, взорвалось, разворотив переднюю часть “мерседеса” и разметав во все стороны тысячи смертоносных металлических шариков. Водителю Березовского оторвало голову, телохранитель лишился глаза, семь человек на трамвайной остановке были ранены. В соседнем здании

вылетели оконные стекла. Выбравшийся из залитых кровью, дымящихся обломков Березовский получил ожоги и испытал сильное потрясение. ЛогоВАЗ выступил с гневным заявлением, в котором говорилось, что “эта трагедия доказывает, что в обществе есть силы, активно пытающиеся грубыми, преступными средствами помешать развитию в нашей стране цивилизованного предпринимательства”. Ничьи фамилии не были названы.

Это было страшное время: по данным милиции, к июню того года в городе сработали пятьдесят два взрывных устройства, в то время как за весь 1993 год прогремел шестьдесят один взрыв. Бомба, приготовленная для Березовского, была самой мощной из всех. Владимир Каданников, партнер Березовского и директор АвтоВАЗа, предложил награду в миллион долларов за информацию, позволяющую установить “инициаторов и исполнителей террористического акта” против Березовского. Они так и не были найдены.

Березовский рассказывал мне, что через четыре дня после взрыва, еще не успев снять бинтов, он присутствовал на приеме, устроенном Ельциным по случаю одного из российских праздников. “Увидев меня, Ельцин удивился и спросил, что случилось. Я рассказал ему”. По словам Березовского, Ельцин подозвал министров, отвечавших за обеспечение безопасности. “Видите, что с ним случилось? — сказал он, указывая на Березовского. — Даю вам один месяц, чтобы выяснить, кто это сделал?”. Они ничего не выяснили. Березовский улетел на лечение в Швейцарию.

В Москву он вернулся полный честолюбивых планов. Он хотел быть не просто крупнейшим автомобильным дилером в России. Леонид Богуславский, его друг с институтских времен, вспоминал, что Березовский еще в 1992 году думал о телевидении, особенно о мощном Первом канале, сигнал которого принимался почти на всей территории бывшего Советского Союза. Советское правительство вложило средства в дорогие спутники, чтобы Первый канал могли смотреть около 200 миллионов людей. ЛогоВАЗ был “всего лишь орудием”, клуб ЛогоВАЗа был “всего лишь орудием”, говорил Березовский своему другу Богуславскому. “Самым важным орудием будет Первый канал”<sup>8</sup>.

Первый канал с относящимся к нему передающим и другим техническим оборудованием, включая 540-метровую Останкинскую телевизионную башню в Москве (самое высокое сооружение в Европе), финансировался государством, но правительство больше не выделяло щедрых субсидий советской эпохи. Кроме того, Первый канал, или канал “Останкино”, как его еще называли, страдал от хищений. В то время как правительство продолжило оказывать достаточную помощь для передачи в эфир

мощного сигнала, деньги, полученные за рекламу, присваивались частными компаниями — поставщиками телепрограмм, и лишь очень небольшое доставалось самому каналу. Ситуация была такой же, как на сборочной линии в Тольятти, с которой сходили практически даровые автомобили, продававшиеся посредниками за большие деньги. Как и в случае с заводом, государство субсидировало передачу сигнала, а доходы от рекламы доставались другим. В середине 1993 года, когда, по данным Первого канала, передавалось всего девятнадцать минут рекламы в день, проведенное исследование показало, что на самом деле продолжительность рекламы составляла сто минут в день. Таким образом, даже по самым низким расценкам доход составлял от 60 до 75 миллиардов рублей в год, но, как установила государственная проверка, фактически канал получил лишь около 11,2 миллиарда рублей<sup>9</sup>.

Игорь Малашенко, ушедший в отставку в начале 1993 года после недолгого пребывания в должности директора канала “Останкино”, рассказывал мне: “С коммерческой точки зрения это было настоящее бедствие. Все началось очень просто: когда появилась реклама, никто не знал, как ее продавать. В “Останкино” заправляли все те же старые советские бюрократы. Неожиданно оказалось, что у них нет денег, чтобы покупать программы, потому что государство практически прекратило финансирование. А потом, представьте себе, к ним приходит молодой продюсер и говорит: “Хорошо, я обеспечу вас программами. Но я хочу заключить с вами бартерную сделку. Мне не нужны ваши деньги. Дайте мне некоторое количество рекламного времени. Я продам его сам, рисковать буду я”. Эти идиоты были абсолютно счастливы, но с точки зрения экономики они разорили “Останкино”<sup>10</sup>.

Сергей Лисовский, организатор концертов и развлекательных программ, ставший одним из ведущих рекламных магнатов России, говорил мне, что сначала Первый канал просто продавал перерывы между программами, тридцатисекундные, а иногда пятиминутные промежутки, появлявшиеся в результате небрежного планирования. Позже, когда в Россию потекли большие рекламные деньги, продюсеры и авторы программ начали самостоятельно продавать свое рекламное время. Рекламодателям, особенно западным компаниям, производящим потребительские товары, таким, как “Проктер энд Гембл”, это казалось каким-то безумием. Покупая рекламное время, они понятия не имели, что в это время будут показывать: художественный фильм, спорт или мьельную оперу.

Кроме того, государство продолжило покрывать расходы по передаче сигнала Первого канала (электроэнергия, обслуживание спутников и прочее), хотя денег выделялось меньше, чем прежде. Остов при-



надлежавшей государству телевизионной сети остался, но источник ее жизненной силы, доходы от рекламы, попадали в руки независимых продюсеров.

Березовский знал, где лежат деньги. Он имел выход на Первый канал через компанию, которая называлась “Реклама-Холдинг”. Она была создана для того, чтобы предпринять попытку монополизировать рекламное время на Первом канале. Рекламное агентство Березовского “ЛогоВАЗ-Пресс” было среди учредителей компании “Реклама-Холдинг”, за которой стоял Лисовский. План заключался в том, чтобы компания стала посредником, продающим рекламодателям время на Первом канале, а затем, покупая у канала рекламные блоки оптом, вывела из игры других посредников и увеличила свое влияние. Лисовский и Березовский, как и другие основатели компании “Реклама-Холдинг”, становились посредниками, делясь частью прибыли с Первым каналом<sup>11</sup>. Согласно годовому отчету, рекламное агентство Березовского “ЛогоВАЗ-Пресс” получило в 1993—1994 годах прибыль в размере миллиона долларов<sup>12</sup>. Одна из причин, позволивших получить такую прибыль, заключалась в том, что агентство “ЛогоВАЗ-Пресс” приобретало рекламное время с восьмидесятипроцентной скидкой. Березовский снова получал что-то, на этот раз эфирное время, практически даром и перепродавал за огромные деньги.

Тем временем телевизионная аудитория росла. После десятилетий скучных передач российские зрители были очарованы западными фильмами и мьельными операми. Мексиканский сериал “Богатые тоже плачут” и американский “Санта-Барбара” привлекли огромные зрительские аудитории. Первый канал мог обеспечить рекламодателям десятки миллионов потенциальных потребителей с неудовлетворенным спросом на западные товары: зубную пасту или кукурузные хлопья. Стоимость рекламы в России была смехотворно мала по сравнению с Западом и составляла около одного доллара десяти центов на тысячу зрителей против примерно 15 долларов на тысячу зрителей в Соединенных Штатах<sup>13</sup>. В 1994 году Первый канал имел намного больший ареал вещания, чем НТВ, частный канал Гусинского, хотя канал Гусинского привлекал к себе внимание популярными кинофильмами и талантливыми ведущими новостных передач. Первый канал смотрели на всей огромной территории России благодаря ретрансляторам и спутникам, построенным и финансируемым государством.

На первых собраниях клуба на Воробьевых горах Березовский выдвинул идею, превратившую его из торговца автомобилями в важную политическую фигуру на весь период до конца десятилетия. Он хотел иметь

политическое влияние и доходы, которые мог принести собственный телевизионный канал. Он рассказал другим предпринимателям о вынашиваемом им плане приватизации Первого канала. Что это было, выгодная сделка или политический ход? “И то и другое”, — заявил Березовский. Выведа из игры всех других нечистых на руку посредников, Березовский мог заработать целое состояние. Влияя на освещение событий, Березовский мог стать влиятельным лицом в политике. Он думал одновременно и о деньгах, и о политике. Он был готов пойти на убытки в обмен на получение политического влияния и больших прибылей в дальнейшем. В интервью, которое Березовский дал мне в 1996 году, он сказал, что вкладывает деньги в СМИ, чтобы “влиять на политические процессы”. “Вместе с тем я понял, что на первом этапе это не принесет прибыль. Не хочу называть точные цифры, но могу сказать, что ОРТ сегодня для меня не источник прибыли, а причина огромных расходов”. Однако, сказал он, его можно “сделать очень выгодным”, если правильно вложить деньги. “Сегодня инвестиций недостаточно. Но уже сегодня можно привлечь большие деньги”. Он суммировал обе причины. “Одна — политическая: защита моих интересов. Вторая причина — бизнес”. Он сказал мне в 2001 году, что потерял контроль над ОРТ прежде, чем получил большие прибыли, но все его надежды на политическое влияние оправдались. “Все политические задания, которые я сформулировал для ОРТ, были выполнены”.

Одновременно он пытался проникнуть в ближайшее окружение Ельцина. Неугомонный Березовский проявлял неожиданное смирение и терпение, когда это отвечало его интересам. Когда-то он ждал по утрам у подъезда своего друга Богуславского, терпеливо возил на своей машине итальянцев, чтобы больше узнать об их бизнесе с АвтоВАЗом. Теперь он применял ту же тактику в отношениях с Кремлем и семьей Ельцина. Он терпеливо просачивался в ближайшее окружение Ельцина.

В кремлевскую среду Березовского ввел Валентин Юмашев, молодой журналист, написавший за Ельцина его мемуары. Юмашев был близок к Ельцину еще с перестройки и работал редактором популярного еженедельного журнала “Огонек”, которому Березовский начал оказывать финансовую поддержку. Как Березовский познакомился с Юмашевым? Через Петра Авена, отец которого работал в том же институте, что и Березовский. Авен в годы перестройки работал с Гайдаром, занимая пост министра внешних экономических связей в его правительстве, и присутствовал в кафе при создании ЛогоВАЗа<sup>14</sup>.

Одним из главных свидетелей тех событий стал Александр Коржаков, в течение долгого времени являвшийся телохранителем Ельцина и

сохранивший верность Ельцину в 1980-е годы, когда тот был снят с руководящих постов в КПСС. Коржаков, приставленный охранять Ельцина Девятым управлением КГБ, остался его другом и помощником. Когда Ельцин был в опале, он пил с ним и сопровождал его в поездках. Когда Ельцин пришел к власти, Коржаков был вознагражден за все. В начале 1990-х, став руководителем Службы безопасности президента РФ, Коржаков обзавелся собственной маленькой армией. По некоторыми данным, армия Коржакова насчитывала несколько тысяч человек, включая элитную антитеррористическую группу “Альфа”. Воспоминания Коржакова представляют ценность, потому что он был непосредственным свидетелем событий, но они окрашены обидой на Ельцина, уволившего его в 1996 году, и глубоким недоверием к новым капиталистам, и прежде всего к Березовскому, который способствовал его увольнению. Коржаков производит впечатление реакционера, не видящего необходимости в демократии или капитализме, доверенного слуги, занявшего положение не по способностям, но находившегося в центре событий в то время, когда в Кремле появился Березовский<sup>15</sup>.

По словам Коржакова, именно Юмашев первым ввел Березовского в ближайшее окружение Ельцина сразу после того, как закончил писать вторую книгу мемуаров Ельцина, изданную на русском языке под названием “Записки президента”. Это было в конце 1993 года, после октябрьского вооруженного конфликта с парламентом. Юмашев быстро написал книгу, но в Кремле не могли решить, как издать ее. “Сейчас-то я понимаю, что если бы мы устроили открытый тендер, то выстроилась бы очередь из претендентов в издатели, — вспоминал Коржаков. — Но Валентин все преподнес так, будто выпустить в свет произведение Ельцина — это если не подвиг, то уж самоотверженный поступок наверняка, и способен на него только Борис Абрамович”. Юмашев пригласил Березовского в Кремль и представил его Ельцину. Березовский будто бы договорился о том, чтобы напечатать книгу в Финляндии тиражом в один миллион экземпляров. Издателем был “Огонек”. Как говорил Коржаков, гонорар Березовский перевел семье Ельцина. По его словам, в одном из лондонских банков был открыт счет, на него и поступил гонорар Ельцина<sup>16</sup>. “Так этот бизнесмен втерся в окружение Ельцина”, — писал Коржаков<sup>17</sup>.

Березовский вскоре получил приглашение стать членом Президентского клуба, эксклюзивного спортивного комплекса, созданного Ельциным в Москве для своих самых близких друзей. Но вместо того чтобы играть в теннис, Березовский занялся лоббированием своей идеи о телевизионном канале, расчетливо предложив то, что отвечало политичес-

ким интересам Ельцина. Российский президент подвергался нападкам со всех сторон. Новый канал станет инструментом Ельцина, обещал Березовский, будет “президентским каналом”. Усилия Березовского поддержал Юмашев, пользовавшийся доверием Ельцина\*. Уговоры подействовали, и 29 ноября 1994 года Ельцин подписал указ № 2133, в соответствии с которым огромный телевизионный канал был практически приватизирован без проведения аукциона, как этого требовал закон. Учредительный капитал новых владельцев составлял 2,2 миллиона долларов<sup>18</sup>. Новая организация получила название “Общественное российское телевидение”, сокращенно ОРТ. Идея относительно “общественного” телевидения, не являющегося государственным телевидением, была новинкой, и никто не знал точно, чем это кончится. Правительство сохранило за собой 51 процент акций ОРТ, но остальные поделила между собой группа богатых банкиров и промышленников. Был создан наблюдательный совет ОРТ, председателем которого стал Ельцин, но, как позже рассказывал Коржаков, он ни разу не собирался. Движущей силой, стоявшей за новым каналом, был Березовский; государство выступало в роли отсутствующего владельца<sup>19</sup>.

Березовский набрал себе партнеров из клуба предпринимателей на Воробьевых горах. В число новых акционеров входили Березовский, Ходорковский, Фридман, Смоленский и еще несколько человек. Ходорковский вспоминал, что Березовский просто позвонил ему и спросил, возьмет ли он 5 процентов. “Я полностью доверяю ему; он сам заключил сделку, которая оказалась успешной”, — сказал Ходорковский<sup>20</sup>. Позже Березовский сосредоточил большую часть акций в своих руках.

По словам Березовского, когда он начал скупать акции канала, расходы составляли 250 миллионов долларов в год, а доходы от рекламы — всего 40 миллионов долларов<sup>21</sup>. Он сказал, что значительная часть доходов от рекламы выкачивалась независимыми продюсерами. Он резко сократил расходы и предложил план возвращения контроля за рекламным рынком.

Новые владельцы готовились взять на себя управление каналом в апреле. Руководителем канала должен был стать популярный телевизионный ведущий Владислав Листьев. Благодаря красивым усам и напористому стилю ведения программ тридцативосьмилетний Листьев стал, пожалуй, самой яркой телевизионной звездой его поколения. В последние годы существования Советского Союза его программы нарушали

\* Березовский вспоминал на встрече с журналистами в 1998 г.: “Раньше других мы начали думать о том, что произойдет в 1996 году, и мы вместе лоббировали идею создания ОРТ”.

табу, наложенные обществом на такие темы, как секс и деньги, а его “Поле чудес”, напомилавшее телевикторину “Колесо фортуны”, пользовалось большим успехом. Листьев был не только телеведущим; как и другие независимые продюсеры, он имел собственное рекламное агентство “Интер-Вид”, входившее в “Реклама-Холдинг”.

Березовский решил, что единственный способ вернуть контроль над рекламой заключается в том, чтобы остановить все и начать сначала. Он предложил трехмесячный мораторий на рекламу на новом канале. “Это была моя личная идея, — сказал Березовский. — Она всех ужасно удивила”. По его словам, Листьев сначала был против этого, но потом согласился.

20 февраля 1995 года Листьев объявил мораторий на рекламу на Первом канале — опасный ход, который должен был дать новому каналу время, чтобы покончить с коррупцией и воровством. Малашенко позже сказал мне, что у Листьева и Березовского не оставалось иного выхода, раз они решили взять Первый канал под свой контроль. “Реформировать “Останкино” было невозможно, — рассказывал Малашенко. — Оставалось только создать новую структуру, передать ей лицензию и взять все, что нужно из “Останкино”, полностью покончив с ним. Так они и сделали”.

На карту были поставлены миллионы долларов. Заявление Листьева означало убытки для тех, кто уже приобрел рекламное время или хотел продать его на канале, включая независимых продюсеров. По крайней мере теоретически, к числу тех, кто понес бы убытки, относились Лисовский, Березовский и сам Листьев. Рекламный магнат Лисовский пытался добиться от Березовского заключения нового контракта. Березовский отказался и потребовал моратория на всю рекламу. “Мы подсчитали, сколько мы потеряем, лишившись рекламы, — вспоминал Березовский, — и насколько увеличится наша прибыль потом”, после установления контроля над рекламой. Мораторий был смелым шагом, который многих мог сделать их врагами.

1 марта 1995 года, за месяц до того, как ему предстояло возглавить обновленное ОРТ, Листьев был застрелен двумя неизвестными, напавшими на него в подъезде его дома. Убийство потрясло страну. Ельцин приехал в телецентр “Останкино” и осудил “трусливое и злодейское убийство талантливого телевизионного журналиста”. Ельцин уволил прокурора Москвы и руководителя московской милиции, обвинив Лужкова в том, что он “закрывает глаза на мафию”, действующую в городе<sup>22</sup>. Этот жест должен был подчеркнуть недоверие Кремля к Лужкову, которое, как мы увидим, углублялось.

Никто так и не был обвинен в убийстве Листьева, следствие зашло в тупик. Дело обросло слухами и домыслами; и похоже, что истина уже никогда не будет установлена. Евгений Киселев, известный журналист НТВ, ушедший с Первого канала, чтобы работать у Гусинского, сказал мне, что не согласен с теорией, будто Листьева убили из-за конфликта, связанного с рекламой. “Я убежден, что он не имел никакого отношения к рекламе, — сказал Киселев. — Все финансовые вопросы, касавшиеся рекламы, прекращения рекламы, решал не он. За это отвечали другие люди. Он отвечал за составление программы... Он был творческим человеком”.

Другие также соглашались с тем, что решение о продолжавшемся четыре месяца моратории принял Березовский, а не Листьев. “С момента создания ОРТ, — сказал мне Лисовский, — каждый прекрасно знал, что именно Борис Березовский занимался всеми вопросами, связанными с рекламой, только Березовский. Березовский с самого начала сказал, что о деньгах следует говорить только с ним и только он будет принимать решения”.

Еще одна телевизионная персона, близкая в то время к Березовскому, сказала мне: “Все знали, что всеми финансами занимался Березовский. Лисовский и Листьев приходили к нему со всеми вопросами насчет денег”. И хотя никому не известно, кто убил Листьева, по мнению этого источника, убийство было совершено какими-то службами безопасности или их наемными убийцами, чтобы не допустить передачи канала Березовскому<sup>23</sup>.

Убийство было окружено множеством до сих пор не объясненных событий. Я предлагаю здесь их резюме, чтобы дать читателю представление о вопросах, оставшихся без ответа после убийства. За день до убийства, 28 февраля, Березовский встретился с человеком, которого он назвал Николаем Плехановым, членом преступной группы. По словам Березовского, сотрудники милиции, пришедшие с Плехановым, сказали ему, что бандит знает, кто годом раньше положил взрывное устройство в машину Березовского, и что Плеханову было снова приказано убить его. Березовский сказал, что в тот день дал Плеханову 100 000 долларов в присутствии милиционеров. Березовский также записал эту встречу на видео пленку. Деньги, по словам Березовского, предназначались для того, чтобы предотвратить очередное покушение. Затем Березовский полетел в Лондон с Черномырдиным, который направлялся туда с официальным визитом. Узнав об убийстве Листьева, Березовский немедленно вернулся на частном реактивном самолете в Москву. Через два дня после убийства Березовский и один из независимых продюсеров Первого канала, Ирэна

Лесневская, записали на видеопленку обращение к Ельцину. Березовский сказал мне, что это была идея Лесневской. Они хотели встретиться с Ельциным, но Коржаков настоял, чтобы они вместо этого записали пленку. Запись производилась в кабинете Коржакова в Кремле. (По словам Коржакова, он так и не показал пленку Ельцину.) На пленке они нервно обвиняли во всем какую-то непонятную, одержимую жаждой власти, жуткую московскую организацию, в которую входили Гусинский и Лужков. Лесневская сказала: “Я совершенно не сомневаюсь в том, что это логическая цепочка, выстроенная группой “Мост” и господином Гусинским, и господином Лужковым, и той структурой, которая под ними сидит, огромная пирамида со стволами, бывшее КГБ, придумала этот иезуитский план с убийством Влада”. Двадцатитрехминутный отрывок пленки Березовского и Лесневской был продемонстрирован Коржаковым на пресс-конференции в Москве 30 ноября 1998 года; более полная версия приводится в книге Хлебникова “Крестный отец Кремля”. На пленке наряду с Лесневской был записан и Березовский, который пространно жаловался на долгие споры у особняка ЛогоВАЗа с ОМОНОм, приехавшим после убийства Листьева. Они хотели провести в клубе обыск. Березовский отказывался впустить их, но в конечном итоге после телефонных звонков — в том числе генеральному прокурору — согласился ответить на вопросы. Следователи, по его словам, хотели получить экземпляр устава ОРТ, и он передал его им. Через три дня после убийства Березовский сказал: “Я считаю, что причины убийства Владислава Листьева политические, хотя многие теперь говорят о его коммерческой деятельности”. В 1999 году Березовский пошел дальше и возложил ответственность за убийство на Коржакова и его окружение. Березовский сказал, что к убийству Листьева причастны Коржаков и бывший директор Федеральной службы безопасности Михаил Барсуков. Убийство “было совершено этой группой людей”, — утверждал он. Березовский рассказывал мне также, что Коржаков пытался обвинить его в убийстве Листьева. Обыску подвергли также офисы Лисовского. Когда пять с половиной лет спустя я стал расспрашивать об этом Лисовского, мои вопросы вызвали у него вспышку эмоций; он горько жаловался на “высокомерие” Листьева. Лисовский утверждал, что причина убийства связана с личной жизнью Листьева; а возможно, таким образом просто пытались разделаться и с Лисовским, и другими людьми, занятыми в телевизионном бизнесе. “Естественно, эта смерть сделала всех нас, членов телевизионного сообщества, соучастниками и свидетелями”, — сказал Лисовский<sup>24</sup>.

Позже, взяв канал под свой контроль, Березовский создал новую монопольную рекламную систему. В рамках этой системы канал прода-

вал блоки эфирного времени агентству Лисовского “Премьер-СВ”, единственному посреднику, перепродававшему время рекламодателям. Как рассказывал Березовский, мораторий дал желаемый результат, и контракт с Лисовским был заключен на выгодных условиях. “Условия диктовали мы”, — сказал он<sup>25</sup>. Березовский также принимал решения по освещению новостей на ОРТ, и приемную ЛогоВАЗа часто заполняли работники телевидения, приходившие к нему за указаниями.

“Мы предотвратили развал главного телевизионного канала страны. Мы положили конец воровству”, — вспоминал Березовский<sup>26</sup>. То же самое он говорил о своем участии в решении проблем завода в Тольятти. Там Березовский, став крупной фигурой, вывел из игры мелких спекулянтов и создал, как он любил говорить, “цивилизованный автомобильный рынок”. Аналогичным образом он поступил с рекламным рынком на телевидении. Он взял деньги под свой контроль, положив конец мелким хищениям. “Это одна из особенностей Березовского, — вспоминал Лисовский. — Там, где он появляется, он лично контролирует все финансовые потоки. Это правило, которого он строго придерживается”.

Березовский достиг своей цели, захватив Первый канал, но то, как он это сделал, внесло разлад в клуб на Воробьевых горах. Предполагалось, вспоминал Шахновский, что предприниматели “будут общаться и вырабатывать общие подходы, оставляя бизнес за его пределами”.

“Что привело к развалу клуба? Если оглянуться назад, идею погубила позиция Березовского. Когда в работу клуба была принесена конкретная предпринимательская деятельность, это уничтожило его”.

Летом и в начале осени 1994 года дела у Владимира Гусинского шли хорошо. На его новом телевизионном канале НТВ собрались лучшие специалисты своего дела, и ему было предоставлено дополнительное время на Четвертом канале, которое он так хотел получить. Он тесно сотрудничал с Лужковым, и это приносило пользу обоим. Бурно развивались строительство и банковская деятельность, расширялась империя средств массовой информации, включавшая в себя газету “Сегодня” и радиостанцию “Эхо Москвы”. Когда летом компания “Вокс попули”, проводящая опросы общественного мнения, составила список самых богатых и влиятельных банкиров России, Гусинский оказался первым среди самых богатых и вторым среди самых влиятельных. Для сравнения: Березовский был семнадцатым среди самых богатых и тринадцатым среди самых влиятельных<sup>27</sup>.

Однако Гусинский не был приглашен на Воробьевы горы, и это не случайно. Шахновский рассказывал мне, что, встречаясь тем летом с



предпринимателями в связи с организацией клуба, он понял: все они против участия Гусинского. “Они были против все, потому что Гусинский конфликтовал практически с каждым из них”, — вспоминал Шахновский.

В последовавшие за этим месяцы у Гусинского начались неприятности. Тучи, сгустившиеся над ним, были следствием ряда причин, которые неожиданно слились воедино и обрушились на него подобно непредсказуемому урагану. Одной из причин, вызвавших этот ураган, была безудержная энергия Березовского, неотвратимо расширявшего сферу своего влияния и столкнувшегося с Гусинским. Другой причиной был Ельцин. Постоянно стоявший на страже собственного политического превосходства, страдавший чем-то вроде паранойи и ослабленный болезнями, Ельцин был особенно обеспокоен ростом популярности Лужкова в Москве. Опасения, которые вызывал Лужков, распространились и на Гусинского. Кроме того, Кремль начинал втягиваться в грязную войну в Чечне, ужасы которой словно под увеличительным стеклом впервые показал телевизионный канал Гусинского НТВ.

322

Березовский был неутомим. Он без конца повторял, что в России первое сокровище, которое следует приватизировать, — это прибыль, потом собственность и, наконец, долги. Березовский подразумевал, что первое, чем он хочет завладеть в компании, — это денежный поток, и лишь потом его, возможно, заинтересует перспектива стать ее владельцем — а возможно, и не заинтересует. Именно стремясь взять под свой контроль денежный поток в результате заключения одной выгодной сделки, он столкнулся с Гусинским. В то время “Мост-банк” Гусинского и “АвтоВАЗ-банк”, контролировавшийся Березовским, боролись за право управлять сотнями миллионов долларов, полученных от продажи билетов российской государственной авиакомпании “Аэрофлот” за границей. В то время самолеты “Аэрофлота” часто испытывали нехватку топлива, а летчики месяцами не получали зарплату. Старые, похожие на птеродактилей самолеты с опущенными крыльями, разбитыми стеклами кабин и болтающимися на ветру люками можно было увидеть на аэродромах по всей стране. С некоторых сняли двигатели и другие детали, чтобы могли летать другие самолеты. Огромная пришедшая в упадок авиакомпания с плохо составленным расписанием полетов была еще одним ярким примером процветавшего в постсоветской России воровства. Правительство платило за топливо и иногда выплачивало зарплату, а деньги, вырученные от продажи билетов, особенно купленных за твердую валюту за границей, просто исчезали. Так же как на автозаводе и на телевизионной станции, где появились нечистые на руку по-

средники, в “Аэрофлоте” получило распространение воровство. Деньги от продажи билетов вместо того, чтобы поступать обратно в авиакомпанию, перекачивались на сотни тайных счетов в иностранных банках. Николай Глушков, один из партнеров Березовского, утверждал позже, что через “Аэрофлот” финансировались российские спецслужбы за границей<sup>28</sup>.

Сергей Зверев, работавший в то время в компании Гусинского, сказал мне, что “Мост-банк” планировал взять под свой контроль счета “Аэрофлота”, на которых, как они были уверены, лежали спрятанные сокровища. “Мы знали, что если нам удастся правильно распорядиться финансовыми потоками, то мы сможем найти в компании дополнительные десятки или даже сотни миллионов долларов”, — вспоминал он<sup>29</sup>. Но Березовскому пришла в голову та же идея. Речь шла не о том, кто будет владельцем акций “Аэрофлота”. Компания была приватизирована, но большая часть акций осталась в собственности государства. Требовалось получить контроль над огромным денежным потоком, составлявшим, по оценке Глушкова, от 80 до 220 миллионов долларов.

В коридорах Кремля и в закрытом спортивном клубе Ельцина Березовский распространял провокационные слухи о своем конкуренте Гусинском. Как рассказывал Коржаков, Березовский “регулярно сообщал, что и где Гусинский сказал о президенте, как он ругал его, какими словами обзывал, как хотел обмануть”. Березовский приходил в Кремль с достоверной или вымышленной информацией, которую Коржаков называл “новыми зловещими подробностями”. Например, по словам Коржакова, Березовский утверждал, что “Гусинский пил с Лужковым и произнес тост за то, чтобы Юрий Михайлович стал президентом”. Березовский также якобы рассказал Коржакову, что каждый четверг Гусинский посылает членам правительства Москвы по пакету с определенной суммой денег для каждого, от пятисот долларов до нескольких тысяч, в зависимости от того, насколько они были полезными. Невозможно определить, кто проявил больше выдумки в этой истории: мстительный Коржаков, у которого испортились отношения с Березовским, или сам Березовский, который, борясь с конкурентом, пытался дискредитировать Гусинского и Лужкова одновременно.

Коржаков утверждал, что когда он отказался пересказывать Ельцину сплетни Березовского, тот обратился к младшей дочери Ельцина, Татьяне Дьяченко. Почему Коржаков перестал быть передаточным звеном, неясно. По словам Коржакова, Березовский задаривал дочь президента подарками, среди которых были и российский автомобиль “Нива”, и “шевроле-блейзер”, что Дьяченко позже отрицала.

Гусинский знал, что Березовский разжигает враждебное отношение к нему, но позже, оглядываясь назад, сказал мне: “Давайте не будем демонизировать Березовского. Все говорят, что это устроил Березовский. Но дело не в Березовском, а в Ельцине. Какое отношение к этому имеет Березовский? Конечно, Березовский раздувал вражду, потому что хотел что-то получить, что-то сделать. Да, это так. Но если бы не было Березовского, был бы какой-нибудь Сидоров, какая разница?” Однако когда я проявил настойчивость, Гусинский признал, что конфликт с Березовским действительно был. “Конечно, на сто процентов, шла война, очень жесткая конфронтация в связи с “Аэрофлотом” и многими другими вещами. Березовский очень завидовал из-за НТВ”<sup>30</sup>. Война между ними стала лишь первым актом практически не прекращавшейся в последующие годы междоусобной борьбы магнатов и различных финансовых империй.

Осенью 1994 года ближайшее окружение Ельцина сплотилось вокруг группы ястребов, неофициально названной “партией войны”, в которой центральной фигурой был Коржаков. На них лежит непосредственная ответственность за начало чеченской войны, а двумя годами позже они едва не убедили Ельцина отменить выборы. Коржаков приобрел такое влияние, что однажды попытался диктовать политику в области экспорта нефти Черномырдину<sup>31</sup>. “Партия войны” заправляла в Кремле, в то время как хватка Ельцина ослабла. 31 августа Ельцин находился в Берлине на церемонии, посвященной выводу войск из Германии. Он казался пьяным, выхватил палочку из рук дирижера и попытался дирижировать оркестром. Эту непристойную клоунаду показывали телекомпании всего мира. Некоторые либерально настроенные помощники Ельцина написали ему письмо, в котором сетовали на его поведение, и были уволены. 30 сентября, возвращаясь из Соединенных Штатов, Ельцин не смог выйти из самолета в Ирландии, чтобы встретиться с ожидавшим его премьер-министром. Многие решили, что он был пьян. Заместитель премьер-министра Олег Сосковец, еще один представитель “партии войны”, который в итоге встретился с ирландским премьер-министром, по сообщению ИТАР—ТАСС, сказал, что “Борис Ельцин здоров”. Это была ложь. Коржаков позже признался, что на борту самолета Ельцин перенес сердечный приступ<sup>32</sup>.

В Москве Кремль сотрясали следовавшие один за другим кризисы. 11 октября, в “черный вторник”, курс рубля неожиданно упал на 27 процентов. 17 октября Дмитрий Холодов, корреспондент популярной газеты “Московский комсомолец”, писавший о коррупции в армии, погиб от взрыва подложенной ему мины-ловушки. Многие журналисты и политики были возмущены дерзким убийством молодого корреспондента.

Большому и изолированному от внешнего мира Ельцину сказали, что у него повсюду враги. Как утверждал Коржаков, Березовский принес ему компромат на Гусинского. Тем самым Березовский поджег бикфордов шнур внутри Кремля. Он использовал Коржакова и Ельцина в своих интересах, чтобы сокрушить конкурента.

Однажды на обеде в Кремле Ельцин спросил Коржакова: “Почему вы не можете справиться с каким-то Гусинским?” По словам Коржакова, Ельцин как-то пожаловался на то, что машина Гусинского на шоссе, ведущем в город, подрезала автомобиль, в котором ехала его жена и другие члены семьи. “Сколько раз случалось, что Таня и Наина едут, а им перекрывают дорогу из-за этого Гусинского! Его НТВ распоясалось, ведет себя нахально. Я вам приказываю, разберитесь с ним!”

Как рассказывал Коржаков, он возразил, что у них нет для этого законных оснований. “Найдите что-нибудь, — вскипел Ельцин. — Следуйте за ним повсюду, не давайте ему покоя. Пусть земля горит под его ногами!”

Вскоре земля начала гореть. Одним из первых признаков этого стала статья, опубликованная 19 ноября 1994 года в прокремлевской государственной “Российской газете” под заголовком “Падает снег”. В ней со ссылкой на неназванные источники делались туманные намеки на то, что некая темная личность, московский финансист Гусинский, готовится к тому, чтобы сделать президентом Лужкова. Статья отразила глубину паранойи, развивавшейся в Кремле по поводу московского мэра и Гусинского. На Гусинского возложили ответственность за падение курса рубля в октябре и представили его зловещим закулисным политиканом, скупающим средства массовой информации. Империя “Мост”, говорилось в статье, “хочет пробиться к власти”<sup>33</sup>. Гусинский, прочитав статью, понял, что это угроза. “Политические преследования начались”, — вспоминал он. И он стал его первой жертвой.

Неприятности Гусинского были также отчасти вызваны сложностями, в которых все больше и больше запутывались в Чечне Ельцин, Коржаков и “партия войны”. Чеченская республика все в большей степени контролировалась лидером сепаратистов Джохаром Дудаевым; ослепленные и не имевшие реальных рычагов влияния, московские власти все больше скатывались к военному решению. Первый этап начался в середине ноября, когда российские спецслужбы тайно организовали нападение на столицу Чечни Грозный, в котором приняли участие сорок семь танков, выдав его за нападение сил антидудаевской “оппозиции”. На самом деле “оппозицией” были необученные российские солдаты, завербованные за несколько дней до этого в войсках МВД, Кантемиров-

ской и Таманской танковых дивизиях. Молодым солдатам не сказали даже, куда они едут и почему. Танковая атака была предпринята 26 ноября, но вошедшие в город плохо подготовленные подразделения были уничтожены огнем реактивных гранатометов сил Дудаева. Тайная операция превратилась в кровавое побоище, ответственность за которое Кремль не спешил брать на себя. Двадцать один солдат был захвачен силами Дудаева и показан по телевидению. Командир Кантемировской дивизии генерал Борис Поляков подал в отставку, сказав, что операция была организована за его спиной<sup>34</sup>. Эти напряженные дни стали еще более опасными для Гусинского из-за неожиданно возросшего влияния телевидения. НТВ сообщило об отставке Полякова, что привело Кремль в бешенство. “Когда эти ребята решили начать войну, они подумали о ее освещении в СМИ и стали сильно нервничать”, — вспоминал Малашенко. Они нервничали потому, что был один канал, НТВ, который им не подчинялся. Однажды в ноябре, перед фиаско с танками, Малашенко — в то время президент НТВ — в ожидании назначенной ему встречи в Кремле встретил высокопоставленного сотрудника спецслужб. Этот человек имел непосредственное отношение к танковой атаке. Он был старым другом Малашенко. “Игорь! — уговаривал он Малашенко. — Ты можешь забыть о Чечне всего на две недели? Через две недели мы закончим операцию, и я лично приду на НТВ и обо всем вам расскажу”. Малашенко был поражен. Неужели он сошел с ума? “Ты искренне считаешь, что вам удастся решить эту проблему за две недели?” — спросил Малашенко и отказался прекратить освещение событий.

В то время как в Грозном громили танки, Гусинского вызвал в Кремль заместитель Коржакова, Георгий Рогозин. “Он завел душевную беседу о том, как нужно любить органы власти, — рассказывал мне Гусинский, — и что следует делать”<sup>\*</sup>.

Утром 2 декабря люди в черных масках и военной форме без знаков отличия с автоматами в руках подъехали к дому Гусинского под Москвой и попытались устроить столкновение с охраной. Потом люди в масках уехали, но вернулись, чтобы преследовать Гусинского на шоссе, по которому его везли из загородного дома в центр города. Они ехали за ним до самого офиса, расположенного в высотном здании на Новом Арбате. В этом же высотном здании размещались офисы муниципальных органов власти Лужкова. Гусинский понятия не имел, кем были вооруженные люди в масках, но в действительности их послал Коржаков. “Охран-

\* В книге Кристи Фриланд “Сделка века” (*Freeland C. Sale of the century: Russia's wild-ride from communism to capitalism*. N. Y., 2000) приводится рассказ Гусинского о том, что Рогозин требовал от него компромат на Лужкова.

ники банкира нервничали, а сам Гусинский был напуган до смерти”, — смеялся он потом. Когда Гусинский подъехал к зданию, он бросился внутрь и поднялся в свой офис на двадцать первом этаже, а громилы Коржакова начали грубо допрашивать охранников Гусинского на автомобильной стоянке. Наверху, в стеклянной башне, Гусинский стал отчаянно звать на помощь. Громилы уехали, а в 5:30 прибыла другая группа вооруженных людей в масках и новой форме. У них не было никаких знаков отличия, только устрашающие маски и оружие. Они избили охранников Гусинского на автостоянке и заставили некоторых из них лежать на снегу в течение нескольких часов. Взволнованный, напуганный Гусинский позвонил другу, Евгению Савостьянову, начальнику Московского управления Федеральной службы безопасности РФ\*. Савостьянов был либералом из академической среды, носил бороду, участвовал в демократическом движении в годы перестройки и был близок Гавриилу Попову. Савостьянов послал к зданию группу своих сотрудников.

Громилы Коржакова внезапно нос к носу столкнулись с сотрудниками Московского управления Савостьянова, и между ними разыгралось сражение. Коржаков утверждает, что люди Савостьянова были не совсем трезвы. Прозвучали выстрелы, пуля задела кожаную куртку одного из людей Коржакова. Другая пуля попала в автомобиль. Когда ситуация стала критической, кто-то из людей Савостьянова узнал одного из людей Коржакова, с которым работал раньше. Группа Савостьянова поняла, что столкнулась с элитной Службой безопасности президента, и отступила.

Коржаков вспоминал, что, услышав об этом эпизоде, он немедленно пошел к Ельцину, который подписал указ об увольнении Савостьянова. Затем Коржаков направил на стоянку автомобилей Гусинского небольшой отряд быстрого реагирования. Они блокировали входы в здание и начали проверять все автомобили, принадлежавшие Гусинскому. “Водитель бронированного “мерседеса” Гусинского закрылся в машине, — вспоминал Коржаков. — На предложение выйти ответил категорическим отказом. Тогда ему положили на крышу гранату. Он мгновенно выскочил как ошпаренный”. Такие угрозы были в стиле Коржакова. Он утверждал, что граната была без взрывателя.

Тем временем Гусинский созвал на место происшествия огромное количество журналистов, работавших в Москве. На громил Коржакова

\* Савостьянов был тогда начальником Московского управления Федеральной службы контрразведки, ставшей преемницей КГБ и позже преобразованной в Федеральную службу безопасности (ФСБ), главную службу по обеспечению внутренней безопасности.

были направлены объективы двух дюжин телевизионных съемочных групп, а люди Гусинского продолжали лежать на снегу лицом вниз. Этот эпизод еще долго так и называли “Операция — мордой в снег”. Для внешнего мира причины конфронтации в тот вечер остались загадкой. Конечно, гнев Кремля, который Гусинский навлек на себя, освещая события в Чечне, был одной из вероятных причин нападения, хотя оставалось неясным, кто послал громил. Но столкновение на автостоянке позволило Гусинскому понять, с кем он имеет дело, и он был взбешен.

“Если бы тогда эти идиоты в Кремле были умнее, — вспоминал позже о тех событиях Гусинский, — они бы вызвали меня и сказали: “Володя, мы просим тебя, пожалуйста, помоги нам”. Я бы, наверное, постарался. Но они решили запугать меня. А я с детства упрямый как баран. Если хотите угрожать мне, тогда проваливайте!”<sup>35</sup>

5 декабря Гусинский был снова приглашен к заместителю Коржакова, Рогозину. Он решил разоружить всех своих телохранителей, чтобы не было соблазна отстреливаться, если случится еще одна стычка. Кроме того, он решил отправить жену Лену с маленьким сыном в Лондон. Направляясь в Кремль, Гусинский получил по телефону сообщение от руководителя своей службы безопасности, что три синих автомобиля “вольво” следуют за машиной его жены, едущей в аэропорт. “Внутри находятся люди, вооруженные автоматами”, — добавил начальник службы безопасности.

“Понял”, — отрывисто ответил Гусинский.

Сидя за столом с Рогозиным, Гусинский предложил обсудить идею компромисса. Что для этого потребуется?

“Чечня, “Куклы”, — сказал заместитель Коржакова, давая понять, что телевизионный канал Гусинского должен подчиниться. Он имел в виду новую сатирическую передачу “Куклы”, в которой часто высмеивали Ельцина и его приближенных.

“Я не собираюсь обсуждать это”, — прервал его Гусинский. Он не уступил свой канал.

“Что-то нужно делать, — ответил Рогозин, — нужно снизить эмоциональный накал”.

“Вы, надеюсь, позволите моей жене улететь сегодня?” — спросил Гусинский.

“Это будет зависеть от вашего поведения”, — уклончиво ответил Рогозин.

Гусинский неожиданно вспомнил свой двор и себя маленьким мальчиком. Он поднимает обрезок трубы, чтобы ударить человека, назвавшего его жидом. Он посмотрел в глаза Рогозина. “Я сказал ему, что своими

руками убью его, если что-нибудь случится с моей женой и ребенком, — рассказывал Гусинский. — Я так и сказал ему: “Мне не нужны для этого никакие охранники. Я лично убью вас, я убью вас сам”. Наверное, это неправильно, нецивилизованно, но у меня не было выбора. Если бы с моей женой и ребенком тогда что-то случилось, я убил бы его в его же кабинете чем-нибудь тяжелым, пепельницей, чем угодно”.

Жена Гусинского улетела из страны. Но давление на Гусинского не ослабевало. Несколько дней спустя Коржаков хвастался в интервью, опубликованном в газете: “Охота на гусей — мое давнее увлечение”.

В середине декабря Киселеву позвонили от Кремля. Предупреждение было недвусмысленным. “Вы в большой опасности”, — сказал Виктор Илюшин, руководитель администрации Ельцина, позвонивший Киселеву напрямую, минуя секретаря. Киселев пошел в Кремль, чтобы взять у Илюшина официальное интервью, в котором Илюшин не сказал ничего нового. Но после интервью Илюшин отвел телевизионного ведущего в сторону и сказал: “У вас большие проблемы, ребята”. Всего за год до этого Ельцин подписал указ, дающий НТВ дополнительное эфирное время на Четвертом канале. Теперь, сказал Илюшин, жена Ельцина, Наи-на, не может смотреть этот канал. “Почему вы выпустили этот ужасный материал?” — спросил Илюшин. “Какой “ужасный материал”? — спросил Киселев.

Илюшин сказал, что семью Ельцина расстроил репортаж НТВ о том, что Ельцин крайне непопулярен даже в деревне, где он родился. Материал отразил печальную действительность: рейтинг популярности Ельцина у населения становился исчезающе мал из-за трудностей, связанных с реформами, и надвигавшейся угрозы войны<sup>36</sup>.

Гусинский тоже испытывал все большее давление. “Они вызвали меня в Кремль и сказали: если будете продолжать показывать Чечню, мы отберем у вас НТВ и убьем вас, — вспоминал Гусинский. — Было страшно. Но я, конечно, не мог согласиться на это. Я ведь вырос на улице. Я не люблю, когда мне угрожают. Конечно, я очень испугался, но не мог показать, что боюсь. Я сказал: да пошли вы все...”

Если его мучители думали, что победили Гусинского, то они ошибались. Они спасли его. В декабре 1994 года началась чеченская война, навсегда изменившая жизнь Гусинского. Она выдвинула на первый план новый, популярный, частный телевизионный канал НТВ, который вскоре стал представлять серьезную угрозу власти Ельцина.

НТВ не только рассказывало об ужасах войны, но стало и своего рода альтернативой власти, сообщая о том, в чем не признавалось правительство. Каждый вечер НТВ делало то, чего российское телевидение никогда



не делало прежде. Если сбивали российский вертолет, то НТВ показывало тела убитых, а правительственные чиновники молчали. Когда в середине декабря российские солдаты были взяты в плен, НТВ показало их, хотя правительство заявило, что пленных не было. Когда Ельцин сказал, что бомбардировка президентского дворца в Грозном прекращена, НТВ показало, что бомбы продолжают падать.

Киселев рассказал мне, что в 1994 году, еще до начала войны, они “все время находились в Чечне с конца весны, в течение лета и осенью”. Когда вспыхнула война, НТВ было готово к этому лучше, чем любой другой телевизионный канал. Оно показывало отснятые материалы о сосредоточении войск, передвижных полевых госпиталях и о самой войне. “Благодаря честности в освещении той войны мы стали компанией НТВ, — вспоминал Гусинский. — Мы были честными. Мы показывали то, что должны были показывать. Именно тогда я понял, что значит служить обществу. Именно тогда”.

18 декабря, опасаясь ареста, Гусинский покинул Россию и полгода жил в Лондоне. Давление, телефонные звонки с угрозами и обещаниями закрыть НТВ продолжались до самой весны, а для Ельцина война становилась трясинной. Киселев рассказывал мне, что после всего пережитого им и его коллегами за предыдущие годы они точно знали, что делать, когда началась чеченская война. Они не спорили о том, как освещать войну, они просто делали это. “Мы хорошо понимали, что информация — мощное оружие в наших руках и им можно дать отпор”, — сказал он. Репортажи отличались эмоциональностью, показанные в них кровавые ужасы войны вызывали порой страх и отвращение. Мой коллега Ли Хокстадер, который готовил материалы об этой войне, подвергая себя большому риску и глубоко переживая происходившее, писал про НТВ: “Оторванные конечности, предсмертная агония, изуродованные трупы — все это появлялось в вечерних новостях. Тон некоторых сообщений был откровенно антивоенным”. Олег Добродеев, создавший канал вместе с Гусинским и Киселевым, руководил ежедневным освещением событий. Он следовал правилу: корреспонденты должны рассказывать о том, что они видели. “Я помню, как сидел и просматривал все материалы, решая, что пойдет, а что не пойдет в эфир”, — рассказывал мне Добродеев. “Я показал все”, — сказал он: отснятый материал говорил сам за себя и очень весомо. Война, увиденная российскими зрителями на телевизионных экранах, оказала на них такое же эмоциональное воздействие, которое оказала на американцев прошлого поколения война во Вьетнаме. Они никогда не видели ничего подобного. Зрители стали относиться к НТВ с большим доверием. Телевидение превратилось в главный источник ин-

формации о войне; газеты и журналы остались далеко позади. Всеволод Вильчек, давно занимавшийся опросами общественного мнения на Первом канале, а затем на НТВ, сообщил, что, когда в начале войны людей спросили, следят ли они за ходом событий, 80 процентов ответили “да”. Телеаудитория увеличилась, но количество новых зрителей Первого канала оказалось незначительным — всего несколько процентов. Второй канал, РТР, добился большего успеха, а показатели канала НТВ оказались просто удивительными: на его долю пришлось 70 процентов новых зрителей<sup>37</sup>. НТВ удвоило свою зрительскую аудиторию, и в разгар войны аудитория НТВ в Москве равнялась 48 процентам — почти половина всех включенных телевизоров была настроена на этот канал<sup>38</sup>. Первые месяцы войны в Чечне превратили НТВ в самый профессиональный телевизионный канал России, и люди заметили это. Ельцин тоже заметил.

8 июля 1995 года НТВ показало очередную серию своей еженедельной сатирической передачи “Куклы”. Ее персонажами были куклы в рост человека, а диалоги писал сатирик Виктор Шендерович. Один из выпусков передачи появился одновременно с началом чеченской войны и неожиданно больно задел Ельцина. В нем руководителей страны представили в виде бродяг, которые не могут существовать на минимальную заработную плату, установленную правительством. Ельцин шел по проходу вагона электрички, просил милостыню и вел за руку, как ребенка, руководителя службы безопасности Коржакова. После многих лет в политике Ельцин стал довольно толстокожим, но, по мнению Гусинского, “Куклы” вызывали у него приступы гнева. После эпизода в поезде генеральный прокурор возбудил уголовное дело, вызвавшее к передаче “Куклы” еще больший интерес. Следствие закончилось безрезультатно, но Гусинский понял, какое воздействие оказывает его телевизионный канал. “Ельцин относился ко мне с тихой ненавистью”, — рассказывал Гусинский. Однажды Ельцин лично позвонил Лужкову и умолял его, чтобы тот попросил Гусинского прекратить показ кукольного шоу.

“Они унижают меня!” — просил Ельцин. Но шоу продолжалось.

Нападки Кремля на Гусинского имели одно важное последствие: они вбили клин между Гусинским и Лужковым. Московский мэр чувствовал давление со стороны Кремля и не хотел подставлять свою голову. “Мостбанк” Гусинского являлся “уполномоченным” банком и зависел от счетов города, но эти счета были переведены в новый “Банк Москвы”. Отношения Гусинского с Лужковым стали более прохладными. Был момент, когда эти два человека, поддерживавшие близкие отношения с начала кооперативного движения, перестали разговаривать друг с другом. Кроме

того, Гусинский лишился такого клиента, как “Аэрофлот”, который стал сотрудничать с Березовским. Такое решение было принято Кремлем, чтобы наказать его за негативное отношение к войне.

“Это было очень трудное время для всей его группы, — вспоминал Малашенко о команде Гусинского, — сотрудники банка были, конечно, очень расстроены. Для них это означало гибель их банка. Но я сказал им: послушайте, ребята, у нас нет выбора. Мы не собираемся приносить в жертву НТВ”.

Гусинский оказался на распутье. Он решил, что его будущее связано не с банковским делом и не со строительством, а со СМИ, он должен быть медиамагнатом. Одна минута рекламы на НТВ стоила около 10 тысяч долларов. Телекомпания стала чрезвычайно дорогостоящим предприятием как с точки зрения бизнеса, так и с точки зрения политики. Гусинский построил его почти на пустом месте и очень гордился этим: его активами

были не “готовые” советские предприятия вроде АвтоВАЗа или “Останкино” Березовского. Гусинский стал предпринимателем, вероятно, потому, что это было его призвание — он начинал с нуля. Его не смущали такие вещи, как лоббирование правительства, — он занимался им, чтобы получить лицензию на НТВ, но канал он создавал сам. Этот канал не был обломком советского прошлого. Он был билетом в будущее.

Однако в клубе на Воробьевых горах смотрели на дело по-другому. Входившие в него магнаты как раз начинали изучать толстую книгу, полученную из Госкомимущества. Это был список “готовых” заводов советской эпохи и других промышленных объектов, которые вскоре должны были достаться им практически даром. Они не хотели затевать что-либо на пустом месте, как это сделал Гусинский, когда столько прибыльных предприятий, лучших шахт и нефтеперерабатывающих заводов России только и ждали, чтобы их кто-нибудь прибрал к рукам.

**Ч**арлз Райан, который пришел в восторг, купив в 1991 году на улице пачку акций банка МЕНАТЕП, стал советником группы, занимавшейся с Анатолием Чубайсом вопросами приватизации. Одним из первых, с кем он познакомился, был Альфред Кох, упрямый и острый на язык молодой человек, в то время заместитель руководителя Ленинградского центра приватизации. Позже оба они приехали в Москву. Райан стал одним из основателей инвестиционного банка «Объединенная финансовая группа». В 1995 году Кох был назначен заместителем председателя Государственного комитета по управлению госимуществом, отвечающим за продажу объектов промышленности, начатую Анатолием Чубайсом. Сам Чубайс тем временем стал одним из двух первых заместителей премьер-министра.

Это было трудное время для команды Чубайса. Приватизация государственной собственности затягивалась, Борис Ельцин был слаб, а коммунисты набирали силу, судя по результатам опросов общественного мнения, проводившихся в преддверии намеченных на декабрь 1995 года парламентских выборов. По субботам Кох часто приезжал в свой офис, дверь которого была открыта. В спокойные дни Райан любил заходить туда, чтобы поболтать с не стеснявшимся в выражениях, вспыльчивым Кохом. Однажды в конце лета 1995 года во время такого разговора Кох

## Слияние богатства и власти

словно невзначай спросил Райана: “Что вы думаете об “ОНЭКСИМ-банке” и банке МЕНАТЕП?”

Райан узнал, что Кох работает над приватизационной сделкой, которая навсегда изменит российский капитализм и российскую политику. На его столе лежала схема раздачи лучших промышленных предприятий России, самых прибыльных нефтяных компаний и самых богатых рудников, группе магнатов, являвшихся членами клуба на Воробьевых горах. Первым в списке был Владимир Потанин из “ОНЭКСИМ-банка”, за ним шел Михаил Ходорковский из банка МЕНАТЕП. Кох с самого начала выбрал победителей, вспоминал Райан. Планировалось, что акции заводов будут передаваться магнатам на хранение в обмен на кредиты, предоставляемые государству. Все знали, что испытывавшее острый дефицит государство не сможет погасить кредиты и тогда магнаты продадут акции с целью возмещения долга. Но была одна хитрость. Магнаты могли продать акции себе, очень дешево, через никому не известные офшорные компании. Таким образом, они могли получить ценную собственность почти даром. Кредит, предоставленный государству в обмен на колоссальные запасы нефти и полезных ископаемых, подозрительно напоминал Райану закулисную раздачу собственности. Схема получила название “займы в обмен на акции”. “От этой идеи очень дурно пахнет”, — говорил Райан Коху.

“Что вы имеете в виду?” — спросил Кох.

“Понимаете, Альфред, самое странное то, что виноваты будете вы. Вас сделают козлом отпущения за все. Ведь это вы подписываете все документы”.

“Неправда, — возразил Кох. — Все, что я сделал, санкционировано Анатолием”.

“Альфред, вы такой наивный. Через четыре года Чубайс будет занимать какую-нибудь престижную должность, а вы останетесь в дураках”.

“Да пошел ты!” — закричал на Райана рассерженный Кох. “Я ответил ему тем же, — вспоминал позже Райан. — История с предоставлением кредитов в обмен на акции положила конец моей дружбе с этими ребятами”<sup>1</sup>.

На пиршестве легких денег не было ни одного лакомого кусочка, который не достался бы Ходорковскому. Его банк МЕНАТЕП получал большую прибыль от спекуляций на изменении курсов рубля и доллара, занимался куплей-продажей ваучеров и был одним из ведущих “уполномоченных” банков федерального правительства и правительства Москвы, что также приносило огромные доходы. Летом 1995 года одна из самых выгодных схем получения легких денег — спекуляция на курсах рубля и доллара — исчерпала свои возможности. Центральный банк России, стремясь обуздать инфляцию, ограничил обменный курс узким “коридором”, в пределах которого он мог повышаться и понижаться. Банки больше не могли играть на неконтролируемых колебаниях цены на доллар. Центральный банк стал использовать свои резервы для того, чтобы удерживать ее в установленных пределах. Чубайс объявил, что для банков, спекулировавших на изменениях обменного курса, купля-продажа долларов перестала быть средством обогащения\*. Он надеялся, что с получением контроля над валютой удастся наконец укротить безудержную гиперинфляцию, начавшуюся в 1992 году, и впервые с начала шоковой терапии добиться настоящей стабильности в экономике.

Вскоре стало очевидно, что эпоха легких денег еще не закончилась. Существовало множество других способов делать легкие деньги, и изобретались новые. Государственные краткосрочные облигации, выпускавшиеся на срок до трех месяцев, имели удивительно высокую годовую ставку, иногда превышавшую 200 процентов<sup>2</sup>. Эти удивительные ценные

\* Российское правительство и Центральный банк объявили 24 августа 1995 г., что будут поддерживать коридор начиная с 5 июля и до конца года. Цена доллара могла колебаться от 4300 до 4900 рублей. В тот день цена доллара составила 4428 рублей. Чубайс утверждал, что за первые два месяца существования коридора объем спекуляции сократился. Если до введения ограничений, сказал он, за неделю через валютный рынок проходил миллиард долларов, то затем оборот сократился до 400 миллионов долларов.

бумаги приносили легкие деньги, причем без риска, поскольку имелись гарантии российского правительства. Новые облигации назывались ГКО, и в конечном итоге именно они привели российское правительство к катастрофе. Но в первые годы они были невероятно выгодны: оставалось лишь сидеть и наблюдать, как стремительно растут ваши деньги.

Несмотря на соблазн получения легких денег этим и другими способами, Ходорковский не хотел всю жизнь оставаться банкиром, он стремился стать промышленным магнатом. В ходе массовой приватизации Ходорковский приватизировал множество промышленных предприятий всего лишь за обещание будущих инвестиций. В сентябре 1995 года он создал финансово-промышленный конгломерат “Роспром” для управления двадцатью девятью промышленными компаниями в нефтяной, металлургической, химической, пищевой, текстильной и целлюлозно-бумажной промышленности<sup>3</sup>. Однако Ходорковского не удовлетворяла разнородность предприятий, которые он собрал. Когда международные консультанты из компании “Артур Андерсен” предложили, чтобы он взял в качестве образца “Самсунг”, один из корейских промышленных конгломератов, Ходорковский немедленно отверг эту идею, считая, что в России такое невозможно, и решил направить свою энергию в одну отрасль промышленности. Этой отраслью стала нефть<sup>4</sup>.

Далеко от Москвы, за Уральскими горами, в обширном Западно-Сибирском бассейне в 1960-е и 1970-е годы Советский Союз открыл огромные новые месторождения нефти и газа. Месторождения протянулись через весь Западно-Сибирский бассейн, по которому течет Обь, третья по величине река России, длиной 3650 километров, от Алтая на юге до Карского моря на севере. Запасы воды в ней в значительной степени пополняются за счет весеннего таяния снега. Русло реки ведет к гигантским подземным запасам нефти и газа, но до 1970-х годов топкие болота и суровые погодные условия препятствовали проведению поисково-разведочных работ. В конце 1970-х и в 1980-е годы гигантские месторождения хищнически разрабатывались в отчаянной попытке поддержать разваливающуюся советскую экономику за счет доходов от экспорта нефти. Во время распада Советского Союза добыча нефти в России сократилась с 591 миллиона тонн в 1987 году до 303 миллионов тонн в 1998-м<sup>5</sup>.

Советская нефтяная промышленность представляла собой огромный архипелаг устаревших, управляемых государством “производственных объединений” — нефтедобывающих предприятий, расположенных главным образом в районе месторождений. Вагит Алекперов, азербайджанец, работавший директором производственного объединения в Когалыме, больше, чем кто-либо другой, способствовал преобразованию промыш-



ленных предприятий постсоветской России в современные компании западного типа. В 1991 и 1992 годах огромное количество нефти незаконно экспортировали за границу, чтобы воспользоваться большой разницей в ценах на нефть на внутреннем и внешнем рынке. Тонна нефти, проданной на экспорт, приносила 100 долларов и более, а на внутреннем рынке — в несколько раз меньше. В тот период, характеризовавшийся крайней нестабильностью и воровством, которое приобрело массовый характер, Алекперов создал из трех сибирских производственных объединений — двух нефтеперерабатывающих заводов и торговой компании — собственную нефтяную компанию “ЛУКОЙЛ”. “ЛУКОЙЛ” стал первой вертикально интегрированной нефтяной компанией в России, занимающейся, как и современные западные нефтяные компании, всем, начиная с разведки и бурения и кончая перегонкой, транспортировкой и продажей. Алекперов, взявший инициативу в свои руки в то время, когда экономика находилась в состоянии хаоса, подал пример, и российское правительство при Ельцине постаралось распространить его затем на всю отрасль в целом. Идея состояла в том, чтобы объединить широко разбросанные месторождения нефти и нефтеперерабатывающие заводы в дюжину больших частных компаний и построить новую, ориентированную на рынок нефтяную промышленность. В газовой отрасли, напротив, гигантский “Газпром” остался, как и в советские времена, неэффективной и закоснелой монополией. 17 ноября 1992 года Ельцин подписал указ о создании трех вертикально интегрированных нефтяных компаний, включая “ЛУКОЙЛ”, и дал указание изменить структуру отрасли<sup>6</sup>.

Ходорковский видел цель, к которой стремился, но чтобы достичь ее, потребовалось несколько лет. Умный и расчетливый, он нашел короткий путь. В первый год пребывания у власти Ельцина Ходорковский стал советником Владимира Лопухина, министра топлива и энергетики в правительстве Гайдара. Кабинет Гайдара существовал менее года, и раздел нефтяной промышленности начинался в атмосфере большой неуверенности.

Когда Ходорковский принял предложение работать у Лопухина, он не захотел уходить из банка МЕНАТЕП, поэтому Лопухин создал неофициальную должность в ранге заместителя министра и поручил Ходорковскому отвечать за “инвестиционный фонд” Министерства энергетики. Что под этим подразумевалось, не совсем ясно. Однако Ходорковский, по видимому, получил отличный источник информации о нефтяной промышленности. Невзлин, давний партнер Ходорковского, говорил мне, что он помнит “единственный плюс” от этого назначения Ходорковского: “ему удалось познакомиться” с влиятельными директорами производственных

объединений, занимавшими свои посты с советских времен, которых называли “нефтяными генералами”. В то время мало кто из посторонних знал, что происходило в производственных объединениях по добыче нефти, и нефтяные генералы не любили говорить об этом, но Ходорковский получил представление об их закрытом мире<sup>7</sup>.

Он узнал, что Алекперов создал в “ЛУКОЙле” собственную империю. Еще один нефтяной генерал, Владимир Богданов, волевой руководитель производственного объединения в Сургуте на северном берегу Оби, создал свою империю “Сургутнефтегаз”. Ходорковский был московским финансистом, а не нефтяным генералом, но вынашивал честолюбивые планы встать в один ряд с Алекперовым и Богдановым. Его устремления были направлены на создание новой, вертикально интегрированной холдинговой компании, которая в конечном итоге стала вторым по величине нефтяным гигантом России. Она получила название ЮКОС, и ее ядром стало производственное объединение “Юганскнефтегаз” на южном берегу Оби. (В состав ЮКОСа также вошло второе производственное объединение — “Самаранефтегаз”.) “Юганскнефтегаз” возглавлял Сергей Муравленко, отец которого был легендарным сибирским нефтяником. Муравленко оказался именно тем деловым партнером, который позже потребовался Ходорковскому. “Юганскнефтегаз” обладал огромным потенциалом; в 1993 году он добыл 33 миллиона тонн нефти, около 15 процентов добычи всей Западной Сибири. Запасы нефти “Юганскнефтегаза” были среди крупнейших в России и включали в себя самое большое неразработанное Приобское месторождение<sup>8</sup>. Тем не менее подобно большинству российских предприятий “Юганскнефтегаз” не был идеальной компанией, имел большие задолженности по налогам и заработной плате и терпел убытки от продажи нефти по искусственно заниженным ценам на российском внутреннем рынке<sup>9</sup>.

Но не только Ходорковский увидел возможности сибирской нефти. Иностранцы инвесторы, пришедшие на зарождающуюся российскую фондовую биржу, настойчиво искали акции нефтяных компаний. В начале 1990-х говорили, что нигде в мире добыча нефти и газа не обходится так дешево, как на российской фондовой бирже. Инвесторы с фондовой биржи не беспокоились по поводу плохого руководства, невыплаченных налогов и безумных цен. Большинство из них даже не побывали в компании, в которую вложили капитал. Они просто купили акции и надеялись сорвать куш. Инвесторов, многие из которых были в действительности всего лишь искушенными игроками, соблазняла дешевизна акций, а значит, и запасов нефти, которых у “Юганскнефтегаза” было предостаточно. Препятствия производственные объединения, которые я буду называть

нефтедобывающими компаниями, выполняли реальную работу в своей отрасли, выкачивая нефть из-под земли. На российском фондовом рынке можно было купить большие пакеты акций нефтедобывающих компаний. Акции “Юганскнефтегаза” были в числе других привлекательных акций. Эта компания соответствовала международной нефтяной компании средних размеров, такой, как “Амоко”<sup>10</sup>. Акции “Юганскнефтегаза” появились на бирже летом 1994 года, и это событие получило отражение в отчетах небольшой, но растущей когорты московских биржевых маклеров\*.

Даже для игроков приобретение акций нефтедобывающих компаний вроде “Юганскнефтегаза” было рискованным делом. Во-первых, риск был связан с воровством. Менеджеры российской нефтяной промышленности, местные политические деятели, преступные группировки, акулы бизнеса и финансисты находили хитроумные способы выкачивать богатства из добывающих компаний. Покупка акций не гарантировала, что вы станете владельцем нефтяных богатств. Менеджеры, например, могли без особого труда выкачивать прибыль через офшорную частную “торговую компанию”, оставляя вам лишь долги и задолженность по заработной плате. Обычным приемом было трансфертное ценообразование. Добывающая компания продавала нефть другой компании по искусственно заниженной цене — скажем, по 2 доллара за баррель. Вторая компания продавала ее на экспорт за границу по гораздо более высокой цене — скажем, по 18 долларов за баррель. В результате добывающая компания со всеми ее буровыми установками, скважинами, месторождениями и рабочими терпела убытки, а вторая компания получала большую прибыль. Богатства переводились из одной компании в другую, часто тайно, с использованием подставных компаний и офшорных зон.

Во-вторых, риск был связан с собственностью. Существовала возможность поглощения нефтедобывающих компаний, акции которых купили инвесторы, одной из новых холдинговых компаний, созданных в начале 1990-х российским правительством. Эти холдинговые компании практически сразу же стали гигантскими энергетическими корпорациями и заняли место среди крупных международных нефтяных компаний. Холдинговые компании жирели за счет государства, передавшего им доходные акции нефтедобывающих компаний. Как правило, российское правитель-

\* Важная причина, по которой иностранные инвесторы покупали акции многих из этих нефтедобывающих компаний, заключалась в их доступности. В начале 1990-х было еще невозможно приобрести акции крупных холдинговых компаний, которые только создавались. Кроме того, инвесторы считали акции нефтедобывающих компаний дешевыми.

ство передавало холдинговой компании не менее 51 процента голосующих акций добывающих компаний, и этого было достаточно, чтобы обеспечить контроль над ними со стороны холдинговой компании. Государство планировало через три года продать свою долю в холдинговых компаниях и получить значительную сумму наличными.

Риск для инвесторов добывающей компании состоял в том, что когда холдинговая компания брала ее под свой контроль, новые боссы с легкостью могли перекачивать нефтяные богатства в свой карман. Холдинговая компания могла использовать трансфертное ценообразование, отделение активов и другие способы переадресовки прибыли, грабя при этом акционеров нефтедобывающей компании. В этом случае акционеры, даже имея много акций, не получали прибыли. Складывалась конфликтная ситуация. Холдинговые компании, владевшие контрольными пакетами акций нефтедобывающих компаний, естественно, хотели иметь соответствующее влияние. Миноритарные акционеры добывающих компаний проявляли недовольство и непокорность, если видели, что их грабят.

Именно такой конфликт между нефтедобывающей и холдинговой компанией произошел в случае с ЮКОСом. Американский инвестор, Кеннет Дарт, необщительный человек и наследник крупного состояния, нажитого на производстве одноразовой посуды, купил акции двух добывающих компаний, «Юганскнефтегаз» и «Самаранефтегаз», на несколько десятков миллионов долларов. Несмотря на все проблемы, его привлекла возможность приобретения по дешевой цене принадлежавших им нефтяных ресурсов. Сначала информация о покупке Дарта хранилась в тайне, но позже привела к открытой и ожесточенной борьбе с Ходорковским, владельцем холдинговой компании ЮКОС\*.

ЮКОС был основан как холдинговая компания в 1992 году и включал в себя «Юганскнефтегаз», «Самаранефтегаз» и нефтеперерабатывающие заводы. Через три года, в 1995 году, ЮКОС был выставлен для продажи. По словам Ходорковского, у него имелись сомнения относительно того, будет ли государство, создав нефтяные холдинговые компании, продавать их. «Я никак не мог предположить, что государство продаст нефть», — сказал он, утверждая, что в 1992 году, когда он занимал неофициальный пост в Министерстве топлива и энергетики, у него и в мыслях не было становиться нефтяным генералом. По словам Ходорковского, только в начале 1995 года он поверил в возможность приобретения ЮКОСа.

\* Дарт приобрел акции и других месторождений нефти, но эти два составляли ядро ЮКОСа.

Почему? Потому что Потанин придумал так называемые “залоговые аукционы”.

Владимир Потанин был членом клуба на Воробьевых горах, но вошел в мир молодых российских магнатов позже других. Он появился на сцене после того, как другие вынесли испытания, связанные с созданием кооперативов и своих собственных предприятий. В бурные годы перестройки, когда Михаил Ходорковский менял ничего не стоившие безналичные деньги на наличные, когда Борис Березовский сосредоточил внимание на АвтоВАЗе, а Александр Смоленский строил дачи, Потанин был мелким чиновником в Министерстве внешней торговли СССР, где служил и его отец. Он начал заниматься бизнесом в 1990 году и сколотил свое первое состояние только после развала Советского Союза. И все же этот задиристый молодой человек с редкими волосами и резким голосом в 1995 году возглавил всех магнатов во время самого крупного захвата собственности. Он появился неожиданно, ниоткуда и оказал им и себе самому огромную услугу.

342

Ребенком Потанин не знал очередей и нужды. Его семья имела доступ к особым привилегиям, включая магазины с хорошим ассортиментом продуктов и частые поездки за границу. В детстве Потанин жил в Йемене; потом провел четыре года в Турции. Когда он был подростком, его отец занимал должность советского торгового представителя в Новой Зеландии. В Москве Потанин рос в Матвеевском — районе, где было много зелени, недалеко от места, где находилась дача Сталина, а позже Брежнева. Его друг детства Алексей Митрофанов вспоминал, что они часто играли в лесу по соседству и, прячась за деревьями, наблюдали за тем, как советские руководители приезжали на дачи в своих лимузинах". Из разговоров с учителями школы № 58, в которой учился Потанин, я получил представление о нем как о независимом молодом человеке, выросшем в элитарном окружении. Его одноклассниками были сыновья и дочери советских дипломатов и сотрудников КГБ, месяцами или годами жившие за границей. “Возвращаясь после долгого отсутствия в Москву, они делали доклады о стране, в которой жили”, — рассказывала мне директор школы Нина Ермакова, угощая чаем с печеньем и показывая потертые альбомы с фотографиями. “У этих детей был широкий кругозор”, — добавила она, показывая фотографию серьезного молодого Потанина, получившего отличные оценки за сочинение о Толстом<sup>12</sup>.

Потанин поступил в Московский государственный институт международных отношений, заведение, где обучались отпрыски высшей советской бюрократии, в первую очередь будущих дипломатов, работников

внешней торговли и офицеров КГБ. Он окончил институт в 1983 году. “Там нас учили, как вести себя в коридорах власти, — рассказывал Митрофанов, — как строить отношения с людьми, стоящими у власти, что говорить и что не говорить”. Это были молодые люди, которых Советский Союз намеревался направить за границу, будущие эксперты по закупкам зерна, шпионы и торговцы оружием. И хотя их повсюду окружала идеология, им был необходим определенный прагматизм. Будущим представителям своей страны надо было уметь, встречаясь с капиталистами, не давать себя облапошить. Олег Чурилов, учившийся вместе с Потаниным, сказал мне, что в их обучении “особое внимание всегда уделялось практическим вопросам”, таким, как финансы и денежное обращение, которые Потанин изучал на факультете международных экономических отношений<sup>13</sup>. Среди учебников Потанина были такие книги, как “Международные валютно-финансовые организации капиталистических стран”, “Валютно-кредитные отношения в мировой торговле”, “Финансы капиталистических государств”. Советский социализм сталкивался с внутренними проблемами, но для Потанина и его товарищей по учебе важнее были знания об иностранных капиталистах.

И сейчас друзья Потанина думают, что он имел ясное представление о реальном внешнем мире, но не о разложении Советского Союза изнутри. Годы его учебы в институте пришлись на последние годы правления Брежнева, но ни он, ни его товарищи не понимали, что социализм в Советском Союзе движется к краху. “Никто из студентов в то время не думал, что это был период застоя, — вспоминал Чурилов. — Мы не думали, что страна переживает упадок или что экономика сталкивается с трудностями”.

После окончания института Потанин был распределен в Министерство внешней торговли, где делал карьеру его отец. Младшего Потанина направили на работу в “Союзпромэкспорт”, советскую государственную внешнеторговую компанию, сначала на должность инженера, что соответствовало должности клерка, а позже эксперта, или старшего клерка. Олег Климов, начальник Потанина, вспоминал, с каким энтузиазмом тот взялся за дело. Работа была скучной — продавать за границу азотные, калийные и фосфатные удобрения. Потанин стал советским чиновником, специализировавшимся на торговле фосфатными удобрениями<sup>14</sup>. Однако именно эта работа дала ключ к будущему богатству Потанина. Он ездил на Крайний Север, например на Кольский полуостров, где находилось огромное месторождение калия. В том же подразделении Министерства внешней торговли была секция, занимавшаяся рудами. Совершая поездки на Север и общаясь с сотрудниками этой секции, Потанин из первых рук узнал о гиганте советской металлургии “Норильском никеле”, поднявшем-

ся в арктической тундре. Город Норильск был построен в период индустриализации заключенными сталинских лагерей. Позже здесь возникло крупное производство никеля для военных нужд. К моменту развала Советского Союза на долю Норильска приходилось 98 процентов производства металлов платиновой группы и 90 процентов производства никеля в России<sup>5</sup>.

Когда распался Советский Союз, Потанин только начинал заниматься частным бизнесом. После семи лет скучной работы в Министерстве внешней торговли Потанин увидел, что многие из его друзей ушли в бизнес. Государственной монополии на торговлю больше не существовало, и те, кому удавалось заключить частные торговые сделки, быстро богатели, экспортируя за границу дешевую нефть, древесину и полезные ископаемые и импортируя компьютеры. В марте 1990 года Потанин уговорил руководителей двадцати небольших торговых организаций, в основном принадлежавших государству и мечтавших о самостоятельной коммерции, дать ему начальный капитал в размере 10 тысяч долларов для создания новой торговой компании “Интеррос”. Вскоре после этого Потанин понял, что торговым организациям нужен банк, и в 1992 году основал его. Именно тогда Потанину по-настоящему повезло. Не сделав ничего исключительного в годы перестройки, Потанин добился потрясающих результатов. С распадом советского торгового блока в Восточной Европе принадлежавший государству “Международный банк экономического сотрудничества” столкнулся с финансовыми трудностями. Страны Восточной Европы, получившие кредиты в банке, не могли вернуть их. В 1992 году руководство банка направило некоторым из своих клиентов в России письма с предложением перевести деньги в банк Потанина. Подразумевалось, что это избавит их от проблем в будущем. Как появились эти письма, неясно, но это был один из тех моментов, когда Потанину, скорее всего, помогла “волшебная рука” власти. Потанину достались вклады и активы оказавшегося в сложном положении государственного банка, у которого остались одни долги. Потанин всего за полгода получил “наследство” в 300 миллионов долларов. Он, казалось бы, ничего не сделал для того, чтобы получить эти деньги, он только предложил надежное место для их хранения. Неожиданно банк Потанина стал одним из крупных финансовых учреждений России. Для сравнения: банк МЕНАТЕП, основанный на несколько лет раньше, имел активы, равные 835 миллионам долларов<sup>6</sup>.

В апреле 1993 года Потанин, который по-прежнему был на подъеме, создал “Объединенный экспортно-импортный банк”, известный как “ОНЭКСИМ-банк”, развивавшийся столь же стремительно. Лицензия на создание “ОНЭКСИМ-банка”, полученная Потаниным, была утверждена

российским правительством и Центробанком с беспрецедентной быстротой при поддержке тогдашнего министра финансов, сторонника реформ Бориса Федорова. Потанин, безусловно, имел влиятельных друзей. Основателями “ОНЭКСИМ-банка” стали Потанин и его деловой партнер Михаил Прохоров, работавший в советские времена в сфере внешней торговли, — еще один сын номенклатурного работника. Прохоров работал в том самом разорившемся государственном банке, из которого Потанин получил 300 миллионов долларов. Среди их новых клиентов оказалось около сорока крупных российских экспортеров и внешнеторговых организаций. Одной из них был “Техмашимпорт” — государственная компания, занимавшаяся экспортом и импортом нефти и химикатов. Когда я спросил ее вице-президента Гари Титаренко, как они оказались клиентами банка Потанина, он сказал: “Сам Потанин всегда был очень скромным и умным парнем. Он был очень уважителен, во время встреч всегда уделял “Техмашимпорту” много внимания”. Почему? “Он хотел, чтобы все наши деньги проходили через “ОНЭКСИМ-банк”.

Вскоре умный парень продемонстрировал свои истинные способности, получая легкие деньги по схеме “уполномоченного” банка. Потанин сказал однажды, что “ОНЭКСИМ-банк” — это “коммерческий банк с государственным менталитетом”, подразумевая под государственным менталитетом денежный поток государства. Хотя и другие достаточно умело доили государство, Потанин, казалось, обладал особым даром. Летом 1994 года, когда его пригласили в клуб на Воробьевых горах, Потанин подбирался к одной из богатейших сокровищниц страны — Государственному таможенному комитету. Таможенная служба разбухла от денег, полученных в виде импортных пошлин. Потанину каким-то образом удалось убедить таможенную службу поместить эти деньги в его банк в обмен на создание системы, ускорившей прохождение грузов импортеров и экспортеров через таможню за счет предварительной уплаты пошлин. Если они переводили деньги Потанину прежде, чем их товары достигли границы, Потанин имел возможность быстро перевести деньги на счета таможенной службы. Сделать это было не очень трудно, потому что счета таможенной службы находились в его же банке. Потанин также предоставил таможенной службе компьютеры, с помощью которых можно было контролировать поступление платежей. Это было удобно, особенно для Потанина, так как перекрестком всех денежных потоков стал “ОНЭКСИМ-банк”. Баланс Потанина увеличился еще больше, потому что его банк был уполномоченным банком Министерства финансов, налоговой службы, агентства по контролю над экспортом вооружения, города Москвы и так далее. Потанин обслуживал счета “Норильского никеля”, ставшего акци-



онером “ОНЭКСИМ-банка”. Активы “ОНЭКСИМ-банка” в начале 1994 года составляли 322 миллиона долларов, а в конце года — 2,1 миллиарда долларов”; Потанин стремительно поднимался к верхним строчкам в списках банков и к декабрю уже имел виды на такую прибыльную промышленную компанию, как “Норильский никель”. Но как стать ее владельцем?

Потанин направился к Борису Йордану, сообразительному молодому человеку, который на первом ваучерном аукционе пришел в восторг от того, как дешево была продана кондитерская фабрика “Большевик”. В начале 1995 года Йордан со своим партнером Стивеном Дженнингсом создавал собственную фирму “Ренессанс-Капитал”. Они ушли из “Креди Суисс Ферст Бостон”, чтобы сколотить состояния на российском фондовом рынке.

“Мне пришла в голову одна мысль”, — сказал однажды Потанин Йордану. Российское правительство отчаянно нуждалось в наличных деньгах, чтобы устранить долги по зарплате и пенсии. У Потанина имелись наличные деньги, хотя фактически значительная их часть представляла собой вклады самого государства. Потанин поделился с Йорданом своей идеей о сделке, которую можно было бы предложить государству: он предоставляет кредит и получает в качестве обеспечения несколько заводов. “Ему нужно было, чтобы кто-то оформил все это на бумаге”, — рассказывал мне Йордан. Йордан и Дженнингс, сыгравшие важную роль в подготовке ваучерных аукционов и заработавшие деньги на спекуляции ваучерами, оказались у истоков еще одной колоссальной распродажи России. “Мы со Стивеном сели и стали думать”, — вспоминал Йордан. Однажды поздно вечером в квартире Дженнингса они набросали план. В этом первом варианте они предложили, чтобы банки предоставили денежный кредит государству и получили в качестве обеспечения акции. Если правительство не сможет погасить кредит, они смогут продать акции, получив крупное комиссионное вознаграждение. План предусматривал выплату 30 процентов в качестве вознаграждения, и это было очень щедро. “Не забудьте, кем мы были, — сказал Йордан, когда мы говорили об этом годы спустя. — Мы были биржевыми маклерами!” Они считали, что получение вознаграждения за продажу акций и является целью всего плана. “Я всегда думал, что если я что-то сделаю, то мне за это заплатят”, — сказал Йордан. “Мы не осознавали, что для них это была возможность стать владельцами компаний, — сказал он про магнатов. — По крайней мере, я не осознавал”.

Но план Потанина был иным.

Еще несколько дней Йордан и Дженнингс работали над своим проектом и писали окончательный вариант для Потанина. Они не указыва-

ли в нем никаких названий. Дженнингс считал, что в их плане была “определенная логика” с точки зрения российского правительства, поскольку он обеспечивал наличные деньги, столь необходимые для выплаты пенсий и зарплаты учителям. Более того, в конце 1994 года молодой российский фондовый рынок пережил первый крупный спад. Цены акций упали. План Йордана и Дженнингса оставлял государству надежду на то, что оно получит за заводы более высокую цену позже, когда курс акций снова повысится. Кроме того, можно было привлечь руководителей из частного сектора, чтобы повысить эффективность производства. Но, как рассказывал мне Дженнингс, он настаивал на том, чтобы сделки были абсолютно прозрачными и открытыми для иностранных конкурентов. В противном случае, сказал он, “это приведет к катастрофе”. Йордан передал окончательный вариант Потанину. “Вот что вам надо делать”, — сказал он<sup>6</sup>.

Но то, что произошло потом, не было предусмотрено сценарием Йордана. По словам Йордана, Потанин взял их план, но “разрушил концепцию”. Кончилось тем, что иностранцы не были допущены к участию в сделках, которые не были прозрачными и в которых, как оказалось, не обошлось без мошенничества.

Это имело еще одно серьезное последствие, которого они не предвидели: подготовленный ими документ положил начало процессу слияния российских магнатов с государством. Магнаты нашли политического покровителя, поиск которого начали в клубе на Воробьевых горах. Им стал Борис Ельцин, и они готовились к слиянию своего богатства с его властью.

В 1990-е годы никто из государственных чиновников, реформаторов, нефтяных генералов, “красных директоров” или политиков не обладал такой живучестью, как Чубайс. Он проявлял исключительную стойкость под огнем критики и считал, что цель оправдывает средства. Но Чубайсу удалось выстоять и по другой причине. Он настойчиво добивался своего, но, как правило, не упускал момент, когда можно было пойти на компромисс. В этом заключался секрет его успеха при проведении массовой приватизации. Известный компромисс с Верховным Советом, который позволил лицам, обладавшим конфиденциальной информацией, взять под свой контроль приватизируемые компании, преследовал более важную цель изъятия собственности из рук государства.

Теперь Чубайс, один из двух первых заместителей премьер-министра, собирался еще раз ярко продемонстрировать свою железную волю. Он хотел объединить мощь магнатов и власть больного российского президента, чтобы попытаться спасти и его и их. И на этот раз он был готов

пожертвовать своими идеалами ради достижения более важной цели. Он пошел на это без видимых колебаний.

Чубайс не подвергал сомнению эти идеалы в первые годы массовой приватизации, когда они с Ельциным поддерживали популистский лозунг “Нам нужны не сотни миллионеров, а миллионы собственников”. Чубайс старался ослабить хватку старой номенклатуры и тормозить неконтролируемую “спонтанную” приватизацию, проводимую директорами заводов. Он был абсолютно уверен в том, что движение вперед обещает только удивительные возможности рынка. Только рынок определит победителей и проигравших; только рынок определит, кто станет “эффективным” владельцем новой собственности, отданной государством. Рынок — это боксерский ринг, который выявит тех, кто выживет благодаря своей изобретательности, и тех, кто будет обречен на разорение. Чубайс и другие реформаторы усвоили урок советского социализма, заключавшийся в том, что ни один политический деятель или чиновник не может соперничать с коллективным разумом рынка в способности принимать эффективные решения. По мнению Чубайса и реформаторов его поколения, чрезмерно политизированные решения коммунистической партии оказались совершенно неэффективными. Выход заключался в жесткой рыночной конкуренции, а чтобы быть конкурентным, рынок должен быть открытым. Вот почему Чубайс так любил аукционы по продаже мелких предприятий, на одном из которых они с Гайдаром побывали в Нижнем Новгороде: это была конкуренция в чистом виде.

30 марта 1995 года Потанин предстал перед российским кабинетом министров. По обеим сторонам длинного, подковообразного стола плечом к плечу сидели члены кабинета. Перед ними были аккуратно расставлены бутылки с минеральной водой, лежали блокноты и заточенные карандаши. Премьер-министр сидел во главе стола и говорил в микрофон, а помощники и посетители находились в противоположной части помещения. Потанин тщательно подготовился к встрече. Он обрисовал в общих чертах первоначальный вариант своего плана “займы в обмен на акции”, составленного на основе документа Йордана и Дженнингса. На заседании, длившемся четыре часа, Потанин с Ходорковским и Смоленским сообщили министрам, что консорциум коммерческих банков готов предоставить правительству кредит в размере 9,1 триллиона рублей, или 1,8 миллиарда долларов, под залог акций некоторых из крупнейших предприятий России. Это была огромная сумма. В течение года приватизация должна была пополнить бюджет на 8,7 триллиона рублей, но пока что Госкомимущество получило всего 143 миллиарда рублей<sup>19</sup>. По всей стране не выплачивались зарплаты и пенсии. Банкиры предлагали правитель-

ству план, позволявший одним махом получить весь годовой доход от приватизации.

В список сорока четырех компаний, которыми хотели завладеть банкиры, “Норильский никель” и ЮКОС попали не случайно: их внес туда Потанин. Накануне Потанин тщательно обсудил все детали своего плана с Кохом, резким и прямолинейным руководителем приватизации. Потанин уже заручился поддержкой другого первого вице-преьера, Сосковца, курировавшего тяжелую промышленность и входившего в реакционную группу, сплотившуюся вокруг Коржакова, руководителя службы безопасности Ельцина, лидера так называемой “партии войны”. Вопрос о Чубайсе, еще одном заместителе премьер-министра, оставался открытым.

У молодых реформаторов из команды Чубайса очевидная коррумпированность схемы “займы в обмен на акции” вызвала отвращение. Дмитрий Васильев, который сначала был заместителем Чубайса в Госкомимуществе, а в 1995 году стал руководителем российской Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг, рассказал мне, что однажды Йордан пришел к нему с проектом плана “займы в обмен на акции”. “Я сразу сказал, что считаю этот план мошенническим, — вспоминал Васильев. — Но то, что произошло на самом деле, оказалось даже хуже, чем мы ожидали”<sup>20</sup>.

В плане “займы в обмен на акции” все противоречило тому, за что когда-то выступали реформаторы. Было похоже, что победителей и проигравших организаторы операции выберут по собственному усмотрению, не полагаясь на мнение рынка. Это означало, что новых владельцев снова определят политики, а не рыночная конкуренция, не проверка сил на “боксерском ринге”. Сделки “займы в обмен на акции” — получившие название “залоговых аукционов” — заключались не в открытую, а, как правило, тайно, через офшорные подставные компании и тайные счета. Эти самые аукционы были нечестными: в большинстве случаев на них выигрывали сами устроители. Аукционы были мошенническими, и Чубайс не препятствовал этому.

Если у Чубайса и имелись какие-то сомнения, они быстро рассеялись. “Я сразу понял, что любой ценой буду поддерживать эту идею”, — вспоминал Чубайс о выступлении Потанина перед членами кабинета министров<sup>21</sup>. Его самого, как мне рассказывал Сергей Беляев, еще один его санкт-петербургский выдвиженец, беспокоило только одно: насколько серьезным было намерение банков выплатить такую огромную сумму денег. Чубайс подвергал сомнению не сам план, а лишь то, что магнаты заплатят. “Он боялся, что банки обманут нас, — рассказывал мне Беляев. — Они могли взять пакеты акций и никаких денег не дать”<sup>22</sup>.

Но очевидно, Чубайс быстро отбросил эти сомнения, потому что осенью 1995 года возникла угроза для всего процесса приватизации. Политическая обстановка ухудшилась. В течение года Ельцин перенес два сердечных приступа, чеченская война продолжалась, и Ельцин, казалось, перестал играть роль лидера демократического движения. Опросы общественного мнения показывали, что каждая неделя приближала коммунистическую партию к победе на декабрьских выборах в Государственную думу. Российских коммунистов возглавлял Геннадий Зюганов, в прошлом идеологический работник КПСС. Зюганов любил представлять себя перед иностранцами современным социал-демократом, но в собственной стране проповедовал более радикальные националистические взгляды. Позиция Зюганова в отношении экономики была неопределенной; он говорил о расприватизации некоторых банков, но также высказывался в поддержку “смешанных” форм собственности. Когда Зюганов сказал, что он повернет приватизацию вспять, Чубайс воспринял угрозу всерьез.

Чубайс, ставший в те годы чрезвычайно непопулярным у российских избирателей, чувствовал себя все более изолированным на посту заместителя премьер-министра. Ему отводилась второстепенная роль при Черномырдине; достижение его целей было “полностью заблокировано” другим заместителем, Олегом Сосковцом. Чубайс рассказывал мне, что Черномырдин, по его мнению, держал в своих руках 50 процентов правительства, Сосковец — 40, а он — лишь 10 процентов. “Приватизация была практически остановлена”, — вспоминал Чубайс. Российские реформаторы предусматривали после ваучерной приватизации вторую стадию приватизации, в ходе которой принадлежавшие государству предприятия, нефтеперерабатывающие заводы и шахты продавались бы за наличные деньги тем, кто предложит самую высокую цену. То, что не удалось перейти к этому этапу приватизации, Чубайс считал большой неудачей не только для бюджета, но и для создания нового класса частных собственников, с которым у него были связаны большие надежды. В то время, вспоминал он, “не было консолидации, не было политической силы, поддерживавшей частную собственность”<sup>23</sup>.

Йордан и Дженнингс постоянно ездили по России, заглядывали на устаревшие заводы и обсуждали, как лучше продавать верфи и шахты. Они всегда заходили в кабинет директора предприятия и подсчитывали то, что они наполовину в шутку, наполовину всерьез называли “индексом Ленина”: количество портретов Ленина, увиденных ими в кабинетах директоров. Можно было предположить, что с распадом Советского Союза “индекс Ленина” уменьшится. Но, как они обнаружили, этого не про-

изошло. Одна из причин тому заключалась в компромиссе, на которые во время массовой приватизации пошел Чубайс, дав советским директорам предприятий шанс сохранить контроль над ними. Портреты Ленина остались на своих местах. “Красные директора” по-прежнему управляли российской промышленностью. В сочетании с недовольством населения это делало Зюганова влиятельной фигурой и вызывало беспокойство Чубайса.

Потанин привел довод, оказавшийся для Чубайса убедительным. Он сказал, что план “займы в обмен на акции” устранил последствия компромисса, продлившего господство “красных директоров”. Потанин особенно хотел подорвать позиции Андрея Филатова, директора “Норильского никеля”. Его ставшее легендарным влияние ощущалось повсюду, от тундры до Кремля. “Заявлять об этом при проведении аукционов было нельзя, так как это было недопустимо с политической точки зрения, — признавал позже Потанин. — Но истинная цель заключалась в том, чтобы обеспечить нормальное руководство для крупных компаний и уничтожить лобби “красных директоров”. Это было самым важным”<sup>24</sup>. Однако Потанин не сказал, что под “нормальным руководством” он подразумевал неопытных финансистов, таких, как он сам и Ходорковский. Могли ли они справиться лучше, чем старое заводское начальство? Чубайс знал, что действия директоров заводов, перекачивавших прибыль в собственные карманы, губительны для рынка, но откуда было знать, что Ходорковский, Потанин или Березовский окажутся лучше? Тем не менее он считал магнатов воплощением современной России, а директоров — символами прошлых неудач. Как вспоминал Пол Боград, политический консультант, сблизившийся с командой Чубайса, Чубайс считал, что молодые магнаты привнесут “некое подобие компетентного корпоративного управления и не будут бездействовать, допуская разграбление предприятий, что при прежнем руководстве было вполне вероятным”<sup>25</sup>.

Ходорковский вспоминал, что в начале 1995 года “сложилась ситуация, когда всем стало ясно, что крупная промышленность осталась в руках “красных директоров”, которые, если ничего не случится, вернут к власти коммунистов”<sup>26</sup>. У Чубайса имелось много мотивов, но этот был главным: нанести Зюганову и коммунистам поражение раз и навсегда. Было ясно, что если Зюганов добьется хороших результатов на выборах в декабре, он станет главным соперником Ельцина на выборах в 1996 году. Чубайс знал, что Ельцин слаб физически, а опросы общественного мнения показывали, что политически он слаб тоже. Он боялся, что победа Зюганова приведет Россию назад. Чубайс никогда не говорил об этом публично и старался скрыть свою цель, чтобы не насторожить оппози-

цию, но план “займы в обмен на акции” следовало бы назвать “магнаты за Ельцина”. Чубайс был готов передать собственность без конкуренции, без открытости и, как оказалось, по низкой цене, но так, чтобы удержать предпринимателей на стороне Ельцина во время избирательной кампании 1996 года.

Лично у меня в то время имелись сомнения относительно дальновидности позиции Чубайса. Было трудно представить себе, что Ельцин снова выдвинет свою кандидатуру на пост президента. Оглядываясь назад, могу сказать, что ошибался относительно и Чубайса, и Ельцина. План “займы в обмен на акции” стал первым этапом кампании по переизбранию Ельцина в президенты. Он объединил магнатов и Кремль, богатство и власть слились в объятиях. Позже Чубайс подтвердил это. “Не было никаких сомнений в том, что эти силы будут защищать свою частную собственность и что в политическом процессе они, по определению, будут выступать против коммунистов и за реформы, — сказал мне Чубайс. — Так и случилось”.

352

Гайдар, с которым Чубайс поддерживал доверительные отношения, несмотря на то что он уже не входил в состав правительства, признавал: “Это была не самая приятная альтернатива. Мне бы не хотелось оказаться в положении, когда нужно делать такой выбор. Но я думаю, что если бы Ельцин, Черномырдин и Чубайс не согласились на план “займы в обмен на акции”, радикально изменивший расстановку сил в экономической элите, у Зюганова было бы гораздо больше шансов одержать победу на выборах и он, возможно, был бы непобедим”<sup>27</sup>.

“Не надо забывать, — объяснял Йордан, — что до переизбрания Ельцина все в этой стране, включая меня, боялись, что коммунисты вернуться. Не думаю, что они заглядывали намного дальше — прежде всего нужно было устранить коммунистическую опасность. Вот о чем они думали — они не думали об экономике!”

30 августа 1995 года Ельцин подписал указ, приводивший план “займы в обмен на акции” в действие. План подвергался изменениям, которые делали его еще более привлекательным для лоббировавших его магнатов. Когда Дженнингс писал свой окончательный вариант, он настаивал в нем на участии иностранных конкурентов: иностранные нефтяные компании должны были принять участие в борьбе за богатство России. Однако осенью перед иностранцами захлопнули дверь, отчасти благодаря усилиям Ходорковского и его прозорливого заместителя Константина Кагаловского, бывшего представителя России в Международном валютном фонде и Всемирном банке. Кагаловский, в числе других помогавший Гайдару на даче в 1991 году, проводил кампанию, направленную против

участия иностранцев в аукционе по продаже ЮКОСа. Он сделал правила настолько неопределенными, что у инвесторов должны были возникнуть сомнения относительно возможности сохранить собственность в случае победы. Отпугивая иностранных инвесторов, магнаты преследовали и другую цель — они были не настолько богаты, чтобы одержать верх над иностранными нефтяными компаниями в открытом соперничестве. Ходорковский не хотел иметь дело с “Бритиш петролеум” в аукционной войне за ЮКОС. Перекрывая иностранцам доступ к аукционам, он гарантировал то, что цена собственности будет минимальной.

У Чубайса имелся собственный хитроумный план, обеспечивавший лояльность магнатов. Он создал систему двух ключей, при которой первый ключ от каждого завода предприниматели получали до президентских выборов 1996 года, а второй, позволявший им удержать свою собственность, — только после выборов. Таким образом, магнаты были заинтересованы в переизбрании Ельцина. Если бы к власти пришел Зюганов, им пришлось бы распрощаться с заводами и нефтяными месторождениями.

Как было решено в сентябре 1995 года, в соответствии с планом “займы в обмен на акции” Госкомимущество должно было провести аукционы, на которых банки могли предложить правительству за акции предприятий, принадлежавшие государству, кредиты с низкой процентной ставкой. Акции использовались в качестве обеспечения. До погашения кредитов банки могли взять предприятия под свой контроль и управлять ими, и даже поощрялись к этому. Затем, если правительство не выполняло обязательств по кредитам, на что все и рассчитывали, банки могли продать акции, погасить займы и оставить себе 30 процентов доходов от продажи в качестве комиссионных. Продажа планировалась на сентябрь 1996 года, а выборы должны были состояться раньше, в июне-июле<sup>28</sup>.

Провести аукционы с выгодой для себя магнатам очень помогло то, что, являясь их организаторами, они могли в то же время приобрести интересующую их собственность. Например, банк МЕНАТЕП был официальным “организатором” аукциона по продаже ЮКОСа, а также главным претендентом на его приобретение. Здесь имел место вопиющий конфликт интересов, но предприниматели все чаще диктовали условия государству, а не наоборот. В их руках оказался выбор компаний, определение условий и исход сделок. В течение следующих нескольких лет отношения предпринимателей с государством строились на этих принципах. Джоэл Хеллман, экономист из Европейского банка реконструкции и развития, позже назвал это “захватом государства”, имея в виду, что предприниматели, промышленные и финансовые круги совершили пе-



реворот и “захватили” власть<sup>29</sup>. В 1990-е годы в России это не было какой-то абстрактной идеей. Это было кредо Березовского: большой капитал должен говорить, а политики слушать. Удивительно, но и Чубайс и Кох в начале проведения залоговых аукционов делали вид, что все идет как должно. Кох сказал журналистам, что организатор аукциона выполняет “в значительной степени техническую функцию, которая не дает никаких дополнительных преимуществ”. Чубайс держался еще более бесцеремонно. “Как вы, вероятно, знаете, — сказал он журналистам 25 сентября, — мы не определяем покупателя заранее”. Аукционы будут “свободными и конкурсными”. Это была явная ложь. Правда заключалась в том, что Чубайс и Кох уже выбрали победителей: Потанин, Ходорковский и Березовский побеждали на аукционах один за другим. Как и требовали магнаты, иностранные конкуренты не были допущены опять-таки при поддержке Чубайса и Коха. “Российский капитал еще не может конкурировать с иностранным капиталом”, — говорил Кох, вторя Ходорковскому.

25 сентября Ельцин утвердил список из сорока четырех предприятий, которые предполагалось предложить в обмен на кредиты, но через две недели он был сокращен до двадцати девяти. Окончательный вариант, опубликованный 17 октября 1995 года, включал всего шестнадцать предприятий. Еще четыре не выставлялись на продажу с аукциона из-за отсутствия предложений. На двенадцати залоговых аукционах, состоявшихся между 3 ноября и 28 декабря 1995 года, в подавляющем большинстве случаев выигрывали банки, выступавшие в качестве организаторов аукционов, тайно созданные ими подставные компании или филиалы самих предприятий. Аукционы были мошенническими\*.

17 ноября Потанин получил свой приз — 38 процентов акций металлургического гиганта “Норильский никель”. Стартовая цена составляла 170 миллионов долларов, и Потанин выиграл, предложив всего на 100 тысяч долларов больше. Просто гроши за компанию, которая в 1995 году сообщила о доходах в размере 3,3 миллиарда долларов и прибыли в размере 1,2 миллиарда долларов. Хотя истинное финансовое положение компании было неизвестно, “Норильский никель” безусловно обладал огромным потенциалом, что подтвердили следующие несколько лет, когда прибыль компании составила миллиарды долларов. В тот день поступило четыре предложения, три из них от Потанина и его дочерних компа-

\* Позже, когда почти все аукционы были проведены, Чубайс признал, что было ошибкой предоставлять организаторам аукционов возможность участвовать в них. “Не по юридическим, а скорее по этическим причинам можно сказать, что мы допустили здесь ошибку”, — сказал он журналистам 15 декабря 1995 г., обещая, что этого больше не произойдет. Но то же самое повторялось вновь и вновь.

ний. Четвертое было сделано еще одним московским банком, “Российский кредит”, через подставную компанию “Конт”. Предложенная ею цена, 355 миллионов долларов, намного превосходила предложение Потанина, но Кох “почувствовал что-то неладное” и лишил ее права участвовать в аукционе на том формальном основании, что этот покупатель не имел надежной банковской гарантии на предложенную им сумму, в то время как капитал других претендентов, представлявших интересы Потанина, “казался надежным”<sup>30</sup>. Одна из причин, по которой капитал Потанина заслуживал такого доверия, заключалась в том, что государство наполняло его банк своими собственными деньгами. Следователь МВД, чье расследование норильского дела было позже закрыто без предъявления обвинений, выявил интересную деталь, имеющую отношение к победе Потанина: одна из его подставных компаний, “Реола”, также не имела банковских гарантий, но Кох, по-видимому, не обратил на это внимание<sup>31</sup>.

Ходорковский получил свой приз — ЮКОС — с большими трудностями, но Чубайс еще раз продемонстрировал свою решимость не сворачивать с избранного пути. Ходорковский же показал, что может быть непреклонным. 8 декабря 45 процентов акций ЮКОСа были выставлены на аукцион в рамках схемы “займы в обмен на акции”, еще 33 процента — на инвестиционный тендер. Стартовая цена в обоих случаях составляла 150 миллионов долларов. Кроме того, победитель должен был пообещать инвестировать в компанию еще 200 миллионов долларов. Банк Ходорковского МЕНАТЕП организовал аукцион. Интересы Ходорковского представляла на нем одна из его подставных компаний, “Лагуна”.

Однако серьезную заявку на ЮКОС сделала еще одна группа, состоявшая из трех банков. Эта тройка состояла из Владимира Виноградова с его “Инкомбанком”, “Альфа-банка” Михаила Фридмана и “Российского кредита”, за несколько недель до этого потерпевшего неудачу с “Норильским никелем”, Виталия Малкина. Три банкира сразу же опротестовали требования банка МЕНАТЕП, чтобы залоги участников аукциона были депонированы в банк МЕНАТЕП. На этот раз Кох прислушался. Он согласился с тем, что все деньги следует депонировать в Центральный банк России.

Однако трем банкирам не удалось собрать нужного количества денег. Им требовалось внести 350 миллионов долларов, и они, хотя и без особого успеха, зондировали почву среди иностранных инвесторов. Одним из инвесторов, к которому они обратились, был калифорнийский нефтепромышленник миллиардер Мартин С. Дэвис. Но банкиры не знали, что Ходорковский прибег к силовым методам: он послал в Соединенные Штаты одного из своих топ-менеджеров, чтобы тот прямо заявил

Дэвису, что российские законы в отношении иностранных инвестиций в схеме “займы в обмен на акции” в лучшем случае расплывчаты (о чем заранее позаботился Ходорковский), а в худшем случае, если дойдет до суда, он может лишиться всего. Этот русский сказал Дэвису, что если он вложит деньги в конкурирующий консорциум, желающий приобрести ЮКОС, то он их потеряет. “Вы рискуете потерять 300 миллионов долларов”, — объяснял посланец из России, и Дэвис решил не вкладывать деньги, а конкуренты Ходорковского так и не узнали о секретной миссии\*. Когда я спросил об этом Ходорковского, он отмахнулся. “Они говорили об этом, — сказал он о своих конкурентах, — но я не верил в то, что иностранец даст деньги, потому что я, со своей стороны, тоже пытался занять деньги за границей — безрезультатно!”

Вместо наличных денег три банкира предложили государственные краткосрочные облигации (ГКО) на сумму 370,2 миллиона долларов и сказали, что положат в Центральный банк еще 82 миллиона долларов наличными. Но и Кох, и Чубайс отвергли ГКО. Их могли устроить только наличные деньги. Тем самым они практически сказали, что российское государство не примет в качестве залога при проведении аукциона свои собственные облигации. Это означало, что три банкира выбыли из игры. “У нас имелись наличные деньги, — сказал мне позже один из вице-президентов Ходорковского. — Мы были уверены в том, что у наших конкурентов наличных денег не было”.

Даже не зная о секретной миссии с целью лишить их инвестора, банкиры были в ярости от действий Ходорковского. Им было известно, что банк МЕНАТЕП одновременно выступает в качестве организатора и участника аукциона, что уже было неправильно. Но они подозревали также, что МЕНАТЕП имеет возможность предложить наличные благодаря близким связям с правительством и с самим ЮКОСом. Они знали, что Ходорковский получал крупные ссуды от Министерства финансов, пользовавшегося услугами его банка, и что крупнейшим клиентом Ходорковского было федеральное правительство. Трое банкиров открыто выступили против другого магната, что случалось редко, потребовали, чтобы аукцион по продаже ЮКОСа был отложен, и обрушились на Ходорковского с шквалом обвинений. Они угрожали даже продать все свои ГКО и подорвать рынок государственных ценных бумаг. В заявлении, опубликованном 26 ноября 1995 года, банкиры обвинили МЕНАТЕП в отказе от предоставления ранее обещанных инвестиций. Они сказали, что Ходорковский выиграл десятки аукционов, пообещав вложить 600 миллионов долла-

\* Об этом мне рассказал менеджер Ходорковского.

ров в заводы, полученные им в собственность, но деньги так и не вложил. “Практически банком не было выполнено ни одно обязательство”, — заявляли банкиры, говоря о ненасытности Ходорковского, когда дело касалось заводов: фосфатных, алюминиевых, сталелитейных и так далее. Подобные обвинения выдвигались против Ходорковского и спустя несколько лет, когда он приобрел компании на инвестиционных тендерах, не выполнив обещания по инвестициям. 10 декабря в интервью, опубликованном в газете “Коммерсантъ-Daily”, Ходорковский сказал, что он не давал абсолютных гарантий на приватизационных тендерах, а направлял письма с обещаниями сделать инвестиции. В одном из примечаний к материалам аудиторской проверки МЕНАТЕПа за 1995 год говорилось, что банковская группа “участвовала в течение 1995 года в инвестиционных тендерах и аукционах “займы за акции”, в результате чего были написаны письма-подтверждения с ожидаемой суммой инвестиций до 1 047 359 000 000 рублей. Письма-подтверждения не содержат никаких обязательств”. Но Чубайс твердо стоял на своем. “Ничего не выйдет”, — настаивал он. Чубайс позже предположил, что эти три банка подняли такой шум, потому что хотели заключить сделку с Ходорковским и получить свою долю.

На пресс-конференции, которая состоялась 15 декабря, Чубайс сказал: “Я не хотел бы никого обижать, но, как известно, некоторые банки выбрали следующую тактику: им нужны были аукционы, для участия в которых они не имели денежных средств, чтобы устроить скандал по поводу того, что их заявки были отклонены. Затем, опираясь на эти скандалы, они пытались вести переговоры с победителями аукционов, чтобы получить свою долю. К сожалению, эта тактика хорошо известна, и некоторые банки пользовались ею. Такое случалось”.

Спустя много лет руководитель одного из тех трех банков сказал мне: “Ходорковский покупал ЮКОС на деньги ЮКОСа. Они не платили налоги и решили аккумулировать средства, а потом решить, что делать с налогами. Вот что нас злило, я бы даже сказал, бесило. Компанию просто украли”.

Наступил момент, когда президент “Альфа-банка” Петр Авен пришел к Чубайсу. Они были старыми знакомыми. Авен присутствовал при первой встрече Чубайса с Гайдаром и был министром в правительстве Гайдара. Несмотря на просьбы Авена, Чубайс не пошел на уступки в вопросе использования ГКО в качестве залога. Трем банкирам не повезло. Чубайс и Авен поссорились из-за аукциона по ЮКОСу. Чубайс сказал мне позже, что его главной заботой в то время было получение наличных денег для бюджета. “Можно заявлять, что Ходорковский использовал не те деньги, — добавил он, — что он использовал деньги самого ЮКОСа, что он использовал деньги со счетов Министерства финансов, что его источ-

ники были сформированы неправильно. Но мои критерии были просты: помимо всех политических соображений, я отчаянно нуждался в наличных деньгах для бюджета”.

Чубайс получил деньги, но где их нашел Ходорковский? Ответ известен. К этому времени Ходорковский имел финансовую и политическую сеть, которая простиралась по всей России и за границей. Хорошие отношения с Муравленко, президентом ЮКОСа, у него установились до аукциона, и Муравленко помогал Ходорковскому настраивать правительство против иностранных инвесторов. Но неизвестно, имел ли ЮКОС такие деньги — движение больших сумм денег часто скрывают с помощью подставных компаний и они не фигурируют в официальных годовых отчетах и документах по итогам ревизий. Ходорковский сказал, что взял деньги в долг у других магнатов. “Смоленский дал нам деньги, “Мостбанк” дал нам деньги”, — сказал он и добавил, что банк МЕНАТЕП позаимствовал деньги также у нескольких оборонных предприятий, с которыми сотрудничал в прошлом\*. “У ЮКОСа в тот момент были долги по заработной плате, задолженность по заработной плате за шесть месяцев, у них вообще не было денег”, — утверждал он.

Кох позже намекнул, что Ходорковский действительно использовал свои связи с ЮКОСом, чтобы взять в долг наличные деньги на покупку ЮКОСа. Он предположил, что Ходорковский обещал за кредиты будущие поставки нефти. “Три банкира не могли собрать столько денег, сколько могли получить ЮКОС и МЕНАТЕП, например, за нефтяные фьючерсы, — писал Кох. — Все становится возможным, когда такая нефтяная компания объединяет силы с крупным банком. Это злило некоторых людей, которые повторяли словно заклинание: “Если бы мы только могли отделить ЮКОС от банка МЕНАТЕП” и тому подобное. Но стратегические союзы не противоречат закону и играют положительную роль”.

8 декабря Ходорковский получил свой приз. Его подставная компания “Лагуна” заплатила 159 миллионов долларов, всего на 9 миллионов долларов больше стартовой цены, за 45 процентов акций ЮКОСа. Он одержал победу и на инвестиционном тендере, предложив за 33 процента акций всего на 125 тысяч долларов больше стартовой цены, составлявшей 150 миллионов долларов.

В тот же день, когда состоялся аукцион по продаже ЮКОСа, Потанин приобрел еще одну нефтяную компанию, “СИДАНКО”, получив 51 процент акций за 130 миллионов долларов. Два нефтяных генерала,

\* Как показывают результаты аудиторской проверки, МЕНАТЕПу в то время принадлежало 12 процентов банка Смоленского.

Алекперов и Богданов, также приобрели на залоговых аукционах пакеты акций своих компаний, “ЛУКОЙла” и “Сургутнефтегаза” соответственно. Сургутский аукцион стал особенно ярким примером того, как идеалы Чубайса — открытость и конкурентность — игнорировались на практике. Сургутское руководство заранее предупредило чужаков, чтобы те не участвовали в аукционе. В день проведения аукциона аэропорт в Сургуте был закрыт, чтобы другие претенденты не могли прилететь и купить часть компании. Они и не купили<sup>32</sup>.

Последний нефтяной приз года достался Березовскому. Летом 1995 года их пути с Каданниковым, директором АвтоВАЗа и давним партнером по АВВА и сделкам с “жигулями”, резко разошлись. Каданников, столкнувшись на заводе с растущими долгами и задолженностями по зарплате, неожиданно потребовал от ЛогоВАЗа выплаты огромной суммы за тысячи автомобилей, поставленных ранее. Березовский и бровью не повел. Ему нужно было срочно найти 4 миллиона долларов, и он нашел их, продав часть ЛогоВАЗа. 22 июня 1995 года он расплатился с заводом. К этому времени Березовский поднялся на более высокий уровень. Он контролировал счета “Аэрофлота” и стал владельцем телевизионного канала ОРТ, а теперь хотел получить свою долю при распродаже нефтедобывающей промышленности.

Юлий Дубов рассказал мне однажды, что Березовский мог по-настоящему действовать только в кризисной ситуации. Березовский обычно начинал думать о том, что делать, через десять минут после наступления крайнего срока. “Он — один из тех людей, которые чувствуют себя спокойно и комфортно только в чрезвычайных ситуациях, в которых любой другой человек почувствовал бы себя не в своей тарелке”, — рассказывал мне Дубов. Он описал Березовского как одного из тех, кто никогда не отдыхает, чья энергия меняет все вокруг, кто и минуты не может усидеть на месте<sup>33</sup>. Именно такой Березовский в конце лета — начале осени 1995 года ворвался на распродажу по схеме “займы в обмен на акции”.

Он воздействовал на Кремль, чтобы в срочном порядке получить новую, вертикально интегрированную нефтяную компанию “Сибнефть”, которой принадлежал самый крупный и современный российский нефтеперерабатывающий завод в Омске, и сибирское производственное объединение “Ноябрьскнефтегаз”. Как вспоминал Коржаков, доводы Березовского сводились к тому, что ему нужны доходы от добычи нефти для финансирования телевизионного канала. “Я не очень хорошо разбираюсь в экономике”, — сказал Коржаков, объясняя, почему поддержал его. По словам Коржакова, он вместе с одним из главных помощников Ельцина позвонил губернатору области и министру энергетики, чтобы “замол-

вить слово за Березовского”<sup>34</sup>. Хотя Коржаков и не разбирался в экономике, он явно упивался властью. “Березовскому просто необходимо было мое согласие. Если бы я получил со стороны сигнал, что Березовский создает нефтяную компанию, то быстро бы с ним разобрался”, — сказал позже Коржаков<sup>35</sup>. 29 сентября 1995 года Ельцин подписал указ о создании “Сибнефти”, шестой по величине нефтяной компании России. С помощью Коха (который составил необходимый документ для Березовского ночью, чтобы успеть к установленному сроку, истекавшему на следующий день) контрольный пакет акций “Сибнефти” был поспешно выставлен на аукцион “займы в обмен на акции”. Аукцион был назначен на 28 декабря 1995 года и должен был стать последним. Стартовая цена равнялась 100 миллионам долларов.

Однако, как и у других магнатов, у Березовского не было таких денег и к тому же не было времени. Он познакомился с суперфинансистом Джорджем Соросом, который тратил сотни миллионов долларов на благотворительную деятельность в России, поддерживая гражданское общество и помогая российским ученым, писателям и преподавателям пережить трудные первые годы после развала Советского Союза. Алекс Гольдфарб, биолог, служивший когда-то связующим звеном между диссидентами и иностранными корреспондентами и поддерживавший близкие отношения с Соросом, был знаком и с Березовским. Предпринимая отчаянные попытки занять деньги, Березовский посетил Японию, Германию и Нью-Йорк в надежде получить кредит, который позволил бы ему купить “Сибнефть”. Но он наткнулся на стену отказов. Гольдфарб, присутствовавший на встрече Березовского с финансистами Уолл-стрита, вспоминал: “Инвесторы боялись, что все развалится. В то время Березовский был никем”.

После того как Березовский уехал из Нью-Йорка, Гольдфарб помог передать толстое досье документов по “Сибнефти”, часть которых была подготовлена и напечатана на скорую руку, финансовой команде Сороса в Нью-Йорке. Позже Березовский рассказал мне, что хотел получить от иностранцев на покупку “Сибнефти” 50 миллионов долларов<sup>36</sup>. У Сороса он просил 10—15 миллионов долларов<sup>37</sup>. По словам Гольдфарба, через несколько дней из Нью-Йорка пришел отказ. Сорос не хотел вкладывать даже миллион: ему казалось, что “риск слишком велик”. Позже Березовский вспоминал, что Сорос отказывался давать даже доллар, будучи уверенным, что президентом выберут лидера коммунистической партии Зюганова, который вновь национализирует частную собственность. В конечном итоге Березовский нашел деньги для покупки “Сибнефти” с помощью Смоленского. Смоленский, который сторонился российской промышленности, сказал мне, что знал о попытках Потанина организовать

залоговые аукционы, но его самого заводы не интересовали. Он вспомнил, что Потанин организовал в его банке встречи, чтобы выбрать собственность, которая была бы включена в залоговые аукционы, но “не присутствовал ни на одной из них”. Однако он участвовал в добывании денег для инвестиции Березовского в “Сибнефть”, которые, по его словам, были не деньгами из государственного бюджета, а “настоящими деньгами”. На аукционе Березовский выиграл, предложив всего на 300 тысяч долларов больше стартовой цены, равнявшейся 100 миллионам долларов. Уже через несколько лет рыночная капитализация компании составляла более миллиарда долларов\*.

На протяжении 1995 года появлялись отдельные намеки на то, чем заняты магнаты, но полной картины не было. Наверное, полной картины и не могло быть, поскольку скрытные магнаты никогда не представляли собой сплоченную группу. Временные союзы и частые конфликты разделили их на несколько аморфных групп, состав которых постоянно менялся. В 1994—1995 годы лишь начинали формироваться кланы российского капитализма, которые позже легли в основу законченной системы соперничающих между собой могущественных и хорошо финансируемых групп политических деятелей, директоров предприятий, финансистов, журналистов и корпоративных служб безопасности.

Из хаоса и тьмы первых лет возник новый капиталистический левиафан, но распознать его истинную сущность было трудно. Всего за две недели до того, как в марте Потанин представил кабинету министров свой план “займы в обмен на акции”, один из членов клуба на Воробьевых горах, Олег Бойко, придал огласке некоторые моменты из частных бесед магнатов. Бойко описал создание “большой восьмерки” финансово-промышленных гигантов, намеревавшихся играть более важную роль в политике. Бойко назвал компании, а не людей: ЛогоВАЗ (Березовский), банк МЕНАТЕП (Ходорковский), банк “Столичный” (Смоленский), “Альфа-банк” (Фридман), “Микродин” (Ефанов) и несколько других, связанных с “Газпромом”. Бойко, однако, не включил в этот список быстро набиравших вес Потанина или Виноградова. Не упоминая о еженедельных встре-

\* Перед тем как Кремль предпринял атаку на руководителя ЮКОСа Михаила Ходорковского, была сделана попытка слияния “Сибнефти” с ЮКОСом. Однако слияние компаний не состоялось, и в сентябре 2005 г. олигарх Роман Абрамович продал “Сибнефть” “Газпрому” за 13,1 миллиарда долларов. Продажа “Сибнефти” стала частью усилий Кремля, направленных на увеличение объема и влияния принадлежащих государству отраслей промышленности, особенно в сфере добычи полезных ископаемых. Количество акций “Газпрома”, принадлежащих государству, увеличилось с 38 до 51 процента. — (Прим. автора к русскому изданию.)



чах на Воробьевых горах, Бойко точно описал тогдашние политические настроения магнатов, отсутствие у них конкретного политического покровителя и их обеспокоенность возможностью новых потрясений. Они хотели порядка. Комментарии Бойко, вызвавшие много разговоров о “великолепной восьмерке”, не содержали никаких намеков на реализацию плана “займы в обмен на акции”, которая была уже не за горами. Сам Бойко не участвовал в залоговых аукционах и позже исчез из поля зрения<sup>38</sup>.

Среди тех, кто в 1995 году заметил формирование клановой структуры российского капитализма, наибольшим даром предвидения обладала Ольга Крыштановская. Внешним видом — особенно привычкой собирать волосы в пучок — и манерой поведения она напоминала строгую учительницу. В действительности же она была очень проницательным социологом и специализировалась на изучении российской элиты, что и позволило ей заметить появившегося из тьмы левиафана. В начале 1990-х она проводила исследование, посещая одного бизнесмена за другим и пытаясь разобраться в деловой практике, финансах и морали “новых миллионеров”. Крыштановская со своей исследовательской группой, состоявшей из студентов, провела обстоятельное интервьюирование десятков бизнесменов. Некоторые приглашали их в свои роскошные мраморные дворцы, с другими они встречались на скамейке в парке. Один из будущих промышленников, по имени Каха Бендукидзе, в то время жил в однокомнатной квартире. Крыштановская кропотливо прослеживала, как они заработали свои первые деньги и как приумножали их. Она составляла списки богатейших бизнесменов и крупнейших банков, перепроверяла их по различным источникам, составляла диаграммы, пытаясь вычислить структуру компаний и империй. Затем она провела еще ряд интервью, чтобы выяснить, как они работают. Крыштановская заметила появление кланов и написала об этом полную прозрений статью, блестяще суммировав в ней историю конца 1980-х — начала 1990-х годов. Статья была опубликована в “Известиях” в январе 1996 года под заголовком “Финансовая олигархия в России”. Это был поворотный момент, привлечший внимание к действиям магнатов. Росло не только их богатство, но и политическое влияние. Крыштановская первой выдвинула идею, что магнаты формируют олигархию — небольшую группу людей, обладающих и богатством и властью. Она заметила подъем “ОНЭКСИМ-банка” Потанина, рост влияния банка МЕНАТЕП Ходорковского и особую роль Гусинского в империи Лужкова, но Березовский в ее списке не значился.

Многое из того, что внешний мир знал о России в начале 1990-х, было связано с Ельциным и его борьбой за власть — этому были посвящены многие газетные заголовки. Но два дипломата, работавшие в Москве еще

во времена Советского Союза, тоже обратили внимание на появление кланов летом и осенью 1995 года. Гленн Уоллер, проницательный австралийский дипломат, проработавший в Советском Союзе и России около десяти лет, написал в мае длинную и вдумчивую корреспонденцию о “финансово-промышленной элите” России, в которой фигурировали практически все ключевые члены клуба на Воробьевых горах. Более того, Уоллер увидел слияние богатства и власти, слияние финансовых и политических интересов, лежавшее в то время в основе деятельности Потанина, Ходорковского и Березовского. Он предупредил, что хотя приватизация дала новым магнатам невероятное богатство, их не следует считать похожими на западных титанов капитализма. “Отношения между предпринимателями и государством в России остаются очень близкими, — писал он, — даже кровосмесительными. “Новая” деловая элита выросла из советской системы. Многие (если не все) частные финансовые группы заработали свой первый капитал благодаря привилегированному доступу к фондам партии и комсомола или политическим контактам (по-русски: блату) в министерствах. Сейчас они продолжают полагаться на поддержку государства... Крупные предприниматели в России продолжают объединяться вокруг влиятельных политических лидеров”<sup>39</sup>.

Закоренелый скептик, американский дипломат Томас Грэм приехал в Москву летом 1995 года для прохождения второго периода службы. Грэм пытался объяснить самому себе и высшим чиновникам в Вашингтоне, как в рамках российского капитализма сформировались конкурирующие кланы и враждующие финансово-промышленные группы. То, что видел Грэм, не вписывалось в представления Вашингтона об отважных реформаторах, во главе с Ельциным и Чубайсом отбивающих атаки коммунистов.

Однажды из Вашингтона поступила просьба: пожалуйста, не употребляйте больше слово “клан”. Бюрократам из Государственного департамента оно не нравилось. “Они сказали, что слово “клан” имеет антропологическое значение и его нельзя применять, говоря о российской политике”, — вспоминал Грэм. Он внес поправку в свои сообщения, в которых теперь говорилось об “элитных группах, которые в России часто называют кланами”, и летом 1995 года начал копать глубже. Осенью он обратился в Вашингтон за разрешением опубликовать в России статью, излагающую его откровенное мнение о происходящем. Грэм сказал мне, что не рассчитывал получить разрешение, потому что дипломат должен проявлять сдержанность. Нечасто политическому советнику разрешали изложить собственное мнение в той стране, где он работал. Публичные заявления были уделом президентов и госсекретарей. Но разрешение

было получено, и Грэм написал без обычных дипломатических тонкостей о том, что происходило вокруг. Статья была опубликована 23 ноября 1995 года в “Независимой газете”, которая незадолго до этого начала получать финансовую помощь от Березовского. Грэм заявил, что “в России возник новый режим”, характеризующийся постоянным, но энергичным соперничеством между конкурирующими кланами. О статье, занявшей целую страницу газеты, говорила вся Москва в течение нескольких дней. Грэм доказывал, что реальный баланс сил в России определяется не противостоянием Бориса Ельцина и парламента, реформаторов и реваншистов, а шумными столкновениями кланов. Он употребил слово “клан” без колебаний. Грэм выделил пять основных кланов, включая энергетическое лобби Черномырдина, московскую группу Лужкова, “партию войны” Коржакова и Чубайса с магнатами. Он сказал мне спустя годы, что допустил ошибку, поставив на пятое место злополучную Аграрную партию. Но, оглядываясь назад, можно сказать, что в статье точно схвачены зарождающиеся структуры, механизмы и методы финансовых и политических кланов.

Публикация вызвала негативную реакцию обоих государств. Русские заявили официальный протест американскому посольству, поскольку были уязвлены не выводами Грэма, а откровенностью, с которой он сделал их достоянием гласности. В Государственном департаменте статья Грэма прозвучала как раскат грома, так как в ней содержался намек на то, что Клинтона ввели в заблуждение, сосредоточив его внимание на Ельцине и молодых реформаторах, что появляются другие силы, не обязательно приверженные демократии западного образца. Это было не то, что хотела бы слышать американская администрация. Грэм сказал мне, что из-за переполоха, вызванного его статьей, готовился к неприятностям в Москве, опасаясь, что российские источники прекратят говорить с ним.

Но получилось наоборот. Картина, нарисованная Грэмом, магнатов не покорила. Главный редактор опубликовавшей статью “Независимой газеты” Виталий Третьяков передал один экземпляр Березов-

скому, которому она так понравилась, что он пригласил Грэма для беседы в клуб ЛогоВАЗа<sup>40</sup>.

В конце декабря 1995 года история российских магнатов достигла поворотной точки. Потанин, Ходорковский и Березовский после завершения залоговых аукционов получили первые ключи от промышленности. Летом в Москву вернулся расширявший свою империю массмедиа осторожный Гусинский. Он вернулся, когда президент Клинтон приехал на встречу на высшем уровне с Ельциным, приуроченную к пятидесятой годовщине окончания Второй мировой войны. Гусинский полагал, что никто не доставит ему неприятности в то время, как в городе находится президент США, и был прав.

Между тем политические настроения в стране были мрачными. Во время выборов коммунисты получили наибольшее количество мест в Думе. Их лидер Зюганов имел хорошие шансы на победу на президентских выборах следующим летом. В январе чеченская война распространилась на соседний Дагестан, где произошло кровопролитное сражение между российскими войсками и небольшим отрядом чеченских сепаратистов, захвативших пограничное село Первомайское. В Кремле Ельцин находился под влиянием реакционера Коржакова и его “партии войны”. 16 января Ельцин внезапно уволил Чубайса с поста первого заместителя премьер-министра. Чубайс более четырех лет стоял у руля приватизации и экономической реформы, и его стали ненавидеть, связывая с ним все беды и волнения, которые пережили россияне. “Он распродал крупную промышленность за бесценок, — сказал Ельцин журналистам. — Мы не можем простить этого”.

Но Чубайс вскоре вернется, потому что слияние богатства и власти только началось. Магнаты получили свою долю собственности, но скоро их попросят заплатить услугой за услугу. Их попросят помочь своему покровителю, Борису Ельцину, оказавшемуся в тяжелом положении, а заодно и самим себе.

**В**естибюле гостиницы “Сан Стар Парк Отель” крошечного горнолыжного курорта Давос в швейцарских Альпах лидер российских коммунистов Геннадий Зюганов задержался, чтобы дать очередной автограф. Михаил Бергер, редактор отдела экономики газеты “Известия”, с тревогой наблюдал за тем, как вокруг Зюганова толпились ловившие каждое его слово западные бизнесмены, пожимали руку и с надеждой вглядывались в лицо, возможно, следующего президента России. Зюганов, одержавший в декабре триумфальную победу на парламентских выборах, обменивался любезностями со своими западными почитателями. Он давал около двадцати интервью в день. Он общался с представителями мировой финансовой и политической элиты на ежегодной конференции Всемирного экономического форума, проходившей в течение первой недели февраля 1996 года. Под звон бокалов шампанского и нескончаемые разговоры в кулуарах на проводившейся в переполненном зале пресс-конференции Зюганов затмил в Давосе всех, показав себя наиболее покладистым и мягким из всех коммунистов, уважающим демократию и некоторые формы частной собственности. Лидируя по результатам первых опросов общественного мнения, проведенных в преддверии президентских выборов в России, Зюганов назвал себя “самым мирным человеком на планете” и утверждал, что не будет осуществлять полную деприватизацию. “Мы понимаем, что, если станем снова

## Спасая Бориса Ельцина

отбирать заводы, начнется стрельба от Мурманска до Владивостока”, — заявил он.

Бергер, который с самого начала поддерживал близкие отношения с реформаторами, сообщал из Давоса, что Зюганов был в центре внимания западных финансистов. “Складывается впечатление, что Запад уже готов признать его следующим президентом”, — писал Бергер<sup>1</sup>.

Появление Зюганова в Давосе привело к тихой драме, которой суждено было еще раз изменить ход российской истории. Анатолий Чубайс, Борис Березовский, Владимир Гусинский, Михаил Ходорковский и Юрий Лужков присутствовали на конференции и наблюдали за появлением Зюганова с различной степенью тревоги и беспокойства. Они знали его лучше, чем предприниматели, толпившиеся вокруг него в вестибюле гостиницы. Ведомые Березовским, они решили прямо на месте попытаться спасти Бориса Ельцина.

Уволенный Ельциным и неуверенный в собственном будущем Чубайс, приехав в 1996 году в Давос, чувствовал себя одиноко. Его пригласили на Всемирный экономический форум уже в пятый раз, и он был лично знаком со многими из западных промышленных магнатов. Когда-то они связывали с ним главные надежды на проведение реформ в России. Но теперь Чубайс оказался не у дел, а Зюганов был на подъеме. Заискивание перед Зюгановым поразило Чубайса. “Я увидел многих своих добрых знакомых, президентов крупных американских компаний, европей-

ских компаний, которые вились вокруг Зюганова, старались поймать его взгляд, присматривались к нему, — рассказывал он о пребывании в Давосе. — Самые влиятельные бизнесмены планеты, фамилии которых знал весь мир, всем своим видом показывали, что нуждаются в поддержке будущего президента России, потому что каждому было ясно: Зюганов станет будущим президентом России и им нужно было строить отношения с ним. Это потрясло меня!”<sup>2</sup>

Чубайс позвонил в Москву тогдашнему заместителю директора ОРТ Аркадию Евстафьеву, который в первые годы приватизации был его пресс-секретарем и советником. Чубайс попросил его найти программу Коммунистической партии Российской Федерации и тексты заявлений Зюганова, которые Евстафьев быстро отправил факсом в Давос<sup>3</sup>. В заключительный день конференции в Давосе Чубайс устроил пресс-конференцию, на которой уличил Зюганова в “классической коммунистической лжи”, в том, что на Западе он говорил одно, представляя себя умеренным политиком, а в собственной стране — совсем другое. “Есть два Зюганова, один для иностранцев, а другой — для внутреннего употребления”, — сказал Чубайс, зачитывая один из документов коммунистической партии, призывавший к национализации энергетики и банков, к пересмотру итогов приватизации. Если коммунисты вернутся к власти, утверждал Чубайс, они “первым делом отменят свободу печати”. Затем Зюганов “посадит в тюрьму всех своих политических противников”. “Я считаю, — мрачно предупредил он, — что такая политика неизбежно приведет к большому кровопролитию в России”<sup>4</sup>.

Гусинский также был встревожен появлением Зюганова в Давосе. Гусинский помнил, как когда-то в Москве он вел долгие беседы с Зюгановым, убеждая его принять социал-демократическую идеологию, как это сделали другие бывшие коммунисты в Восточной Европе. Он доказывал Зюганову, что если тот выступит просто в роли защитника обездоленных, его будет ждать долгая политическая карьера. “Не надо быть коммунистом, избавьтесь от этого ярлыка, перестаньте кричать о частной собственности, — убеждал Гусинский Зюганова. — Иметь собственность — это нормально, будьте нормальным!”<sup>5</sup>

Но в Давосе Гусинский понял, что Зюганов не изменится. “Я присутствовал на встрече Зюганова со швейцарскими банкирами, — рассказывал он. — Мне было очень важно увидеть, как он будет вести себя. И когда я увидел, что он врет, глядя им в глаза; говорит им то, что им хотелось бы услышать (типичный советский, коммунистический, чекистский трюк), я все понял! Они прихлопнут нас. Как только он победит, он нас раздавит. Я был напуган”.

Вкрадчивые слова Зюганова, адресованные западным бизнесменам, удивили и Березовского. “Зюганов представлял опасность для нас и для России”, — сказал он мне в том же году немного позже<sup>6</sup>. Сгусток энергии пришел в действие. Почти год Березовский был не в ладах с Гусинским, но в Давосе он поднял телефонную трубку в своем гостиничном номере и позвонил ему. Они быстро договорились о встрече. Оба забыли на время о разногласиях, относящихся к 1994 году, о борьбе за “Аэрофлот” и об эпизоде с уложенными на снег охранниками. “Мы не тратили время на то, чтобы найти общий язык, — вспоминал Березовский. — Мы оба поняли, что угроза возвращения к коммунизму требовала совместных ответных действий”. Гусинский рассказывал потом, что Березовский пришел к нему и сказал: “Думаю, пора заключить перемирие. Страна на перепутье: то ли налево, то ли направо. Это не выборы, а почти гражданская война, только без выстрелов”.

“Я полностью согласился с ним, — говорил мне Гусинский. — Я считаю, что если бы Березовский не вмешался тогда, Ельцин не стал бы президентом России, и это, скорее всего, повлияло бы на ход истории”.

Кроме того, в Давосе Березовский получил предупреждение от финансиста Джорджа Сороса, который боялся, что Зюганов нанесет поражение Ельцину. Как утверждает Сорос, он сказал Березовскому, что в случае победы на выборах лидера коммунистов он будет “висеть на фонарном столбе”<sup>8</sup>. Березовскому запомнилось из этого разговора то, что Сорос назвал Зюганова явным фаворитом и посоветовал Березовскому уехать из страны, чтобы спасти свою жизнь.

Березовскому это не понравилось. “Джордж, думаю, нам удастся победить Зюганова”, — уверенно сказал Березовский Соросу. “Мне показалось, что он посмотрел на меня как на сумасшедшего”, — вспоминал позже Березовский.

“Борис, — ответил Сорос, — вы ошибаетесь”<sup>9</sup>.

Затем Березовский поговорил с Чубайсом наедине. Березовский предложил Чубайсу собрать группу магнатов, чтобы поддержать Ельцина. Потом он вместе с Гусинским побывал на пресс-конференции Чубайса. Рядом с ними сидел журналист Бергер. Им очень понравилось, как Чубайс обрушился на Зюганова\*. Позже Березовский пошел к Михаилу Ходорковскому, Владимиру Виноградову, который также был в Давосе, и даже к Лужкову в поисках поддержки для союза, который должен был спасти Ельцина. Их союз стал известен под названием “Давос-

\* Бергер сказал мне, что эти двое в тот момент обсуждали привлечение Чубайса к участию в кампании.



ский пакт”. Хотя официально Лужков не присоединился к бизнесменам, он решил поддержать Ельцина, забыв о напряженных отношениях 1994—1995 годов.

Березовский и Гусинский были богатыми людьми, но Давосский пакт обладал не только богатством. Два магната контролировали два из трех основных телевизионных каналов России. Они могли влиять на общественное мнение, и это для Ельцина было самой ценной валютой.

Вернувшись в Москву, Березовский с головой окунулся в новый проект. Заручившись поддержкой Гусинского, Ходорковского и Виноградова, он привлек к участию Александра Смоленского, Владимира Потанина и Михаила Фридмана, руководителя “Группы Альфа”, а также Петра Авена, его хорошо ориентирующегося в политике компаньона. Эта “группа семи” (Березовский, Гусинский, Ходорковский, Потанин, Виноградов, Смоленский и Фридман-Авен) составила ядро финансово-политической олигархии. Большинство из них были членами клуба на Воробьевых горах, большинство участвовали в залоговых аукционах. Теперь они пытались спасти Ельцина.

Олигархи сошлись на том, что именно Чубайс, жесткий и решительный архитектор массовой приватизации и залоговых аукционов, должен управлять кампанией по переизбранию Ельцина. Решимость, которую Чубайс проявил за последние четыре года, была именно тем, что требовалось группе семи магнатов. Менее чем через шесть месяцев после того, как они с такой выгодой для себя приняли участие в аукционах и ждали “второго ключа” к своим промышленным сокровищам, они просто наняли Чубайса, который уже не работал в правительстве, так как в январе Ельцин уволил его. За его услуги магнаты платили ему высокое жалованье.

Чубайс создал частный фонд, Центр защиты частной собственности, и сказал магнатам, что для выполнения работы ему нужно пять миллионов долларов. “Вы дадите мне пять миллионов долларов, не мне лично, а структуре, которую я создам, чтобы привлечь лучших людей”, — сказал Чубайс магнатам. Через пять дней деньги были получены. Как рассказывал Чубайс, деньги были предоставлены в виде беспроцентной ссуды. Он основал фонд и вложил деньги в сверхвыгодные облигации, известные как ГКО, которые в то время приносили еще более высокий годовой доход из-за неуверенности в будущем Ельцина. Доходность ГКО в мае-июне 1996 года превысила 100 процентов. Чубайс рассказывал, что он платил жалованье сотрудникам из прибыли от ГКО. Его собственное жалованье составляло 50 тысяч долларов в месяц. По словам Чубайса, в том году он заплатил подоходный налог с 300 тысяч долларов<sup>90</sup>.

Деньги, полученные Чубайсом, наводят на мысль, что позже олигархи сыграли намного более важную роль в финансировании кампании Ельцина. Они также свидетельствуют о сближении Чубайса с бизнесменами. Он стал их доверенным лицом. “Мы не сомневались в его порядочности, — вспоминал Березовский. — А также в его уме, силе и организаторских способностях”. На Чубайса магнаты тоже произвели впечатление, как и их желание сплотиться в поддержку Ельцина. “Тот факт, что большой капитал решил поддержать Ельцина, — сказал мне Чубайс, — оказал очень серьезное воздействие на всю деловую элиту, директоров предприятий, губернаторов и министров. Это создало очень сильное давление на всю политическую элиту страны, психологическое давление”<sup>11</sup>.

Но для того чтобы Чубайс и олигархи могли помочь Ельцину победить Зюганова, они должны были сначала спасти его от самого себя. Ельцин и сам размышлял о своих неприятностях и неудачах. Зима всегда была для него самым неблагоприятным сезоном, приносящим новые болезни и одиночество. В октябре он перенес сердечный приступ и во время подготовки к парламентским выборам осенью 1995 года почти не появлялся на публике. Впервые в жизни он почувствовал, что находится в политической изоляции, а его популярность, по оценкам опросов общественного мнения, приближалась к нулю. “В то время казалось, что вся моя жизнь шла прахом, — писал Ельцин о тех темных зимних днях, — и судьба приносила все новые беды и испытания. Я еще стоял на ногах, но уже сгибался под ее ударами... Казалось, что все потеряно”<sup>12</sup>. Об ухудшении здоровья Ельцина почти ничего не сообщалось. Ельцин подтвердил в своих мемуарах, что кремлевские врачи написали письмо, выражавшее озабоченность “катастрофическим состоянием” его сердца, хотя письмо ему показали намного позже. Они предупреждали, что частые поездки и стрессы представляли “реальную угрозу здоровью и жизни президента”.

Его политическая жизнь тоже была на исходе. 11 января группа ближайших советников Ельцина во главе с политическим стратегом Кремля Георгием Сатаровым собрались вместе, чтобы планировать кампанию. Выборы предстояло провести через шесть месяцев, и перспективы были как никогда мрачными. По данным опросов общественного мнения, рейтинг популярности Ельцина составлял 3—4 процента, в то время как Зюганов лидировал с 20 процентами. “На встрече царил полный пессимизм, не было никакой надежды, — вспоминал позже один из ее участников, Игорь Минтусов<sup>13</sup>. — Девять из десяти выступивших считали, что заниматься этим бессмысленно, что выборы уже проиграны”. Тем не менее группа Сатарева продолжала заниматься поиском стратегии, которая могла бы спасти Ельцина.

Реагируя на неутешительные результаты декабрьских парламентских выборов, Ельцин отправил в отставку трех человек, которые с самого начала были тесно связаны с демократическим движением и движением в защиту реформ: Чубайса, министра иностранных дел Андрея Козырева и руководителя администрации президента Сергея Филатова. Чубайса сменил Владимир Каданников, бывший партнер Березовского по АвтоВАЗу и АВВА. Вместо Козырева был назначен Евгений Примаков, представитель старой советской номенклатуры, занимавший тогда должность руководителя внешней разведки и не питавший дружественных чувств к Западу. Новая команда Ельцина выглядела националистически настроенной и реакционной, и олигархи были обеспокоены тем, что клан Александра Коржакова приобретал в Кремле все большее влияние.

Хотя, по результатам опросов, Ельцин занимал последнее место, он решил добиваться своего переизбрания. Он сказал, что его цель — не дать коммунистам вернуться к власти. Ельцин поручил заместителю премьер-министра Олегу Сосковцу возглавить предвыборную кампанию. Сосковец должен был руководить сбором миллиона подписей, необходимых для того, чтобы фамилия Ельцина появилась на избирательных бюллетенях. Решение сравнительно несложной организационной задачи закончилось катастрофой. Сосковец был глубоко советским человеком и не мог руководить настоящей предвыборной кампанией. Он отдал распоряжение, чтобы сотрудники Министерства путей сообщения РФ в принудительном порядке ставили свои подписи в поддержку Ельцина. Как вспоминал Ельцин, он слышал, что железнодорожников заставляли подписываться в его поддержку, когда они приходили за зарплатой. “Их посылали к двум окошкам, в одном они расписывались за получение зарплаты, в другом — в поддержку президента Ельцина. Я попросил, чтобы эту историю проверили, и оказалось, что это правда”. Аркадий Евстафьев, помощник Чубайса, рассказал мне, что он вместе с дочерью Ельцина Татьяной Дьяченко (она еще сыграет важную роль в ходе предвыборной кампании) сходил в Министерство путей сообщения и взял образцы подписей, собранных там. Затем Евстафьев отдал подписи на проверку. Через четыре дня он получил ответ. “Пятьдесят процентов из них оказались фальшивыми”, — сказал он<sup>14</sup>. “Руководитель моей предвыборной кампании “забыл”, — сказал Ельцин о Сосковце, — что мы живем уже в другой стране, а не в прежнем Советском Союзе, где политики могли так грубо покупать избирателей”<sup>15</sup>.

15 февраля Ельцин наконец объявил о своем намерении баллотироваться; это случилось в Екатеринбурге, где он когда-то возглавлял местную партийную организацию, и многие из его ближайших помощников,

стоявших за кулисами, не смогли сдержать слез. Некоторые из них боялись, что это лебединая песня Ельцина. По данным большинства крупных опросов общественного мнения, Ельцин занимал четвертое или пятое место среди кандидатов на пост президента. День был холодный и сырой, и обычно звучный баритон Ельцина превратился в нездоровый хрип. “Мы стояли за кулисами с несколькими президентскими помощниками. Я видел слезы в их глазах, — вспоминал Минтусов. — Пожилой президент с хриплым голосом продемонстрировал огромную решимость. Это был эмоциональный момент”.

“В ключевые моменты своей жизни Ельцин пробуждается”, — сказал мне Березовский о возрождении Ельцина весной 1996 года. Ельцин словно забыл и о плохом здоровье, и о депрессии, и о пристрастии к спиртному. Он буквально очнулся от спячки, словно огромное политическое животное, если можно так выразиться. “Он родился с чувством власти, — не скрывая удивления, говорил Гусинский. — У вас есть две руки, две ноги и голова, у меня тоже, но у Ельцина еще от рождения есть чувство власти”. Ельцин пробудился ради сохранения этой власти, но он нуждался в помощи.

“Мы поняли, что первая проблема состояла в том, чтобы достучаться до Ельцина, — сказал Березовский. — Мы должны были сломать стены, построенные вокруг него. Мы договорились о том, что нужно прекратить борьбу между собой и попробовать связаться с президентской командой”<sup>6</sup>. Березовский пошел к Виктору Илюшину, работавшему с Ельциным еще в Свердловске, сдержанному, седовласому человеку, когда-то предупредившему Евгения Киселева, что семья Ельцина недовольна НТВ. Илюшин организовал встречу Ельцина, Чубайса и олигархов.

Эта встреча стала поворотным моментом в романе между богатством и властью, между магнатами и их патроном. Ельцин знал большинство из тех, кто сидел за столом, но, находясь в изоляции в больничной палате под охраной Коржакова, давно не видел их. Он вспоминал, что сначала отнесся к ним “довольно настороженно”, чувствуя, что им некуда было идти и они вынуждены поддержать его и что речь, вероятно, пойдет о финансировании его кампании<sup>7</sup>.

Но у олигархов был другой план. Перед встречей они договорились, что кто-то из них попробует сказать Ельцину ничем не прикрытую правду о том, что он больше не популярен, открыть ему глаза на горькую истину, которую, по словам Илюшина, президент еще не осознал. “Мы решили сказать Ельцину правду о том, что его поддерживают не более 3 процентов населения, — пояснял Гусинский, — потому что люди из КГБ... все время рассказывали ему сказки, что его рейтинг якобы не менее 98 процентов”.

Смоленский вспоминал, что Чубайс приехал с портфелем. Не обращая внимания на изящную сервировку стола, Чубайс опустил на него свой портфель и достал какие-то бумаги. Не испытывая никакого трепета перед властью, Чубайс сразу выложил плохие новости. “Борис Николаевич, ситуация сложная. Ваш рейтинг — пять процентов!”

Чубайс показал некоторые из бумаг Ельцину. Президент взглянул на них и отбросил в сторону. “Это все чепуха”, — сказал он.

“Ельцин напрягся и покраснел”, — вспоминал Гусинский. “Анатолий Борисович, — очень медленно произнес Ельцин, — мы должны выяснить, кто подготовил эти оценки. Я думаю, что это неправда”. Последнее слово — неправда — Ельцин произнес с нажимом.

Чубайс побагровел. Наступила долгая пауза. “Борис Николаевич, — заговорил Гусинский, — все, что говорят вам ваши люди, ваше окружение, все это ложь”.

“Он повернулся и пристально посмотрел на меня”, — рассказывал Гусинский. Он чувствовал, что очень не нравится Ельцину и что ему позволили прийти в Кремль только потому, что Ельцин нуждался в нем и в банкирах, чтобы удержаться у власти. Ельцин был циничным человеком.

“Почем вам знать, что говорят мне мои люди?” — спросил Ельцин Гусинского, снова медленно произнося слова.

“Борис Николаевич, — ответил Гусинский, — потому что вы поступаете глупо. Вот почему. Мне кажется, вы поступаете глупо потому, что получаете от них глупую информацию”.

По словам Гусинского, за его словами последовала еще одна долгая пауза. И Смоленский, сидевший рядом с Ельциным, и Гусинский, сидевший напротив, говорили, что Ельцин оглядывался вокруг, как будто искал что-нибудь потяжелее, чтобы швырнуть в Гусинского.

“Каким-то образом нам удалось продолжить разговор”, — вспоминал Гусинский. “Не забывайте, — сказал он Ельцину с сочувствием, — если коммунисты вернутся к власти, вы будете нести личную ответственность. Все мы собрались здесь с одной целью: помешать их возвращению”.

Ельцин понимал, что бизнесмены и сами испытывали страх перед Зюгановым. “Нас коммунисты на фонарях повесят, — передавал он впоследствии их слова, сказанные ему. — Если сейчас кардинально не переломить ситуацию, через месяц будет поздно”.

На протяжении обеда Ельцин в основном молчал. Банкиры предложили ему назначить руководителем предвыборной кампании Чубайса. Ельцин, который незадолго до этого уволил Чубайса, признавался потом, что это предложение “поразило его больше всего”, хотя он и подтвердил свое растущее недовольство Сосковцом. Банкиры уехали, обменявшись

рукопожатиями с Ельциным, но так и не поняв, удалось ли им донести до него свою мысль.

Перед встречей Березовский, не привлекая к этому внимания, обратился к жене Ельцина, Наине. Он просил ее помочь организовать десятиминутную встречу с президентом с глазу на глаз после обеда. Березовский напомнил Ельцину о своей просьбе, когда другие магнаты уходили, и Ельцин посмотрел на него с одобрением. Когда они остались одни, Березовский сказал Ельцину, что тучи сгущаются, что Коржаков хотел отменить выборы из-за того, что рейтинг Ельцина был очень низким. “Борис Николаевич, вы не сможете решить проблему, используя силу, — сказал Березовский. — Если мы пойдем этим путем, мы можем прийти к гражданской войне”.

“Это все, что вы хотели сказать?” — спросил Ельцин, глядя на Березовского сверху вниз.

“Да”, — сказал Березовский.

“Я уехал с тяжелым чувством, — рассказывал Березовский. — Всем показалось, что он не смог нас понять, что он ничего не понимал”.

“На следующий день, — продолжал Березовский свой рассказ, — он отдал распоряжение реорганизовать штаб”. Применяя всем известный метод, Ельцин сохранял власть, играя на соперничестве конкурирующих групп. Он был повелителем, великим дрессировщиком, заставлявшим львов и тигров прыгать сквозь обручи с помощью своего длинного кнута. Ельцин не стал сразу же сворачивать кампанию Сосковца, а создал ему конкурента, совет предвыборной кампании, который возглавил сам, с новым аналитическим центром, руководителем которого назначил Чубайса. Аналитический центр стал вторым штабом кампании; деньги шли от олигархов.

Ключевую роль в работе аналитического центра играла младшая дочь Ельцина, Татьяна Дьяченко, которая впервые занялась политикой, превратившись на время проведения предвыборной кампании в глаза и уши своего отца. Она была невысокой, застенчивой женщиной с такими же, как у отца, глазами и нависшей надо лбом челкой. Получив специальность системного программиста, Дьяченко работала в конструкторском бюро Министерства обороны, где занимались расчетами траекторий космических аппаратов. Она не была общественным деятелем, и о ней мало что знали в то время. У нее не было никакого опыта в политике, но она могла говорить с отцом так, как не осмелился бы никто другой. С ее помощью олигархи могли снабжать Ельцина информацией в обход Коржакова.

“Она во многом походила на своего отца, — вспоминал Березовский. — Она работала двадцать часов в день”. По его словам, Татьяна была

так же упряма, как президент, но внимательно слушала то, что ей говорили. Ельцин признавался потом, что до того как она присоединилась к кампании, он боялся, что не выдержит напряжения, но дочь вселила в него оптимизм. Валентин Юмашев, который писал выступления Ельцина и ввел Березовского в узкий кремлевский круг, работал с Дьяченко на многих политических мероприятиях. Чубайс быстро понял ценность присутствия Дьяченко, особенно в тех случаях, когда нужно было действовать в обход Коржакова. Вскоре Дьяченко и Юмашев ездили по всей Москве, привлекая специалистов по рекламе и политических консультантов к работе по спасению Ельцина.

4 марта Дьяченко и Юмашев приехали на встречу с президентом НТВ Игорем Малашенко и предложили ему заняться одним из важнейших направлений предвыборной кампании: работой со средствами массовой информации и связями с общественностью. Это был необычный жест в сторону одного из лидеров лагеря Гусинского. Малашенко, выделявшийся острым политическим чутьем, сказал им, что, по его мнению, Ельцин имеет «огромную скрытую поддержку, потому что народ в основном настроен против коммунистов». «Единственное, что ему нужно, — сказал он, — это настоящая избирательная кампания, информация о которой будет каждый день появляться в новостях и хорошо восприниматься по телевидению». Малашенко рассказал им о методах, применявшихся в ходе предвыборной кампании Рейгана, например о посещении фабрики, на которой шьют государственные флаги.

Но Малашенко беспокоило то, что Коржаков и его друзья не хотели заниматься проведением настоящей кампании. Малашенко «не радовала» перспектива работать на Кремль, рассказывал Гусинский. Недостатки были очевидными. Политический рейтинг Ельцина был настолько низким, что Малашенко, вероятно, не удалось бы повысить его. Кроме того, постоянную угрозу представлял Коржаков, организовавший нападение на охрану Гусинского в 1994 году. Наконец, самый большой риск заключался в том, что это могло поставить под угрозу репутацию НТВ как независимой телевизионной компании, заработанную во время войны в Чечне.

«Игорь, я прошу тебя, поработай на Кремль, — сказал Гусинский Малашенко. — Это — коллективное решение. Это — коллективная игра. Мы должны защитить себя от коммунистов».

«Ты меня подставляешь», — по словам Гусинского, возмутился Малашенко.

«Да, — согласился Гусинский, — подставляю. Но я подставляю и себя, хочешь верь, хочешь нет. Я не скрываю, что это — наше коллективное решение. Мы должны помешать коммунистам прийти к власти».

Вскоре после этого Малашенко встретился с Ельциным. Он был прямолинеен. “Вы не можете использовать средства информации как инструмент пропаганды советских времен, — сказал он Ельцину. — Так не получится; вам нужно, чтобы вас выбрали. Вам нужно много работать. Вам нужно совершить поездку по стране, о ней должны сообщать в программах новостей, вы должны выступать, встречаться с людьми и так далее”. Малашенко посоветовал Ельцину провести современную предвыборную кампанию западного образца в стране, где такие кампании никогда не проводились.

“Интуитивно он понял меня”, — сказал мне Малашенко.

Затронув щекотливый вопрос, Малашенко напомнил Ельцину, что он — один из партнеров Гусинского. Он попросил Ельцина о защите в случае еще одного нападения со стороны Коржакова. По словам Малашенко, Ельцин понял и согласился. Позже Гусинский объяснил согласие Ельцина присущим ему чувством власти. Ельцин знал, что ему нужен Малашенко независимо от того, что было раньше. “Ради власти, — сказал Гусинский, — Ельцин был готов полюбить своих врагов, предать друзей, ему было все равно. Цель заключалась в том, чтобы удержать власть”.

Чубайс привлек самых лучших и способных политтехнологов финансовых кланов. “У каждого из них я взял самых лучших людей”, — сказал Чубайс. Среди них были Шахновский, один из ближайших помощников Лужкова, организовавший клуб на Воробьевых горах, и Сергей Зверев, сотрудник Гусинского, один из лучших лоббистов. В эту же группу вошли Евстафьев, помощник Чубайса, ранее работавший на телевизионном канале Березовского; Александр Ослон, ведущий специалист по проведению опросов общественного мнения; Вячеслав Никонов, бывший член нижней палаты парламента; Сатаров, политический советник Ельцина. Многие другие работали в качестве внештатных сотрудников, например Сергей Лисовский, воротила шоу-бизнеса и рекламы. В марте, когда группа еще только формировалась, предвыборная кампания была уже на грани провала.

Искусство и наука проведения опросов общественного мнения пребывала в России 1996 года еще в своем младенчестве. Вместо опросов по телефону организаторы полагались на армию интервьюеров, ходивших по квартирам с блокнотами и анкетами. Увидев их, люди часто захлопывали дверь. Однако, набравшись смелости и терпения, социологам все же удавалось получить представление о позиции электората. Опросы, проводимые Ослоном, отражали следующую картину. Многомесячные задержки зарплаты вызывали недовольство по всей стране. Крайне непопуляр-



ной была война в Чечне. Январское сражение в Первомайском оказалось особенно унижительным для Ельцина. Он заверял, стоя перед телевизионными камерами, что тридцать восемь первоклассных российских снайперов следят за каждым шагом мятежников и в течение одного дня перестреляют их всех, — для убедительности он даже подвигал вперед-назад головой, словно целясь сквозь оптический прицел. Однако мятежники сумели скрыться. Складывалось впечатление, что Ельцин не имеет никакого представления о кровавой реальности войны. “Чечня — это фундаментальный вопрос, — сказал мне тогда Ослон. — Ему не остается ничего другого, как закончить войну в Чечне”. Однако еще одним фактором, по мнению Ослона, была изоляция Ельцина “за кремлевскими стенами”. Россияне чувствовали, что потеряли контакт со своим лидером, бывшим популистом, ездившим на троллейбусе, который необъяснимым образом стал карикатурой на самого себя<sup>18</sup>.

Все же опросы показывали, что у Ельцина имеется запас народного доверия, нужно лишь суметь воспользоваться им. Несмотря на все его ошибки, рейтинги Ельцина шли вверх, когда избиратели задумывались не о прошлом, а о том, что будет со страной дальше. Но Ельцин, вместо того чтобы пополнять этот запас, лишь понапрасну его тратил.

Сказанное ему Березовским было правдой: Коржаков надеялся отменить выборы, чтобы исключить возможность поражения. В конце февраля Сосковец тайно пригласил группу американских политических консультантов, чтобы те проанализировали тенденции изменения общественного мнения. 27 февраля Сосковец сказал консультанту Ричарду Дреснеру: “Одна из ваших задач состоит в том, чтобы за месяц до назначенной даты выработать рекомендации, не следует ли нам вообще отменить выборы, если, по вашим прогнозам, мы потерпим на них поражение”<sup>19</sup>. Коржаков пытался уговорить Ельцина отказаться от выборов. Ельцин вспоминал потом, как Коржаков его убеждал: “С трехпроцентным рейтингом бороться бессмысленно, Борис Николаевич. Сейчас упустим время за всеми этими предвыборными играми, а потом что?”

Коржаков предлагал и свое объяснение: “Мне тогда было ясно, каков был наш выбор: либо Зюганов, либо большой президент. Вот почему я хотел, чтобы выборы отложили на два года”<sup>20</sup>.

По прошествии некоторого времени Дьяченко признавалась, что Коржаков старался “сохранить свое влияние” на Ельцина и окружил его “тесным кругом своих людей”. Вскоре “папа оказался окружен людьми, которые все как один говорили: да зачем нам эта тяжелейшая кампания, вы останетесь еще на два года, это большой срок, там спокойно проведем выборы, все демократические ценности сохранятся”<sup>21</sup>. Коржаков знал то,

чего не знали другие: Ельцин был серьезно болен. Но ответственность за идею о переносе выборов нельзя возложить на плечи одного Коржакова. В какой-то момент она стала идеей Ельцина. Он выдвинул план, предусматривавший в нарушение конституции роспуск Государственной думы, запрет коммунистической партии и перенос выборов. “Я должен был принять радикальные меры”, — писал Ельцин в своей биографии, не объясняя причин. “После этого шага с компартией в России будет покончено навсегда”, — думал он, по собственному признанию, в то время. Но и с Ельциным, вне всякого сомнения, тоже было бы покончено. В его признаниях многие вопросы остались без ответа, в частности — почему он так далеко зашел в реализации столь рискованного плана. “Я не знаю, кто именно был автором этой безумной идеи, — вспоминал Березовский, — но Коржаков и его группа очень активно пытались претворить ее в жизнь”<sup>22</sup>.

В пятницу, 15 марта, Государственная дума 250 голосами против 98 приняла не носящее обязательного характера решение аннулировать соглашение, заключенное в 1991 году в Беловежской Пуще. Это соглашение было заключено после неудавшегося путча между Ельциным и лидерами Украины и Белоруссии. Встретившись в заповеднике недалеко от Бреста, они объявляли о создании своего собственного союза, бросив вызов Горбачеву и вызвав распад Советского Союза тремя неделями позже. Голосование в Думе было политическим заявлением, эффектным жестом со стороны недавно избранных коммунистов и националистов. Но для Коржакова и его партии войны это голосование стало идеальным предложением для того, чтобы распустить Думу. В течение следующих двух дней в Кремле развернулась тайная драма, имевшая чрезвычайное значение. Сведения о ней были настолько секретными, что большинство журналистов, включая меня, имели об этом весьма смутное представление и узнали о случившемся гораздо позже. Мне следовало уделить больше внимания реакции Ельцина на голосование, проведенное в субботу. Ельцин сказал, что Дума поставила под сомнение собственную легитимность, а также “возможность проведения президентских выборов”. В то время я не понимал, насколько всерьез говорил это Ельцин.

Ранним субботним утром Ельцин вызвал в Кремль министра внутренних дел Анатолия Куликова — архитектора чеченской войны и руководителя коррумпированных органов милиции всей страны. Его грудная клетка напоминала бочку, а глаза скрывались за толстыми темными стеклами очков. Войдя в кабинет Ельцина, он увидел, что российский президент “возбужден и взволнован”. Как только Куликов сел, Ельцин сказал ему, что решил распустить Думу, запретить коммунистов и отложить

выборы. “Я не собираюсь больше терпеть этого, — сказал Ельцин. — Мне нужны два года”. Куликов вспоминал, что Ельцин продолжал повторять: “Мне нужны два года”. Ельцин сказал, что об указе будет сообщено во второй половине дня<sup>23</sup>.

Куликов, пообещав выполнять приказы, попросил дать ему время на обдумывание плана Ельцина. Он сказал, что вернется к Ельцину в 17:00. Сразу после этого Коржаков пригласил его выпить коньяку с ним и Сосковцом, и по тому, как “страстно” они говорили, Куликов догадался: именно они — авторы идеи об отсрочке выборов. Потом Куликов зашел к генеральному прокурору Юрию Скуратову и председателю Конституционного суда Владимиру Туманову; выяснилось, что каждому из них Ельцин сказал об одобрении его плана всеми остальными, хотя это было неправдой. Когда Куликов снова вошел в кабинет Ельцина в 17:00, он увидел, что лицо российского президента стало “мрачным и землистым”. Куликов выразил серьезные сомнения относительно плана, предупредив Ельцина, что осуществление такого плана может привести к “социальному взрыву” в России и что у них “нет сил для того, чтобы контролировать ситуацию”. Для Ельцина это, должно быть, прозвучало зловещим предупреждением, что армия и внутренние войска не поддержат его. Но Ельцин не испугался и приказал помощникам готовить указ. Куликов пошел в кремлевский кабинет, где составлялись проекты документов. Он подошел к окну, выходящему на Красную площадь, по брусчатке которой около шести часов вечера прогуливалось много людей.

“Не смейте готовить этот указ, — обратился Куликов к помощникам. — Видите людей, гуляющих вокруг? Завтра, после того как указ будет подписан, здесь будут гореть костры. Я не знаю, сколько их будет в других районах Москвы и по всей стране. У нас нет сил, чтобы контролировать ситуацию. Это — путь к гражданской войне”.

В воскресенье утром в 6:00 Куликова снова вызвали в кабинет Ельцина. Ельцин казался еще более мрачным и раздраженным. К удивлению Куликова, Ельцин вызвал также командующих внутренними войсками Москвы и Московской области, которые должны были бороться с любыми беспорядками. Один из них сказал Ельцину, что шестнадцать тысяч человек находятся в состоянии готовности, но требуется еще от десяти до двенадцати тысяч. Куликов заметил, что на столе Ельцина лежит указ о его увольнении. Не смирившись, он снова возразил, что Ельцин разожжет гражданскую войну, если начнет реализацию своего плана. Куликов сказал, что армия может не поддержать Ельцина, что генеральный прокурор и председатель Конституционного суда тоже высказались против плана. Потом Куликов задал вопрос. Ельцин хотел запретить

коммунистическую партию. “Знает ли кто-нибудь, где находится ее штаб-квартира?”

Ельцин посмотрел на двух командующих внутренними войсками. “Вы знаете, где?” — спросил он сначала одного, а потом второго.

“Нет”, — признались они.

“Я знаю, где”, — сказал Михаил Барсуков, директор Федеральной службы безопасности и близкий друг Коржакова. Барсуков перелистал какие-то бумаги. “Охотный ряд, дом один, — сказал он. — Государственная дума”. Куликов подумал, что Барсуков шутит, пытается разрядить напряженность.

Долгая пауза. “Никто не поднимал глаз, все сидели тихо, — вспоминал Куликов. — Это был очень трудный момент”. Он ждал, что Ельцин уволит его в любую минуту. “Да, безусловно, их нужно разогнать. Мне нужны еще два года”, — сказал Ельцин после долгой паузы. “Конечно, единственное препятствие — конституция”, — добавил Ельцин. Куликову показалось, что в голосе прозвучала неуверенность. Он сказал, что должен провести консультации, в частности с Лужковым.

В то утро Ельцин выслушал дома протесты своей дочери, Дьяченко. “Я говорила ему, что его никто не поймет, что это будет означать потерю всего, что было достигнуто такими большими усилиями. Но он не принимал мои слова всерьез”, — вспоминала она<sup>24</sup>.

Благодаря утечке информации из Кремля Березовскому и Гусинскому тоже стало известно о плане. “Узнав, что там готовится, мы поняли, что наступил момент, когда необходимо вмешаться с помощью средств массовой информации, — рассказывал Березовский, — и сорвать план, предав его гласности”. В воскресенье, за несколько часов до начала вечерних программ новостей, преданный помощник Ельцина Илюшин начал сообщать НТВ о готовящихся действиях. “Мы получали информацию практически в режиме реального времени, — вспоминал Малащенко. — Илюшин был очень скрытным человеком, поэтому, сами понимаете, такая утечка означала, что ситуация катастрофическая, просто катастрофическая. И он передавал информацию нам”.

Заместитель директора Института Европы Сергей Караганов тоже сыграл определенную роль. Он был одним из лучших московских специалистов по внешней политике. Он входил в состав Президентского совета, почти не функционировавшей консультативной группы при Ельцине. Президент прислушался к его мнению, когда Караганов написал ему личное письмо, в котором предупредил, что Запад не поймет его, если он отложит выборы. Ельцин окажется изолированным и отрезанным от мира<sup>25</sup>.

Когда Дьяченко увидела, что ее отец “готов принять окончательное и опасное решение”, она обратилась к единственному человеку, не испытывавшему страха перед огромной властью Ельцина, — к Чубайсу, руководителю аналитического центра и доверенному лицу магнатов. Она встретила Чубайса в Кремле, отвела в приемную президента и потребовала встречи с отцом. Пока Чубайс ждал в приемной, она вошла к отцу и умоляла его выслушать Чубайса. “Папа сказал, что не хочет никого слушать. Но он не сказал, что принял окончательное решение. Я ни перед кем не вставала на колени, но тогда была готова упасть на колени и умолять. Возможно, он почувствовал это”, — вспоминала она. В конце концов Ельцин согласился встретиться с Чубайсом. Когда тот вошел в кабинет, Дьяченко вышла. Позже она вспоминала, что слышала крики, раздававшиеся за дверью. А Ельцин потом рассказывал, что во время спора лицо Чубайса мгновенно залилось алой краской.

“Борис Николаевич, сейчас не 1993 год, — начал Чубайс, напомнив о том времени, когда Ельцину противостоял непокорный, мятежный парламент. — Отличие нынешнего момента в том, что сейчас спорит первым тот, кто выйдет за конституционное поле. Хотя, в сущности, и в девяносто третьем первыми за флажки вышли они. Это безумная идея — таким образом расправиться с коммунистами. Коммунистическая идеология — она же в головах у людей. Указом президента людям новые головы не приставишь. Когда мы выстроим нормальную, сильную, богатую страну, только тогда с коммунизмом будет покончено. Отменять выборы нельзя”.

По воспоминаниям Ельцина, они говорили в течение часа. “Я возразил. Повышал голос. Практически кричал, чего вообще никогда не делаю, — описывал он эту встречу. — И все-таки отменил уже почти принятое решение”<sup>26</sup>.

Чубайс позже вспоминал, что в конце этого жаркого спора Ельцин наконец признал, что откладывать выборы было бы неправильно. Он повернулся к Чубайсу и сказал: “А вы, Чубайс, допустили много ошибок в ходе приватизации”<sup>27</sup>.

В воскресенье, 17 марта, около 17:00 было получено сообщение о взрывном устройстве, якобы заложенном в Думе. Здание было эвакуировано и окружено внутренними войсками. Это был знак к началу осуществления плана насильственного роспуска Думы. Но войска ушли так же, как пришли. Поступил приказ вернуться в казармы. Ельцин не привел план в действие. Позже он объяснял, что принял такое решение под влиянием доводов Чубайса и дочери. Теперь он должен был бороться за переизбрание, и в этом его поддерживали его друзья — олигархи. Но

теперь ему предстояла большая работа, о которой его предупреждал Малашенко.

Ельцин должен был избавиться от синдрома “кремлевской стены”. Он должен был убедить избирателей, что он не какой-то недостижимый царь. Поездка в Краснодар, расположенный на юге России, которую организовала в рамках предвыборной кампании команда Сосковца, закончилась как обычно — провалом. Ельцин практически не мог общаться с избирателями из-за окружавших его сотрудников службы охраны и местных чиновников.

Хотя Ельцин не знал этого, Шахновский, работавший теперь в аналитическом центре Чубайса, тайно послал в Краснодар фотографов. Они сделали снимки, на которых было видно, что избирателей на километр не подпускали к Ельцину. Шахновский рассказал мне, что сравнил эти фотографии с фотографиями, сделанными в 1991 году, на которых Ельцин был окружен приветствовавшей его толпой. Когда Малашенко показал Ельцину два набора фотографий, президент понял, что он имел в виду. “Я чуть не заревел от боли, — писал Ельцин. — Впечатление было сильное. Ведь это было всего пять лет назад! Я вспомнил ощущения от встреч с людьми, и все сразу встало на свои места”<sup>28</sup>.

Ельцин понял, что ему нужно начать “настоящую” предвыборную кампанию и быть ближе к избирателям. В первую очередь он отстранил Сосковца от проведения кампании и поручил руководство ею Чубайсу. Шахновский занялся планированием, и Ельцин начал совершать поездки по стране, посетив две дюжины городов за четыре месяца. Одним из ярких эпизодов той кампании стал случай, когда Ельцин, присутствовавший на рок-концерте в Ростове-на-Дону и воодушевленный аплодисментами молодежи, весело танцевал на сцене.

Ельцин пытался вытеснить Григория Явлинского, лидера центристской партии “Яблоко”, также выдвинувшего свою кандидатуру<sup>29</sup>. Явлинский отказался выйти из игры, но Ельцин тем не менее считал себя единственной реальной демократической и реформаторской альтернативой Зюганову. В марте рейтинги Ельцина в опросах общественного мнения начали подниматься, и к концу апреля он уже почти догнал Зюганова, разъезжавшего по стране с монотонными, мрачными и высокопарными речами. 2 апреля Ельцин объявил, что отдал приказ о выводе российских войск из Чечни, и вскоре после этого подписал в Кремле соглашение с лидером чеченского сопротивления Зелимханом Яндарбиевым. Кроме того, Ельцин посетил с коротким визитом аэродром близ Грозного. Хотя предпринятые им шаги не прекратили боевые действия, они способствовали росту популярности Ельцина.

27 апреля магнаты придали предвыборной кампании необычный поворот, опубликовав в российских газетах открытое письмо. В письме они, выразив обеспокоенность расколом в российском обществе, призвали военных, бизнесменов, политических деятелей и людей, формирующих общественное мнение, “объединить усилия, направленные на поиск политического компромисса”, хотя Ельцин и Зюганов конкретно не упоминались. Письмо, написанное в осторожных и даже туманных выражениях, содержало критику в основном в адрес коммунистов и, как представляется теперь, являлось предупреждением от магнатов Зюганову, чтобы тот не раскалывал российское общество, даже если его самого будут рвать на куски. Письмо содержало скрытую угрозу в адрес Зюганова и призыв не нарушать спокойствие. Письмо было подписано тринадцатью финансистами и промышленниками во главе с Березовским, включая остальных членов группы семи ярых приверженцев Ельцина. “Это было своего рода предупреждение Зюганову и Коржакову, — рассказывал Смоленский. — Мы пытались объяснить, что ударим по рукам любого, кто попытается разрушить демократию”. Другими словами, это — наши выборы, не мешайте нам.

Политологи Ельцина держали Зюганова на прицеле, но сначала они должны были наилучшим образом подать самого Ельцина, а это было чрезвычайно трудно. Политический консультант Пол Боград подготовил подробный обзор опросов общественного мнения и 25 апреля передал его Чубайсу. Основываясь на данных за полтора года, Боград сделал вывод, что избиратели пребывают в скверном настроении. “Шестьдесят пять процентов всех избирателей хотят голосовать против президента Ельцина, — сообщил он. — Шестьдесят пять процентов избирателей не хотят голосовать за Зюганова”. “Победителем станет кандидат, против которого не будут голосовать избиратели”, — добавил он<sup>90</sup>. Проще говоря, эта политическая математика означала, что предвыборная кампания Ельцина должна была представить его меньшим из двух зол, дискредитировав Зюганова. Им нужно было создать ситуацию, при которой избиратели должны были сделать выбор между черным и белым, непростой выбор, учитывая очень негативное отношение к Ельцину. Ослон, занимавшийся опросами общественного мнения в ходе предвыборной кампании Ельцина, сказал мне, что еще одной опасной темой для Ельцина было его здоровье. Если люди увидят, что президент слаб, он лишится их поддержки.

Более доброжелательная и спокойная кампания в поддержку Ельцина была разработана методом мозговой атаки в одной из двух крупных телевизионных рекламных компаний, существовавших в то время в

Москве, — “Видео Интернэшнл”. Руководителем команды был Михаил Маргелов, крепкий, жизнерадостный, честолюбивый молодой человек из семьи военных и офицеров разведки. Маргелов преподавал арабский язык в Высшей школе КГБ — учебном заведении, готовившем сотрудников контрразведки, а позже работал в государственном информационном агентстве ТАСС. Но в 1990-е годы он занялся таким капиталистическим бизнесом, как реклама и пиар. Компания “Видео Интернэшнл” подготовила рекомендации для команды Чубайса относительно того, как подавать Бориса Ельцина скептически настроенной российской публике. “Нашей отправной точкой было то, что Ельцин — президент, — вспоминал Маргелов. — Он управляет страной. Он совершил очень много ошибок. Люди, любившие его в 1989—1990 годы, теперь не любят его”<sup>31</sup>. Результатом стала общенациональная телевизионная рекламная кампания, в которой Ельцин не появлялся до самого последнего момента. Вместо этого избиратели — пожилые люди, ветераны, рабочие — тепло и немного расплывчато отзывались о российском лидере. Большинство персонажей рекламы скорее напоминали сторонников коммунистической партии, но говорили, что будут голосовать за Ельцина. Лейтмотивом рекламы стала фраза “Голосуй сердцем!”, это была попытка получить поддержку Ельцина, обходя экономику, преступность, идеологию и прочие тяжелые темы, которые могли напомнить избирателям, почему они не любят Ельцина. Маргелов вспоминал, что в одной сделанной им рекламе моряк обещал голосовать за Ельцина, несмотря на то что ему несколько месяцев не платили зарплату. Но в последний момент этот ролик был отвергнут, потому что в это никто не поверил бы.

Ельцин в этой рекламе стоял над схваткой, он подавался как гарант стабильности, как отец нации. “Возможно, для западного менталитета это звучит глупо, — сказал Маргелов о лозунге кампании “Голосуй сердцем”, — но для российского менталитета это звучит вполне естественно”. Дьяченко принесла Маргелову коробку семейных фотографий Ельцина. Он выбрал несколько лучших снимков, и они стали основой заключительного рекламного ролика этого цикла: Ельцин рассказывает историю своей семьи. На фоне сентиментальной музыки звучит голос Ельцина, вспоминающего о блинах, которые пекла его мать, а на фотографиях подтянутый молодой человек с густыми темными волосами, спортсмен, бунтарь, отец, дедушка. Наконец, пожилой, тучный Ельцин, сидящий в бежевом кресле в белой рубашке с расстегнутым воротом, перед кинокамерой выражает сочувствие соотечественникам, на долю которых в последние годы выпали беды и страдания. “Всем было трудно”, — говорит он. Заключительный лозунг звучит так: “Все непременно получится”.



Алексей Левинсон, специалист по проведению фокус-групп, аналогичных тем, которые проводятся на Западе для оценки товаров или рекламы, сказал мне, что такая мощная телевизионная реклама впервые появилась в России во время предвыборной кампании 1996 года. “Для многих русских реклама — новинка, появившаяся всего два или три года назад. Вряд ли найдется ребенок, которому, как американским детям, реклама знакома с рождения. Да и взрослые все еще не привыкли к ней”.

“Люди старше пятидесяти были менее всего настроены голосовать за Ельцина, но они же относились к категории, наиболее подверженной воздействию рекламы, — рассказывал он. — Они были очень восприимчивы к рекламе. Они же ее больше всех ненавидели. Непростая ситуация. Уловка в рекламных роликах заключалась в том, что внешне ее персонажи были на 100 процентов избирателями Зюганова. Вы видели человека, сетовавшего на трудности жизни, не обязательно связанные с годами правления коммунистов, и он вдруг говорил: “Давайте голосовать за Ельцина”. Из-за этого в головах начиналась полная сумятица”<sup>32</sup>.

В Москве, где электорат наиболее активно поддерживал реформы, важную роль в кампании по переизбранию Ельцина играл Лужков. На тысячах рекламных щитов по всему городу появились плакаты, на которых Лужков пожимал руку Ельцина, демонстрируя свою поддержку. Он стоял рядом с Ельциным во время заключительного концерта на Красной площади накануне голосования и приветствовал его.

К числу сторонников Ельцина, естественно, принадлежала молодежь, и Лисовский, начинавший свою карьеру в советские времена с организации эстрадных концертов, предложил телеканалу МТВ организовать выступление Ельцина, аналогичное выступлению президента Клинтона в 1992 году. Тогда канал МТВ организовал очень успешную кампанию, призывавшую молодежь участвовать в выборах под названием “Выбирай или проиграешь”. Появление Клинтона на МТВ привело к значительному повышению активности молодых избирателей. Но на этот раз МТВ было обеспокоено очевидной слабостью Ельцина и отказалось от сотрудничества, передав Лисовскому три видеокассеты с записью выступления Клинтона и сказав ему, что не хотят иметь дела с Ельциным. Используя идею МТВ, Лисовский организовал весной молодежную кампанию в поддержку Ельцина “Голосуй или проиграешь”, включавшую проведение множества концертов по всей стране. Но команда Ельцина пришла к выводу, что одного изменения имиджа Ельцина недостаточно. Недостаточно того, что Ельцин танцевал на сцене. Нужно было уничтожить Зюганова.

На первой странице газеты была помещена потрясающая фотография. Колбаса, поделенная на пайки и разложенная прямо на полу на расстеленных газетах. Каждый, кто видел эту фотографию, сразу же узнавал сцену из прошлого: давка за колбасой, очереди, дефицит, советская действительность. Это был шестой номер газеты, издававшейся тиражом 10 миллионов экземпляров, что более чем в два раза превосходило тираж самого популярного еженедельника России “Аргументы и факты”. В апреле, мае и июне 1996 года эту газету клали в почтовые ящики и раздавали на улицах по всей России. Наверху крупными буквами было напечатано название газеты — “Не дай Бог!”. Это был один из наиболее действенных инструментов кампании Ельцина, направленной против Зюганова. Газета “Не дай Бог!” вела беспрестанную и хорошо продуманную борьбу против коммунистов. Она предназначалась в первую очередь для распространения за пределами Москвы, в тех районах, где Зюганов опережал Ельцина и где переход к рыночной экономике был наиболее трудным. В каждом номере газеты помещались острые статьи, цветные фотографии и иллюстрации, призванные убедить читателей в том, что Зюганов вернет страну в прошлое. В шестом номере на первой странице была опубликована стенограмма вымышленного секретного съезда коммунистической партии. Заголовок гласил: “Мы проболтались!” “Мы не сможем дать людям ничего из того, что мы обещали”. В одном из предыдущих номеров, рассказывавшем о конкурсе детских сочинений, юный участник конкурса написал: “Россия — мой дом, моя крепость, а если коммунисты придут к власти — мой гроб”.

Газета тайно издавалась предвыборным штабом Ельцина. Это был один из многочисленных приемов “черного пиара”, включавшего в себя дезинформацию, грязные трюки, заказные статьи в газетах, анонимные материалы и фальсификации, направленные против Зюганова. В другом случае был напечатан миллион наклеек, на которых был изображен рассерженный, грозящий кому-то Зюганов, с надписью: “Купи еды в последний раз!” Обратная сторона наклеек была покрыта клеем, и сорвать их было трудно. Их наклеивали на окна продовольственных магазинов по всей России с явной целью посеять панику. Команда Ельцина не призналась в том, что стояла за этой акцией, но это было именно так.

В ходе предвыборной кампании технология “черного пиара” использовалась в сочетании с возможностями средств массовой информации, имевших широкую аудиторию и пользовавшихся доверием населения. Журналисты признались моему коллеге Ли Хокстадеру, что команда Ельцина выплачивала им сотни тысяч долларов за благоприятное освещение событий и главным образом за нападки на коммунистов и Зюганова.

Выплаты колебались от нескольких тысяч долларов в месяц известному журналисту до сотни долларов внештатному корреспонденту. Взятки и вознаграждения особенно охотно принимали в тех газетах и других средствах массовой информации, которые едва держались на плаву и платили своим сотрудникам очень маленькое жалованье.

Но и без грязных трюков и взяток Ельцин пользовался огромной поддержкой российских журналистов в борьбе с Зюгановым. Многие честные и уважаемые журналисты сделали своей целью поражение Зюганова, потому что искренне боялись возврата к коммунизму. Они полностью разделяли взгляды Березовского, которыми он поделился со мной сразу после выборов. «Это не обычные выборы, — сказал Березовский. — Это не те выборы, которые происходят у вас, в Соединенных Штатах. Это не выбор между республиканцами и демократами. В этой ситуации нам приходилось выбирать между двумя системами».

Березовский и Гусинский бросили все силы своих влиятельных телевизионных каналов, чтобы добиться переизбрания Ельцина; еще один канал, РТР, принадлежал государству и действовал по указке Кремля. В результате телевидение освещало события в благоприятном для Ельцина ключе. В течение пяти недель, предшествовавших первому туру голосования, назначенному на 16 июня, Ельцин получил в три раза больше эфирного времени в самых популярных программах новостей, чем его конкурент. Европейский институт средств массовой информации в Дюссельдорфе, осуществлявший контроль за выборами в России, который привел эти данные, также сообщил, что насчитал 300 положительных отзывов о Ельцине по сравнению со 150 — о Зюганове<sup>33</sup>.

Предпочтение было отдано Ельцину не только потому, что так распорядились олигархи, но и потому, что журналисты охотно присоединились к их крестовому походу. В своих мемуарах Ельцин заявил даже, что Малашенко «создал прочную вертикаль для работы с телевизионными репортерами и журналистами». На самом деле этого не произошло, потому что в этом не было необходимости — журналисты добровольно пошли под кремлевское ярмо.

Среди телевизионных каналов ОРТ поддерживал Ельцина, как и обещал Березовский. Но НТВ Гусинского, созданное за год до этого, в разгар чеченской войны, заработал репутацию канала, способного бросить вызов Кремлю. Теперь, в другой ситуации, НТВ изменило позицию и перешло на сторону Ельцина. Добродеев, основавший канал вместе с Киселевым и Гусинским, вспоминал позже, что поддержал Ельцина инстинктивно, без колебаний, вспомнив о годах советской власти. «Для людей моего поколения это был принципиальный вопрос», — сказал он.

Киселев также был в Давосе и разделил беспокойство магнатов, увидев, как западные бизнесмены общаются с Зюгановым. Выборы “заклучались не в том, чтобы решить, кого поддержать — Джорджа Буша или Эла Гора. Нужно было сделать другой выбор в политизированном обществе, переживавшем переходный период, в котором еще не был преодолен экономический кризис и в котором у нас имелось множество проблем, включая Чечню”. В месяцы, предшествовавшие выборам, Киселев увидел, что “рядовые корреспонденты, продюсеры, репортеры, дикторы программ новостей с энтузиазмом и искренне поддерживали Ельцина, несмотря на все его недостатки, болезнь, злоупотребление спиртным, разрушение личности, все мы понимали это и все же предпочитали его Зюганову”.

Позже Гусинский пришел к выводу, что допустил большую ошибку, так тесно сотрудничая с Ельциным в 1996 году, потому что Кремль решил, что со средствами массовой информации, включая его любимый канал НТВ, можно обращаться как с послушным щенком. Флирт с властью дорого обошелся Гусинскому. Но тогда казалось, что действовать надо именно так. “Мы сами вызвали истерию и испугали сами себя, — вспоминал Гусинский. — У нас не было политического опыта. И все мы решили, что наша миссия — предотвратить приход к власти коммунистов. Журналисты решили, что приход коммунистов означал бы конец. Они защищали себя. Они не выбирали Ельцина, они защищали себя и свое право выполнять свою работу”.

“На 90 процентов люди, работавшие в средствах массовой информации, были демократами. Им за это не платили! — утверждал Березовский. — Это были их собственные убеждения”.

В такой атмосфере средства массовой информации стали инструментом предвыборной кампании Ельцина. Даже худшие образцы “черного пиара” проникали на страницы центральной печати. Один из них появился за несколько дней до первого тура выборов. 8 июня принадлежавшая Березовскому “Независимая газета” опубликовала пространную паническую статью, в которой утверждалось, что коммунисты не смирятся с поражением. Статья была подготовлена специалистами по “черному пиару”, участвовавшими в кампании Ельцина. В ней приводились якобы совершенно секретные сведения спецслужб о том, что Зюганов “теряет контроль”. В ней также говорилось, что радикалы внутри партии готовятся путем осуществления сложного восьмизападного плана захватить власть после выборов, поскольку уже не могут победить демократическим путем. Статья была предназначена для того, чтобы вызвать недоверие к Зюганову, и ее публикация в “Независимой газете” стала лишь первым шагом. Позже ее использовал и сам президент.

Ельцин дал предвыборное интервью Киселеву. Интервью, вышедшее в эфир 9 июня, было записано заранее в просторном, отделанном в имперском стиле помещении в Кремле. Седовласый Ельцин в темно-сером костюме сидел у круглого столика в позолоченном кресле с розовой обивкой. “Борис Николаевич, — спросил Киселев своим фирменным неторопливым тоном, — до выборов осталась всего одна неделя. Скажите, пожалуйста, не боитесь ли вы, что могут произойти какие-то неприятные неожиданности, провокации, попытки каким-то образом помешать выборам?”

Ельцин ответил, что он недавно прочитал в газете статью об этом. “Когда противник или, точнее говоря, соперник теряет уверенность, а он сейчас теряет уверенность... можно ожидать, что он попытается осложнить обстановку”, — сказал он. Под этим подразумевалось, что Зюганов означает нестабильность. Сфабрикованной информации Ельцин придал некую достоверность.

В последние недели предвыборной кампании олигархи оказали поддержку и харизматическому отставному генералу Александру Лебедю, также баллотировавшемуся на пост президента. Лебедь должен был помочь Ельцину еще больше подорвать позиции Зюганова. Телевизионный канал Березовского показал пятиминутный сюжет, в котором Лебедь представал прирожденным лидером, “одним из нас”, таким же, как Ельцин. Березовский рассказывал мне, что он долго беседовал с Лебедем, “понимавшим проблемы и сомнения” простых россиян. Виноградов рассказывал, что его “Инкомбанк” взял на себя финансирование предвыборной кампании Лебеда, но координировал ее со штабом Чубайса. “Лебедь делал все, что мы ему говорили”, — вспоминал Виноградов. По оценке Виноградова, он израсходовал на кампанию Лебеда 10 миллионов долларов<sup>34</sup>.

В соответствии с установленными правилами официальный бюджет предвыборной кампании Ельцина составлял 3 миллиона долларов. Но многие миллионы — возможно, 100 миллионов долларов или больше — были потрачены на “черный пиар”, на издание газеты “Не дай Бог!” и изготовление наклеек “Купи еды...”, на подкуп журналистов, на письма, посланные по почте каждому ветерану Великой Отечественной войны, и на многие другие акции, осуществлявшиеся в рамках кампании. Штаб кампании утопал в деньгах. Мой друг случайно попал на конференцию в гостинице “Орленок”, недалеко от Воробьевых гор, на которую собрали молодежь, участвовавшую в предвыборной кампании. Во время этого мероприятия, длившегося три дня, молодежных лидеров по очереди приглашали в номер председателя. Каждый из них получил по мешку наличных денег.

Кто платил за все это? У каждого журналиста бывает момент, когда накопленный им опыт мешает ему понять что-то. Для меня камнем преткновения стал вопрос о финансировании предвыборной кампании. В течение многих лет наблюдая за американской политикой и зная, что бизнесмены всегда делают крупные пожертвования в фонды кандидатов, я, вполне естественно, мог предположить, что российские магнаты финансируют кампанию Ельцина. Мои впечатления были подкреплены известными мне подробностями о беспроцентной ссуде, предоставленной магнатами Чубайсу.

Но глубокая, темная, грязная тайна предвыборной кампании Ельцина 1996 года заключалась в другом. Мне следовало бы знать, что платили не магнаты — платили магнатам. Они предоставили Ельцину своих лучших сотрудников и свои телевизионные каналы, обеспечили деньгами Чубайса. Но когда речь зашла о больших деньгах, о десятках миллионов долларов, необходимых для проведения кампании по переизбранию Ельцина, денежный поток шел не от олигархов к Ельцину, а от государства к олигархам.

Они не использовали государственные деньги напрямую. Вместо этого с помощью штаба кампании они разработали тайную схему, позволившую им по низкой цене приобретать государственные облигации. Облигации были намеренно проданы банкам магнатов с большой скидкой. После этого банки могли перепродать их по рыночной цене и быстро получить наличные деньги, которые предполагалось расходовать на мероприятия, проводившиеся в рамках кампании. Сколько они потратили на Ельцина и сколько присвоили, уже никто никогда не узнает. Подробности хранились в такой тайне, что даже по прошествии пяти лет многие отказывались говорить об этом, но я уверен, что схема существовала.

Один из руководителей кампании сказал мне, что олигархи не могли в то время израсходовать десятки миллионов долларов. Вместо этого они отмывали деньги, покупая и перепродавая государственные облигации. Каким образом они получили облигации — тайна. Другой источник, непосредственно участвовавший в этом, сказал: “Само собой разумеется, никто деньги даром не давал. Это — все, что я хочу сказать об этом. Вы понимаете? Ваша информация точная”.

Наиболее вероятным источником потока отмываемых денег были государственные облигации с номинальной стоимостью в долларах. В мае 1996 года Министерство финансов выпустило шестую серию облигаций внутреннего валютного займа на сумму 1,75 миллиарда долларов. Специалисты в области финансов рассказали мне, что правительству было бы не-

трудно выделить часть обязательств привилегированным банкам\*. Эта схема отличалась некоторой изощренностью, потому что магнаты не качали деньги непосредственно из бюджета. Скорее они просто дешево покупали активы, государственные облигации, а продавали дорого. Со всем как в их прежних сделках, когда они импортировали компьютеры, экспортировали нефть и спекулировали на изменении курса рубля относительно доллара. Кампания по переизбранию Ельцина финансировалась легкими деньгами. Сатаров, помощник Ельцина, позже сказал в документальном фильме НТВ о выборах: “Давайте не будем наивными, давайте поймем, что черные наличные деньги прокручиваются на наших выборах постоянно и всеми”<sup>35</sup>.

Виноградов, который приезжал в Давос и присутствовал на встрече с Ельциным в марте, был тем не менее чужаком среди магнатов. Он отказался участвовать в консорциуме ОРТ и не побеждал на залоговых аукционах. По его словам, не участвовал он и в распределении облигаций “Минфин”. “Когда составляли список тех, кто должен был получить облигации “Минфин”, напротив названия нашего банка ничего не написали”, — сказал он. Виноградов рассказал, что 100 миллионов долларов, полученных в результате реализации этой схемы, были потрачены на кампанию Ельцина, а 200 миллионов долларов украдены, хотя точные цифры установить трудно. “Это была очень крупная сделка, незаконная сделка, — сказал он. — После выборов существовали неофициальные списки, в которых указывалось, кто сколько украл. Было написано, сколько украл Смоленский, сколько украл Ходорковский, сколько досталось Березовскому. Ему досталась самая большая доля”<sup>36</sup>.

Как рассказывали мне другие участники кампании, контроль за ее финансовыми средствами осуществлял Чубайс. Когда я спросил его об этом, он тут же вспомнил, что спустя несколько лет нашел дома пачку газет “Не дай Бог!” и снова с большим удовольствием перечитал их. “Но все это было не бесплатно, — сказал он. — Это стоило денег, серьезных денег”. Когда я спросил его, откуда поступали деньги, Чубайс ушел от ответа. “Я не готов ответить на вопрос о финансовых схемах, дававших им возможность получать определенные привилегии, — существовали

\* В то время имелось в наличии множество новых стодолларовых купюр. Весной 1996 г. американское казначейство заменило старую стодолларовую купюру новой, лучше защищенной от подделок. Очень крупную партию новых купюр на сумму, исчисляющуюся миллионами долларов, отправили в Россию и некоторое время хранили в американском посольстве в Москве, а затем обменяли на старые купюры через российскую банковскую систему. Соединенные Штаты провели разъяснительную кампанию в России, чтобы заверить население в том, что новая купюра — законное платежное средство.

они, или таких схем не было, — сказал он. — Я не могу ни подтвердить, ни опровергнуть”.

Константин Кагаловский, хорошо информированный политолог, помогший Ходорковскому выиграть на залоговом аукционе, на котором был выставлен ЮКОС, несколькими годами позже написал статью, выразив в ней свое разочарование тем, как финансировалась кампания по переизбранию Ельцина. По словам Кагаловского, никто в России не верил в то, что олигархи использовали собственные деньги, чтобы финансировать кампанию Ельцина. Скорее использовались их “технические” возможности (имелись в виду, я думаю, манипуляции с облигациями). “Такой механизм финансирования выборов называется “коррупция в защиту демократии”, — писал Кагаловский. Чубайс, по его словам, “может заслуженно считаться создателем системы “коррупция в защиту демократии”. В последующие годы при Ельцине она стала нормой: “Стоит только попробовать, и вам понравится”, — отмечал он<sup>37</sup>.

Было бы чрезмерным упрощением говорить, что Ельцин выиграл выборы благодаря газете “Не дай Бог!”, поддержке подавляющего большинства журналистов или секретным сделкам банкиров. Никакое количество грязных трюков, рекламы и эфирного времени не может перечеркнуть того факта, что Ельцин одержал победу, потому что российским избирателям надо было сделать важный выбор. Каковы бы ни были недостатки Ельцина и Зюганова, они олицетворяли два противоположных видения будущего России. Зюганов не понимал рыночного капитализма, который был еще непрочен в России, и не хотел идти по этому пути. Ельцин, едва ли способный построить такой капитализм, был предан этой идее. Российские избиратели помнили, что всего четыре года назад полки магазинов были пусты. Поездки, которые я совершал в то время, навели меня на мысль, что лучше всего понять, почему победил Ельцин, я смогу, если спрошу избирателей, приспособились ли они, и если да, то как, к новой жизни в 1990-е годы, особенно в сфере экономики. Миллионы пенсионеров и пожилых людей не приспособились и голосовали за Зюганова. Но миллионы более молодых людей приспособились, и думаю, что к 16 июня 1996 года они образовали критическую массу. Находясь во время предвыборной кампании в Нижнем Новгороде, расположенном на берегу Волги, я взял интервью у молодого способного банкира Сергея Кириенко, которому было тогда тридцать четыре года. “Мы находимся сейчас среди бурных речных порогов, — сказал он мне. — Мы можем вернуться или упрямо идти вперед. Хуже всего будет, если мы вернемся назад: мы потеряем все, чего уже добились”. “Ельцин, — добавил он, — идет на другой берег, и я тоже хочу идти туда”.



Чтобы достичь другого берега, Ельцин нуждался в олигархах, нуждался в их мартовском “призыве к пробуждению”, в их средствах массовой информации, в их талантливых сотрудниках и в их способности отмывать деньги. Они помогли донести до избирателей его позицию, дискредитировать Зюганова и одержать победу. Олигархи спасли Ельцина, чтобы спасти себя, и он разрешил им сделать это. И он, и они верили в то, что спасают российский капитализм, и это было действительно так. Ельцин получил 35,28 процента голосов в первом туре голосования против 32,03 процента у Зюганова, 14,52 процента у Лебеда и 7,34 процента у Явлинского. В результате Ельцину и Зюганову предстояло участвовать во втором туре голосования. Чтобы привлечь на свою сторону большее количество избирателей, Ельцин уволил непопулярного министра обороны и назначил на новый пост в Кремле Лебеда. Штаб кампании приступил к планированию энергичной заключительной атаки, требовавшей от Ельцина напряженной работы. Но на головокружительной трассе президентской гонки 1996 года его ждал очередной крутой вираж, чреватый катастрофой.

394

Через четыре дня после голосования, около 17:20, из российского Белого дома вышли два участника предвыборной кампании Ельцина. Первым вышел Лисовский, который нес коробку из-под ксерокса, завязанную белым шпагатом. Его остановили на проходной № 2, в небольшом павильоне, через который посетители проходили на огороженную территорию перед Белом домом или покидали ее. Охранники спросили Лисовского, имеется ли у него разрешение на вынос коробки. Разрешения не было. Они попросили показать, что в коробке.

Этот момент стал началом решающего противоборства между Чубайсом и Коржаковым. В течение нескольких месяцев, с тех пор как Ельцин решил все-таки проводить выборы, Коржаков проявлял все большее беспокойство. В начале мая Коржаков признался репортеру лондонской газеты “Обсервер”, что хочет отменить выборы, и Ельцин быстро поставил его на место<sup>38</sup>. Ельцин сказал, что Коржаков будет заниматься своими обязанностями телохранителя, а кампания будет продолжена.

Коржаков знал, что команда Чубайса переправляла большие суммы денег в спортивных сумках и чемоданах; президентская охрана тоже “перевозила деньги по всей стране в чемоданах”<sup>39</sup>. Спор с Чубайсом в действительности касался не только и не столько денег на ведение кампании. Коржаков говорил, что видел себя защитником “России и государства”, а своих соперников — “лагерем тех, кто хотел продать и ограбить эту Россию”. Группа Чубайса воспринимала все иначе: они считали Коржакова помешанным на власти реакционером, не понимавшим демократии и капитализма.

Коржаков устроил для группы Чубайса западню. Некоторые подробности этой западни остаются неясными, но то, что она существовала, не вызывает сомнений. Коржаков и один из его заместителей, Валерий Стрелецкий, позже хвалились, что сети расставили они. Стрелецкий заявил, что это он оборудовал подслушивающими устройствами помещение в российском Белом доме, в котором помощники Чубайса хранили наличные деньги, и ждал в засаде того, кто придет за ними. Стрелецкий утверждает, что поздно вечером 18 июня его люди осуществляли секретную операцию, чтобы открыть сейф в кабинете Германа Кузнецова — заместителя министра финансов, отвечавшего за международные валютно-финансовые расчеты. Это была комната 2-17 российского Белого дома, в котором размещалось правительство Черномырдина. По словам Стрелецкого, он подозревал, что именно из этой комнаты финансировалась кампания Чубайса.

Согласно отчету Стрелецкого, во время ночного вторжения его люди нашли полтора миллиона долларов наличными, упакованные в полиэтиленовую пленку, и бланки для перемещения денежных средств на 5 миллионов долларов каждый. Судя по бланкам, деньги доставлялись на Багамы и в филиалы американских банков в Прибалтике. Пять бланков в сейфе имели номера от 19 до 23. Если им предшествовало еще восемнадцать, закончил он, то общая сумма составляла 115 миллионов долларов. Люди Стрелецкого оборудовали комнату подслушивающими устройствами, чтобы прослушивать разговоры, находясь этажом выше, и попытаться поймать того, кто возьмет деньги из сейфа. Стрелецкий — не нейтральный источник. Он пытался помешать работе команды Чубайса, и его отчет следует читать в этом свете. Кажется странным, что службе безопасности Кремля потребовалось оборудовать подслушивающими устройствами здание правительства, чтобы получить информацию об участниках предвыборной кампании Ельцина<sup>40</sup>. Лисовский сказал мне, что команда Коржакова готовила западню в течение двух месяцев<sup>41</sup>. В своих мемуарах Ельцин писал, что это была “последняя контратака” Коржакова. Руководитель президентской охраны “давно искал повод для скандала. И наконец нашел”.

В коробке лежало 500 тысяч долларов США в аккуратных пачках. Через несколько минут Лисовский был арестован. Евстафьев, помощник Чубайса, вышел из Белого дома и вошел в ту же проходную. “Я увидел людей с оружием, стоявших рядом с Сергеем (Лисовским)”, — вспоминал он. Евстафьев услышал, как кто-то велел Лисовскому взять коробку, и когда Лисовский наклонился к ней, Евстафьев посоветовал ему коробку не трогать. Евстафьева также задержали. Обоих отвели в закрытые

помещения, отобрав мобильные телефоны, и люди Стрелецкого начали допрашивать их.

Когда Евстафьев и Лисовский исчезли, штаб кампании начал разыскивать их. Евстафьев предупредил в своем офисе, что едет в Белый дом и вернется через час. Когда он не вернулся, они забеспокоились. Когда его нашли, он находился под вооруженной охраной людей Коржакова. «Люди с оружием получили приказ стрелять в случае необходимости», — вспоминал Евстафьев. Ему предложили сделать укол от «высокого давления», но он твердо отказался, подозревая, что это было что-то другое.

Еще примерно через час охранники Коржакова обнаружили в комнате с сейфом третьего человека, банкира Бориса Лаврова, и тоже допросили его. В его портфеле находилось еще 38 тысяч 850 долларов. Он сказал тем, кто его допрашивал, что Лисовский пришел в комнату вместе с Евстафьевым, взял коробку, в которой было 500 тысяч долларов, и расписался за них в квитанции<sup>42</sup>.

В тот вечер магнаты и штаб кампании собрались на заранее запланированную встречу в клубе ЛогоВАЗа Березовского. Но, подъезжая к зданию на Новокузнецкой улице, они попали под пристальное наблюдение. Коржаков организовал наблюдение за зданием, которое велось из автомобилей и с крыш домов. Зверев, лоббист Гусинского, вспоминал, что Коржаков постоянно вызывал опасения у участников кампании. «Нам все время казалось, что что-то должно случиться», — рассказывал он<sup>43</sup>. Но все же Чубайс не был уверен, что Коржаков пойдет на то, чтобы арестовать его сотрудников. «До последнего момента я не мог поверить, что Евстафьев арестован, — вспоминал он позже. — Это казалось мне совершенно невозможным».

Чубайс в очередной раз доказал, что у него железные нервы. Находясь в элегантном особняке Березовского, он стал звонить по телефону. Был уже поздний вечер. Он не смог дозвониться до Коржакова, а Ельцин спал, и его нельзя было будить. С каждой минутой раздражение Чубайса нарастало. Наконец он дозвонился до директора Федеральной службы безопасности Барсукова. Барсуков был слабой фигурой, продвинутой на слишком высокую для него должность его приятелем Коржаковым.

«Я сказал, что уничтожу его, — рассказывал Чубайс. — Пообещал уничтожить его, если с головы Евстафьева упадет хоть один волос». Неожиданно Барсуков быстро пошел на попятную. «Он сказал: «Ничего страшного, мы задержали его временно, еще тридцать минут — и все будет в порядке. Только не волнуйтесь»<sup>44</sup>.

Основателю и ведущему НТВ Киселеву позвонил домой Малашенко, велел срочно ехать на телестудию и «быть готовым к тому, чтобы всю

ночь оставаться в эфире”. Как президент НТВ Малашенко был коллегой Киселева и одновременно руководил в ходе предвыборной кампании Ельцина связями со СМИ. Вскоре после полуночи НТВ передало в эфир сообщение об аресте, охарактеризовав его как ловушку, устроенную Коржаковым. В экстренном выпуске новостей Киселев напомнил зрителям, что еще в мае Коржаков говорил о своем намерении отменить выборы. “Похоже, что страна находится на грани политической катастрофы, — сказал Киселев. — Я хотел бы пожелать вам спокойной ночи, но не могу”<sup>45</sup>.

Начался отсчет времени: увольнение одной из соперничавших групп утром было неминуемо. Киселев отправился в клуб ЛогоВАЗа и увидел, что беспокойство нарастает. Там собрались Гусинский, Березовский, Чубайс, Зверев, Юмашев, Дьяченко и губернатор Нижнего Новгорода Борис Немцов. “Я ушел, чтобы уничтожить некоторые документы, — рассказывал Зверев, — потому что той ночью могли быть произведены аресты”.

“Все понимали, — рассказывал Киселев, — что утром Коржаков пойдет к Ельцину и скажет: “Понимаете, Борис Николаевич, ребята, которым вы так доверяете, — жулики. Они воруют деньги наличными прямо у вас из-под носа. Они выносят их в пустых коробках из-под ксероксов из здания, где размещается правительство, и вы должны решить наконец, кому вы доверяете”<sup>46</sup>. Действительно, план Коржакова был именно таким.

“Все были очень напуганы, — вспоминал Киселев. — Не то чтобы люди дрожали — никто не сказал об этом открыто, никто не признался, — но я чувствовал, что некоторые из людей, собравшихся в особняке ЛогоВАЗа, боялись уйти. Каждый из них думал: “Меня могут арестовать”. Киселев рассказывал, что присутствие Дьяченко той ночью вселяло в них уверенность в своей безопасности, по крайней мере в клубе ЛогоВАЗа. Он уверен, что Коржаков не осмелился бы штурмовать здание, в котором находилась Дьяченко.

Но Гусинский и Березовский, даже укрываясь в тревожном ожидании в клубе ЛогоВАЗа, располагали оружием куда более грозным, чем вся президентская охрана Коржакова. Ночные передачи их телевизионных каналов наэлектризовали всю московскую политическую элиту и наглядно продемонстрировали, насколько тесно связаны с Чубайсом и Ельциным олигархи. Штаб предвыборной кампании президента, бизнесмены и тележурналисты показали себя одной командой.

В час ночи, после звонка Чубайса, генерал Лебедь попытался связаться с Коржаковым и Барсуковым по специальным сверхсекретным кремлевским системам телефонной связи С-1 и С-2. Никакого ответа. То-

гда громоподобный голос и яркая лексика Лебеда прозвучали в телевизионном заявлении в защиту команды Чубайса. “Предпринимаются попытки сорвать второй тур выборов, таково мое первое впечатление, — сказал Лебедь. — Любой мятеж будет подавлен, и подавлен с чрезвычайной жестокостью. Те, кто хотят сбросить страну в пропасть кровавого хаоса, не заслуживают никакого снисхождения”. Лисовского и Евстафьева освободили около трех часов ночи, после десятичасового допроса. Под воздействием телевизионных передач у их тюремщиков сдали нервы. Чубайс позже сказал мне, что телевидение сыграло ключевую роль в этом инциденте.

Каждый стремился связаться с Ельциным первым, но тот спал всю ночь и услышал о конфликте только утром от дочери. Не сомкнувшая глаз команда Чубайса собралась в одном из офисов того самого высотного здания, в котором размещалась штаб-квартира корпорации Гусинского. Прямо перед ним находилась стоянка автомобилей, на которой Коржаков укладывал людей Гусинского лицом в снег. Было решено, что только Чубайс сможет убедить Ельцина и спасти их, точно так же как двумя месяцами раньше Чубайс убедил Ельцина отказаться от отмены выборов. Утром Чубайс позвонил Ельцину по прямой кремлевской телефонной линии.

“Когда я говорил с ним по телефону, он сказал, что ничего ужасного не произошло, — вспоминал Чубайс, — что эти люди пытались украсть деньги, но теперь все в порядке. “Мы никому не позволим воровать деньги. Не волнуйтесь. Все в порядке”. Я сказал ему, что не все в порядке, что ситуация совершенно катастрофическая и мне необходимо встретиться с ним. Ему это не понравилось. Тем не менее он назначил мне время”.

Нервные и измученные члены команды Чубайса считали, что результат конфликта совершенно непредсказуем. Они вполне допускали, что верх одержит Коржаков, они будут отстранены от участия в кампании, арестованы и посажены в тюрьму. Приободрило их удивительное предположение Юмашева о том, что сделает Ельцин. “Борис Николаевич уволит Коржакова, — сказал он. — Не знаю, почему мне так кажется, но я давно знаю Ельцина”. Все были поражены. “Многие из нас настолько устали, что не совсем понимали, что происходит вокруг”, — вспоминал Киселев, но заявление Юмашева произвело впечатление на всех. “Юмашев прошептал: “Он уволит их”, — рассказывал мне Зверев. — Мы были потрясены. Никто не поверил ему, потому что мы были уверены, что уволят нас”.

Чубайс пошел к Черномырдину, который осмотрительно держался в стороне от враждующих групп. Чубайс был настроен решительно. Ситуация критическая, заявил он российскому премьер-министру. Черно-

мырдин сохранял спокойствие. “Я просто сказал, что ему пора сказать свое слово, — вспоминал Чубайс. — Он молчал пять лет, и теперь или он выскажет все через час, или сегодня же вечером его уничтожат. Золотой середины больше нет. У вас есть два часа. Если вы сейчас не пойдете к президенту и не скажете: “Либо я — либо они”, вы просто дерьмо. Вас больше нет”.

Спустя несколько часов Чубайс столкнулся с Черномырдиным в приемной Ельцина. Черномырдин посмотрел на Чубайса и произнес: “Я ему все сказал”.

Входя в кабинет Ельцина, Чубайс чувствовал дрожь в коленях. “Мне казалось, что я не смогу убедить его, что ситуация почти безнадежная, — шансов нет”. Он боялся, что Ельцин, как и утром, сочтет этот конфликт мелким недоразумением.

Неизвестно, что произошло во время этой встречи, но в результате Ельцин решил уволить всю “партию войны”: Коржакова, Барсукова и Сосковца. Ельцин выступил перед телевизионными камерами с заявлением. “Меня все время упрекают за Барсукова, Коржакова и Сосковца, — произнес Ельцин мрачным и монотонным голосом. — Разве президент работает на них? Они стали брать на себя слишком много, а давать слишком мало”.

“Это был потрясающий момент”, — вспоминал Киселев. Выступив с заявлением, побледневший Ельцин оглядел собравшихся журналистов и широко улыбнулся. “Ну что? Почему вы стоите? Вы должны бежать к телефонам, сообщить об этой новости!” На секунду Киселев увидел прежнего мужественного Ельцина.

Торжествующий Чубайс немедленно устроил пресс-конференцию в гостинице “Рэдиссон-Славянская”. Он осудил аресты, произведенные накануне в Белом доме как попытку помешать выборам. Но когда его спросили о коробке с деньгами, он спрятался за дымовую завесу. “Я твердо убежден, — сказал он, — что так называемая коробка с деньгами — одна из традиционных провокаций в стиле КГБ советского периода, по части которых в нашей стране накоплен очень большой опыт”. Чубайс сделал предположение, что деньги подбросили. “Нам хорошо известно, как иностранную валюту, деньги, подбрасывали российским диссидентам, и не только им. Недавно мы были свидетелями аналогичной ситуации, когда были подброшены наркотики. Применение этих методов, к сожалению, снова стало практически повседневным делом для Барсукова и Коржакова, и я уверен, что эта провокация, эта фальсификация, будет скоро полностью разоблачена правоохранительными органами”. Чубайса о деньгах больше не спрашивали. Истинный источник 538 850 долларов так и

не был установлен. Евстафьев сказал, что не дотрагивался до коробки. Когда через четыре года я спросил об этом Лисовского, он сказал, что “совершенно не ясно”, существовала ли вообще коробка с деньгами. Я ответил: “Не ясно, что ее не было”. “Давайте остановимся на том, — парировал Лисовский, — что нам не ясно, была она или ее не было”. В декабре 1996 года популярная газета “Московский комсомолец”, являющаяся частью империи Лужкова, опубликовала текст беседы Чубайса, Илюшина и третьего человека, которым, как было установлено, являлся Сергей Красавченко. Беседу, вероятно, тайно записали на магнитофон российские спецслужбы 22 июня, через два дня после задержания Евстафьева и Лисовского. Чубайс выражал опасение за судьбу своих помощников и предлагал изъять документы, имеющие отношение к делу. Все трое назвали текст беседы фальшивкой, отрицая, что встреча имела место. Является ли запись беседы подлинной, неизвестно. 7 апреля 1997 года генеральный прокурор закрыл следствие, не установив, откуда взялись деньги. Никто не был обвинен в противоправных действиях. Как показала проверка финансовой отчетности кампании 1996 года, “нет никаких официальных документов, подтверждающих, что эта сумма относится к федеральному бюджету или принадлежит частному или юридическому лицу”. Деньги были переданы правительству 17 апреля 1997 года. Но во время интервью, взятого по горячим следам у Чубайса на канале НТВ, Киселев не задал ни одного вопроса о коробке с деньгами.

Через пять дней с Ельциным приключилось еще одно несчастье.

Как рассказывал Михаил Маргелов, в “Видео Интернэшнл” готовились к напряженному второму туру выборов, когда президент компании Михаил Лесин вернулся с совещания в штаб-квартире кампании с плохими новостями. “Кажется, во втором туре нам придется столкнуться с трудной ситуацией”, — сказал он.

“Что вы имеете в виду?” — спросил Маргелов.

“Нам придется работать в отсутствие клиента”, — ответил Лесин.

“Можно задать еще один вопрос?” — спросил Маргелов.

“Нет”.

Напряженный график поездок Ельцина был отменен. Его помощники сказали, что он простудился. “Президент находится в хорошей форме”, — сказал его пресс-секретарь Сергей Медведев.

26 июня Ельцин пришел домой около 17:00. Когда он сел в кресло, чтобы немного отдохнуть, у него начался тяжелый сердечный приступ. Доктор оказался рядом, и медицинская помощь была оказана немедленно. Ельцин вспоминал в своих мемуарах, как кремлевские врачи следо-

вали за ним на протяжении всей кампании, предупреждая о последствиях интенсивной работы. Теперь стресс и переутомление взяли свое. “И тут же врезала боль. Огромная, сильнейшая боль”, — писал он потом.

Сердечный приступ оказался чрезвычайно деликатной проблемой для проведения кампании. Опросы общественного мнения, проводившиеся Ослоном, показывали, что, узнав о болезни Ельцина, избиратели откажут ему в поддержке. Согласно опросам, рейтинг Ельцина ежедневно уменьшался на полпроцента или даже на процент. Участники предвыборной кампании подготовили грандиозный финал — завершающие поездки Ельцина по стране, но все это пришлось отменить.

“Нам нужно было ни в коем случае не допустить утечки информации о болезни, скрывать эту информацию от всех”, — вспоминал Ельцин. В выходные дни накануне дня голосования, 3 июля, Ельцин записал на пленку предвыборное обращение к стране. На подмосковную дачу президента в Барвихе приехала съемочная группа. Отснятая пленка была привезена в “Видео Интернэшл” для монтажа. Один из операторов посоветовал Маргелову подготовиться к потрясению. “Старик” был в очень плохой форме.

“Было заметно, что Ельцину очень трудно говорить, — рассказывал Маргелов о пленке, которую он просмотрел в немонтированном виде. — Он все время потел, с трудом выговаривал слова, иногда не мог закончить предложение. Временами ему было трудно дышать”.

Затем специалисты по монтажу выполнили удивительную операцию. Используя технологию цифрового монтажа, они скомпоновали короткое выступление. “Была проделана сложная работа, чтобы все выглядело хорошо, — рассказал мне Маргелов. — Мало кто мог заметить, что что-то не так”. Ухудшение здоровья президента накануне выборов удалось скрыть. Когда я смотрел выступление вечером по телевидению, Ельцин показался мне скованным, а изображение дергалось. Но миллионы людей вряд ли догадались, что он только что перенес тяжелый сердечный приступ.

“Мы были совершенно уверены, что поступаем правильно, — сказал Маргелов. — Во время проведения второго тура не было никаких моральных вопросов: обманываем мы кого-то или нет? Думаю, что цель была вполне очевидна. Никто из нас не хотел возвращения коммунистов”. Магнаты преподнесли Ельцину перед выборами свой последний подарок: показали по телевидению его искусно смонтированное выступление и ни слова не сказали о сердечном приступе. Малашенко присутствовал при монтаже видеозаписи. “Что я мог сделать? — сказал он. — Он был очень болен в то время. Единственное, что я сделал, чтобы успокоить свою со-



весть, — я ничего не сказал своим коллегам. Грех лежал только на мне. Журналисты ничего не знали об этом. Как участник предвыборной кампании я должен был делать свое дело. Моя позиция была очень простой. Я неоднократно публично заявлял, что предпочту труп Ельцина Зюганову. К сожалению. Это был мой выбор”.

Обман продолжался в день выборов. Ельцин опустил свой избирательный бюллетень на избирательном участке в Барвихе. Кремлевские видеокамеры показали, что Ельцин стоит и в какой-то момент даже улыбается всем знакомой кривой улыбкой. Но видеозапись была смонтирована так, чтобы не было видно двух врачей в белых халатах, стоявших неподалеку. Их присутствие показало бы: что-то не так, — а Ельцин и его команда не хотели рисковать.

3 июля Ельцин был избран, получив 53,82 процента голосов против 40,31 процента голосов, отданных за Зюганова. 4,83 процента проголосовали “против всех”. Давосский пакт привел к победе, Чубайс ликовал. На пресс-конференции, проведенной 5 июля, Чубайс сравнил Ельцина с Петром Великим, величайшим реформатором России, и заявил, что посткоммунистическое развитие России необратимо. “Пути назад нет. Российская демократия необратима, частная собственность в России необратима, рыночные реформы в российском государстве необратимы”.

Березовский тоже не мог сдерживать эмоции. Сразу после выборов он сделал признание, дающее представление о могуществе и влиянии российской олигархии. В интервью, которое Березовский дал тогда газете “Файнэншл таймс”, он сказал, что семь магнатов контролируют около 50 процентов российской экономики. Березовский переоценил их достижения в области экономики, но был более чем прав в отношении политического влияния. Они уже соответствовали определению олигархии, были богатыми и могущественными “создателями королей”.

Эти семеро встретились после выборов, чтобы решить, кто из них должен войти в правительство. Чубайс сказал, что они могли бы сделать кого-то из своих заместителем премьер-министра Черномырдина. Слияние богатства и власти стало теперь полным, и пришло время делить добычу.

Прежде, когда магнаты собирались, чтобы побеседовать или заключать сделки, когда они обедали в особняке на Воробьевых горах или когда приходили в Кремль, чтобы предупредить Ельцина, они были в значительной степени скрыты от глаз общественности. Но осенью 1996 года стало невозможно дольше скрывать их амбиции и их присутствие на высших этажах государственной власти. Они опасались негативной реакции. У пятерых из них родители — один или оба — были евреями: у Гусинско-

го, Березовского, Фридмана, Смоленского и Ходорковского. В январе 1996 года Гусинский был избран президентом Российского еврейского конгресса и вел дела с Израилем. В юности им приходилось сталкиваться с проявлениями антисемитизма, и теперь, уже как группа, они стали опасаться реакции общества на “еврейских банкиров”. Злобные слова были готовы сорваться с губ некоторых националистов и реакционеров. “Конечно, антисемитизм в России существует, — сказал мне тогда Березовский. — И он существует сегодня не только в скрытой, как в Советском Союзе, но и в открытой форме”. Как сказал реально смотревший на жизнь Смоленский, олигархи знали, что вызывают недовольство и зависть. Он же вспомнил популярный стишок: “Если в кране нет воды, значит, выпили жиды”.

Отчасти из опасения вызвать еще большее общественное недовольство они решили сделать своим человеком в правительстве Потанина, потому что он не был евреем. Однако вскоре в состав правительства вошел и Березовский. 29 октября он был назначен заместителем секретаря Совета безопасности Российской Федерации, ответственным за урегулирование ситуации в Чечне. Вслед за назначением в газете “Известия” была опубликована информация о том, что Березовский имел израильский паспорт. В соответствии с российским законом он не мог иметь двойное гражданство и занимать важный государственный пост. Новость вызвала взрыв возмущения среди националистов и коммунистов в парламенте. Березовский ответил на разоблачение неуклюжими оправданиями. Он сказал, что приезжал в Израиль всего два раза, один раз — на три дня, второй — на шесть дней, причем последняя поездка состоялась в 1994 году. Он сделал вид, что ему не было известно об официальном предоставлении ему израильского гражданства. “Я начал заниматься оформлением, но не довел дело до конца, — сказал он в телевизионном интервью, данном Киселеву. — Когда возник вопрос о моем гражданстве, нестыковка произошла из-за того, что я не знал, как обстоят дела на самом деле”. Березовский говорил на эту тему по НТВ 17 ноября. В его объяснении прозвучала такая фраза: “Я просто осуществил право любого еврея формализовать свои отношения с Израилем. Вы знаете, Израиль — уникальная страна. Любой еврей, где бы он ни жил, имеет право быть гражданином Израиля”. Он изложил “Закон о репатриации” 1950 года, согласно которому “каждый еврей имеет право приехать в эту страну в качестве олеи” (еврея, иммигрирующего в Израиль). По этому закону виза должна быть предоставлена “каждому еврею, выразившему желание поселиться в Израиле”. Многие израильские евреи сохраняют гражданство других стран. В действительности Березовский был гражданином Изра-

ля и отказался от гражданства, чтобы занять должность в Совете безопасности.

Давосский пакт еще более убедил Березовского в том, что богатство должно диктовать свою волю власти. По его мнению, магнаты были лучшими и умнейшими представителями своего поколения. Они не только сколотили состояния в условиях новой системы благодаря своим знаниям и дальновидности, говорил он, но и проявили себя во время выборов блестящими политическими деятелями, к мнению которых должно прислушиваться правительство. “Сильный капитал — сильная страна”, — заявил Березовский.

“Я считаю, что власть и капитал неразделимы”, — сказал мне Березовский в декабре. Потом он замолчал. Березовский, в деловом костюме, накрахмаленной белой рубашке и галстук, говорил со мной в маленьком кабинете в клубе ЛогоВАЗа. Он обдумал то, что только что сказал, и внес поправку. “Я считаю, что возможны два типа власти, — сказал он. — Власть идеологии или власть капитала. Идеология сейчас мертва”. Новой властью был капитал. “Думаю, что если что-то выгодно для капитала, то это, само собой разумеется, выгодно для государства”. Другими словами, олигархи укажут России путь.

Березовский слегка повернулся в кресле, и помощник принес сотовый телефон для короткого разговора. Он продолжил интервью в философском настроении, отражавшем чувства, связанные с победой на выборах, ощущение, что все было сделано правильно, огромное удовлетворение от возвышения олигархов. Революционный период остался позади, размышлял Березовский; Россия переживала потрясения, связанные с переходом общественной собственности в частные руки. Все революции неизбежно проходили болезненно и были наполнены ревностью и завистью. Даже среди магнатов, продолжал он, те, кому досталось больше, чем другим, хотели получить что-то еще, а те, кто проиграл, были недовольны. В обществе также произошел глубокий раскол, и бедные были озлоблены. “Я знаю, что в Соединенных Штатах и Западной Европе очень богатых людей тоже не любят, — говорил Березовский. — Могу заверить вас, что в сегодняшней России чувство неприязни к богатым в сто раз сильнее, чем на Западе. Уверен, это — вопрос времени. Уверен, что со временем общество будет лучше понимать, что богатые — не те, кому богатство неожиданно свалилось на голову. Конечно, бывают и исключения, но богатые прежде всего способнее, талантливее и трудолюбивее, чем другие”.

Березовский был прав, говоря, что магнаты были талантливыми и трудолюбивыми. Но правдой было и то, что многим из них богатство вне-

запно свалилось на голову. Березовский мог бы добавить также, что они были самыми безжалостными и жестокими представителями своего поколения. Его собственная империя продолжала расширяться и включала в себя сеть агентств по продаже автомобилей ЛогоВАЗ, нефтяную компанию “Сибнефть”, “Аэрофлот”, приносивший ему прибыль от продажи билетов за границей, телевизионный канал ОРТ, новую российскую авиакомпанию “Трансаэро” и ряд средств массовой информации, в том числе “Независимую газету”. Но теперь, одержав победу, Березовский жаждал уважения к себе и к другим олигархам\*.

Это желание стало еще сильнее, когда у магнатов после выборов 1996 года начался роман с иностранным капиталом. Поворотный момент наступил в ноябре, когда российское правительство выпустило в обращение еврооблигации на сумму один миллиард долларов — таких заимствований на мировых рынках капитала Россия не делала ни разу со времен революции 1917 года. Успешное размещение облигаций открывало магнатам доступ к относительно дешевому иностранному капиталу при условии, что они выдерживали испытание на Уолл-стрит и в таких финансовых центрах, как Лондон и Франкфурт. Олигархи начали пользоваться этим огромным ресурсом наличных денег.

Но сначала им нужно было заключить ряд очень важных сделок у себя дома. После 1 сентября 1996 года пришло время взять “второй ключ” залоговых аукционов. Как было запланировано, победители первых аукционов получили разрешение продать акции, которые они получили в качестве залога за кредиты, предоставленные государству. Как и предсказывал Райан, они продали акции самим себе.

Ходорковский оказался самым хитрым. Среди сумятицы 1996 года он заключил сделку, позволившую ему взять под свой контроль ЮКОС. Ходорковский добился, чтобы Ельцин подписал указ, который разрешил ему выпустить новые акции ЮКОСа, чтобы оплатить долги дочерних компаний. Это просто означало, что количество акций, находившихся в обращении, увеличилось на треть. Выпуск новых акций уменьшил размер находившегося у Ходорковского пакета акций, принадлежавших государству. Он сократился с 45 до 33 процентов. Затем Ходорковский появился снова, с другой стороны прилавка, чтобы купить новые акции. На этот

\* Стремлению Березовского к респектабельности был нанесен большой ущерб критической статьей в журнале “Форбс”, опубликованной в декабре 1996 г. под заголовком “Крестный отец Кремля?”. Он обвинил журнал в клевете и подал на него в суд в Великобритании. 6 марта 2003 г., до начала процесса, “Форбс” признал в британском суде, что не располагает данными, подтверждающими некоторые положения этой статьи, и что “было неправильно называть г. Березовского боссом мафии”. Березовский отказался от иска.

раз он купил бóльшую часть новых акций, заплатив за них, как мне известно из анонимного источника, 100 миллионов долларов. Не забудьте, что Ходорковский уже купил пакет акций в 1995 году, победив на инвестиционном тендере. Добавив новые акции к тем, которые были приобретены тогда, Ходорковский стал владельцем более 51 процента компании. Никто не мог отобрать их у него, Ходорковский завладел “вторым ключом” еще до официальной церемонии.

В 1995 году Ходорковский предоставил государству кредит в размере 159 миллионов долларов за 45 процентов акций. Через год он продал акции самому себе через подставную компанию за 160,1 миллиона долларов. Прибыль государства от этой сделки практически равнялась нулю. Государство получило чуть больше того, что оно имело в 1995 году, а Ходорковский получил нефтяную компанию. В соответствии с первоначальной концепцией “займы в обмен на акции” предполагалось, что после продажи акций государство получит более высокую прибыль. Но поскольку олигархи стали продавать компании самим себе, цены остались предельно низкими.

Затем Потанин продал 51 процент акций нефтяной компании “СИДАНКО”, за которые он предоставил государству кредит в размере 130 миллионов долларов. Акции (и на этот раз) достались самому Потанину. Он заплатил за них 129,8 миллиона долларов. Не прошло и года, как Потанин продал всего 10 процентов акций “СИДАНКО” компании “Бритиш петролеум” за 571 миллион долларов! Позже, в 1997 году, он продал самому себе 38 процентов “Норильского никеля” за 250 миллионов долларов. Это больше, чем 170 миллионов долларов, которые он дал займы государству, но гроши по сравнению с миллиардами долларов доходов, которые “Норильский никель” приносил ежегодно в течение следующих нескольких лет.

Березовский без лишних расходов получил ключ к “Сибнефти”. В 1995 году он дал займы государству 100,1 миллиона долларов за 51 процент акций компании и через полтора года продал их себе же за 110 миллионов долларов.

Гусинский не участвовал в залоговых аукционах, но после выборов также был вознагражден. Государственная газовая монополия “Газпром” приобрела 30 процентов акций НТВ, обеспечив Гусинского капиталом, необходимым ему для расширения<sup>47</sup>. Кроме того, Ельцин подписал указ, предоставивший Гусинскому возможность круглосуточного вещания на Четвертом телевизионном канале — важная уступка, позволившая Гусинскому выделять больше времени на новости и фильмы — и соответственно на рекламу.

Смоленский воздержался от участия в залоговых аукционах и лишь финансировал Березовского. Но и Смоленский был щедро вознагражден за роль, которую он сыграл во время выборов. Он все больше стремился к тому, чтобы его банк стал крупнейшим коммерческим банком России, и в конце 1996 года добился этого. Ранее принадлежавший государству “Агропромбанк”, один из крупнейших банков России с 1254 отделениями по всей стране, оказался на грани банкротства из-за плохого управления и застоя в российском сельском хозяйстве. Сотрудник Центрального банка говорил мне тогда, что “Агропромбанк” будет закрыт через шесть-восемь недель. Правительство не могло прийти ему на помощь, но не могло и закрыть банк, имевший отделения в сельскохозяйственных областях, где доминировали коммунисты и Аграрная партия. Правительство объявило о проведении конкурентных торгов, но заявки сделали только два банка. Банк достался Смоленскому за 24 миллиона долларов. Он нанес поражение банку “Империал”, пользовавшемуся поддержкой “Газпрома”. “Я был на 99 процентов уверен в своей победе”, — признался Смоленский. Он пообещал в течение следующих пяти лет предоставить фермерам ссуды под низкие проценты в общей сложности на 180 миллионов долларов. Но главным призом Смоленского стала сеть филиалов банка, позволявшая сделать гигантский шаг к созданию самого крупного частного банка, обслуживающего мелких вкладчиков. Другой банкир сказал мне, что открытие отделения банка в Москве обходится примерно в 2 миллиона долларов. Смоленский приобрел 1254 новых отделения, заплатив всего 19 тысяч долларов за каждое. Единственным банком, имевшим большее количество отделений, оставался Сбербанк, старый государственный сберегательный банк. Смоленский переименовал свой банк в “СБС-Агро”.

Давосский пакт имел еще одно неожиданное последствие. Он показал, что телевидение имеет огромное политическое влияние в новой России. Первооткрывателем был Гусинский, который испробовал мощь телевидения в 1994—1995 годах, когда канал НТВ с критических позиций освещал войну в Чечне. Но выборы еще более наглядно продемонстрировали, что телевизионные каналы могли создавать и уничтожать. Их следующей жертвой стал генерал Лебедь, которого Ельцин поставил во главе Совета безопасности. В августе он подписал с чеченцами важный договор о прекращении огня, но потом, когда Ельцин начал готовиться к сложной операции на сердце, стал допускать в его адрес откровенно оскорбительные высказывания. Ощущая вакуум власти в Кремле, Лебедь говорил о Ельцине так, как будто он уже мертв. Те же самые каналы ОРТ и НТВ, которые сделали из него серьезного кандидата, теперь бесцеремонно громили Лебеда, сообщая нелестную информацию о нем. На ка-

нале НТВ показали видеозаписи, часть которых, по собственному признанию журналистов, была сделана за полтора года до эфира. Они были посвящены ультранационалистической, фашиствующей группе, известной под названием “Русский легион”, маршировавшей по улицам Санкт-Петербурга и якобы представлявшей собой силы Лебеда. 17 октября Ельцин уволил Лебеда. Андрей Рихтер, преподававший журналистику в Московском государственном университете и возглавлявший в нем Центр юридической информации, сказал, что телевизионные каналы выступили в роли сторожевых псов Кремля.

Березовский не испытывал угрызений совести на этот счет: политическое влияние было главным преимуществом, которое давал ему канал ОРТ. Но у Гусинского появились сомнения, которые с годами усиливались и переросли в полное раскаяние. Когда я попросил его мысленно вернуться к событиям 1996 года, он сказал, что решение оказать поддержку Ельцину было “сознательным, но ошибочным”.

“Думаю, что мы учились как общество, — сказал он, — и я учился вместе со всеми. Мы учились тому, что благородные цели не могут быть достигнуты грязными методами. Сегодня я уверен в этом”.

После эйфории летней кампании для Чубайса год закончился непросто. Ельцин впервые открыто признался в том, что нуждается в операции на сердце, которая назначена на ноябрь. Чубайс очень хотел работать вне правительства, но, к своему огромному огорчению, был вынужден стать одним из ближайших помощников Ельцина в Кремле. “Я был назначен руководителем президентской администрации, но настоящего президента не было, — вспоминал Чубайс. — Физически президент отсутствовал”. Никто не знал, выдержит ли Ельцин операцию. Вместо быстрого начала второго срока правления Ельцина России предстоял длительный зимний период застоя. “Старик” снова впал в спячку.

Чубайс стал думать о том, что, возможно, пришло время изменить правила игры.



**С**нег таял, и зима все больше уступала приближающейся весне 1997 года и новым надеждам: беды Бориса Ельцина в очередной раз остались позади. После рискованной операции на сердце, в ходе которой ему вскрыли грудную клетку и заменили пять артерий, выздоравливавший президент провел несколько месяцев вне стен Кремля. Практически обязанности главы государства исполнял руководитель администрации президента Анатолий Чубайс, предполагавший, как в той или иной ситуации мог поступить Ельцин, но не имевший возможности спросить его, потому что на другом конце телефонного провода никто не отвечал. Недоброжелатели называли его “регентом”, чиновником, стоящим за троном, кем он и был в действительности. Трон был пуст. “Чудовищно трудно руководить президентской администрацией в отсутствие президента, очень неприятное занятие”, — признался Чубайс’.

К 24 декабря, дню своего официального возвращения в Кремль, Ельцин похудел на 26 килограммов. “Доброе утро, — приветствовал он охрану, произнося слова медленно и с одышкой. — У меня хорошее настроение, я здоров и готов к работе”. Но он поторопился. Ельцин заболел пневмонией, и его возвращение задержалось еще почти на два месяца. Наконец в марте он приступил к исполнению обязанностей президента и назначил Чубайса первым заместителем премьер-министра, предоставив

## Война банкиров

ему широкие полномочия в области экономики, а также доверив ему важный портфель министра финансов. Затем Ельцин направил Татьяну Дьяченко в Нижний Новгород, чтобы она убедила местного молодого губернатора — реформатора Бориса Немцова занять в Москве пост другого заместителя премьер-министра вместе с Чубайсом<sup>2</sup>.

Молодой физик Немцов привлек внимание Ельцина в годы перестройки, когда руководил демонстрациями против строительства атомной электростанции. После того как Ельцин назначил его губернатором области, во многом зависевшей от оборонной промышленности, Немцов зарекомендовал себя сторонником экономических реформ. Он быстро приватизировал мелкий бизнес и экспериментировал с закоснелыми колхозами советских времен. Высокий, энергичный и моложавый Немцов никогда не боялся высказывать свое мнение. Как-то он сказал мне, что России отчаянно нужны молодые люди в руководстве. “Нам нужно избавиться от пьяных стариков на вершине власти”, — сказал он<sup>3</sup>.

В марте 1997 года Немцов принял предложение Ельцина переехать в Москву и стать заместителем премьер-министра. Он и Чубайс, прозванные “молодыми реформаторами”, возвестили о начале политики активного вмешательства государства в экономику, о начале второго срока президентства Ельцина. Их воодушевляли признаки подъема экономики после многих лет спада. Очень высокие процентные ставки по государственным краткосрочным облигациям, сверхприбыльным ГКО, снизились

после выборов до разумного уровня. Двери для иностранного капитала открыло не только правительство, но и российские компании. Весной начался бум на российском фондовом рынке, который в свою очередь привел к появлению в Москве нового класса преуспевающих молодых и энергичных брокеров-профессионалов. Чубайс был особенно горд тем, что наконец-то удалось покончить с гиперинфляцией. “Пусть это будет высечено на моей могильной плите как одно из величайших достижений моей жизни”, — сказал он<sup>4</sup>. Но еще оставались трудно разрешимые проблемы, миллионы людей получали зарплату с задержкой в несколько месяцев. Во многих регионах России не было наличных денег, и их заменила средневековая экономика бартерных сделок.

С самого начала Немцов объявил, что его цель заключается в уничтожении “бандитского капитализма”. “Я — за народный капитализм”, — часто заявлял Немцов. В течение первых месяцев пребывания в должности он попытался показать, что имеет в виду. Он хотел покончить с возмутительной практикой государственного протекционизма, приносившей огромные прибыли руководству газовой монополии “Газпром”, частично принадлежащей государству, и потребовал пересмотра условий ее работы. Рассчитывая на внешний эффект, Немцов убедил Ельцина подписать указ, запрещающий правительственным чиновникам ездить на роскошных лимузинах иностранного производства и предписывавший пересесть на российские автомобили “Волга”, изготовленные в Нижнем Новгороде. Ельцин, гордясь своим молодым протеже, отказался от “мерседеса” и некоторое время ездил на ЗиЛовском лимузине из тех, которыми в советские времена пользовались члены Политбюро. Потом он снова пересел на “мерседес”. Немцов добился того, чтобы высокопоставленные правительственные чиновники раскрывали свои доходы, что было неожиданностью для политической элиты, привыкшей к тайным выплатам и банковским счетам в офшорных зонах.

Немцов и Чубайс обещали ликвидировать систему “уполномоченных банков”, которую магнаты использовали для получения легких денег. Они обещали также прекратить предоставление растрачивавшихся впустую субсидий на жилищное строительство и реформировать гигантские энергетические монополии. Эффектные популистские инициативы Немцова привлекли широкое внимание, и его рейтинг резко повысился. Его часто называли возможным преемником Ельцина. Однако “молодые реформаторы” Немцов и Чубайс подвергались критике со стороны единомышленников за поверхностность их программы. Дмитрий Васильев в личных беседах убеждал Чубайса в том, что второй срок дает прекрасную возможность довести до конца построение правового общества и

добиться полного рыночного регулирования в экономической сфере, решив задачи, которыми они пренебрегли в начале “шоковой терапии”. Но к мнению Васильева никто не прислушался<sup>5</sup>.

В апреле Немцов провел встречи с каждым из олигархов в отдельности. “Я объяснил им свое намерение... установить новые правила”, — рассказывал он об этих встречах. Отныне правительство выступает за открытость, прозрачность и конкуренцию. Аукционов с заранее предрешенными результатами больше не будет. Открытые тендеры будут проводиться в отношении всего, даже снабжения армии продовольствием. Более того, сказал он банкирам, они с Чубайсом хотят сосредоточить внимание на создании нового среднего класса. Банкиры с энтузиазмом ответили, что поддержат его, особенно в его желании установить открытые и честные правила игры. Как вспоминал Немцов, олигархи сетовали на то, что войны компроматов и информационные войны, насилие, воровство и обман — все было напрасно и они хотели бы оставить это в прошлом<sup>6</sup>.

Дальше разговоры дело не пошло. Фактически Немцов предлагал ни больше ни меньше как демонтировать систему олигархического капитализма, сформированную Чубайсом, Ельциным и магнатами. В основе системы лежало быстрое получение прибыли и привычка жить сегодняшним днем, сложившаяся в годы перестройки — с появлением кооперативов и банков, — достигшая полной силы среди безумия ваучеров и легких денег и переросшая в грандиозный захват собственности на залоговых аукционах. Не противопоставляя этой системе ничего, кроме слов, Немцов был обречен на поражение.

В то время союз олигархов получил ставшее популярным прозвище — “семибанкищина”. Этот каламбур напоминал о событиях XVII века, когда на протяжении короткого периода времени между двумя царствованиями Россией правила группа из семи бояр. Что касается “семибанкищины”, то она правила даже тогда, когда Ельцин находился в Кремле.

Модель олигархического капитализма с центром в Москве быстро распространилась по всем регионам России, где местные магнаты перенимали опыт олигархов. Они брали под свой контроль промышленные предприятия, устанавливали тесные связи с губернаторами и стремились к богатству с той же дерзостью, которая принесла успех московским магнатам. Даже в столице правящая олигархия расширилась за пределы семерки, включив в себя десятки других менее известных магнатов. Например, Владимир Евтушенков, президент конгломерата “Система” и давний друг Юрия Лужкова, также влиятельный магнат, создал при поддержке города группу компаний с общим капиталом в миллиард долла-

ров, работающих в сфере сотовой связи, электроники, гостиничного бизнеса, туризма, страхования, нефтепереработки и так далее.

Пока Немцов играл на телевизионные камеры, Чубайс спокойно подверг фундаментальному переосмыслению свой опыт последних лет. Он пришел к выводу, имевшему далеко идущие последствия. Чубайс решил, что должен положить конец кровосмесительной связи между богатством и властью, связи, для укрепления которой он сделал так много. Возможно, в 1995 году схема “займы в обмен на акции” была необходима, чтобы продать заводы молодым менеджерам, обмануть “красных директоров” и получить деньги для бюджета. Тогда это было оправданно. Возможно, это было необходимо в 1996 году, чтобы переизбрать Ельцина и победить Зюганова. Тогда сделка тоже была оправданна. Но в начале 1997 года Чубайс был обеспокоен слиянием богатства и власти. Чубайс никогда не осуждал “бандитский капитализм”, потому что фактически это был его капитализм; он как никто другой разрабатывал, опекал и защищал его. Он восхищался некоторыми из магнатов, считая их современными капиталистами. Тем не менее он решил, что правила должны быть изменены; он не мог больше раздавать богатства, как это делалось раньше. Чубайс рассказывал, как во время визита в Лондон они с Немцовым спросили премьер-министра Тони Блэра: “Что вы предпочитаете, коммунизм или бандитский капитализм?” По словам Чубайса, Блэр подумал минуту и ответил: “Бандитский капитализм лучше”. “Абсолютно правильно, — согласился Чубайс. — Но затем возникает вопрос: бандитский капитализм или нормальный капитализм? Когда эта дилемма возникнет, ее нужно будет решить”.

Чубайс кипел от возмущения, слыша высказывания Бориса Березовского о том, что бизнесмены будут управлять страной как совет директоров. Когда Чубайс согласился на такое положение вещей, он думал прежде всего о выборах 1996 года и, конечно же, совсем не предполагал, в отличие от Березовского, что так теперь будет всегда<sup>8</sup>. Чубайс объяснял мне, что до 1996 года он был полностью поглощен противостоянием с коммунистами. “Не было ничего важнее победы над ними, — сказал он. — Ради достижения этой цели мы могли пожертвовать многим”. Однако после переизбрания Ельцина его позиция изменилась. Он не хотел становиться орудием в руках Березовского и посчитал, что не будет более подходящего момента получить свободу, чем самое начало второго президентского срока Ельцина. “Ельцин опять был президентом, но все-таки это был новый президент, — рассказывал он. — Это был Ельцин, избранный на новый срок, и не начини мы новую жизнь с новым президентом, сделать позже это было бы совершенно невозможно”<sup>9</sup>.

Чубайс часто прибегал к своей любимой тактике достижения цели. Он настойчиво добивался чего-то, потом шел на компромисс, а потом возвращался назад, чтобы исправить допущенные ранее ошибки. Например, он сделал огромную уступку в ходе массовой приватизации, позволив “красным директорам” сохранить контроль над своими заводами. Затем он компенсировал это тем, что передал собственность магнатам по схеме “акции в обмен на займы”. Теперь он поставил перед собой задачу устранить допущенные при этом ошибки. Одной из таких ошибок были жульнические аукционы. Теперь он считал, что время таких аукционов кончилось. Независимо от того, что было в прошлом, рынок должен сам выбрать победителей и проигравших. По словам Ельцина, Чубайс решил, что пришло время показать олигархам, кто тут главный. “Надо однажды обломать им зубы! — сказал Чубайс. — Иначе ничего не сможем добиться, если этого не сделаем”<sup>10</sup>.

В конце 1996 или в начале 1997 года Чубайс сказал Владимиру Гусинскому об изменении своих взглядов. Гусинский готовился к следующей большой волне приватизации. На кону стояла крупная телекоммуникационная компания, которую очень хотел получить Гусинский. “Вы должны иметь в виду, — сказал ему Чубайс, — что это будет аукцион и победит на нем тот, кто заплатит больше всех”. Чубайс был необычно настойчив. “Вы понимаете, Владимир Александрович?” — спросил Чубайс Гусинского.

“Конечно-конечно, — ответил, по словам Чубайса, Гусинский. — Я прекрасно это понимаю”<sup>11</sup>.

На самом деле Гусинский и Березовский не понимали. Они слышали то, что сказал Чубайс, но не приняли его слова всерьез. Они были уверены, что правила игры нельзя поменять одним взмахом руки. Они думали, что это всего лишь риторика, как лозунги Немцова о “бандитском капитализме”. Действительно ли Чубайс менял правила игры или всего лишь искал новое название для старой игры? Намеком на то, что все осталось по-прежнему, послужило назначение Гусинского советником по организации продажи телефонной компании. В прошлом эта роль отводилась для заранее выбранного победителя. Гусинский и Березовский просто предположили, что олигархи продолжают делить страну между собой, а Чубайс окажется в роли прислуги.

Впереди всех их ждала катастрофа. Хотя магнаты сказали Немцову, что им надоели мелкие грязные войны российского капитализма, они погрузились в самую ожесточенную междоусобицу десятилетия.

Весной 1997 года рынок капитала переживал настоящий бум. Россия открыла себя для внешнего мира, и поток инвестиций в виде акций и об-

лигаций захлестнул зарождавшиеся биржи. Инвесторы целыми самолетами прилетали в Москву, совершали экскурсию по Красной площади, посещали Большой театр и Кремль, покупали российские акции и долги на миллиарды долларов. Инвестиционный менеджер из Техаса, Дана Ф. Мак-Гиннис, помнит атмосферу этих первых поездок, в результате которых он вложил в Россию более 200 миллионов долларов. “Возлагались огромные надежды на то, что будет положен конец гонке вооружений и около 250 миллионов человек вернутся в лоно капитализма, — рассказывал Мак-Гиннис моему коллеге Стивену Мафсону. — Повсюду царила деловая активность. Страна развивалась прямо на глазах. Мы чувствовали это”<sup>12</sup>. К 1997 году переизбрание Ельцина, казалось, устранило все преграды. Россию захлестнула волна спекулятивных портфельных инвестиций. Иностранцы, ни разу не побывавшие на нефтеперерабатывающих заводах или других предприятиях, в которые они инвестировали деньги, и не знавшие, кто управляет ими, выкладывали за акции и облигации миллиарды долларов. Иностранные портфельные инвестиции (покупка акций и облигаций) выросли с 8,9 миллиарда долларов в 1996 году до невероятной суммы — 45,6 миллиарда долларов в 1997 году, что составило 10 процентов российской экономики<sup>13</sup>. Уильям Броудер, приехавший в Россию в начале приватизации и наткнувшийся в Мурманске на выгодное предложение о продаже морских судов, а также на ряд недооцененных компаний, позже основал собственный фонд “Эрмитаж”, ставший в 1997 году одним из лучших фондов в России; “Эрмитаж” управлял акциями российских предприятий на колоссальную сумму — 1,2 миллиарда долларов. Предприимчивый Броудер, которому в то время исполнилось тридцать три года, был одним из многих, кто воспользовался бумом для достижения новых высот.

Привлекательность акций заключалась в их дешевизне. Менеджер одного из московских фондов объяснил мне это следующим образом: акции российской электрической монополии продавались из расчета два цента за киловатт, акции бразильской электрической компании стоили пятьдесят центов, а в Соединенных Штатах — пять долларов. Цена два цента за киловатт представлялась очень низкой, особенно если предположить, что в последующие годы Россия будет стабильно развиваться. “Перспектива казалась совершенно безоблачной”, — вспоминал Джеймс Фенкнер, аналитик инвестиционной компании “Тройка-Диалог” — одной из крупнейших в Москве, — закаленный и хорошо осведомленный ветеран безумного бума 1997 года. “Ближе к концу все были готовы покупать что угодно, — рассказывал он. — Достаточно было произнести любое русское слово и добавить к нему слово “акция”, как тут же находи-

лись покупатели”<sup>14</sup>. Индекс Российской торговой системы, внебиржевого электронного фондового рынка, постоянно рос в течение нескольких месяцев. В 1997 году она была признана лучшим развивающимся рынком в мире. Московские брокерские фирмы открыли новые просторные торговые залы с мерцающими экранами компьютеров, с энергичными биржевыми маклерами, говорящими по нескольким телефонам одновременно, а такие термины, как “голубые фишки” и “акции второго порядка”, заставляли забывать о скрытых проблемах. Все это создавало современную западную ауру, скрывавшую ожесточенную конкуренцию.

Широкое распространение получили грязные сделки с ценными бумагами; действия, за которые на Западе брокера посадили бы в тюрьму, в России никем не пресекались. Инсайдерские торговые операции были обычным явлением, как и “бег впереди”, когда местный брокер использует повышение стоимости акций, вызванное большим заказом его собственного клиента, или “вдувание цены”, то есть попытка повысить курс акций путем опубликования впечатляющих, но, как правило, вводящих в заблуждение отчетов о проведенных исследованиях. Брокеры часто заключали сделки, используя собственные средства, одновременно с приобретением таких же акций для клиентов. Возникал конфликт интересов, о котором инвесторам не было известно<sup>15</sup>. В России существовали рынки, но не было господства права и деловой культуры зрелой рыночной экономики, исключавшей обман и воровство. Дмитрий Васильев, занимавший в то время должность руководителя Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг, сказал мне, что потратил большую часть 1997 года, пытаясь принять правила, способные навести порядок на неуправляемом рынке. Это была почти невыполнимая миссия. Российские компании привлекали дешевизной, и в то лето деловая активность достигла такого накала, что Москва напоминала город времен “золотой лихорадки”. Напрашивался вывод, что Россия впервые выбралась из постсоветского экономического болота. “Если это — не успех, тогда что такое успех?” — спрашивал Леонид Гозман, политический советник Чубайса. Каждая сделка с акциями, каждое предложение кредита имели свою историю. Я получил представление об этом, когда Александр Смоленский вышел на арену международных финансов.

Смоленский прошел большой путь с тех пор, когда работал наборщиком. Его банк “СБС-Агро” стал одним из крупнейших коммерческих банков в России, активы которого составляли 5,2 миллиарда долларов, а численность сотрудников — сорок три тысячи человек. Коллекция произведений искусства, принадлежавшая банку, считалась лучшей в стране. Его пластиковыми кредитными карточками пользовались члены пар-



ламенты, а его банкоматы были установлены в Кремле. Конференц-зал банка был украшен портретами, написанными русскими и немецкими художниками XIX века, и скульптурными изображениями слонов, которые он коллекционировал. Смоленский сохранил практицизм и житейскую мудрость, но теперь он был на вершине российского бизнеса. Ему больше не нужно было привозить в своем чемодане несколько лишних костюмов для вице-президентов. Они могли купить их сами<sup>16</sup>.

В июле 1997 года агентство “Стандард энд Пуэрз” опубликовало первые рейтинги четырех российских коммерческих банков, включая “СБС-Агро” Смоленского, который вскоре первым вышел на мировой рынок капитала<sup>17</sup>. Смоленский выпустил в обращение еврооблигации на сумму 250 миллионов долларов. Их доходность составляла 10,25 процента, на 4,25 процента больше, чем у казначейских облигаций США<sup>18</sup>. Вице-президент банка “Дж. П. Морган” Ксавье Джордан рассказывал мне потом, как продвигал облигации Смоленского инвесторам. Русские хранят под матрасами огромные сбережения, составляющие, возможно, 30—40 процентов всей экономики, говорил он. Они не доверяют банкам, в которых хранится лишь крошечная часть сбережений страны. Смоленский строит банковскую империю для обслуживания мелких вкладчиков, которой люди могли бы доверять. “Если вы считаете, что России удастся присоединиться к остальному миру, — добавлял он, — Смоленский привлечет сбережения, хранящиеся под матрасами. Это равносильно разрешению на печатание денег”<sup>19</sup>. На удивление простая история: Смоленский, бывший водитель самосвала, создает в России эквивалент “Бэнк оф Америка”. Представьте себе: Смоленский, у которого “риск” был чуть больше, чем у ценных бумаг, выпущенных казначейством США, смог вынуть пачки долларовых купюр из-под матрасов! Эта история продолжалась около года.

В борьбе за “черное золото” Гусинский не участвовал. У него не было возможности завладеть одной из сибирских нефтяных компаний, он не участвовал в залоговых аукционах. Гусинский часто хвалился тем, что не испачкал руки о старые советские заводы. Если бы ему предложили, признавался мне Гусинский, он бы, возможно, тоже прибрал к рукам нефтяную компанию: “Если бы меня позвали, мне было бы трудно принять решение. Думаю, я, вероятно, принял бы участие, если бы дали возможность. Но так или иначе, этого не произошло”. Возможно, к лучшему, потому что неудавшийся театральный режиссер не разбирался в фабриках, нефтеперерабатывающих заводах, конвейерах и трубопроводах. После победы Ельцина на выборах Гусинский искал собственное “черное золото”. Он хотел делать большие деньги, но не добычей никеля или углеводоро-

дов. Гусинский искал богатство в телевизионном эфире, в цифровой компьютерной связи, в электрических импульсах, позволявших вести телефонные разговоры. Он хотел стать российским королем связи. Его “черное золото” мерцало кремниевыми чипами, волоконно-оптическими кабелями, лучами антенн спутников и электронными пикселями.

Для Гусинского главный урок российского бизнеса в начале 1990-х заключался в том, что надо мыслить широко. Можно добиться всего, если четко представлять свою цель и работать как лошадь. Финансы и бизнес-планы, адвокаты и бухгалтеры — всего лишь детали. Хорошим примером служил его опыт создания НТВ. Когда Евгений Киселев и Олег Добродеев пришли к нему, чтобы попросить деньги на одну телевизионную передачу, Гусинский экспансивно предложил создать целый канал. Их не смущали вопросы зрительской демографии, передачи сигнала или получения лицензий. Они мечтали о телевизионном канале, с головой окунулись в его создание, и теперь НТВ был впечатляющей действительностью. Та же безграничная энергия побуждала Гусинского к действиям весной 1997 года. Бизнес-планом ему служили собственные честолюбивые замыслы.

В основе мечты Гусинского лежало чрезвычайно оптимистичное видение России. Он верил в рождение нового среднего класса. Развитие среднего класса приведет к повышению спроса на потребительские товары, стиральные машины, безалкогольные напитки, а рекламой будет заниматься НТВ. Средний класс захочет смотреть хорошее кино, динамичные новостные и аналитические программы — и все это предложит НТВ. Имея возможность расходовать больше средств по собственному усмотрению, представители среднего класса будут ходить в рестораны, покупать персональные компьютеры, арендовать телефонные линии. Они будут ездить на новых машинах, звонить по сотовым телефонам, слушать радио по дороге на работу. Они будут путешествовать, будут стремиться побольше узнать о других странах. И во всем этом им поможет Гусинский.

В январе 1997 года Гусинский оставил свой пост в “Мост-банке” и полностью посвятил себя созданию коммуникационной империи — конгломерата, получившего название “Медиа-Мост”. Сергей Пархоменко, один из самых уважаемых журналистов того времени, и Маша Липман, одаренный редактор, работавшая раньше в московском бюро “Вашингтон пост”, буквально с нуля создали иллюстрированный информационный журнал “Итоги”, основанный Гусинским в 1996 году. Журнал издавался в сотрудничестве с журналом “Ньюсуик”, принадлежащим компании “Вашингтон пост компани”. Журнал “Итоги” был типичным начинанием Гусинского: ярким, интересным и увлекательным. Если вы уставали за неделю от скучной политики ежедневных газет, то наверняка с нетерпе-

нием ждали очередного номера журнала “Итоги”, который был рассчитан на интеллектуальных представителей среднего класса. Заметное место в нем отводилось путешествиям, досугу, потребительским товарам, а также глубокому освещению темы искусства. В 1994 году Алексей Венедиктов и другие радиожурналисты продали Гусинскому основанную ими популярную радиостанцию “Эхо Москвы”, что способствовало ее процветанию. Тираж иллюстрированного телевизионного еженедельника “Семь дней” стремительно вырос до миллиона экземпляров. Гусинский много времени провел в обществе медиамагната Руперта Мэрдока, которого очень уважал, и приступил к реализации нового крупного проекта, НТВ-Плюс, чтобы обеспечить Россию услугами платного спутникового телевидения. “Был огромный энтузиазм, было ожидание экономического бума, бурного развития экономики”, — рассказывал Игорь Малашенко, вспоминая о планах создания НТВ-Плюс. Гусинский финансировал первый этап создания НТВ-Плюс за счет средств, полученных от продажи “Газпрому” 30 процентов акций НТВ. По словам Гусинского, изучение конъюнктуры рынка показало, что потенциальная аудитория НТВ-Плюс составляет 10 миллионов подписчиков. Чтобы претворить в жизнь свою мечту, Гусинский планировал запустить новый дорогой спутник. Кроме того, были нужны хорошие программы вещания. Ему оставалось только придумать и создать, а зрители придут. Проект мог стоить миллиарды, но Гусинский никогда не ставил финансы на первое место. Они найдут деньги.

Еще одним электронным “черным золотом” Гусинский считал телефонную связь и другие средства коммуникации. В середине 1990-х в России имелось всего девятнадцать телефонных линий на сто человек по сравнению с пятьюдесятью восьмью в Соединенных Штатах и сорока девятью в Великобритании. После модернизации и приватизации телефонные сети могли стать источниками колоссальной прибыли. Подобно запасам нефти, телефонные линии представляли собой конкретные, материальные активы: сложите количество подписчиков, умножьте на платежи, прибавьте новое оборудование и растущий средний класс — и вы получите машину, которая печатает деньги. Гусинский рассматривал телефонную связь как бизнес в сфере коммуникаций, хорошо сочетавшийся с его пристрастием к телевидению. Однако среди людей, близких к Гусинскому, на этот счет имелись сомнения. Малашенко говорил мне, что очень беспокоился, считая, что Гусинский зашел слишком далеко. Каким бы ни было будущее телекоммуникаций, существовавшие телефонные компании, оснащенные старым советским оборудованием, относились к числу тех предприятий, которые Гусинский раньше избегал.

Чтобы приватизировать систему телефонной связи, российское правительство создало новую холдинговую компанию, “Связьинвест”. Принцип был тот же, что и в случае с нефтью: государство создало из воздуха холдинговую компанию, передало под ее контроль ценные государственные предприятия, завернуло в красивую обертку и продала. Новая холдинговая компания получила контрольные пакеты акций восьмидесяти восьми региональных телефонных компаний России с 22 миллионами телефонных линий. “Связьинвест” имела большие перспективы, но и проблемы тоже. Владелец должен был получить контроль над десятками независимых телефонных компаний и разобраться в путанице тарифов, старой техники и политических течений. Для того чтобы справиться со “Связьинвестом”, даже компании с опытом работы в сфере телефонной связи могли потребоваться годы и серьезные инвестиции. Кроме того, систему телефонной связи охранял молчаливый сторожевой пес: военные и спецслужбы рассматривали телефонные линии как сферу своего влияния. Когда КГБ СССР разделили на части, несколько управлений — Восьмое, занимавшееся шифрованной связью, и Шестнадцатое, также занимавшееся шифрованной связью и электронным наблюдением, — были объединены в новую самостоятельную службу безопасности, Федеральное агентство правительственной связи и информации, подчинявшееся непосредственно президенту России<sup>20</sup>. Военные также были очень заинтересованы в системе телефонной связи, которую использовали для обмена информацией.

В 1995 году российское правительство не сумело продать 25 процентов акций “Связьинвеста”. Итальянская государственная телефонная компания “Стет” предложила 640 миллионов долларов за пакет акций и пообещала вложить 754 миллиона долларов в течение двух лет. Но сделка не состоялась. Официальной причиной послужило то, что итальянцы в последний момент выдвинули некоторые финансовые требования, но истинной причиной были возражения военных и служб безопасности против того, чтобы иностранцы стали собственниками системы телефонной связи России\*.

После выборов 1996 года Гусинский поставил перед собой задачу приобрести “Связьинвест”. Он пошел к Альфреду Коху, председателю Государственного комитета по управлению госимуществом, — ставленнику Чубайса. Гусинский хотел предпринять еще одну попытку приватизировать “Связьинвест”. Он предложил сделать “Связьинвест” более сильной компанией, объединив ее с “Ростелекомом”, российским провайдером междугородней телефонной связи. Гусинский сказал Коху, что попыта-

\* Гусинский сказал, что итальянцы хотели приобрести долю, но “военные блокировали продажу”. По словам Чубайса, “Гусинский помогал убедить спецслужбы, которые были категорически против аукциона”.

ется убедить генералов и спецслужбы одобрить продажу. Гусинский рассказывал мне, что Кох позволил ему попробовать, полагая, вероятно, что военные никогда не согласятся на это. Естественно, Гусинский знал также, что если он организует приватизацию как предпродажный “консультант”, то будет иметь лучшие шансы на приобретение компании. Это были правила игры, которые установили олигархи. Владимир Потанин организовал приватизацию “Норильского никеля” и победил, Михаил Ходорковский организовал приватизацию ЮКОСа и победил. Почему он не может сделать то же самое?

Гусинский вкладывал в эту сделку небольшую сумму. Он привел иностранного стратегического инвестора, крупную испанскую телефонную компанию “Телефоника СА”, инвестиционный банк “Креди Суисс Ферст Бостон” и “Группу Альфа” Михаила Фридмана. Одним из крупных частных инвесторов в группе Гусинского был израильский финансист и алмазный магнат Бенни Стейнмец. Гусинский взял на себя политическую сторону сделки, роль влиятельного руководителя консорциума инвесторов. Если бы они выиграли аукцион по “Связьинвесту”, повседневной работой по управлению компанией занималась бы “Телефоника”.

Гусинский старательно выполнял свою задачу. Он пил водку с генералами и мягко убеждал их, что испанская телефонная компания не угрожает их привилегиям. Не лишним было и то, что в команду Гусинского входил бывший генерал КГБ Филипп Бобков. Вскоре российские военные и спецслужбы сняли свои возражения.

По-настоящему Гусинского беспокоили даже не военные, а другие олигархи. Все время не давала ему покоя мысль о Потанине. На начальном этапе подготовки Гусинский просил Чубайса не допускать быстро растущий “ОНЭКСИМ-банк” Потанина к участию в аукционе по телефонной компании, поскольку в то время Потанин был первым заместителем премьер-министра. Чубайс согласился, направился к Потанину и попросил его не принимать участие в аукционе. Потанин пообещал, но как только 17 марта вышел из состава правительства, передумал. Он захотел участвовать в аукционе и сказал, что его обещание было действительно лишь до тех пор, пока он оставался членом правительства<sup>21</sup>.

Атмосфера среди олигархов стала напряженной. “Странно, что люди говорят о семи банкирах, управляющих страной, — сказал мне в то время Малашенко, — они ненавидят друг друга. У них разные интересы. Когда они сидят вместе за одним столом, напряженность даже в воздухе чувствуется”<sup>22</sup>.

Деньги Потанина заставляли Гусинского нервничать. Он полагал, что мог бы конкурировать в борьбе за “Связьинвест” с рациональными

иностранцами инвесторами, которые трезво оценивали компанию с учетом ее активов и потенциальной стоимости телефонных линий. Но он боялся, что соперничать с Потаниным, в распоряжении которого находились огромные денежные средства, было бессмысленно. Он знал, что одним из вкладчиков банка Потанина была Федеральная таможенная служба, имевшая на своем счету более миллиарда долларов. Кроме того, Гусинский был уверен, что произошла утечка информации и Потанин получил всю документацию, относящуюся к сделке по продаже “Связьинвеста”. Эта документация давала Потанину большое преимущество.

Гусинский и Фридман организовали еще одну конфиденциальную встречу с Чубайсом. По словам Гусинского, они сказали Чубайсу, что Кох, руководивший приватизацией, получал деньги от Потанина. Чубайс вступился за своего человека, уверяя их в честности Коха. Возникшее разногласие стало первым предвестием грядущего скандала<sup>23</sup>.

Беспокойство Гусинского относительно Потанина было вполне обоснованным. Он не только сам располагал огромными денежными средствами, но и имел доступ к еще более значительным суммам через Бориса Йордана, энергичного молодого финансиста и брокера, хорошо заработавшего на ваучерах и участвовавшего в разработке схемы “займы в обмен на акции”. Йордан привлек к участию в сделке по приобретению Потаниным “Связьинвеста” суперфинансиста и филантропа Джорджа Сороса\*. Сам Потанин встретился с Соросом гораздо позже; сделка по “Связьинвесту” стала результатом усилий Йордана. “Я заинтересовал его сделкой, — рассказывал Йордан о Соросе. — Но мне известно, кто заинтересовал его Россией, это был Немцов”<sup>24</sup>.

Сорос испытывал двойственное отношение к инвестициям в Россию. Как правило, он не любил вкладывать деньги в те страны, в которых выступал в качестве филантропа. Его помощь России была существенной. Помимо прочего, он без постороннего участия помог издать новые, правдивые учебники истории для российских школьников, назначил стипендии для студентов и ученых, спас издавна издававшиеся в России литературные “толстые журналы”, такие, как “Новый мир”, тиражи которых резко упали. Сорос также продемонстрировал глубокое понимание важности и трудности создания гражданского общества в постсоветском мире. Сорос отклонил настойчивые предложения Березовского относи-

\* Йордан и Потанин объявили 9 июля, что они объединяют “Ренессанс-Капитал” Йордана и “Международную финансовую компанию” Потанина. Слияние компаний произошло лишь после аукциона по продаже “Связьинвеста”, но они уже тесно сотрудничали.

тельно “Сибнефти” в 1995 году, опасаясь политических рисков. Но спустя два года он был готов вложить деньги в Россию. В июне 1997 года я завтракал с Соросом в Москве в гостинице “Метрополь” и был потрясен его анализом российской экономики. Сорос заработал миллиарды долларов, принимая правильные решения в нужное время. “Россия, — сказал он, — перешла от крайностей советской системы к крайностям стихийного капитализма или, вернее, грабительского капитализма”. Олигархи? “Они — очень грубые и очень алчные”.

Однако назначение Немцова вселило в Сороса надежду. Молодой реформатор убедил Сороса, что настало время инвестиций в Россию. “Я вижу путь, по которому можно перейти от грабительского капитализма к настоящему капитализму”, — сказал Сорос<sup>25</sup>. Хотя в то время я не знал об этом, через несколько дней после нашего совместного завтрака Сорос лично протянул руку помощи испытывавшему нехватку наличных денег российскому правительству. Чубайс и Немцов обещали до 1 июля выплатить задолженность по зарплате государственным служащим, но денег на это не было. Кох позвонил Йордану и сказал, что правительство отчаянно нуждается в деньгах. Йордан позвонил в Нью-Йорк Соросу, но в его офисе сказали, что он находится в Москве в “Метрополе”. Йордан приехал в гостиницу и уговорил Сороса предоставить краткосрочный кредит в размере нескольких сотен миллионов долларов между 25 июня и 3 июля, до получения Россией доходов от продажи еврооблигаций<sup>26</sup>. За завтраком я не узнал еще об одном секрете: Сорос решил вложить крупную сумму в сделку одного из “баронов-разбойников”, которых он осуждал, выделив 980 миллионов долларов на приобретение Потаниным “Связьинвеста”. Благодаря буму на фондовом рынке любая инвестиция представлялась беспроблемным делом. Позже Сорос рассказал, что общая сумма его инвестиций в Россию составила 2,5 миллиарда долларов, что сделало его в то время крупнейшим западным портфельным инвестором в России<sup>27</sup>. Он тоже гнался за “черным золотом”.

Инвестиционный консорциум, созданный Потаниным для приобретения “Связьинвеста”, представлял собой типичную офшорную сеть подставных компаний. Цепочка сделок начиналась с компании “Бидко”, офис которой находился на Кипре, шла через компанию “Инвестко” на Британских Виргинских островах, служившей прикрытием для другой компании — “Связь-Финанс Лтд.”, к еще одной компании — “ИФСИ (Кипр) Лтд.”, тоже находившейся на Кипре. В сделках участвовала также кипрская компания “Мастком Лтд.”. Экономика России переживала подъем, но когда речь шла о больших деньгах, инвесторы по-прежнему хотели оставаться в относительной безопасности офшорных зон<sup>28</sup>.

Потанин утверждал, что покупка “Связьинвеста” была “стратегической инвестицией”, но его приготовления свидетельствовали о другом. Потанин был дельцом. Он вкладывал лишь около 200 миллионов долларов собственных денег. Еще 200 миллионов долларов вложил Йордан через группу “Ренессанс”. Остальное было получено от внешних инвесторов, включая Сороса. В конечном итоге Потанин рассчитывал быстро перепродать компанию тому, кто сможет заплатить за нее в два раза большую сумму. “Это была попытка получить что-то задаром, — сказал мне позже один из инвесторов Потанина. — Израсходовав 1,5 миллиарда долларов, он мог через год продать его за 5 миллиардов долларов”. В условиях бума, царившего тем летом, в этом не было ничего необычного\*.

Потанин, как и Гусинский, делал ставку на свое влияние как члена клуба олигархов. Документы, которые он передал инвесторам, показывают: его отчаянный план игры мог привести к успеху только при использовании его собственной пробивной силы. По приобретении первых 25 процентов “Связьинвеста” он обещал просочиться в руководство компании и взять под свой контроль продажу следующих 24 процентов, которые выставлялись на торги в течение следующих девяти месяцев. Потанин говорил своим инвесторам, что сможет назначать менеджеров, получит доступ к бухгалтерской документации компании и организует продажу следующего пакета акций “Связьинвеста” стратегическому инвестору<sup>29</sup>. По его расчетам, это должно было повысить стоимость его собственного пакета акций. Все зависело от способности Потанина быстро проникнуть в компанию. “У нас никогда не было намерения приобрести второй пакет, — сказал мне Йордан. — Мы все время планировали продать второй пакет стратегическому инвестору, что повысило бы стоимость нашего пакета”. “Честно говоря, — добавил он, — Джордж Сорос никогда не был долгосрочным инвестором. Ничто не задерживалось у него дольше, чем на неделю! Он — торговец. Джордж Сорос собирался перепродать акции стратегическому инвестору сразу после заключения сделки”. Потанин, конечно, хотел бы сделать то же самое. Потанин обещал владеть акциями в течение двух лет, но я думаю, он с удовольствием продал бы их раньше.

Гусинский также стремился сорвать куш на продаже “Связьинвеста”. Как вспоминал один из моих друзей, за несколько дней до аукциона Гусинский открыто говорил о миллиарде долларов, который он зарабатывает на сделке. Гусинский отличался от Потанина тем, что привлек к уча-

\* Этот инвестор, попросивший не разглашать его имя, сказал мне, что вступил в инвестиционные консорциумы Потанина и Гусинского, борющиеся за “Связьинвест”, акции которого пользовались таким высоким спросом, потому что хотел гарантировать себе приобретение какой-то их части.



стию в сделке компанию “Телефоника”, имевшую большой опыт и намеревавшуюся заниматься развитием телекоммуникаций в России, в то время как Потанин рассчитывал на выигрыш словно в казино.

В настоящем соревновании победителя не выбирают до начала гонки. Но в условиях примитивного российского капитализма 1990-х победитель обычно определялся участниками заранее. Аукцион по “Связьинвесту” был назначен на 25 июля. В Кремле нервничали из-за углублявшейся напряженности в отношениях между олигархами. Ельцин направил Юмашева, сменившего Чубайса на посту главы администрации президента, чтобы тот предложил магнатам решить проблему “мирно, без войны компроматов, не подкладывая бомбы под правительство”. Удивительно, но даже человек Ельцина не предложил справедливой конкуренции. Вместо этого в качестве “последнего средства” было предложено, чтобы обе стороны поделили добычу между собой поровну. Это был чрезвычайно яркий пример, показывающий, насколько олигархический капитализм укрепил свои позиции в 1997 году. Сам президент хотел, чтобы ребята тихо поделили добычу. Они отказались<sup>30</sup>.

Для того чтобы аукцион считался законным, в соответствии с российским законодательством требовалось участие как минимум двух претендентов, но и в этом случае результаты многих аукционов были предопределены. Победитель определялся заранее, и в роли второго претендента выступала подставная корпорация. К этой уловке часто прибегали в ходе проведения залоговых аукционов. Часто второй серьезный претендент сознательно отказывался от участия за определенную сумму. Гусинский вспоминал, что был момент, когда Потанин пришел в его офис и предложил ему несколько сотен миллионов долларов, чтобы он отказался от участия в аукционе. Потанин пообещал, что, победив на аукционе, пригласит Гусинского управлять компанией. “Мы найдем вас, все-таки вы — единственный человек, который разбирается в этом”, — сказал ему Потанин, по словам самого Гусинского<sup>31</sup>.

Гусинский неоднократно отказывался сотрудничать с Потаниным. Он хотел вывести Потанина из игры. Это была его сделка! По мере приближения срока позиции обеих сторон становились все жестче. Ни один не хотел уступать. Они были связаны с иностранными инвесторами. “Если вы будете участвовать, — предупредил Гусинский Потанина, — то все, что мне известно о вашем участии в залоговых аукционах, о ваших сделках и связях, станет достоянием гласности!” Это была одна из многочисленных угроз, из-за которых Гусинский нажил себе немало врагов.

Потанин не хотел отступать. Он предложил обратиться к Чубайсу. Чубайс был для них третейским судьей, в справедливость которого все

верили. Гусинский согласился. Потанин говорил мне, что олигархам было хорошо известно о намерении Чубайса ввести на аукционе по “Связьинвесту” “новые правила игры”. “Но по различным причинам мы не были уверены, что он говорил всерьез”, — признавался Потанин.

Они согласились также пригласить на встречу с Чубайсом Березовского, занимавшего тогда должность заместителя секретаря Совета безопасности. Теоретически Березовский на время работы в правительстве должен был забыть об интересах бизнеса, но он активно отстаивал политические и финансовые интересы олигархов и свои собственные. В июне Березовский предпринял неудачную попытку заручиться поддержкой Сороса, чтобы занять пост председателя правления газовой монополии “Газпром”. Березовский возил Сороса в Сочи на встречу с Черномырдиным, прежним председателем правления “Газпрома”, а потом обедал с ним в клубе ЛогоВАЗа. Сорос описывал позже, как разозлился Березовский на то, что Сорос проинформировал Немцова, резко критиковавшего “Газпром”, о попытках Березовского завладеть компанией. “Только через мой труп”, — поклялся Немцов<sup>32</sup>. Сделка не состоялась.

Березовский стал тренером команды магнатов, постоянно изучал ее игроков и руководил ими. “Березовскому нужно везде быть первым, — сказал мне позже Гусинский. — Он должен быть шафером на каждой свадьбе, могильщиком на каждых похоронах. Если где-то что-то происходит без Березовского, его это очень беспокоит”. Официально Березовский не принимал никакого участия в сделке Гусинского, но спросил, сможет ли он стать партнером в том случае, если “Связьинвест” достанется ему. “Мы обсудим это позже”, — сказал Гусинский.

23 июля 1997 года Гусинский, Потанин и Березовский тайно вылетели на частном самолете Гусинского из Москвы в Ниццу, а затем в Сен-Троpez. На катере они добрались до расположенного на берегу моря особняка приятеля Чубайса, в котором тот проводил свой отпуск. Расположившись в красивом саду в непринужденной обстановке, они в течение шести часов повторяли Чубайсу свои доводы. “Они приехали с тем же вопросом”, — вспоминал Чубайс. Всерьез ли он относится к новым правилам игры? По словам Чубайса, магнаты предложили сделку. Они разделят богатства, подлежащие приватизации, между собой. В соответствии с их планом Гусинский, поскольку он уже все подготовил, приобретет на аукционе “Связьинвест”. Следующая крупная компания, которая будет выставлена на аукцион, РАО ЕЭС, достанется Потанину. По словам Чубайса, у них были проработаны все детали: акции, объемы, условия. “Мы пришли к соглашению, — сказали они, обращаясь к Чубайсу. — А ты согласен?”

“Нет! — сказал Чубайс. — Я не согласен. Ребята, будет аукцион!”

“Он уперся, — вспоминал Гусинский. — Он сказал: “Мы приняли решение, что победит тот, кто больше заплатит”.

Как рассказывал Чубайс, магнаты возражали против стартовой цены 1,2 миллиарда долларов, установленной правительством за “Связьинвест”. “Мы не будем прыгать через вашу веревочку”, — запомнилось Чубайсу высказывание одного из них.

“Я сказал им, — продолжал Чубайс: — дорогие друзья, то, что вы называете прыжками через веревочку, называется конкуренцией. Так решаются вопросы везде, и так они будут решаться здесь. Тот, кто не заплатит, ничего не получит. Тот, кто заплатит на рубль больше, станет победителем”<sup>33</sup>.

По воспоминаниям Березовского, он упрекнул Чубайса в слишком быстрой смене правил. “В конечном итоге все хотят добиться нормальной конкуренции, но нельзя изменить ситуацию за один день!” — сказал ему Березовский.

“Не диктуйте условия государству”, — лаконично ответил Чубайс.

Чубайса рассердило то, как Березовский и другие пытались заставить его согласиться на их хитрые инсайдерские сделки. Вспомнив о заявлении, сделанном Березовским в газете “Файнэншл таймс” о группе семи, контролирующей половину российской экономики, Чубайс вспыхнул от гнева. За кого они себя принимают? “Что значит отдать этот аукцион Гусинскому и Березовскому, а следующий Потанину?” — спросил он. Позже он сказал мне, что подумал про себя: “Это значит, что они наняли меня. Наняли и говорят: это пойдет сюда, а это пойдет туда”. Чубайс уперся. Ни за что! Он не будет их марионеткой.

Разговор не клеился. Гусинский выпалил, что поднимет шум, если Потанин примет участие в аукционе. “Обещаю устроить скандал”, — предупредил он Чубайса. Он напомнил Чубайсу, что в последние месяцы “молодые реформаторы” получали положительную оценку в его средствах массовой информации. “Мы говорили, что эти люди приносят пользу России. Мы никогда не писали о них плохо. Мы всегда поддерживали их. Это было нашей редакционной политикой”, — сказал Гусинский. Но все это могло быстро измениться.

“Я знаю, что Кох играет на стороне Потанина! — сказал Гусинский Чубайсу во время того разговора во Франции. — И я докажу это”. Он еще раз предупредил, что будет большой скандал, если Потанин не откажется от участия в аукционе.

Последнее предупреждение сделал Березовский. “Нельзя за один день сломать систему через колено, — сказал Березовский. — Вы разжигаете войну. Вы не хотите этого, но это случится”.

Чубайс проводил рассерженных магнатов до ожидавшего их катера. Ему было ясно, к чему клонится дело. Он знал, на что способна эта тяжелая артиллерия, потому что всего год назад, в ходе предвыборной кампании, сам командовал ею. Телевизионные каналы, уничтожившие Коржакова, сделают теперь его своей мишенью. Его постараются опорочить, его телефоны начнут прослушивать, за его передвижениями будут следить, ежедневно швыряя ему в лицо новый компромат.

Настроение во время обратного полета в Москву было мрачным. Магнаты чувствовали приближение беды. Попытка договориться с Чубайсом закончилась неудачей. Что теперь? Гусинский вспоминал, что Потанин активно пытался найти компромисс. Начав в самолете и продолжив на трех последующих встречах, Потанин предлагал заранее договориться о цене и условиях сделки. По словам Потанина, они никогда не обсуждали конкретную цену. Чубайс утверждал, что со временем ему стало известно об обратном.

Первая встреча из этих трех состоялась у Березовского в клубе Лого-ВАЗа. “На Потанина было оказано сильное давление, чтобы он отказался от участия в этом аукционе, — рассказывал Йордан, который присутствовал на встрече и должен был получить в результате сделки большие комиссионные\*. — Потанин чуть было не уступил давлению, но я сказал: “Владимир, слишком поздно. Я привлек в консорциум западных инвесторов, включая Джорджа Сороса, и они не согласятся с тем, чтобы вы вышли из игры из-за какого-то политического соглашения”.

“Потанин разрывает свои отношения с нами, — жаловался, по словам Йордана, Березовский. — Из-за него мы не сможем больше управлять страной так, как делали это в течение полутора лет. Своим поведением он все испортит. Были правила игры, но Потанин сказал: “Нет”. Следующая встреча состоялась в офисе Гусинского. Решение снова не было найдено: Гусинский хотел победить, а Потанин отказывался уступить.

Накануне аукциона Потанина постигла неудача. Один из его инвесторов, Кеннет Дарт, крупный производитель одноразовой посуды, вложивший деньги также в российские нефтяные компании, забрал свои 300 миллионов долларов из консорциума Потанина. Йордан закрыл брешь за счет средств собственной компании, а также “Дойче Морган Гренфелл”.

\* “Ренессанс-Капитал” Йордана внес около 200 миллионов долларов от предложенной цены. Но он привлек в консорциум внешних инвесторов, и если бы они выиграли аукцион, он получил бы, как говорилось в служебных записках, около 39 миллионов долларов комиссионных. Комиссионные были бы еще выше, если бы сумма, предложенная победителями, превысила 1,5 миллиарда долларов.

Сделка сулила выгоду, и было известно, что десятки инвесторов ждали возможности вложить еще более крупные суммы, если бы Йордан нуждался в них.

Минимальная цена “Связьинвеста”, установленная правительством, составляла 1,2 миллиарда долларов, но как полагали обе стороны, победить должен был тот, чье предложение превысит 1,5 миллиарда долларов. В последние дни перед аукционом встал вопрос: придется ли победителю повысить цену до 2 миллиардов долларов? Какая сумма будет достаточной для победы?

В день аукциона, 25 июля, примерно в 15:00, Потанин и Гусинский встретились с глазу на глаз в офисе Гусинского, расположенном в высотном здании мэрии. И в личном, и в политическом плане оба олигарха поставили на карту все, включая репутацию. Во время этого последнего драматического поединка Гусинский был более эмоционален. Он не получил ни единого кирпича или гвоздя от государства, и теперь была его очередь. По словам Гусинского, Потанин сказал, что готов к поражению, и назвал сумму, до которой собирался пойти.

Потом Потанин отрицал, что называл сумму, находясь в офисе Гусинского. Он утверждал, что лишь посоветовал Гусинскому предложить высокую цену, если он действительно хочет победить. “Не расслабляйтесь”, — посоветовал Потанин Гусинскому. Как сказал мне Чубайс, позже он узнал, что на последней встрече Гусинский и Потанин обсуждали, кто на какой цене готов остановиться.

Сразу после ухода Потанина, вспоминал Гусинский, в его кабинете собрались все партнеры. “Потанин назвал сумму, но думаю, он обманывает, — сказал им Гусинский. — Тем не менее мне кажется, мы должны быть готовы заплатить больше”. Он и Фридман, как рассказывал сам Гусинский, соглашались добавить к своему предложению еще по 100 миллионов долларов собственных денег, но тут они уперлись в непреодолимую преграду, обойти которую уже не успевали, — до аукциона оставалось слишком мало времени. По бюрократическим причинам для увеличения максимального предложения им требовалось согласие от своего партнера — испанской телефонной компании “Телефоника”. А той, в свою очередь, было необходимо заручиться согласием правления, на что требовалось время. Гусинский оказался в ловушке.

Потанина и Гусинского мучили подозрения и сомнения. Они опасались шпионов и утечек информации. Знал ли Потанин, что Гусинский не может повысить цену из-за “Телефоники”? Знал ли Гусинский, что Потанин лишился 300 миллионов долларов Дарта? Не расценил ли Гусинский слухи о деньгах Дарта как уловку с целью побудить его к снижению свое-

го предложения? У одного из главных инвесторов Гусинского перед самым аукционом украли портфель. Не оказались ли документы в руках конкурентов?

В последние часы перед началом аукциона сторона Потанина обдумывала размер своего предложения. Как и планировалось, организация Сороса и Йордан пришли к согласию в вопросе о предельной сумме. В сверкающем стеклянными стенами здании компании “Ренессанс-Капитал”, возвышающемся над Москвой-рекой, ее исполнительный директор Леонид Рожецкий разложил на своем столе двадцать писем. Письма были одинаковыми, за исключением одной цифры — цены, предложенной Потаниным и Соросом. Смысл подготовки такого количества писем заключался в том, чтобы до последней минуты избежать утечки информации. По словам Рожецкого, он предварительно изучил цены, которые “Телефоника” заплатила за телефонные системы Латинской Америки: 2 и даже 3 тысячи долларов за линию. Несколько раз позвонив по телефону, он взял письмо с суммой в 1,87 миллиарда долларов, что равнялось 850 долларам за линию. Он вполне отдавал себе отчет, что риск проиграть велик, если учитывать опыт “Телефоники” в Латинской Америке<sup>34</sup>. Но он утешал себя тем, что это Россия; “Телефоника” не имела опыта работы на этом рынке. Он положил письмо в стандартный конверт для писем и опустил его в карман пиджака. Затем вызвал водителя и поехал в Российский фонд федерального имущества.

Там он увидел, что Михаил Фридман привез предложение Гусинского в большом запечатанном конверте, внутрь которого были вложены два других конверта. Команда Гусинского запланировала проведение пресс-конференции и банкета, чтобы отметить уже предвкушаемую победу. Зверев, лоббист Гусинского, потом рассказывал мне, что заранее написал официальное сообщение для печати, в котором говорилось, что Гусинский победил и будет сотрудничать с Потаниным. Оно так и не было опубликовано<sup>35</sup>.

Когда в 17:00 предложения о приобретении 25 процентов акций плюс одной акции “Связьинвеста” были открыты, оказалось, что Гусинский предложил 1,71 миллиарда долларов против 1,87 миллиарда долларов Потанина. Потанин одержал победу. Когда Рожецкий позвонил Йордану и сообщил ему новость, тот был у себя, одетый по-домашнему, и собирал чемодан, чтобы ехать в отпуск. “Я думал, что мы проиграли, — вспомнил Йордан. — У них был стратегический инвестор, и я не сомневался, что они предложат более 2 миллиардов долларов”. Он позвонил Потанину и сообщил, что они победили. “Тот решил, что это шутка”. Йордан надел костюм и поспешил в офис.

Поражение нанесло серьезный удар по престижу Гусинского, не говоря уже о его мечте стать титаном российских средств связи. В течение нескольких дней в Белом доме и Кремле проводились срочные встречи, чтобы предотвратить широкомасштабную войну между олигархами. На урегулирование кризиса была брошена целая команда: Дьяченко, Малащенко, Черномырдин, Чубайс и другие олигархи. Под угрозой был их закрытый, мощный клуб, их система, их опыт.

“Решение было простым, — вспоминал Чубайс. — Когда я вернулся из отпуска, мы провели четыре или пять ночей в непрерывных беседах. Мы работали день и ночь. Основная идея [наших оппонентов] заключалась в том, чтобы отменить результаты аукциона, вернуть ответственность и тогда все будет в порядке”. “Но, — добавил он, — это было невозможно”. Чубайс считал, что новые правила сработали: продажа “Связьинвеста” принесла больше денег, чем любая другая продажа в современной российской истории. Чубайс был в восторге от того, что рынок заработал и победил тот, кто предложил самую высокую цену. Несмотря на угрозу войны между магнатами, он не собирался отменять результаты аукциона.

Возможно, в то время сами олигархи этого еще не понимали, но их сплоченный союз начал трещать по швам. Их ослепляла жадность и боль уязвленного тщеславия, они не слышали друг друга. Гусинский и Березовский не могли представить себе, что Чубайс, который когда-то был их союзником, всерьез говорит об изменении правил игры. Чубайс недооценил, насколько велико было нежелание Гусинского и Березовского играть по его новым правилам. Чубайс рассчитывал, что в конечном итоге, как и в случае с кампанией по переизбранью Ельцина, им придется согласиться, ибо не останется иного выбора. Он был неправ: два оскорбленных магната пришли в бешенство. Они были в ярости оттого, что победителем стал Потанин, который уже получил большую выгоду от схемы “займы в обмен на акции” и присваивал государственные деньги быстрее, чем кто-либо другой. Малащенко позже вспоминал, что Чубайс “начал перекачивать средства Потанину, чтобы тот стал выше всех”. “Это как в баскетболе: нельзя играть в баскетбол против трехметрового парня. С моей точки зрения, именно этим занимались Чубайс и Кох, превращая Потанина в подобного монстра”.

Аукцион по “Связьинвесту” был проведен в Москве в пятницу во второй половине дня, когда все шоссе, ведущие за город, были забиты машинами горожан, устремившихся на дачи. С наступлением лета поток новостей сократился. В ближайшие выходные, когда большинство людей телевизор не смотрело, а Гусинский отчаянно пытался отменить ре-

зультаты аукциона, Березовский открыл огонь из орудия самого большого калибра, используя самый мощный телевизионный канал России — ОРТ. Его доверенным лицом стал Сергей Доренко, красивый ведущий с точеными чертами лица, чрезвычайно серьезным, даже мрачным видом, глубоким, проникновенным голосом и инстинктом убийцы в том, что касалось нагнетания страстей. Он познакомился с Березовским в 1994 году, когда тот только что пережил покушение со взрывом автомобиля, и со временем стал самым эффективным оружием Березовского на телевидении. В своих передачах Доренко не прибегал к тонкому анализу или туманным намекам между строк. Возможно, именно дерзкая, самоуверенная манера Доренко производила впечатление на зрителей, не знавших подробностей того, о чем он говорил, а таких людей были десятки миллионов. Злобные нападки Доренко звучали не в обычных программах новостей, а в специальной “аналитической” передаче, которая выходила в лучшее эфирное время и называлась Программой Сергея Доренко. Вел ее он сам. Элита презирала Доренко: Как дешево! Как грубо! Как самоуверенно! Киселев, которым тоже восхищались не все, был тем не менее любимцем элиты, а Доренко владел умами масс.

В субботу, 26 июля, на следующий день после аукциона по “Связьинвесту”, в истории российского капитализма произошел очередной поворот. До этого дня олигархи и реформаторы были союзниками, вместе противодействуя Геннадию Зюганову или “партии войны”. Но когда в тот летний субботний вечер телевизионная передача Доренко вышла в эфир, клуб магнатов и реформаторов начал разваливаться. Олигархи и реформаторы стали бороться друг с другом, и это противостояние получило название “война банкиров”. Развал клуба практически парализовал российскую политическую и экономическую элиту.

Итак, Березовский доверил провести первый залп Доренко. Его мишенью стал Потанин. В конце своей субботней программы Доренко обвинил Потанина в том, что он использовал при проведении аукциона по “Связьинвесту” сомнительные подставные компании, а “прибыль будет выкачивать в офшорную зону”. Инвесторы, участвовавшие в сделке Потанина, продолжал Доренко, были “настоящими спекулянтами” в негативном, советском смысле этого слова, мелкими дельцами черного рынка, “людьми с дурной, сомнительной или запятнанной репутацией”, которые “ни единой минуты своей жизни не занимались проблемами связи”. Он обрушился на Йордана и Сороса, назвав филантропа “одним из самых известных спекулянтов на планете”, и заявил, что их покровитель, Кох, “пишет правила проведения аукционов для своих друзей”. Доренко упомянул в своей передаче и Немцова, сказав, что он был “активным, как



таракан на стене”. Через два дня, в передаче на принадлежащей Гусинскому радиостанции “Эхо Москвы”, Доренко подробнее остановился на этой метафоре. “Вы когда-нибудь видели, — говорил он, — как таракан, которого обрызгали специальным раствором, начинает бегать как сумасшедший?” Затем Доренко спросили, существовал ли заговор между правительством и Потаниным. “Я не говорил про заговор, но такое впечатление складывается”, — ответил он<sup>36</sup>.

Доренко зажег спичку, и вскоре в средствах массовой информации разгорелся большой пожар, как и обещали Гусинский с Березовским. В понедельник, 28 июля, в первый день после аукциона, когда вышли газеты, газета Гусинского “Сегодня” вынесла свой приговор в заголовке “Деньги пахли”. В статье говорилось, что Потанин и Кох стали слишком близкими друзьями и что деньги Потанина имеют сомнительное происхождение. Молодые реформаторы немедленно заняли оборону, а рассерженный Немцов обрушил на проигравших олигархов, Гусинский и Березовского, свои излюбленные лозунги. “Им не нужны честные правила и демократический капитализм, — говорил он. — Им нужен бандитский капитализм!” Немцов ни разу не объяснил, что он подразумевает под “бандитским капитализмом”, и газета “Сегодня” задала сам собой напрашивавшийся вопрос: “Кто был отцом всего этого? Может быть, Чубайс или Ельцин?” “Теперь выясняется, — невозмутимо продолжала газета, — что гарант российской демократии в течение длительного времени руководил усилиями, направленными на построение “гангстерского капитализма”<sup>37</sup>. Возникал вопрос: если Россия стала гангстерским государством, не ее ли лидеры должны нести ответственность?

13 августа Кох, руководивший приватизацией, подал в отставку, заявив, что хочет уйти в частный бизнес. Первая реакция Кремля была сердечной, Ельцин поблагодарил Коха за его работу. До этого момента Гусинский не делал никаких публичных заявлений, поскольку пытался заставить Чубайса аннулировать сделку. Но к середине августа стало очевидно, что Чубайс не уступит. Тогда Гусинский перешел в наступление. 14 августа в интервью радиостанции “Эхо Москвы” Гусинский сказал о предложении Потанина, которое принесло ему победу: “Есть деньги и деньги. Я считаю, что деньги пахнут”. Он вспомнил беседу с Чубайсом о новых правилах игры. “Честные правила игры, — добавил он, — предполагают, что продавец и покупатель не должны вступать в сговор”. Гусинский намекнул, что правительство вступило в сговор с Потаниным, но был осторожен. (На самом деле Гусинский рассчитывал, что правительство вступит в сговор с ним, но проиграл.) На следующий день неожиданно вмешался Ельцин, заметив, что и на аукционе по “Связьинвесту”,

и на аукционе по “Норильскому никелю” победил Потанин\*. “Весь этот скандал, — сказал Ельцин, — связан с тем, что некоторые банки, очевидно, больше по душе Альфреду Коху, чем другие”.

Теперь роль Коха подверглась более внимательному изучению. Обнаружилось, что в своей декларации о доходах, на которую раньше никто не обратил внимания, Кох указал аванс в размере ста тысяч долларов за книгу о приватизации, которую он собирался написать. Александр Минкин, выступавший с критикой коррупции и близко знакомый с Гусинским еще с театральных времен, опубликовал статью в “Новой газете”, в которой задался вопросом, почему Кох получил такой большой аванс от крошечной, по его словам, компании “Сервина трейдинг” из Женевы. Минкин, попросивший одного из швейцарских журналистов навести справки, сообщил, что компания занимает одну маленькую комнатку, а весь ее штат состоит из двух или трех сотрудников. Он привел слова одного из сотрудников компании “Сервина”, сказавшего, что они еще не видели рукописи. “Сервина” заплатила Коху сто тысяч долларов только за надежду, — писал Минкин. — Очевидно, что крошечная компания не может делать такие широкие жесты. Заплатила не “Сервина”. Заплатил кто-то другой при ее посредничестве. Ясно также, что Кох продал не книгу, а что-то другое”.

Предвестники этого скандала появились несколько раньше. 4 августа 1997 года Минкин опубликовал в “Новой газете” текст беседы, состоявшейся между Немцовым и рекламным магнатом Лисовским. Немцов сказал, что ему задолжали 100 000 долларов за автобиографическую книгу “Провинциал” и он хочет срочно получить эти деньги, чтобы указать их в декларации о доходах. Декларации о доходах были идеей самого Немцова. Немцов говорил, что находится в сложном положении, потому что Ельцин собирается подписать указ, требующий оформления деклараций, и он боится, что, не указав эти деньги при заполнении декларации, попадет под огонь критики. Реакция общественности на эту публикацию была отрицательной: 100 000 долларов казались огромным гонораром за книгу. Вскоре после этого появилась статья Минкина “Кох оставил свое кресло, чтобы не сесть в тюрьму”<sup>38</sup>. Минкин начинал набирать обороты.

Каждый день появлялись новые заголовки и новые обвинения. В войну были вовлечены “молодые реформаторы” и магнаты. Утром в субботу, 13 сентября, я пошел смотреть, как мои сыновья играют в футбол, и по дороге купил несколько газет. На стадионе я не мог следить за игрой, так

\* Вторая продажа Норильска, последняя глава в истории залоговых аукционов, состоялась всего через десять дней после аукциона по “Связьинвесту”. Потанин продал его себе, как и ожидалось.

как все мое внимание поглотила “Независимая газета”, издаваемая Березовским. Газета опубликовала на первой странице примечательный материал под заголовком “Анатолий Чубайс стремится установить контроль над Россией”, направленный лично против Чубайса. Интерес представляло то, что это был не обычный низкопробный компромат, состоявший из секретных документов или распечаток подслушанных телефонных разговоров, а пространная статья думающего человека, критикующего Чубайса. Статья была подписана Ульяном Керзоновым (вероятно, за этим псевдонимом скрывался сам Березовский) и отличалась язвительностью. Чубайс, к которому российское общественное мнение и без того относилось с ненавистью, изображался как коварный интриган, рвущийся к власти, “циничный фанатик”, считающий, что “цель оправдывает средства”, складом ума “напоминающий Ленина”, “безжалостный прагматик, верящий только в революционную целесообразность”. Автор выразил восхищение тем, что в ходе предвыборной кампании Чубайс создал замкнутую олигархическую систему, позже прозванную “семибанкирщиной”. Но теперь, по словам автора, Чубайс разрушал группу семи банкиров, чтобы превратить одного Потанина в “частную сверхмонополию”. Статья во всех отношениях походила на возмущенное личное письмо Березовского, разъяренного тем, что Чубайс разрушил его уютный клуб олигархов, его операционную систему большого капитала. “Семибанкирщина могла привести нас к нормальному рынку, — писал автор, — но Чубайс решил иначе”.

О статье говорила вся Москва, и на следующий вечер на нее откликнулся Киселев в своем популярном воскресном телевизионном шоу “Итоги”. “Мы не слышали и не читали ничего подобного довольно давно”, — удивлялся Киселев. Он был осторожен и вспоминал позже, что его отвлекли переговоры об освобождении корреспондента НТВ, похищенного в Чечне\*. Добродеев сказал мне, что испытывал трепет и тревогу, когда в эфире разразилась война банкиров. “У меня были сомнения, очень большие сомнения”, — сказал он. Одно дело использовать журналистов и телевидение для борьбы против Зюганова и коммунистов, что было “ясно, объяснимо и абсолютно понятно каждому”. Но спор вокруг “Связьинвеста” носил коммерческий характер. Следует ли журналистам рисковать своей репутацией в войне между алчными предпринимателями? “Это была позорная ситуация для средств массовой информации в целом”, — вспоминал он.

\* Корреспондент Елена Масюк и ее съемочная группа из НТВ были похищены в мае 1997 г. в Чечне. Их освободили 18 августа, после того как Березовский заплатил выкуп в размере миллион долларов.

Ельцин был не только разъярен, но и сбит с толку обострившимися разногласиями. Он способствовал появлению и “молодых реформаторов”, и магнатов, а теперь они вцепились друг другу в горло. Ежедневно появляющиеся в газетах потоки обвинений “вызывали во мне приступы глубочайшего раздражения”, — вспоминал Ельцин<sup>39</sup>. В понедельник, после того как статья появилась в “Независимой газете”, он вызвал олигархов в Кремль. Пришли Гусинский, Потанин, Фридман, Ходорковский, Виноградов и Смоленский, а также Юмашев, но Березовский, заместитель секретаря Совета безопасности и теоретически государственный служащий, отсутствовал, равно как и Чубайс. Смоленский сказал мне, что Чубайс был “отлучен от банков, и это сказывается... Жить без него будет труднее. Каждый чувствует это. Мы были вместе долгое время”<sup>40</sup>.

Виноградов вспоминал, что Ельцин выглядел уверенным в себе и говорил отчетливо. “Я убеждал их, и они соглашались, что банки не могут стоять выше власти”, — сказал Ельцин журналистам после двухчасовой встречи. Ельцин сообщил, что олигархи согласились прекратить нападки на Чубайса и Немцова и что “достигнуто взаимопонимание”. На встрече Ельцин сказал также, что, по мнению некоторых участников, Кох в ходе аукциона по “Связьинвесту” информировал одну из сторон. Потанин пришел готовым выслушать критику: там же, перед Ельциным, он добровольно отказался от прибыльных счетов Таможенного комитета и предложил перевести деньги в Центральный банк<sup>41</sup>.

Оглядываясь назад, Ельцин писал, что испытывал чувство отчуждения по отношению к магнатам. “Несмотря на их заверения, я чувствовал, что на самом деле они не стали моими союзниками... Потанин был как под стеклянным колпаком — меня не покидало неуловимое чувство, что он отдельно от всех остальных. Я не мог избавиться от мысли, что у него свои планы”. Ельцин сказал, что улыбки и сговорчивость магнатов не тронули его. “Было ощущение, что я имею дело с представителями другой расы, — сказал он, — с людьми, сделанными не из стали, а из какого-то космического металла. Похоже, ни одна из сторон не считает себя виноватой. Нет поля для компромисса. Нет конкретных уступок ни с той, ни с другой стороны”.

В тот критический момент Ельцин был озадачен. Так же сбивчиво пишет он о роли олигархов в своих мемуарах. Он энергично защищает дешевую распродажу собственности олигархам, одобрительно отзывается о поддержке, оказанной ими в предвыборной кампании 1996 года, отмечает их заинтересованность в политической стабильности, необходимой для развития их компаний. Он настаивает на том, что они не принадлежали к преступному миру. Вместе с тем Ельцин осуждает маг-

натов за то, что они пытались влиять на правительство и “пытались управлять страной за спинами политиков”. Ельцин охарактеризовал это как “новый и опасный вызов”. Он назвал бизнесменов “новыми и незаконными центрами власти”. “Самая большая угроза исходила от людей с большими деньгами, — пишет он, — пожиравших друг друга и разрушавших политическую структуру, построенную нами с таким трудом”. Очевидно, Ельцин и любил и не любил своих олигархов, детей своей капиталистической революции<sup>42</sup>.

Сорос, считавший, что, вкладывая средства в приобретение “Связьинвеста”, он помогает становлению законного капитализма, оказался втянутым в сомнительную войну между банкирами. Алекс Гольдфарб, ранее выступавший в роли посредника между Соросом и Березовским, рассказывал мне, что Сорос выражал беспокойство в связи со скандалом. “Сорос сказал, что все кончится очень плохо”, — говорил Гольдфарб. В разгар войны банкиров Гольдфарб пошел к Березовскому, чтобы призвать его к перемирию. Он убеждал Березовского прекратить боевые действия. “Я говорил ему, что они теперь все испортят, — вспоминал Гольдфарб. — Все были в таком восторге, когда избавились от партии войны. Они были на хорошем счету у Ельцина, поддерживали реформы и вдруг через несколько месяцев устраивают этот ужасный скандал”.

“Я — не ангел, — сказал Березовский Гольдфарбу, — но те ребята хуже”.

Потом Сорос рассказывал, что и сам лично пытался уговорить Березовского прекратить нападки, убеждая его, что компании, которыми он уже владеет, сделают его достаточно богатым человеком. “Он сказал мне, что я не понимаю, — вспоминал Сорос. — Дело было не в том, насколько он богат, а в том, каково соотношение сил между ним и Чубайсом и другими олигархами. Они заключили сделку и должны соблюдать ее условия. Он должен уничтожить, или уничтожат его”. Сорос пришел к заключению, что Березовского невозможно превратить из барона-грабителя в законопослушного капиталиста<sup>43</sup>.

Йордан, который вовлек Сороса в эту сделку, неожиданно обнаружил, что его многократная виза на въезд в Россию была аннулирована в начале октября, перед самым его отъездом из Москвы в Лондон. Доренко вонзил ему нож в спину, сообщив в своем телевизионном шоу, что американский гражданин Йордан, возможно, располагал сведениями, составлявшими государственную тайну России, о секретных контрактах по продаже оружия. “Йордан, — утверждал Доренко, — должно быть, произносит “Боже, храни Америку” каждый раз, когда видит секретную информацию”. Имя человека, стоявшего за решением аннулировать визу Йордана, не

было тайной — это был Березовский. “Дело Йордана, — сказал он несколькими днями позже, — это дело американского гражданина, имеющего доступ к нашей секретной информации финансового и оборонного характера”<sup>44</sup>. Компания Йордана ответила, что в действительности его визой просто воспользовались как оружием в войне деловых конкурентов. Вмешался Немцов, и Йордан получил новую визу.

В начале октября лондонская газета “Файнэншл таймс” сообщила, что крошечная компания, выплатившая Коху аванс за написание книги в размере 100 тысяч долларов, имела связи с “ОНЭКСИМ-банком” Потанина. Гусинский подозревал о существовании таких связей. Сотрудник швейцарского филиала банка Потанина до того работал директором компании “Сервина”, он-то и заказывал эту книгу у Коха. Прокурор Москвы инициировал уголовное расследование выплаты аванса за книгу, сказав, что он оказался необычно большим, учитывая ее содержание. Потанин подтвердил, что они с Кохом друзья, но настаивал на том, что это “не отражается на работе”. Крестя Фрилэнд, корреспондент газеты “Файнэншл таймс” в Москве, написавшая об этом, позже признавалась, что еще более обличительный компромат ждал своего часа. Обиженные олигархи получили любительскую видеозапись, запечатлевшую Коха и Потанина во время отдыха на Лазурном Берегу через месяц после продажи “Связьинвеста”<sup>45</sup>. Кох говорил мне, что не видел ничего плохого в идее провести отпуск с Потаниным вскоре после продажи “Связьинвеста”. “Что из того, что я хотел съездить со своими друзьями во Францию?” — спрашивал он. Однако он признал, что расследование, начатое прокурором, потрясло его. “Меня чуть не посадили в тюрьму”, — жаловался он<sup>46</sup>. Чубайс снова пришел на защиту Коха, сказав, что Кох действительно написал книгу. “Я знаком с Кохом десять лет и знаю, что он — честный человек, — сказал Чубайс журналистам. — Щедро оплаченная ложь, опубликованная в газете одного банкира, перепечатывается в газете другого банкира, кочует с телевизионного канала одного из них на телевизионный канал другого”. Гусинский придерживался иной точки зрения. Он полагал, что Чубайс ни в чем не замешан, но Кох получил деньги от Потанина, а Чубайс пытается защищать своего друга.

Чубайс решил, что пришло время нанести ответный удар. 4 ноября он вместе с Немцовым поехал к Ельцину в его загородную резиденцию “Горки-9” и потребовал, чтобы Ельцин снял Березовского с должности в Совете безопасности. Чубайс утверждал, что война утихнет, если Березовский будет уволен. Ельцин посмотрел на Чубайса и вспомнил, что всего год назад Чубайс просил его назначить Березовского на эту должность. Как писал позже Ельцин в своих мемуарах, ему не нравилось, что из Бе-

резовского пытаются сделать персонажа, якобы определявшего политику в годы пребывания у власти Ельцина. “Я никогда не любил Бориса Березовского и до сих пор не люблю его”, — писал Ельцин. Он жаловался, что Березовский всегда переоценивал свое влияние. “Не было механизмов, с помощью которых Березовский мог бы оказывать влияние на меня, президента”. Ельцин не упомянул о гонораре за книгу, который, по некоторым данным, семья президента получила благодаря Березовскому.

Но Березовскому не было свойственно шептать что-то непосредственно на ухо Ельцину. Березовский действовал через посредников и агентов, с помощью интриг и окольных путей, используя своих друзей из ближнего окружения Ельцина\*. Например, по словам Березовского, Юмашев пригласил его в Кремль за день до увольнения, чтобы показать указ президента. Юмашев советовал Ельцину не увольнять Березовского.

Ельцин уволил Березовского 5 ноября. Березовский направился на радиостанцию “Эхо Москвы”, чтобы нанести ответный удар по Чубайсу. Он сказал, что у Чубайса большевистский склад ума: “Он считает, что цель оправдывает средства”.

Если Чубайс думал, что с увольнением Березовского все закончится, то он ошибался. “У меня было ощущение, — писал Ельцин, — что вскоре покатится голова Чубайса”. И он был прав.

В конце октября Чубайс упомянул в интервью, данном группе журналистов, сопровождавших его в поездке в Лондон, что он и несколько его заместителей написали “монографию” о приватизации. Чубайс сообщил, что 95 процентов гонорара за эту книгу будут направлены на благотворительные цели, но не упомянул конкретно, какую сумму они получат и от кого. Чубайс сказал, что книгу предполагалось издать к пятой годовщине начала массовой приватизации. Интервью было опубликовано 28 октября на первой полосе влиятельной газеты “Коммерсантъ-Daily” под заголовком “Чубайс — не читатель, Чубайс — писатель”. Статья прошла почти незамеченной, но вызвала цепь событий, негативно отразившихся на Чубайсе.

Сколотивший состояние на рекламном бизнесе магнат Сергей Лисовский, отличившийся во время предвыборной кампании 1996 года, рассказывал, что его приглашали на совещание, устроенное командой Березовского и Гусинского с целью разработки плана контратаки на Чубайса. В ее основе должны были лежать новые документы о монографии Чубай-

\* В их число входил Юмашев, руководитель администрации Ельцина, а позже сменивший его Александр Волошин. Оба работали или были близко связаны с Березовским, не говоря уже о связях Березовского с Дьяченко, начиная с предвыборной кампании 1996 г.

са, полученные командой Березовского. Документы свидетельствовали, что Чубайс и четверо его соавторов получили за книгу по 90 тысяч долларов каждый, или 450 тысяч долларов в целом. Эта информация могла вызвать скандал, потому что усиливала впечатление, возникшее после разоблачения Коха, что молодые реформаторы набивают собственные карманы. Суммы были невелики по сравнению с колоссальными прибылями и выплатами периода легких денег, но выглядело это ужасно.

Лисовский говорил, что у них имелся “подробный сценарий” атаки на Чубайса, предусматривавший, в частности, “кто должен был начать первым, кто должен был подхватить”. По его словам, он отказался от участия в этой атаке. “Вы совершаете самоубийство, — предупредил он Гусинского и Березовского. — Если вы уничтожите Чубайса, то через несколько лет будете уничтожены сами, потому что в конечном счете Чубайс никогда не будет топить вас, никогда не посадит вас в тюрьму, он сам создал вас как российских капиталистов. Любой другой на его месте обойдется с вами очень жестоко”<sup>47</sup>.

Заговорщики решили предать материал гласности с помощью Минкина, близкого Гусинскому специалиста по журналистским расследованиям, у которого ранее вызвал сомнение гонорар за книгу в размере 100 тысяч долларов, полученный Кохом. Я познакомился с Минкиным за несколько лет до этого, когда он рассказал мне страшную историю о ночном нападении громил, вооруженных обрезками труб, которому он подвергся из-за написанной им статьи. В годы перестройки Минкин приобрел известность благодаря своим по-настоящему острым статьям об экономике и политике в распадающемся Советском Союзе. Но существовал и другой вид журналистских расследований, сводившийся к получению компрометирующих материалов от коммерческих структур или служб безопасности и их опубликованию. Использование компромата было сомнительным делом; он мог быть достоверным, мог быть сфабрикованным, мог соответствовать действительности наполовину, но всегда распространялся, чтобы запятнать чью-то репутацию по указанию недоброжелателя.

В данном случае, как сказал мне Минкин, информация о Чубайсе поступила к нему напрямую. Он не признался, кто был его источником, но не испытывал никаких утрызений совести, публикуя материалы, потому что разделял те же “принципы”. По его словам, он знал, что утечку организовали Березовский и Гусинский. Те же документы легли на стол министра внутренних дел Анатолия Куликова, как писал Ельцин в своих мемуарах. 12 ноября Минкин без промедления дал интервью на принадлежащей Гусинскому радиостанции “Эхо Москвы”. Об интервью с Мин-



киным сообщили телевизионные каналы Гусинского и Березовского — и это не случайно. Такой гонорар за книгу Минкин считал “непомерным”. Он называл его “скрытой формой взятки” и “отмытыми деньгами”.

А откуда же взялись деньги? Минкин говорил, что издателем монографии было издательство “Сегодня Пресс”, имевшее отношение к газете “Комсомольская правда”, а не к газете “Сегодня”. Издательство “Сегодня Пресс” было приобретено в том году “ОНЭКСИМ-банком” Потанина, но стало принадлежать Потанину уже после того, как команда Чубайса заключила контракты на издание книги. Минкин правильно сообщил, что деньги за книгу были получены из фонда, основанного Чубайсом во время предвыборной кампании 1996 года, когда он получил 5 миллионов долларов от магнатов. Однако верное предположение Минкина о том, что Чубайс отмывал деньги, полученные на проведение кампании, в ходе скандала было полностью проигнорировано. На передний план выдвинулось слово “взятка” и малосущественная связь с Потаниным. Чубайс и его команда хранили молчание об истинном источнике денег, потому что не хотели снова затрагивать гораздо более щекотливую тему “черного нала” и финансирования предвыборной кампании Ельцина в 1996 году. Источник, близкий к Чубайсу, сообщил мне, что книга на самом деле была поспешно придуманным прикрытием для получения командой денег, оставшихся после кампании 1996 года.

Переданное по радио интервью Минкина вызвало новый скандал. Сначала Чубайс был настроен воинственно и заявил: “Я не вижу здесь никакого преступления против человечества”, повторив, что 95 процентов денег передается “благотворительной организации”, которой почему-то оказался Фонд защиты частной собственности, возглавляемый Егором Гайдаром. Обещание дать деньги на “благотворительность” прозвучало довольно неопределенно, и Гайдар был в ярости оттого, что Чубайс вовлек его в скандал, к которому он не имел никакого отношения. Через два дня после того, как Минкин предал огласке эту историю, Чубайс сказал: “Гонорар — высок... это правда...”. Чубайс написал письмо Ельцину, в котором говорилось, что, хотя книга действительно написана, он “считает себя виноватым”. Ельцин немедленно уволил с должности в Кремле Александра Казакова, союзника Чубайса, а затем уволил Максима Бойко, еще одного протеже Чубайса, возглавлявшего агентство приватизации, и Петра Мостового, руководителя Федерального агентства по банкротству. Все они были людьми Чубайса в правительстве и соавторами книги. Пятым соавтором был Кох. В довершение всего Чубайс лишился портфеля министра финансов, что стало для него крупным поражением, хотя Ельцин заявил, что не хочет совсем отказываться от Чубайса

и оставляет его в правительстве. “Книжный скандал был банановой кожурой, на которой поскользнулась вся команда молодых реформаторов”, — сказал Ельцин. Чубайс даже подавал в суд на Минкина за клевету, но проиграл его.

Война банкиров оказалась крайне пагубной для всех. Молодые реформаторы и магнаты потратили на борьбу большую часть года. Чубайс и Немцов не смогли восстановить свои позиции. Их программа проведения реформ была свернута. По иронии судьбы, внешне казалось, что Россия возвращается в нормальное состояние. “1997 год был годом упущенных возможностей”, — сетовал Васильев. Аркадий Евстафьев, помощник Чубайса, сказал, что виноваты были олигархи. “Они хотели управлять страной, потому что были жадными и хотели завладеть всем. Есть пословица: аппетит приходит во время еды. Их аппетит стал огромным. Березовскому Чубайс был не нужен по одной простой причине: он не давал ему возможности взять все в свои руки. Чубайс стоял на его пути”.

“Мы потеряли 1995 и 1996 год, это можно простить, — сказал Стивен Дженнингс, инвестиционный банкир и партнер Йордана. — Но в 1997 году не произошло никаких изменений. Именно тогда они должны были предпринять решительные шаги”. Доверие к Чубайсу и Немцову было подорвано, их внимание было отвлечено от проведения экономических реформ, их энергия иссякла. То, что произошло, еще глубже запечатлело олигархический капитализм в общественном сознании и продемонстрировало, насколько могущественными стали магнаты и телевизионные каналы, используемые ими в качестве оружия.

Потанин также пострадал. После того как он выиграл аукцион по “Связьинвесту”, его план захвата компании и быстрого обогащения провалился. Государство не позволило ему сделать это. Второй пакет акций не был продан, а цена акций, приобретенных за 1,87 миллиарда долларов, упала. Сорос позже назвал инвестицию в “Связьинвест” худшим капиталовложением из всех, которые он когда-либо сделал. С точки зрения бизнеса Гусинскому повезло, что он проиграл, но в 1997 году у него появились серьезные противники. Кох не забыл о вреде, причиненном ему Гусинским, и позже пытался отомстить. Злоба, затаенная после “Связьинвеста”, обрушилась на Гусинского через три года, когда он оказался в очень трудном положении. Гусинский, сомневавшийся в правильности своего решения поддержать Ельцина в 1996 году, сказал мне, что был растроен, потерпев фиаско со “Связьинвестом”. “Именно тогда я понял, что чем дальше буду держаться от властей, — вспоминал он, — тем меньшему риску будет подвергаться мой бизнес, тем легче мне будет смотреть в глаза своих детей”.

У войны банкиров были последствия и похуже, чем удары по самолюбию и пятна на репутации, — она причинила невосполнимый ущерб экономическому и политическому руководству России. “Главные члены моей команды, — жаловался Чубайс, — находятся под следствием. Прослушивается огромное количество телефонных звонков. Мои ближайшие родственники представляют интерес для следствия... За моим сыном все время следят. Постоянно происходит множество других событий. Что еще должно произойти? В меня пока не стреляли”<sup>48</sup>. Привыкнув то и дело тревожно оглядываться, российские реформаторы оказались не готовы мужественно смотреть вперед, когда настала буря, когда и опытному моряку было бы непросто вести свой корабль. Пока они боролись за “Связьинвест”, в Восточной Азии разразился финансовый кризис. Осенью, когда началось замедление развития российской экономики, Чубайс и реформаторы были слишком поглощены сделкой по “Связьинвесту” и не увидели, что Россия уязвима и не защищена от воздействия неблагоприятной мировой конъюнктуры.

Индекс Российской торговой системы в начале года составлял 213 и 6 октября достиг своего пика — 571. Но 27 октября произошло неожиданное и резкое падение цен на фондовых рынках мира. За этим последовало падение российских рынков, но это не было воспринято как катастрофа. Относительно будущего года Чубайс был настроен уверенно и даже

оптимистично: “Это начало поворота. Мне кажется, что точно так же, как трудно Россию было остановить в этой мучительной, долгой траектории падения, так же невозможно ее будет остановить от долгой, мощной, набирающей силу, мощь крутизны траектории роста, которая будет ясна и очевидна не только специалистам по статистике и экономике, а которая будет очевидна в семье каждого человека: по его заработной плате, по его доходам, по его способности купить современный автомобиль и поехать летом в полноценный отпуск”<sup>49</sup>.

Когда я встретился с Чубайсом 2 декабря, он все еще был раздражен и рассержен войной банкиров. Он сказал, что следит за восточноазиатской финансовой статистикой, но, по его убеждению, азиатский кризис не мог бы отразиться особенно на экономике России, в худшем случае, возможно, на полгода задержал бы ее восстановление<sup>50</sup>. “Ничто не может случиться с рублем”, — настаивал он. В том же месяце Чубайс сказал: “Сегодня у нас есть все основания говорить, что самый опасный момент остался позади, он пришелся на начало декабря”<sup>51</sup>.

10 декабря Ельцин был снова помещен в больницу\*. Медведь снова залег в зимнюю берлогу. Финансовый ураган приближался к Москве, но ни отец российского капитализма, ни его драчливые дети к нему не готовились.

\* Пресс-секретарь Ельцина Сергей Ястржембский сказал в то время, что Ельцина отвезли в Барвиху, но позже стало известно, что он был отвезен в больницу, где ему сделали операцию на сердце.

**М**ихаил Ходорковский встретил 1998 год на гребне удачи. Известный своими скромными вкусами, Ходорковский отдавал предпочтение теннискам и спортивным курткам, а не костюмам и галстукам, но Новый год он встретил в элегантном французском ресторане “Ностальжи”, расположенном в центре Москвы. Обставленный старинной мебелью ресторан славился непревзойденным винным погребом, насчитывавшим шестьсот сортов изысканных французских вин. В канун Нового года говорливый француз, биржевой маклер Эрик Краус, заметил в “Ностальжи” Ходорковского и еще дюжину человек. Краус не поверил своим глазам. На столе Ходорковского стояла бутылка очень дорогого бордо “Шато О’Брион”. Заинтересовавшись, Краус попросил у официанта карту вин. Бутылка “Шато О’Брион” стоила 4000 долларов. “1997 год заканчивался для России неплохо, — вспоминал Краус. — Страна возрождалась. Даже журналисты не могли сдержать эмоций. Все мы чувствовали, что принимаем участие в великом социальном эксперименте”<sup>\*</sup>.

У Ходорковского имелись основания для оптимизма. Его бизнес стремительно расширялся\*. В октябре, находясь в Вашингтоне, он невоз-

\* Одним из признаков этой экспансии было то, что Ходорковский приготовился получить полный контроль над гигантским месторождением нефти в Сибири. В 1993 г. компания “Амоко” выиграла международный тендер, на который были выставлены

## Рев драконов

мутимо заявил американским предпринимателям, что хотел бы через десять лет возглавлять одну из десяти крупнейших нефтяных компаний мира. В свои тридцать четыре года он руководил крупнейшей в России нефтяной компанией ЮКОС, рыночная капитализация которой составляла 9 миллиардов долларов; на него работало 100 тысяч человек. Но конечная цель еще не была достигнута<sup>2</sup>. Спустя несколько месяцев ему достался очередной трофей — Восточная нефтяная компания, проданная государством в ходе приватизации. В отличие от ЮКОСа, купленного по заниженной цене, Ходорковский заплатил за Восточную нефтяную компанию полную цену — 1,2 миллиарда долларов за 45 процентов акций компании. Купив еще 9 процентов на открытом рынке, он получил контроль над компанией. Он планировал включить ее в состав ЮКОСа.

Ходорковский пристрастился к новому заманчивому способу получения легких денег — иностранным кредитам. Чтобы финансировать приобретение Восточной нефтяной компании, он занял крупные суммы на Западе. Его кредитоспособность увеличилась во много раз, потому что

50 процентов огромного нефтяного месторождения “Приобское”, принадлежавшего тогда “Юганскнефтегазу”. Когда в 1995 г. Ходорковский получил под свой контроль “Юганскнефтегаз” и его холдинговую компанию ЮКОС, он предложил новые условия. “Амоко” отказалась принять новые условия, и сделка была приостановлена на несколько лет. В 1998 г. произошло слияние “Амоко” с “Бритиш петролеум”, и 19 марта 1999 г. объединенная компания отказалась от месторождения “Приобское”, вложив в него более 100 миллионов долларов.

теперь он контролировал целый океан нефти в Западной Сибири. В октябре 1997 года он без обеспечения получил кредитную линию в размере 300 миллионов долларов от “Креди Суисс Ферст Бостон”. В течение года он получил три ссуды от “Креди Лионне”, дав обязательство расплатиться за счет будущих доходов от продажи нефти. В конце года задолженность составляла 299 миллионов долларов. 7 декабря 1997 года Ходорковский подписал мегасделку с тремя крупными поручителями, “Голдман Сакс”, “Меррилл Линч” и “Креди Лионне”, о займе в размере 500 миллионов долларов под будущую продажу нефти. Выданный ими кредит Ходорковский должен был погасить за счет доходов от ежеквартальной продажи 600 тысяч тонн нефти через две французские нефтяные компании — “Тотал” и “Элф Аквитэн”<sup>3</sup>.

Получив эти кредиты, Ходорковский использовал трансфертное ценообразование, чтобы приобрести нефть по низкой цене. Он требовал, чтобы нефтедобывающие компании “Юганскнефтегаз” и “Самаранефтегаз” продавали нефть за бесценок его материнской компании ЮКОС. Купив дешевую нефть, Ходорковский использовал ее для обеспечения кредитов по гораздо более высоким экспортным ценам. Он использовал этот хитроумный прием, чтобы ограбить нефтедобывающие компании, оставив им долги и расходы, в то время как он получал выгоду от новых кредитов.

Это была опасная игра, потому что Ходорковский не был единоличным владельцем нефтедобывающих компаний. Частично они все еще принадлежали Кеннету Дарту, производителю одноразовой посуды, купившему акции в начале 1990-х. Трансфертное ценообразование, к которому прибегал Ходорковский, лишало Дарта его прибыли. Стратегия Ходорковского служила иллюстрацией основного правила российского капитализма конца 1990-х — тот, кто получал контроль над компанией, становился победителем и получал все. По российским законам для того, чтобы контролировать принятие ключевых решений и, особенно, чтобы поставить своих людей на руководящие должности, необходимо было владеть по крайней мере 51 процентом акций компании. Если их было меньше, вы могли лишиться прибыли. Миноритарные акционеры были во власти босса — их права часто нарушались, а прибыль похищалась. Дарту принадлежало 12,85 процента акций “Юганскнефтегаза” и 12,3 процента акций “Самаранефтегаза”, двух крупных нефтедобывающих компаний, составлявших ядро ЮКОСа. Он возмущенно наблюдал за тем, как Ходорковский качал черное золото, оставляя его ни с чем<sup>4</sup>. Представитель Дарта, Майкл Хантер, сказал, что ЮКОС “незаконно грабил частично принадлежавшие ему дочерние компании”. Западных кредиторов,

стремившихся завоевать расположение Ходорковского, это не беспокоило. “Голдман Сакс”, самая крупная и богатая финансовая компания на Уолл-стрит, проявляла особую алчность. Когда Дарт пожаловался, что кредиторы предоставили займы под обеспечение нефтью, незаконно отобранной у него, кредиторы проигнорировали его жалобы<sup>5</sup>.

В поисках дополнительных денежных средств, необходимых для приобретения Восточной нефтяной компании, Ходорковский занял 236 миллионов долларов у консорциума трех международных банков: японского банка “Дайва”, немецкого “Уэст Мерчант”, филиала банка “Уэст-ЛБ”, и лондонского “Стандард Чартерд”. Этот кредит, также организованный фирмой “Голдман Сакс”, позже оказался взрывоопасным. Кредит был обеспечен не нефтью, а акциями самого ЮКОСа. Сделка представляла собой соглашение “репо” о покупке ценных бумаг с последующим выкупом по обусловленной цене, при котором акции остаются у кредитора, если заемщик не выполняет своих обязательств. Ходорковский предоставил в качестве залога около 30 процентов акций ЮКОСа. Обязательство по кредиту взяла на себя не сама компания ЮКОС, а банк Ходорковского МЕНАТЕП; полученные деньги были израсходованы на приобретение Восточной нефтяной компании.

Западные бизнесмены наперегонки спешили предоставлять деньги российским компаниям, часто не обращая внимания на ловушки, отсутствие опыта, неумелый менеджмент, коррупцию, недостоверность финансовой информации или даже ее отсутствие. “На МЕНАТЕП посыпались сотни миллионов долларов”, — рассказал мне бывший сотрудник банка. В ходе подготовки соглашения “репо” этому сотруднику было поручено принять участие в финансовой проверке, которую кредиторы проводят, чтобы выявить любые скрытые проблемы заемщика. Такая финансовая проверка похожа на осмотр дома; прежде чем заключить сделку, нужно узнать, нет ли трещин в стенах. В условиях спекулятивной, быстро развивающейся экономики России эти проверки часто проводились поверхностно. Кредиторы так хотели получить свою долю в бизнесе, что практически раздавали деньги. В данном случае три банка, предоставлявшие заем, хотели знать, кому принадлежит МЕНАТЕП. Согласно моему источнику, присутствовавшему на встрече, кредиторам представили малосодержательный документ об акционерах банка, но не информацию о том, кто действительно владел им. “Вам не нужно знать, кому принадлежит этот банк, это вас не касается, — сказал им один из высокопоставленных сотрудников МЕНАТЕПа. — Нам нужны 200 миллионов долларов, и мы хотим получить их в течение сорока восьми часов”. “И знаете, что удивительно? — добавил мой источник. — Они дали им эти деньги”.



Кто виноват в том, что долг не был возвращен, — кредитор или заемщик? С самого начала кредиторы не проверили, есть ли трещины в стенах дома. Но пока в России дела шли хорошо, ни кредиторы, ни заемщики не хотели ничего проверять. Кризис в Восточной Азии? Отсутствие доверия к развивающимся рынкам? Снижение цен на нефть? Не надо волноваться! Ходорковский готовился к очередной впечатляющей сделке. 19 января 1998 года Ходорковский объявил о планах слияния ЮКОСа, второй по величине российской нефтяной компании, с “Сибнефтью”, уступающей ей по размерам, но тоже гигантской нефтяной компанией, которую создал Березовский на завершающем этапе реализации схемы “займы в обмен на акции”. Новому нефтяному гиганту ЮКСИ предстояло стать самой большой вертикально интегрированной нефтяной компанией России, добывающей 22 процента всей нефти в стране и располагающей самыми большими запасами нефти в мире. Ходорковский должен был встать во главе нового колосса, 60 процентов которого контролировали бы владельцы ЮКОСа, а 40 — владельцы “Сибнефти”. “ЮКСИ будет компанией мирового класса”, — заявил Ходорковский, и это заявление содержало намек на мотивы действий Ходорковского: и он, и Березовский хотели принять участие в предстоящей приватизации последней крупной неприватизированной нефтяной компании, “Роснефти”. Вместе их нефтяные компании могли привлечь больше западных займов и имели больше шансов на приобретение “Роснефти”, чем действуя порознь. Конкуренцию им могли составить такие мировые энергетические компании, как “Бритиш петролеум” и “Ройял датч-Шелл”. Тяга к западному капиталу была очевидна.

Однако заявление о планах создания ЮКСИ поразило не своей сенсационностью, а обстоятельствами, в которых оно было сделано: в унылом здании пресс-центра Министерства иностранных дел показалось в тот день немало интересных персонажей. Слияние компаний коротким выступлением благословил Виктор Черномырдин. В первом ряду плечом к плечу сидели четыре магната, которых почти никогда не видели вместе на публике: Владимир Гусинский, Александр Смоленский, Борис Березовский и Михаил Ходорковский. Глядя на них, было трудно не прийти к выводу, что предвидение Березовского сбылось. Олигархи стали новым “советом директоров” России и начали делить сферы влияния: Гусинский стал медиамагнатом, Смоленский — королем банковского бизнеса, Ходорковский — нефтяным бароном, а Березовский выступал в роли их бдительного наставника. В тот день, когда было объявлено о планах относительно ЮКСИ, у магнатов зрели еще более честолюбивые планы. Гусинский и Смоленский, оказавшие Ходорковскому помощь в приобре-

тении Восточной нефтяной компании, вели переговоры о слиянии трех банков. “Мост-банк” Гусинского и МЕНАТЕП Ходорковского должны были объединиться с “СБС-Агро” Смоленского, сделав Смоленского королем банковского бизнеса и позволив Ходорковскому и Гусинскому посвятить свое время соответственно нефтяной империи и империи средств массовой информации.

Гусинский тоже быстро расширял свою империю и обращался за финансовыми средствами к Западу. Его служба спутникового телевидения НТВ-Плюс уже начала свою работу, и он разместил заказ на изготовление мощного цифрового спутника в компании “Хьюз спейс энд комьюникейшнз интернэшнл”. 143 миллиона долларов на строительство спутника, который предстояло запустить в том же году, были получены из-за границы в виде кредита от американского банка “Эксим”, причем в качестве поручителя выступило Министерство финансов РФ. Кроме того, Гусинский создал новую региональную телевизионную сеть ТНТ, связавшую местные станции с его флагманом, НТВ, и открыл новую международную службу вещания, чтобы русскоязычное население Израиля могло смотреть программы НТВ. Важнее всего было то, что Гусинский активно готовился к первой открытой эмиссии акций НТВ в Соединенных Штатах, запланированной на лето. В результате эмиссии стоимость акций НТВ должна была составить от миллиарда до 1,5 миллиарда долларов. Гусинский надеялся сразу получить около 120 миллионов долларов и более крупную сумму позже. Гусинский решил также заняться кинематографом, основав новую кинокомпанию и запланировав реконструкцию гигантского кинотеатра с одиннадцатью залами в центре Москвы. Он очень рассчитывал на то, что НТВ-Плюс станет телевидением для среднего класса, хотя количество подписчиков, составившее к концу года всего около 130 тысяч человек, не оправдало ожиданий. Ему были нужны миллионы.

Предпринимательская деятельность Березовского оставалась в тени, его холдинги представляли собой таинственную империю, скрытую за стеной многочисленных подставных компаний и офшорных зон. Было известно, что он приобрел крупный пакет акций нефтяной компании “Сибнефть”. Березовский не владел акциями “Аэрофлота”, но получал прибыль от продажи билетов за твердую валюту на общую сумму, исчисляющуюся в миллионах долларов. Он выступал в роли посредника и предоставлял “Аэрофлоту” кредиты, используя для этого накопленные им доходы компании. Ему по-прежнему принадлежала компания по продаже автомобилей ЛогоВАЗ, а его медиахолдинг включал в себя не только телевизионный канал ОРТ, но и четвертую часть московского канала

ТВ-6, “Независимую газету” и журнал “Огонек”<sup>6</sup>. Печатные издания и телевидение давали Березовскому возможность высказать свою точку зрения; его страстью была политика, а не бизнес. После войны банкиров Березовский лишился поста в Совете безопасности, хотя и остался советником Валентина Юмашева, главы администрации Ельцина.

Смоленский также увлекся западными кредитами. В 1997 году он занял 55 миллионов долларов в “Уэст Мерчант бэнк Лтд.” и 113 миллионов долларов в корпорации “Чейз Манхэттен”, а также выпустил еврооблигации на сумму 250 миллионов долларов<sup>7</sup>. Смоленский позже признался мне, что не знал, что делать с деньгами, полученными от продажи еврооблигаций. Он брал в долг, потому что кредиторы сказали, что у него есть такая возможность. “Теперь все эксперты говорят, что банку тогда не следовало выходить на международные рынки капиталов еще лет десять. Я согласен: это была наша стратегическая ошибка, — сказал Смоленский. — Капитал был нам не нужен”.

Тем не менее Смоленский и другие жадно проглатывали деньги западных кредиторов и постоянно летали в финансовые центры Лондона и Нью-Йорка для заключения новых сделок. В 1997 году кредиты, полученные российскими банками из иностранных источников, впервые превзошли активы этих банков, хранившиеся за границей. Банки, словно одержимые, занимали деньги за границей и использовали их для покупки высокодоходных акций и облигаций внутри страны<sup>8</sup>.

Слияние двух компаний в ЮКСИ было подготовлено так поспешно, что Ходорковский попросил журналистов поменьше спрашивать о деталях. Один из близких соратников Ходорковского говорил мне позже, что истинная причина слияния компаний и образования ЮКСИ состояла не в том, чтобы приобрести “Роснефть” или занять еще больше денег, хотя и то и другое было бы желательно. “Причина заключалась в желании Ходорковского создать крупнейшую нефтяную компанию в России, — сказал он. — Им двигало честолюбие, а не экономическая выгода”<sup>9</sup>. Через пять с половиной месяцев слияние компаний закончится провалом. Снижение спроса в Восточной Азии приведет к падению цен на нефть. А пока сидевшие в первом ряду магнаты весело улыбались, хотя их плот уже плыл вниз по реке прямо к водопаду.

Весной призраки войны банкиров полностью не рассеялись. Конфронтация между рассерженными, испытывавшими на себе последствия осеннего конфликта Березовским и Чубайсом продолжалась. Их конфликт парализовал политическую элиту, подорвал доверие инвесторов и оставил Россию не подготовленной к приближавшемуся бедствию. В начале марта оба

дали ряд эмоциональных интервью, в которых громили друг друга. “Эра Чубайса закончилась, — объявил Березовский. — Крупный капитал теперь — главный оплот российского правительства”<sup>10</sup>. Чубайс на это ответил: “Нас [с магнатами] придется растаскивать буквально за волосы”<sup>11</sup>. Чубайс насмеялся над Березовским, говоря, что попытка олигархов уничтожить его после “Связьинвеста” “не принесла желаемого результата”. Он изображал Березовского зловещим серым кардиналом, способным “щелчком пальцев” сменить вице-премьера. Весь бизнес Березовского, по словам Чубайса, сводился к “политическому влиянию”<sup>12</sup>.

Примечательно, что Чубайс дал негодующее интервью “Независимой газете”, которую предыдущей осенью использовал для нападок на него Березовский. “Ложь, все ложь, — сказал Чубайс. — Это продажная газета, продажные журналисты и продажный главный редактор”. Чубайс признался, что ему надоело работать в правительстве. “Я терпеть не могу государственную службу”, — жаловался он. Чубайс сообщил, что Березовский искал компромат, чтобы использовать против него. “Друзьям моей жены предлагали деньги, весьма приличные деньги, за любую скандальную информацию обо мне. Они опросили всех моих знакомых в Санкт-Петербурге — пятьдесят или шестьдесят человек, — могут ли они сообщить что-нибудь обо мне”<sup>13</sup>.

Вечером 15 февраля Березовский, катаясь на снегоходе, упал и повредил позвоночник. В марте его поместили в одну из швейцарских больниц<sup>14</sup>. Неугомонный олигарх начал новый честолюбивый политический гамбит, более дерзкий, чем представлял себе Чубайс, говоря о его способности щелчком пальцев сместить вице-премьера. Березовский затеял новый заговор с целью подобрать преемника Ельцину. Следующие выборы должны были состояться через два года, но Березовский не хотел ждать, когда до них останется всего несколько месяцев, как было в 1996 году. Он хотел уже теперь реализовать в Кремле свою модель “большого капитала”, в соответствии с которой распоряжаться всем будут предприниматели, “совет директоров” большой корпорации под названием Россия. И чтобы премьер-министр выполнял все распоряжения, как положено хорошему генеральному директору.

Чрезмерное самолюбие Березовского, его стремление поднять планку как можно выше, полностью соответствовало его прошлому, начиная с давней мечты о Нобелевской премии и кончая грандиозными сделками с “жигулями” и операцией по спасению Ельцина. Но на этот раз кое-что было по-другому. Россия приближалась к экономической пропасти. Никто из олигархов, казалось, не понимал того, какая опасность ее ждала впереди. Березовский не осознавал, что его игры ведут к

нестабильности в ситуации, когда страна отчаянно нуждалась в спокойствии и стабильности. После войны банкиров осталось поле битвы, усеянное телами жертв. Осенью 1997 года в результате постоянных стычек и взаимных обвинений доверие инвесторов к России оказалось подорванным, и на фондовом рынке наступил спад. Теперь Березовский снова создавал хаос.

Не совсем ясно, какие именно действия предпринимал он в тот период. Он любил интриги и закулисные махинации, а его публичные высказывания часто отличались неопределенностью. Мое внимание привлекло одно характерное для него уклончивое выражение, но он такими пользовался регулярно. Олигархи, утверждал он, должны были гарантировать “преемственность власти”. Березовский подразумевал претензию олигархов на решающий голос в определении следующего президента России, хотя и не осмелился сказать об этом прямо. Избиратели? Они сделают так, как им скажут, а скажут им по телевизионным каналам олигархов. Что еще более важно, магнаты хотели прихода к власти такого лидера, который шел бы тем же путем реформ, что и Ельцин, но с учетом их требований; такого, кому они могли бы доверять и кем могли бы управлять. Им нужен был лидер, готовый играть по правилам олигархического капитализма.

Ухудшающееся состояние здоровья Ельцина делало выбор преемника все более неотложным делом. В начале 1998 года он часто появлялся с растерянным или отсутствующим видом. До меня постоянно доходили слухи, что у него время от времени случались приступы потери пространственной ориентации или памяти. Олигархи начали всерьез беспокоиться о том, как долго он сможет оставаться на посту президента. Они знали, что в случае если Ельцин покинет свой пост по состоянию здоровья, исполняющим обязанности президента России в соответствии с российским законодательством автоматически станет премьер-министр, который затем, по всей вероятности, и займет эту должность на постоянной основе.

Таким образом, выбор следующего премьер-министра с большой степенью вероятности равнялся выбору следующего президента России. “Я понимал, что премьер-министр станет следующим президентом, — сказал мне позже Березовский. — Я хорошо понимал это. Именно поэтому я говорил: мы должны в первую очередь учитывать то, что он — следующий президент России”<sup>15</sup>.

Березовский считал необходимым заменить тогдашнего премьер-министра Виктора Черномырдина, который устал и плыл по течению. “Черномырдин израсходовал свой потенциал, — сказал мне Березов-

ский. — Он был премьер-министром в течение пяти лет, в самое трудное время. Ельцин часто был не в форме, и Черномырдин нес огромный груз. Он всем давал обещания — и правым, и левым, и за пять лет дал так много обещаний, что они сковали его словно цепи. Я видел, что ему трудно двигаться вперед”. Гусинский, участвовавший в этой беседе, сказал мне, что целиком разделяет это мнение<sup>16</sup>.

То, что Черномырдин плывет по течению, было в то время очевидно для многих. Но Березовским тогда, возможно, двигали и другие мотивы. Он хотел поставить на эту должность своего человека. Березовский всегда стремился установить планку как можно выше, и мысль о том, что он мог бы выдвинуть кандидата на пост президента России, не казалась ему чем-то недостижимым. Многие политики тогда предполагали, что фаворит Березовского — Иван Рыбкин, бывший спикер Думы, возглавлявший Совет безопасности в то время, когда Березовский занимал должность его заместителя. Рыбкин был скромным, непритязательным человеком, напроочь лишенным харизмы, и Березовский мог доверять ему полностью. Кроме того, Рыбкиным можно было манипулировать. Однако когда спустя несколько лет я говорил об этом с Березовским, он настаивал на том, что видел на этом посту человека, которым “никто бы не смог манипулировать”. Он сказал, что ему хотелось, чтобы этот человек не зависел от олигархов или, по крайней мере, от каждого из них по отдельности. “У меня тогда не было своего кандидата”, — утверждал он. Но Гусинский считал, что на самом деле Березовский поддерживал Рыбкина.

Неоспоримо лишь то, что олигархи спокойно исполняли обязанности “совета директоров” в Кремле. Среди них были те, кто присутствовал при оглашении плана создания ЮКСИ: Гусинский, Ходорковский, Смоленский и Березовский. Сюда же входили дочь Ельцина Татьяна Дьяченко и руководитель администрации президента Валентин Юмашев, сменивший на этом посту Чубайса. Еще одним участником был неприметный торговец нефтью Роман Абрамович, партнер Березовского по “Сибнефти”, ставший влиятельной фигурой в ближайшем окружении Ельцина.

“Все мы говорили на эту тему, — сказал Березовский, признавая тем самым существование заговора против Черномырдина. — Все олигархи, когда мы встречались. Юмашев, Татьяна, Ходорковский — это было что-то вроде клуба: мы встречались и беседовали. О чем? О том, что Черномырдин исчерпал свой потенциал”<sup>17</sup>.

Как-то в интервью газете “Московские новости” Березовский сказал, что группа стала “более сплоченной”, чем перед выборами 1996 года. Однако Чубайс и Потанин были из нее полностью исключены. “ОНЭК-

СИМ-банк” оказался “вне ее рамок” из-за войны банкиров, а Чубайс — “не хочу показаться грубым, но он должен знать свое место”<sup>18</sup>.

Есть основания предполагать, что Березовский и его союзники в Кремле — в основном Дьяченко и Юмашев — в феврале-марте 1998 года постепенно готовили почву для отставки Черномырдина. Березовский говорил мне, что “вопрос” об отставке Черномырдина “обсуждался в течение нескольких месяцев”, хотя напрямую перед Ельциным не ставился. Гусинский вспоминал, что магнаты обсуждали этот вопрос на встрече у Ходорковского в зале заседаний совета директоров ЮКОСа.

Однажды в конце февраля Сергея Караганова пригласили в Кремль. Щеголеватый, всегда носивший элегантные костюмы и яркие галстуки, абсолютно лысый Караганов работал заместителем директора Института Европы, одного из многочисленных интеллектуальных центров Российской академии наук. Караганов также председательствовал в престижном Совете по внешней политике. В 1996 году Караганов написал письмо, в котором предупредил Ельцина о серьезных последствиях, к которым приведет отмена выборов. Ельцин прочитал письмо и не отменил выборы. Так что Караганов был человеком, к мнению которого Ельцин прислушивался в прошлом.

Караганов, не привлекая к себе особого внимания, прибыл в Кремль. В маленьком кремлевском кабинете Юмашева Караганов увидел Дьяченко и некоторых олигархов. Они ознакомили Караганова с планом. Он должен был пойти к Ельцину и убедить его отправить премьер-министра в отставку. У них уже имелось несколько возможных кандидатов на пост Черномырдина. И хотя об этом не говорилось, Караганову сразу стало ясно, что это не обычный политический маневр.

На следующий день все еще погруженный в раздумья Караганов вернулся в Кремль, где пообедал в обществе Юмашева и Дьяченко. Они предложили ему высокий пост в Кремле. Но Караганов продолжал сомневаться. План, предусматривавший замену Черномырдина, был дерзким ходом магнатов в борьбе за власть. Караганов чуть не подавился, когда услышал слова “корпоративное правительство”. Затем он обратился к дочери Ельцина и руководителю его администрации с гневным монологом. Может быть, олигархи лишились рассудка? Неужели они сошли из ума? Неужели они хотят захватить власть в России? Может быть, он просто скажет Ельцину, что ему пора на пенсию? Не это ли подразумевается?

“Нет, не это!” — настаивала Дьяченко; но разговор зашел уже слишком далеко. Караганов покинул Кремль и больше никогда не возвращался к разговору об этом плане<sup>19</sup>. Между тем усилия, направленные на устранение Черномырдина, нарастали.

В своих мемуарах Ельцин утверждает, что увольнение Черномырдина было его идеей, что он искал “кого-то моложе и сильнее”, искал “три месяца”, прежде чем отправил Черномырдина в отставку. Ельцин старался поддерживать равновесие сил, постоянно переставляя и меняя своих приближенных. Но как он пришел к этому решению, точно неизвестно. Возможно, Березовскому удалось манипулировать Ельциным, оставаясь за кулисами. Возможно также, что Ельцин сам принял решение, а Березовский попытался использовать его в своих целях.

Первый конкретный шаг Ельцин, по его собственным словам, принял в субботу 21 марта, всего за два дня до отставки Черномырдина. Ельцин встретился с премьер-министром в своей подмосковной резиденции “Горки-9”. Они говорили о задолженностях по зарплате, и Ельцин сказал Черномырдину, что недоволен его работой. Черномырдин “посмотрел на меня обреченным взглядом старого, всепонимающего, опытного аппаратчика”, — писал Ельцин. В тот вечер, в субботу, Ельцин вызвал Юмашева и своего пресс-секретаря, Сергея Ястржембского, и велел им готовить указ об увольнении Черномырдина. Ельцин вспомнил, что Юмашев попросил его отложить объявление до понедельника, сказав, что в будний день это прозвучит более весомо. Ельцин согласился подождать, хотя и неохотно.

Короткая задержка позволила выйти на сцену Березовскому. В субботу, когда Ельцин говорил своим помощникам о планируемой отставке Черномырдина, Березовский в своей просторной даче записал на пленку интервью для телевизионной программы Евгения Киселева “Итоги”. Его спина еще болела после падения со снегохода, и во время записи он сидел в кресле в неудобной позе, со всех сторон обложенный подушками. Кроме того, он позировал перед камерами со снегоходом, на котором попал в аварию. В интервью Березовский предсказал грядущие изменения. Он говорил, что теперь сосредоточился на подготовке к выборам 2000 года и на обеспечении “преемственности власти”. Затем, с самоуверенностью влиятельного политика, он критиковал практически всех основных кандидатов в преемники Ельцина, решительно вынося вердикт относительно шансов каждого из них. Это было выступление уверенного в себе “делателя королей”. Березовский заявил, что победа на выборах “тяжеловеса” Черномырдина вызывает у него сомнения, и поскольку очевидного фаворита нет, намекнул, что наступает время “новых людей”, однако не уточнил, кого имеет в виду<sup>20</sup>.

В воскресенье вечером Ельцин сказал своему помощнику Юмашеву, что его кандидат на пост премьер-министра — Сергей Кириенко, тридцатипятилетний министр топлива и энергетики. Этот Кириенко оказал-



ся тем самым банкиром из Нижнего Новгорода, который в 1996 году сказал, что хочет пересечь “бушующую реку”, чтобы закончить экономические реформы с Ельциным. Он был прогрессивным, серьезным и самостоятельно мыслящим человеком, но короткая, подчеркнуто аккуратная стрижка и очки в тонкой металлической оправе придавали ему вид прилежного ученика. Протеже Бориса Немцова, Кириенко руководил в Нижнем Новгороде банком и нефтяной компанией, но не имел большого опыта работы в правительстве и провел в Москве меньше года.

В понедельник 23 марта Ельцин приехал в Кремль очень рано, чтобы записать на пленку телевизионное заявление об отставке Черномырдина. Однако на пленке Ельцин не упомянул фамилию Кириенко. Он сказал: “Пока что, до назначения нового премьер-министра, я буду сам исполнять его обязанности”. И добавил: “В ближайшем будущем я выдвину кандидата на этот пост”. Записывая это заявление, Ельцин явно не знал, кого он выберет. Думаю, что в то утро продолжалась яростная кампания в поддержку различных кандидатур.

По словам Кириенко, в воскресенье вечером ему домой позвонил Юмашев и попросил рано утром быть в Кремле. Кириенко понятия не имел, почему его вызвали в Кремль. Он решил, что его пригласили на совещание, посвященное торговой политике Европейского союза. Это был день рождения его дочери, и он обещал ей, что будет дома рано. Предложение президента ошеломило Кириенко. Оно было “полной неожиданностью”. Кремлю пришлось признать, что вопреки словам президента, прозвучавшим в записанном на пленку заявлении, он не мог исполнять обязанности премьер-министра. Должность получил Кириенко.

Кандидатура Кириенко определенно не устраивала Березовского. Березовский признавался потом, что выбор Кириенко был для него “неблагоприятным”. Чубайс не мог скрыть свое ликование по поводу того, что перехитрил Березовского. “Некоторые олигархи, — сказал он, — проснулись сегодня утром в холодном поту”<sup>21</sup>. Что же случилось? Ясно, что Березовский и другие олигархи начали процесс замены Черномырдина, но постепенно потеряли над ним контроль. Кириенко получил поддержку Чубайса, Юмашева, Дьяченко. Возможно, Березовский допустил ошибку, считая, что у него больше времени на то, чтобы подготовить Ельцина к нужному решению. Возможно, сам Ельцин решил обмануть коварного олигарха. Кто кого перехитрил? Коварство было свойственно и Березовскому, и — даже в большей степени — Ельцину, поэтому ответ неясен. Но результат от него не зависел: Черномырдина уволили.

Ельцин сказал, что хотел бы поручить Черномырдину подготовку кампании по выборам нового президента. Это служило слабым оправданием

тому, что он сместил Черномырдина с высокого поста. Невезучий Черномырдин сделал все, что полагается делать в начале кампании, в том числе спустя несколько дней встретился с олигархами из “совета директоров” в принадлежавшем Березовскому клубе ЛогоВАЗа. Березовский сказал в то время, что увидел другого Черномырдина, с “огромным потенциалом”. Это была чушь. Политическое будущее Черномырдина на самом деле было весьма безрадостным. Его прокремлевская партия “Наш дом — Россия” распалась. Однако, как стало ясно позже, Березовский не сбросил его со счетов.

Никто не обратил внимания на тот факт, что Ельцин обезглавил правительство в самый неподходящий момент. 27 марта Березовский встретился с группой журналистов во время завтрака в шикарной московской гостинице “Метрополь”. Хотя его спина все еще болела после падения со снегохода, он стоял, как всегда, в безукоризненном костюме, и мы прислушивались к его негромкой скороговорке за угощением, состоявшим из круассанов и апельсинового сока. Березовский хорошо понимал, что Кириенко — слабый политик, а состояние Ельцина оставляет желать лучшего. “Я считаю, что это плохо, поскольку состояние здоровья президента не позволяет ему ежедневно заниматься активной политической деятельностью, хотя это, несомненно, необходимо”. Потом он добавил: “Чтобы набраться опыта и силы, необходимо время. Кто же заполнит вакуум? У меня нет ответа на этот вопрос”.

Кириенко не имел в Москве политической поддержки, не пользовался влиянием в парламенте и с первого дня был обречен на провал. И без того тяжелую ситуацию усугубило пятидневное утверждение его кандидатуры Думой. Он был утвержден третьим, и последним, голосованием, не набрав нужного числа голосов в первых двух\*. Большую часть апреля Березовский потратил на козни против Кремля и попытки подорвать позиции Кириенко с помощью своей газеты и телевизионного канала, вероятно, надеясь на то, что кандидатура Кириенко будет отвергнута. Егор Гайдар говорил мне тогда, что Березовский жаждет власти, но его желания, по-видимому, превосходят его возможности. “Березовский занят политикой и интригами, это игра, в которую он играет. Он считает, что имеет право управлять страной, — жаловался Гайдар, не испытывавший дружеских чувств к магнату. — Он открыто говорит, что правительство слишком слабо. Кто-то должен управлять страной. Они (олигархи) — сильные и умные люди, считающие себя способными справиться с задачей. Но думаю, что он себя переоценил”.

\* Кириенко был утвержден 24 апреля тайным голосованием. “За” проголосовал 251 депутат, “против” — 25 из 450 членов палаты.

“Самая большая ошибка Березовского состояла в том, что он слишком много говорил о своей значимости, — продолжал Гайдар. — Если имеешь большое влияние, лучше всего об этом помалкивать”.

В середине апреля интриги Березовского надоели Ельцину. Он вызвал магната и строго потребовал, чтобы тот прекратил попытки подорвать позиции Кириенко в парламенте<sup>22</sup>. На церемонии в честь Дня космонавтики Ельцин открыто сказал то, что думал: если Березовский не откажется от интриг, он отправит магната в длительную командировку за пределы России, причем навсегда. Это была чрезвычайная ситуация, и газета “Коммерсантъ-Daily”, освещавшая это событие, сообщила, что Юмашев и Ястржембский позже пытались замять вспышку Ельцина. Однако о ней все равно стало известно<sup>23</sup>. Через две недели Березовский получил новое назначение на должность исполнительного секретаря Содружества Независимых Государств, аморфной и малоэффективной организации, в которую входили бывшие советские республики, за исключением стран Балтии. Штаб-квартира организации находилась в Минске, но назначение давало Березовскому самое важное: новую политическую базу и доступ в Кремль.

Одним из наиболее резких критиков магнатов в тот период был Андрей Пионтковский, бывший математик и специалист в области ядерного оружия, написавший интересную газетную статью о влиянии олигархии. Он сказал мне, что шаги, предпринятые Березовским весной, были очень дорогостоящими и бессмысленными. “Олигархи уничтожали себя на наших глазах, — сказал он. — Я думаю, что победителей не было, были только проигравшие”<sup>24</sup>. Пионтковский тогда еще не знал, насколько он прав.

Рубль был странной денежной единицей. Россияне не доверяли ни собственной валюте, ни банкам, ни правительству. Они хранили деньги под матрасом, обычно в долларах. По некоторым оценкам, Россия имела в обращении от 30 до 40 миллиардов долларов в американских банкнотах, больше, чем любая другая страна за пределами Соединенных Штатов. Россияне держались за доллары, потому что и до, и после распада Советского Союза попытки играть с рублем всегда вели к хаосу, а гиперинфляция Гайдара лишила население остатков доверия. Попытки играть с валютой предпринимались неоднократно. 22 января 1991 года советское правительство с целью уменьшения денежной массы приняло постановление, согласно которому все банкноты достоинством пятьдесят и сто рублей следовало обменять в течение трех дней, и вызвало этим панику. Многие люди не смогли вовремя обменять деньги. В 1993 году правительство Ельцина потерпело серьезную неудачу в связи с обязательным обме-

ном советских рублей на новые российские банкноты. Кроме того, в начале 1990-х миллионы людей лишились своих сбережений из-за гиперинфляции. А в “черный вторник”, 11 октября 1994 года, курс рубля к доллару упал на 27 процентов. Многие россияне извлекли урок из этого периода и стали хранить свои сбережения в долларах.

Поэтому решение о том, чтобы исправить ситуацию с рублем, было принято российским правительством и Центробанком не без некоторого волнения. Первого января 1998 года российский рубль был денонмирован, что означало удаление последних трех нулей номиналов банкнот. Если раньше доллар стоил шесть тысяч рублей, то теперь стал стоить шесть. Это было чисто внешнее изменение, призванное стереть воспоминания о гиперинфляции и символизировать возврат к нормальной жизни. За несколько месяцев до этого были напечатаны миллиарды новых банкнот. Опасаясь еще одной паники, правительство и Центробанк потратили месяцы, готовя население с помощью рекламы и успокаивающих заверений. “Новые нули никогда больше не появятся на наших банкнотах”, — обещал Ельцин.

Ничего страшного не случилось. Деноминация прошла спокойно, без паники. Был преодолен еще один порог на пути к нормальной жизни, по крайней мере так казалось. Призраки прежней инфляции отступили. Чубайс гордо объявил, что Россия укротила рубль. “Мы имеем устойчивую валюту, у которой, кстати, тот же обменный курс, что и у французского франка”, — похвалялся он<sup>25</sup>. В феврале Чубайс сказал Ельцину, что хочет уйти из правительства; он уже долгое время отчаянно пытался сделать это. “Что с экономикой?” — спросил Ельцин Чубайса. По словам Чубайса, он заявил Ельцину, что уйдет из правительства без угрызений совести, потому что в течение года с экономикой не случится ничего плохого.

“В этом году экономика будет развиваться. Не произойдет никаких существенных событий, ни положительных, ни отрицательных”, — сказал Чубайс.

Он глубоко ошибался. Это была первая из многих ошибок, допущенных в тот беспокойный год Чубайсом, который не смог предвидеть, что Россия серьезно пострадает от перемен в мировой экономике. Он находился на том же плоту, что и магнаты, беспечно плывшие вниз по реке. России предстояло вскоре оказаться в когтях двух могучих драконов современной экономики, раздиравших страну на куски. Первым драконом был бурный рост внешнего долга. Вторым было непонимание того, что пришло время девальвировать рубль. Драконы подобрались к России ранней весной. Многие видели угрозу, но лишь очень немногие понимали, какой готовится удар и когда именно. Россия переживала “кризисы” на-

столько часто, что ее лидеры от них уже устали, они перестали реагировать на многочисленные предупреждения паникеров, а кроме того, правительство усугубило проблему тем, что слишком долго убеждало всех: никакой катастрофы не будет. Когда же она наступила, когда драконы напали, спастись было слишком поздно.

Если бы в начале 1998 года можно было пролететь над Россией и описать ее экономику в терминах топографии, внизу открылись бы резко отличающиеся друг от друга миры. На территории, равной по площади Соединенным Штатам и Канаде, вместе взятым, российская экономика была разделена на несколько владений. Сельские районы оставались отсталыми и разобщенными. В провинциальных городах России царили хаос и неуверенность. Промышленность работала неэффективно; гигантские заводы в огромных количествах производили сталь и автомобили, но постоянно несли убытки. Рабочие, предприятия и правительство запутались в сетях бартера. Наличные деньги почти полностью исчезли из экономики. У крупных компаний доля бартера составляла 73 процента, и только 8 процентов налогов они платили наличными деньгами. Бартерные сделки крайне отрицательно сказывались на повседневной жизни, и это заставило двух американских ученых сделать вывод, что российская экономика становится “виртуальной”, а такие важные параметры, как цены, заработная плата и прибыль, не отражают действительного состояния дел<sup>26</sup>.

Наконец, пролетая над Москвой, можно было увидеть иной мир. До августа 1998 года город переживал бум. Москва была переполнена банками и биржами, магнатами и биржевыми маклерами, предметами роскоши и атрибутами власти. В Москве существовала собственная виртуальная экономика, наводненная легкими деньгами. В ней заправляли олигархи и их политические покровители. Их конфликты и прихоти находили отражение в московских средствах массовой информации, многими из которых они владели. Именно здесь, в бурно развивавшейся Москве, развернулся кризис 1998 года.

Проблемы начались с хронического беспорядка в российском правительстве. Государственный бюджет походил на черную дыру. Проще говоря, Россия изо дня в день тратила больше денег, чем имела. Лоббирование интересов сельского хозяйства, военно-промышленного комплекса, банков и огромных заводов советской эпохи приводило к выделению им огромных субсидий, при полной поддержке со стороны парламента, в котором доминировали коммунисты. В то же время ситуация со сбором налогов была катастрофической.

Уклонение от налогов стало распространенным явлением, потому что налоги были слишком велики, а уголовный кодекс не претерпел ни-

каких изменений. Однако экономист Эл Брич указал на дополнительный фактор. Когда в экономике преобладали бартерные сделки и один завод обменивал произведенные им холодильники на снабжение электроэнергией в течение двух месяцев, а другой — металлические трубы на грузовой носков, было чрезвычайно трудно собрать налоги наличными деньгами. Брич подсчитал, что в 1997 году всего 60 процентов налоговых поступлений составляли наличные деньги и получить больше в условиях бартерной экономики было не легче, чем “выжать воду из камня”. В такой ситуации невозможно было собрать достаточно налогов, чтобы ликвидировать дефицит бюджета, сказал он; оставалось только еще больше сокращать расходы, но российские политики отказывались делать это. Кириенко пытался, но было уже слишком поздно<sup>27</sup>. Когда у правительства кончались деньги, оно просто прекращало выплачивать их населению. Россия жила не по средствам.

В тяжелые 1993 и 1994 годы дефицит покрывался просто за счет печатания большего количества новых денег, в результате нарастала гиперинфляция. Чубайс покончил с этим в 1995 году. Еще один способ покрыть дефицит состоял в получении кредитов Международного валютного фонда, пообещавшего предоставить кредит в размере 10 миллиардов долларов сроком на три года, начиная с 1996 года и до переизбрания Ельцина<sup>28</sup>. В 1993 году Россия нашла еще один способ финансирования дефицита без инфляции — она стала заимствовать деньги на рынках капитала. Внутри страны заимствование производилось с помощью высокодоходных государственных краткосрочных облигаций, известных как ГКО. ГКО стали символом безумия, творившегося во время бума на рынке акций и облигаций. нарицательная стоимость обязательств была указана в рублях, а срок погашения составлял обычно три месяца или шесть месяцев. В мае 1993 года, когда их выпустили впервые, рынок был невелик. В конце 1994 года в обращении находились ГКО на сумму всего 3 миллиарда долларов. Но в конце 1996 года, года выборов, их общая стоимость увеличилась до 42,7 миллиарда долларов. В 1997 году, ставшем годом “молодых реформаторов”, невыплаченный долг по ГКО достиг 64,7 миллиарда долларов, а в середине 1998 года — 70 миллиардов долларов. В условиях повышения рисков в России, особенно накануне выборов 1996 года, доходность ГКО резко увеличилась, и это означало, что правительство должно было платить еще больше, чтобы занимать еще больше. Но высокая доходность имела свои преимущества: облигации были замечательным источником легких денег для российских банков и всех, кто мог приобрести их. ГКО отвлекали капитал, который должен был бы идти на производительные инвестиции. Виктор Хуако, работавший в компании “Ори-

он Кэпитал Эдвайзорз Лтд.” в Москве, говорил мне, что российская компания, имевшая 200 миллионов долларов, очевидно, предпочла бы вложить их в ГКО, а не в новое оборудование. “Я могу вложить капитал в новое оборудование и через десять лет получить доход в размере 20 процентов годовых, — сказал он. — Или вложить капитал в ГКО и через полгода получить 100 процентов”. Выбор был в очередной раз в пользу легких денег.

Первоначально задуманные как средство получения государством заемных средств, ГКО превратились в ценные бумаги. Облигации приобрели новый смысл, стали частью нежизнеспособной схемы, построенной по принципу пирамиды, отчаянно нуждавшейся в новых инвесторах, чтобы расплатиться со старыми. Она мало чем отличалась от аферы с МММ. В 1994 году три четверти доходов от ГКО поступали в Министерство финансов и шли на покрытие дефицита, но к 1997 году 91 процент доходов использовался для погашения ранее выпущенных ГКО и только 9 процентов шли в бюджет<sup>29</sup>.

В 1996 году, после переизбрания Ельцина, для России открылись мировые рынки капитала. Как и Ходорковский, федеральное правительство России пристрастилось к западным займам. Для городов и областей соблазн также оказался непреодолимым<sup>30</sup>. Получив “зеленую улицу” от рейтинговых агентств “Стандард энд Пуэрз”, “Фитч инвесторз сервис” и “Мудиз инвесторз сервис”, представители российского правительства вскоре начали разъезжать по свету, рекламируя еврооблигации, предназначенные для продажи иностранцам. Цена облигаций была указана в твердой валюте: долларах, немецких марках или итальянских лирах. Доходы от еврооблигаций поступали в российский бюджет, маскируя язвы и хаос дефицита в сфере внутренней экономики. В 1997 и 1998 годах Россия выпустила еврооблигации на общую сумму 14,9 миллиарда долларов<sup>31</sup>. Углубляющийся дефицит бюджета и займы с целью покрыть его, как внутренние, так и внешние, породили первого опасного дракона 1998 года — долг.

Потребовалось время, чтобы опасность стала очевидной. В 1997 году, в атмосфере лихорадочного энтузиазма, вызванного бумом на фондовом рынке, облигации ГКО пользовались большим спросом. Это были казначейские облигации, гарантируемые правительством, признак стабильности, неинфляционное средство получения средств на государственные расходы. Но вскоре в России поняли, что развивающийся рынок остается “горячим”, лишь пока сохраняется спрос. Иностранные инвесторы могли покинуть рынок почти сразу после своего появления на нем — и по причинам, совершенно не связанным с Россией.

Так и случилось. В 1990-е годы Ельцин оказывал повышенное внимание преуспевающей Южной Корее в ущерб обнищавшей Северной Корее, и его дипломатия дала результаты: южнокорейцы способствовали началу бума портфельных инвестиций. Но когда в 1997 году в Восточной Азии разразился финансовый шторм, южнокорейские инвесторы первыми покинули Россию. Они быстро ушли с рынка ГКО и забрали свои деньги из страны. Бразильские инвесторы последовали их примеру. Центральный банк России тщетно пытался компенсировать это, покупая ГКО на открытом рынке. В ноябре 1997 года Центробанк израсходовал колоссальное количество денег, стараясь стабилизировать рынок ГКО. В течение месяца его резервы сократились с 22,9 миллиарда долларов до 16,8 миллиарда долларов. За одну неделю он лишился 2 миллиардов долларов — пугающая потеря<sup>32</sup>.

Эта ошибка обошлась дорого, и Центробанк принял решение больше не пытаться оживить рынок ГКО, используя свои резервы только для того, чтобы поддержать рубль. Центробанк не располагал достаточными резервами, чтобы заниматься и тем и другим. Ельцин одобрил это решение, и оно вступило в силу 1 декабря. Сергей Алексахенко, занимавший в то время должность заместителя директора Центробанка, вспоминал, с каким волнением он наблюдал за реакцией инвесторов. Он с облегчением заметил, что на следующей неделе некоторые инвесторы вернулись на рынок ГКО и купили облигации еще на 400 миллионов долларов. По словам Алексахенко, он считал это «серьезным признаком того, что самые трудные времена остались позади»<sup>33</sup>. Он ошибался.

Чтобы и дальше привлекать инвесторов и таким образом покрывать дефицит бюджета, 1 января 1998 года российское правительство либерализовало рынок ГКО, облегчив приобретение ГКО иностранным инвесторам и разрешив им вывозить прибыль. Двери казино были теперь широко открыты: новые иностранные инвесторы заняли место южнокорейцев и бразильцев. Пирамида ГКО стала еще больше. К весне 1998 года иностранцам принадлежало 28 процентов ГКО.

Каждую среду Министерство финансов погашало ГКО, срок действия которых истек, но предотвратить развал пирамиды было непросто. Каждую неделю происходило следующее: государству приходилось занимать в среднем 8 миллиардов рублей, чтобы вернуть долг, подлежащий оплате. Чтобы сохранить доверие инвесторов, треть которых составляли иностранцы, каждую неделю приходилось реинвестировать достаточное количество денег для погашения облигаций с наступившим сроком. В условиях, когда олигархи вели войну друг с другом, бюджет нес потери, а азиатский кризис достиг Москвы, у инвесторов имелось много причин



для беспокойства. По мере того как инвесторы теряли доверие к ГКО и переставали вкладывать в них деньги, государство задерживало погашение облигаций. Это приводило к еще большей потере доверия инвесторов и еще большим задержкам погашения. Долг рос как снежный ком.

Кризис усугублялся снижением мировых цен на нефть. Нефть была главным экспортным товаром России; в 1998 году цены на нефть упали по сравнению с 1997 годом примерно на 25 процентов, что привело также к снижению налоговых поступлений. Чтобы покрыть нехватку денежных средств, государству приходилось влезать в новые долги. Поворотный момент наступил 1 апреля 1998 года, когда Министерство финансов провело очередной еженедельный аукцион по продаже новых ГКО. Неожиданно денег, полученных от продажи нового выпуска облигаций, впервые оказалось меньше, чем требовалось государству для погашения ГКО, подлежащих оплате. Государству пришлось выделить еще 164 миллиона долларов только на то, чтобы рассчитаться с прежними инвесторами. Рынок ГКО, который, как предполагалось, должен был финансировать федеральный бюджет, теперь приходилось финансировать за счет бюджета. Разница между доходами от еженедельных аукционов и суммами, необходимыми для погашения ГКО, в мае составила 3,7 миллиарда рублей, в июне — 12,8 миллиарда, а в первые две недели июля — 10 миллиардов<sup>34</sup>. Дракон взревел.

Иностранным инвесторам нравился высокодоходный рынок ГКО, но они требовали гарантий. Номинальная стоимость ГКО указывалась в рублях, поэтому если в течение трех- или шестимесячного периода рубль обесценивался, инвесторы несли убытки. Они хотели обезопасить себя от этого риска, и Россия шла им навстречу, так как нуждалась в них. Центробанк одобрил применение финансового инструмента, известного под названием “долларовый форвардный контракт”, в соответствии с которым российские коммерческие банки за определенную плату брали на себя обязательства компенсировать любое потенциальное снижение курса рубля, обеспечивая страховку от девальвации. Долларовые форвардные контракты были очень прибыльными, пока рубль оставался устойчивым. Банки играли роль зазывал при российском государстве. “Заходите! — кричали они. — Большие прибыли! Вы без риска получите их в долларах, когда будете уходить!” Долларовые форвардные контракты привлекли к себе внимание некоторых магнатов, хотя и были сопряжены с риском. Позже московский суд, рассматривая спор между двумя банками по долларovým форвардным контрактам, признал их не полноценными финансовыми соглашениями, а азартной игрой на курсе рубля, добровольно заключенными пари, которые не могут служить основанием для исков.

К июлю 1998 года “Инкомбанк” Владимира Виноградова был самым крупным игроком, заключившим долларové форвардные контракты на 1,8 миллиарда долларов, или примерно на треть общей суммы таких сделок. “ОНЭКСИМ-банк” Потанина имел форвардные контракты на 1,4 миллиарда долларов, а МЕНАТЕП Ходорковского — на 91 миллион долларов. Инвестиционная компания “Тройка-Диалог”, основываясь на отчетах банков, оценила общую сумму форвардов в 6,5 миллиарда долларов, но, возможно, она была выше. По данным другой компании, “Брансуик Варбург”, общая сумма составила 9 миллиардов долларов<sup>35</sup>. Ставка делалась на то, что курс рубля будет оставаться стабильным в течение полугода, и Центробанк фактически обещал, что так и будет.

Чубайс также верил в высокую стабильность рубля. Узкий “коридор”, установленный в 1995 году, в котором Центробанк обещал удерживать и удерживал обменный курс рубля по отношению к доллару, привел к достижению, которым он гордился больше всего, — к снижению инфляции. Это была не только экономическая цель. Для Чубайса и поколения молодых российских политиков и бизнесменов устойчивый рубль был символом их давнего стремления к норме. Их критиковали, называя жесткими “монетаристами” и “чикагскими мальчиками”, последователями Милтона Фридмана из Чикагского университета, но они ни о чем не жалели — они одолели ужасную инфляцию начала 1990-х<sup>36</sup>. Рублевый коридор, созданный вначале в качестве эксперимента, стал реальностью. В ноябре 1997 года Центральный банк пошел дальше и объявил, что будет сохранять стабильный курс рубля, удерживая его колебания в рамках 15 процентов, до 2000 года. Средний обменный курс в течение ближайших нескольких лет должен был равняться 6 рублям 30 копейкам за доллар. Это обещание стало сигналом для магнатов: Центробанк не будет девальвировать рубль.

Но хотя Центробанк обещал стабильность, внешний мир не стоял на месте. Снижение цен на нефть стало сказываться на торговом балансе России. Раньше Россия имела активный торговый баланс, потому что благодаря огромным запасам нефти и газа экспортировала гораздо больше, чем импортировала. Страна могла позволить себе импортировать многое из того, в чем нуждалась, но чего не имела: она была наводнена импортными продуктами питания, косметикой и электроникой. Поставляя нефть и газ, страна получала печенья “Орео”, шампуни “Л’Ореаль” и видеомагнитофоны “Сони”. В Москве и других больших городах половина всего продовольствия импортировалась. Многие из этих продуктов были дорогими и пользовались спросом у зарождавшегося среднего класса. До тех пор пока Россия имела активный торговый баланс, все было

прекрасно и рубль оставался стабильным. Однако, когда стоимость экспортируемой нефти упала, профицит торгового баланса сократился. Чтобы удержать рубль на прежнем уровне, Центробанку приходилось каждую неделю расходовать свои резервы. Отношение мира к развивающимся рынкам, в том числе и к России, менялось. Иностранные инвесторы менее охотно вкладывали деньги в Россию, поэтому для их привлечения Центробанку приходилось предлагать более высокие ставки процента, что также истощало его резервы. Если бы курсу рубля позволили снизиться, скажем, до семи или восьми рублей за доллар, давление ослабло бы. Россия смогла бы справиться с переменами в мировой экономике, если бы была более гибкой.

Но с точки зрения экономической и политической элиты России, идея девальвации рубля в начале 1998 года противоречила всему, ради чего они работали. Чубайс, председатель Центробанка Сергей Дубинин и его заместитель Алексащенко смертельно боялись, что девальвация приведет к панике и политическому перевороту. Девальвация могла стоить им их должностей. Для олигархов, экспортировавших нефть и полезные ископаемые, она была выгодна, так как они продавали нефть за границу за доллары и их расходы в рублях, например на выплату заработной платы на нефтеперерабатывающем заводе, сократились бы. Но гораздо больше беспокоило то, что от девальвации пострадали бы банки с большими портфелями западных кредитов и долларовыми форвардными контрактами. Их финансовые обязательства были в долларах, а активы — в рублях. Если бы рублевые активы обесценились, им было бы трудно вернуть долларовые долги.

Девальвация стала вторым драконом, и элита — особенно Чубайс, Центробанк и некоторые из магнатов — была категорически против нее. Именно об этом они сказали Андрею Илларионову в начале 1998 года.

Илларионов был независимым экономистом, радикальным сторонником свободного рынка, в прошлом советником Черномырдина. Став директором небольшого исследовательского центра — Института экономического анализа, — он работал в тесном, заваленном документами офисе из двух комнат, расположенном в центре Москвы. Илларионов пользовался репутацией вспыльчивого человека, имеющего собственное мнение по всем вопросам. Он ругал российских политиков, часто критиковал Центробанк и не давал покоя реформаторам, постоянно напоминая о том, что Россия не довела до конца либеральную реформу, сохранив, по его мнению, слишком много пережитков социализма. Уже в 1994 году он заявлял, что “шоковой терапии” вообще не было. Младореформаторы не любили выслушивать подобные упреки.

Не понравилось им и то, что Илларионов сказал весной 1998 года. Он изучил статистические данные: импорт и экспорт, резервы Центрального банка и денежную базу. Его особенно встревожило снижение валютных запасов Центробанка, состоявших из золота и иностранной валюты, в основном долларов. Для прогнозирования стабильности рубля Илларионов воспользовался простым критерием. Он сравнил запасы Центробанка с общей денежной базой, с денежной массой в целом. Сокращение запасов было предупреждением, сигналом о том, что рубль может стать нестабильным<sup>37</sup>. Илларионов впервые упомянул о возможном снижении стабильности рубля в информационном бюллетене своего института за ноябрь 1997 года. К весне его беспокойство усилилось. Он пришел к выводу — со свойственной ему категоричностью, — что девальвация неизбежна и что будет лучше осуществить ее раньше и постепенно, а не позже и резко. Следовало действовать так, как выпускают пар из котла, — лучше делать это медленно, не позволяя ему взорваться.

Илларионов знал, что вопрос о девальвации был весьма щекотливым, в особенности если учесть, что в прошлом Россия неоднократно переживала панику, связанную со своей национальной валютой. Он начал осторожно убеждать правительственных чиновников, что следует рассмотреть такую возможность. Он встречался с заместителями министра финансов, чиновниками, представителями кремлевской администрации. Иногда он пользовался заранее подготовленными таблицами, но обычно предпочитал отображать свои идеи на чистом листе белой бумаги. “И реакция, первая реакция была абсолютно тупой, совершенно тупой”, — рассказывал он. Все чиновники говорили ему, что девальвации не будет. Почему? “Потому что мы решили, что девальвации не будет”.

“Это было так странно, — говорил мне потом Илларионов. — Ведь все эти люди были такими молодыми, продвинутыми, такими открытыми для новых идей, для Запада — для всего. И в то же время в них было столько невежества и гонора; они считали, что знают все”. Через двадцать минут после того, как Илларионов начинал свое выступление, чиновники прерывали его: Центробанк обещал, что не будет никакой девальвации. Еще через двадцать минут они кивали. Возможно, он был прав.

“Они сидели и говорили: хорошо, возможно, но у нас к вам есть одна просьба”, — вспоминал Илларионов. Просьба была всегда одна и та же: “Пожалуйста, не рассказывайте этого журналистам!” Российские чиновники боялись паники. “Не привлекайте внимания общественности”, — предупреждали они его<sup>38</sup>.

Особенно не желало прислушиваться к словам Илларионова руководство Центробанка. Его председатель Дубинин руководил завершаю-

щим этапом борьбы с гиперинфляцией и только что закончил успешную деноминацию рубля, не вызвав при этом паники. Зачем создавать ненужные проблемы? Один из чиновников Министерства финансов сказал мне, что разговоры о девальвации приводили Дубинина в оцепенение. “Он очень боялся заниматься чем-то подобным. Он просто не мог сделать это”.

Чубайс доверял Дубинину и Алексашенко и в начале 1998 года совершенно неправильно оценивал состояние экономики. Илларионов выступил с предложением произвести девальвацию перед малочисленным клубом либеральных экономистов, возглавляемых Гайдаром. Как вспоминал Петр Авен, когда Илларионов закончил свое выступление, “Гайдар и Чубайс только рассмеялись”<sup>39</sup> (впрочем, позднее Чубайс говорил мне, что его там не было.)

Чубайс был ослеплен признаками роста экономики. Рост означал “качественные” изменения к лучшему. Должно было произойти “изменение уровня жизни, изменение соотношения между богатыми и бедными, изменение динамики инвестиций, изменение основы роста, изменение ситуации с неуплатой налогов. Все должно было измениться”<sup>40</sup>.

Чубайс с гордостью смотрел на достигнутое: Россия получила доступ на мировые финансовые рынки, российские компании заключали сделки с такими компаниями, как “Голдман Сакс”; инфляция, представлявшая серьезную угрозу на протяжении последних пяти лет, была побеждена. Чубайс не видел необходимости отказываться от всего этого ради девальвации. Он просто не считал, что девальвация неизбежна, и боялся, что ущерб будет огромным, особенно для банков, олигархов и Ельцина. “Что в то время означало проведение девальвации? — рассказывал мне позже Чубайс. — Девальвация даже на 20 или 25 процентов означала бы полное банкротство банковской системы страны”. Больше всего Чубайс боялся негативных политических последствий. “Мы столкнулись бы с массовым недовольством населения, — сказал он. — Протесты, непонимание, неприятие подобного решения — последствия были бы совершенно ужасными”.

Но драконы-близнецы — долг и девальвация — не могли исчезнуть просто потому, что кому-то не нравились.

12 мая, при вступлении в должность, Кириенко поклялся держаться от магнатов на расстоянии. Он сказал, что его правительство не будет оказывать им никакого покровительства. “Существуют интересы государства, и они будут защищены любой ценой”, — заявил он. Пожалуй, с несколько наигранным пренебрежением Кириенко отказывался встречаться с олигархами. Он отказывался играть по их правилам.

Но у Кириенко возникли проблемы. В тот день, когда он наконец огласил состав своего кабинета, шахтеры объявили общенациональную забастовку и блокировали ключевые железнодорожные магистрали в Сибири. Кроме того, они приехали в Москву и в знак протеста громко стучали шахтерскими касками по мостовой перед Белым домом. Еще одним предвестником грядущих осложнений стал принятый парламентом в мае закон об ограничении иностранных инвестиций в РАО ЕЭС, гигантскую российскую электрическую монополию, уже тогда фаворита иностранных портфельных инвесторов. Президентом компании только что был назначен Чубайс. Закон произвел самое негативное впечатление на внешних рынках — из него следовало: иностранные инвестиции в России не были надежными. 27 мая расстроилась мегасделка Ходорковского по слиянию компаний ЮКОС и “Сибнефть”. В тот же день стали известны и другие плохие новости. Государство объявило, что не смогло найти претендента на покупку “Роснефти”, одной из последних крупных вертикально интегрированных нефтяных компаний, подлежащих приватизации. Из-за этого в бюджете образовалась дыра размером 2,1 миллиарда долларов. После нескольких месяцев политической нестабильности инвесторы поняли, что именно на эту сумму увеличится отставание России в еженедельных погашениях ГКО. Как рассказывал Алексашенко, иностранные инвесторы начали уходить с рынка государственных облигаций и за две недели до сообщения о “Роснефти” изъяли от 500 до 700 миллионов долларов. На фондовом рынке, где в течение всего года наблюдалось постепенное снижение цен, после сообщения о “Роснефти” произошел резкий спад, и Центробанк был вынужден увеличить процентную ставку до небывалых 150 процентов. Резервы Центрального банка, составлявшие в октябре прошлого года 23,1 миллиарда долларов, сократились до 14,6 миллиарда долларов. Только за 26 и 27 мая банк израсходовал на поддержание рубля около 900 миллионов долларов<sup>41</sup>. Дубинин настаивал на том, что Центробанк не будет девальвировать рубль, и заявлял, что высокие процентные ставки станут “холодным душем” для спекулянтов валютой и “не позволят им делать легкие деньги на манипуляциях с российским рублем”. Чубайс быстро совершил поездку в Вашингтон, чтобы встретиться с американскими должностными лицами, в том числе с заместителем госсекретаря Струобом Тэлботтом и с заместителем министра финансов Лоуренсом Саммерсом, а также с заместителем директора-распорядителя Международного валютного фонда Стэнли Фишером. Президент Клинтон выступил с письменным заявлением, в котором с некоторыми оговорками поддержал оказание дальнейшей финансовой помощи России. Чубайс дал понять администрации в Вашингтоне, что

Россия срочно нуждается в помощи. Но заявление Клинтона не содержало никаких конкретных обещаний и цифр и не предусматривало никаких соглашений. Кириенко терял время, но, казалось, не понимал этого.

2 июня Ельцин вызвал олигархов в Кремль. Встреча состоялась в той же зеленой комнате с огромным белым мраморным столом, где прошлой осенью Ельцин уговаривал их прекратить конфликт из-за “Связьинвеста”. Смоленский выглядел похудевшим и жевал жевательную резинку; Гусинский был одет в элегантный двубортный блейзер. Чубайс пришел, Березовский — нет. В то время как иностранные инвесторы покидали Россию, Ельцин грозил пальцем предпринимателям, настаивая на том, чтобы они не выводили свои деньги с российских рынков. “Если вы хотите, чтобы иностранные инвесторы вкладывали свой капитал, то и сами должны вкладывать свои деньги”, — сказал Ельцин. Большинство из тех, кто сидел за столом, глубоко укоренились в России. Возможно, им хотелось бы сбежать, но они не могли. “Все наши деньги находятся в России”, — заметил Гусинский. После встречи Александр Лившиц, экономический советник Ельцина, сделал предположение, что волнение на рынке может утихнуть, если в штаб-квартире Международного валютного фонда в Вашингтоне просто будет депонирована большая сумма для России. Ельцин долгое время сидел молча, а затем сказал: “Нет, нам нужно взять деньги. Иначе мы наверняка потерпим неудачу”<sup>42</sup>.

Вернувшись в Москву после визита в Вашингтон, Чубайс выразил надежду, что 4 июня аукцион ГКО, первый после резкого спада на рынке, пройдет спокойно. Но этому не суждено было случиться. Долговой дракон взревел еще раз. Министерству финансов удалось продать новые ценные бумаги всего на 5,8 миллиарда рублей, в то время как требовалось погасить облигации на 8,4 миллиарда. Чтобы выплатить остальное, государство должно было снять деньги со своих счетов. Кириенко по-прежнему не терял жизнелюбности. “Я совершенно уверен, что ситуация управляемая”, — заявил он. Гайдар, тесно сотрудничавший с Кириенко, сказал, что “только неграмотные глупцы” могут хотеть управляемой девальвации рубля. Россия столкнулась с кризисом доверия на рынках, но делала вид, что ничего не происходит. Чубайс, самый опытный из реформаторов российской экономики, пропустил поворотный момент. Он не знал о настроениях на бирже, где наблюдалась тенденция к понижению цен. Это не был один из финансовых “кризисов”, происходивших в российском государстве в предшествовавшие годы. Это была буря. Это была настоящая катастрофа.

Берни Сачер работал на бирже и чувствовал себя как профессиональный боксер, которому то и дело наносят тяжелые удары. Сачеру в то вре-

мя было тридцать восемь лет. Он долгое время работал на Уолл-стрит, несколько лет провел в России, а в 1997 году надолго уехал оттуда, прежде чем пузырь спекуляций раздулся до максимальных размеров. В марте 1998 года он вернулся в Москву и стал свидетелем начала кризиса. Он был высок, статен и вполне годился в футбольные форварды. Приехав в Москву, он нигде не смог получить приличный бифштекс и поэтому открыл собственный ресторан, в котором бифштексы были фирменным блюдом. Позже он открыл пару популярных в Америке закусочных, оформленных в стиле вагонов-ресторанов 1950-х годов. Одна из них находилась недалеко от памятника Ленину у станции метро “Октябрьская”. Молочные коктейли, гамбургеры, акции, ГКО — Сачер разбирался во всем. Он был исполнительным директором инвестиционной компании “Тройка-Диалог”, принадлежавшей в то время “Банку Москвы”, составной части империи Лужкова.

В начале лета 1998 года Сачер ежедневно наблюдал снижение цен на фондовом рынке. Котировки на экране его компьютера никогда не отражали реальной стоимости акций; любая попытка продать их приводила к еще большему снижению цен. Эффект был убийственным. “Все это напоминало боксерский поединок с Рокки, — рассказывал он. — Один из тех идиотских эпизодов в фильме, когда на подбородок и живот боксера сыпется град ударов, противостоять которым не в состоянии ни один человек. Никто не мог нанести столько ударов, и никто не мог выдерживать столько ударов”<sup>43</sup>.

“Каждый день цены на фондовом рынке снижались на три, пять, семь, десять процентов! Каждый день! Приходя каждое утро, мы пытались определить, есть ли шансы на то, что дела пойдут лучше, чем вчера вечером”. Предположим, рассказывал он, вчерашняя цена какой-то акции составляла 10 долларов. Сачер предлагал 9 долларов 75 центов, чтобы прощупать почву. Никаких результатов. Клиент в Нью-Йорке, купивший акции по 15 долларов, хотел продать их по 10 долларов, но не по 9 долларов 75 центов. Однако по мере ухудшения ситуации положение клиентов и брокеров становилось все более отчаянным. “На следующий день происходит то же самое. Не успеешь оглянуться, как цена снижается до 9 долларов 50 центов или 9 долларов 40 центов”. Наметившаяся тенденция была крайне неблагоприятной.

Биржевые маклеры прекрасно понимали причину падения цен — российское государство жило не по средствам, и рубль необходимо было девальвировать. Но правительственные чиновники не могли пойти на это. Между позициями рынков и государства образовалась опасная пропасть. Рынки слышали рев драконов, а государство — нет<sup>44</sup>.



В июне Кириенко пригласил в Москву иностранных частных инвесторов, включая представителей крупных инвестиционных домов Уолл-стрита и Лондона. Кириенко и другие официальные лица чуть ли не умоляли банкиров остаться и не терять надежду на то, что ситуация в России нормализуется. Но такой нажим лишь выдавал их нервозность и производил обратный эффект. «Иностранные инвесторы очень внимательно слушали чиновников, — вспоминал Илларионов. — Они были удивлены тем вниманием, которое было оказано им в течение двух недель, и пришли к естественному выводу: ситуация серьезная, нужно уходить как можно скорее»<sup>45</sup>. Аугусто Лопез-Кларос, бывший представитель МВФ в Москве, позже ставший экономистом корпорации «Леман Бразерс» в Лондоне, вспоминал, что инвесторы спросили Кириенко, нуждается ли правительство в помощи со стороны МВФ. «Нет, мы в этом не нуждаемся, — сказал Кириенко, обещая, что его правительство сможет справиться с дефицитом бюджета. — Финансовые меры дадут свои результаты, и ситуация на рынке изменится».

«Они не сразу поняли, что Россия — следующее звено в цепи кризиса, — сказал мне Лопез-Кларос. — Было уже поздно»<sup>46</sup>.

Кириенко предстояло сделать трудный выбор. Он очень хотел избежать развала банковской системы. Кроме того, он хотел по-прежнему держать олигархов на дистанции. Но становилось все более очевидным, что магнаты и банки — это одно и то же. Они были неразделимы. Девальвация привела бы к краху банков, в том числе тех, которые являлись сердцевинной империй олигархов. «Легкого выхода не было», — вспоминал Гайдар. По словам Ельцина, Кириенко «знал, что на страну надвигается страшный финансовый кризис»<sup>47</sup>.

Тем не менее в Кремле были настроены оптимистично. Ельцин получал обнадеживающие доклады правительства и Центробанка о том, что худшие варианты развития событий можно избежать. Ему сообщили, что «пик» неприятностей пришелся на июль и что осенью денег будет больше: возможно, удастся организовать новые продажи акций газовой монополии «Газпром» и «Связьинвеста», чтобы получить больше наличных денег<sup>48</sup>. Это была чушь.

По мере того как снижалась цена их рублевых активов, магнаты с каждым днем несли все большие убытки. Ситуация была болезненной для всех. Разочарование постигло Гусинского. После длительного ожидания он был готов пустить в обращение в Соединенных Штатах акции НТВ. Но в последний момент его финансовые советники сказали, что настроение рынка слишком неустойчивое. Они убеждали его подождать до осени, когда ситуация наверняка улучшится. Гусинский согласился

подождать, но это было роковое решение. Он так и не вышел на фондовый рынок<sup>49</sup>.

Наконец наступил момент, когда олигархи не могли и дальше оставаться вне игры. После шести месяцев бездействия они пробудились. 16 июня “совет директоров” встретился в клубе ЛогоВАЗа у Березовского. Они пригласили Чубайса, который незадолго до этого был назначен на новую должность руководителя РАО ЕЭС. Чувствуя опасность, они уговаривали Чубайса взять на себя дополнительные обязанности специального представителя России в МВФ и Всемирном банке. Они хотели, чтобы он отправился в Вашингтон и вернулся домой с многомиллиардным кредитом. Они понимали, что международная помощь была их единственной надеждой. Другого источника денег для спасения России не существовало: ни рынки, ни Центробанк с этим не справились бы.

Чубайс неоднократно критиковал тесный клуб олигархов и давал обещания покончить с его влиянием на власть. Теперь олигархи, собравшиеся под крышей Березовского с дюжиной своих ближайших помощников, просили его спасти страну и их самих. На встрече, вспоминал Чубайс, он предложил, чтобы кто-то другой взял на себя новую ответственность: или Гайдар, или руководитель Государственной налоговой службы Борис Федоров, или поддерживавший близкие отношения с реформаторами член парламента Александр Шохин. Но магнаты настаивали на Чубайсе. Они решили провести тайное голосование. Чубайс получил двадцать голосов, остальные получили по одному или по два голоса. Чубайс уступил. “Я согласился на голосование, — сказал он мне, — значит, должен был согласиться с его результатом”. Это был его день рождения, и бизнесмены подарили ему дорогие часы, а Михаил Фридман сыграл на фортепьяно “Happy Birthday”, и они хором спели ему на английском языке<sup>50</sup>.

Даже Березовский был готов, хотя и неохотно, протянуть руку Чубайсу. “В то время я считал Чубайса лучшим переговорщиком, — вспоминал позже Березовский. — Я думал, что никто не сможет решить эту проблему лучше Чубайса”<sup>51</sup>. Бадри Патаркацишвили, заместитель Березовского, повернулся к нему в изумлении. “Послушай, мы как идиоты потратили два года на то, чтобы уничтожить этого человека, а теперь просим его спасти нас?”<sup>52</sup>

Затем магнаты направились в Кремль, чтобы Юмашев завершил сделку. Юмашев уговорил Ельцина подписать указ, и олигархи поехали к Кириенко в старый правительственный дом отдыха “Волынское” на западе Москвы. “Кириенко был вынужден нарушить свою клятву никогда не иметь дело с олигархами и никоим образом не зависеть от них, — вспо-

минал Ельцин. — Кириенко прямо сказал им, что нуждается в помощи”. Он понял, что выбора у него нет.

Чубайс заявил, что постарается получить от 10 до 15 миллиардов долларов в виде кредита от МВФ. Чубайс считал, что одной демонстрации силы, получения большого кредита и пополнения запасов Центрального банка, будет достаточно для того, чтобы успокоить рынки. Он еще не был готов к тому, чтобы думать о девальвации. Григорий Глазков, друг Чубайса, споривший с ним в колхозе в 1979 году, стал в то время заместителем министра финансов. Он рассказывал о своем разговоре с Чубайсом после того, как тот был назначен специальным представителем.

“Вы должны девальвировать рубль”, — сказал Глазков Чубайсу.

“Нет! — ответил Чубайс. — Ты представляешь себе, какими будут последствия?”

“У вас нет другого выбора, — ответил Глазков. — Вы все равно проведете девальвацию, но с гораздо более тяжелыми последствиями, чем сейчас”. Чубайс стоял на своем: девальвации не будет<sup>53</sup>. “Слухи о девальвации рубля абсолютно не соответствуют действительности”, — упрямо повторял он журналистам<sup>54</sup>.

Между тем события развивались. 17 июня Центробанк вернулся к практике предыдущего года и начал выделять рубли Министерству финансов для погашения ГКО, срок действия которых истек. В тот день “кредит” составил более миллиарда долларов в рублях<sup>55</sup>. На Центробанк оказывалось жесткое давление с требованием поддержать рубль и предотвратить крушение пирамиды ГКО. Но резервы упали ниже уровня ноября предыдущего года, и тогда банк отказался от попыток делать что-либо.

В те критические недели Россия стала еще более зависеть от кредитов. 18 июня банк “Голдман Сакс” пригласил на празднование открытия нового московского офиса бывшего президента Джорджа Буша, заплатив ему более 100 000 долларов. “Я настроен оптимистично, — заявил Буш после встречи с Ельциным, обращаясь к финансовой элите города на приеме в старинном здании Дома союзов, расположенном в центре Москвы. — Я верю в процветание России”. Банкиры из “Голдман Сакс” удовлетворяли потребность России в кредитах. В 1994 году они уходили из России, но через три года поспешили вернуться, предоставив в 1997 году кредит ЮКОСу и организовав выпуск еврооблигаций для нуждавшегося в наличных деньгах российского правительства летом 1998 года.

Еврооблигации представляли собой по сути дела ссуды, предоставленные России иностранными инвесторами. Первый выпуск еврооблигаций на сумму 1,25 миллиарда долларов “Голдман Сакс” разместил 3 июня. Спустя две недели Россия неожиданно вернулась на мировые рын-

ки капитала и получила кредит в размере 2,5 миллиарда долларов, а в качестве гаранта выступил “Дойче Банк”. Кроме того, хотя тогда об этом не было известно, Министерство финансов тайно получило краткосрочный кредит в размере 500 миллионов долларов от банка “Голдман Сакс” и “Дойче Банка”. Когда были получены доходы от продажи еврооблигаций, часть денег сразу ушла на то, чтобы расплатиться с банками.

В июле банк “Голдман Сакс” осуществил самую крупную сделку года еврооблигациями на сумму 6,4 миллиарда долларов. Эта сделка представляла собой обмен ценными бумагами. Россия предложила инвесторам: верните наши краткосрочные высокодоходные ГКО, а мы заплатим вам позже, в долларах. Держателям краткосрочных ГКО, номинальная стоимость которых была указана в рублях, предложили долларové облигации со сроками погашения семь и десять лет и более низкими ставками процента. По ГКО выплачивался доход в размере около 50 процентов годовых, в то время как доходность еврооблигаций составляла 8,75 и 11 процентов. Сделка обещала временно уменьшить давление на Министерство финансов, связанное с необходимостью еженедельно погашать ГКО. Из обращения были изъяты ГКО примерно на 4,4 миллиарда долларов. Но с другой стороны, для России это стало роковой ошибкой. Поскольку девальвация приближалась и дракон ревел все громче, погашение этих долларовых еврооблигаций должно было обойтись России в будущем гораздо дороже, чем погашение эквивалентного им количества ГКО девальвированными рублями. Ради решения краткосрочной проблемы Россия заложила саму себя. Банк “Голдман Сакс” получил за выпуск облигаций в июне и июле хорошие комиссионные, около 56 миллионов долларов. “Голдман Сакс” не хотел идти на риск в России и ограничивался получением прибыли<sup>56</sup>. Советники Ельцина позже пришли к заключению, что сделка “не смогла спасти” правительство, а несколько экономистов пришли к выводу, что соглашение об обмене активов не привело к желаемым результатам. Кроме того, летом 1998 года Россия допустила ошибку, прибегнув к слишком крупным займам. Между 1 июня и 24 июля 1998 года страна увеличила свой внешний долг на 16 миллиардов долларов. Это, наряду с уязвимостью российских банков, способствовало августовскому кризису<sup>57</sup>.

На прощание “Голдман Сакс” свел на нет усилия российской Комиссии по ценным бумагам, расследовавшей обвинения в том, что ЮКОС ущемляет интересы миноритарных акционеров. “Голдман Сакс”, который наверняка не проявил бы такого великодушия, имея дело с американской Комиссией по ценным бумагам и биржевым операциям, по сути дела сказал российскому регулятивному органу: “Пустьяки!” Когда Дмит-

рий Васильев, председатель Комиссии по ценным бумагам, обратился к банку “Голдман Сакс” и другим организаторам предоставления кредитов с просьбой предоставить информацию о кредите, полученном ЮКОСом, ответ был лаконичным. Несмотря на желание помочь, ответили банкиры, “мы не в состоянии обеспечить вас требуемой информацией”. Банк “Голдман Сакс”, который журнал “Форчун” назвал в том месяце “самым влиятельным инвестиционным банком в мире”, охотно получал отличные комиссионные за российские еврооблигации, но когда нужно было дать ответ на важный вопрос российской Комиссии по ценным бумагам, предпочел помолчать<sup>58</sup>.

В середине июля Чубайс наконец получил согласие на оказание помощи со стороны МВФ. Общая сумма займа составляла 22,6 миллиарда долларов из различных международных источников, но самый важный первый транш должен был составить 5,6 миллиарда долларов. Предполагалось, что эти деньги укрепят валютные запасы Центрального банка и убедят рынки в том, что Россия способна выдержать шторм. В последнюю минуту МВФ уменьшил размер первого транша на 800 миллионов долларов, потому что правительство Кириенко не смогло принять закон о налогообложении, как это было обещано. Кириенко отважно боролся за сокращение расходов и продвигал законодательный пакет в Думе, но законопроекты были приняты лишь частично. Тем не менее Чубайс испытал облегчение, когда 21 июля совет директоров МВФ окончательно принял положительное решение. Он сказал одному из своих помощников, Леониду Гозману, после переговоров с МВФ: “Теперь мы в безопасности”. “Если бы не это, — добавил он, — через несколько дней наступила бы катастрофа”. “Он был очень доволен”, — вспоминал Гозман<sup>59</sup>. Но Чубайс снова ошибся.

Предоставленная помощь дала желаемый эффект уже через неделю. Ситуация на рынках нормализовалась. Чубайс пришел к выводу, что помощь оказалась эффективной. “Что такое кризис? Кризис — это вопрос доверия, — сказал мне позже Чубайс. — Доверие финансовых рынков к политике правительства. Мы не смогли добиться такого доверия, но МВФ помог нам”. После принятого им решения ставка процента снизилась, а цены на рынке немного повысились. Чубайс отправился на отдых в Ирландию.

Но затем драконы-близнецы снова взревели. Илларионов, предсказывавший девальвацию в разговорах с чиновниками и политиками, стал высказываться более открыто в газетных статьях, особенно у Березовского в “Независимой газете”. 29 июля Илларионов провел пресс-конференцию, на которой сказал, что девальвация “неизбежна”. “Лучше принять неиз-

бежное, — сказал он, — и это будет менее болезненно, чем девальвация, проведенная в более поздние сроки”.

Хотя правительство упорно продолжало утверждать, что девальвации не будет, на российских и мировых финансовых рынках сделали вывод, что она приближается. Аугусто Лопез-Кларос рассказал о встрече с представителями Министерства финансов, состоявшейся в начале августа. Правительство делилось с частными банкирами своими предположениями и крайне оптимистическими надеждами на то, что российские и иностранные инвесторы не уйдут с рынка ГКО. Эти же предположения легли в основу сделки с МВФ, но они оказались совершенно ошибочными. “Мы были поражены, — сказал Лопез-Кларос. — Они не понимали, что иностранные инвесторы уходят”.

Отъезды превратились в паническое бегство. “Когда была получена помощь МВФ, — рассказывал мне Борис Йордан, — большинство инвесторов подумало: прекрасно, мы получим ликвидные средства и постараемся перевести все, что сможем, за границу”. Другими словами, это не успокоило инвесторов, а лишь привело их к мысли, что им, возможно, удастся превратить свои акции и облигации в доллары прежде, чем устремиться к выходу. Проблема “ликвидности” — возможность превращения рублевых активов в доллары — была главной. Банковская система становилась все более неликвидной.

Не каждому удавалось добраться до выхода. Одни инвесторы получали наличность, а другие нет — в зависимости от сочетания факторов: связей, удачи, слухов, взяток и выбора времени. С 20 июля по 19 августа Центробанк израсходовал для поддержания рубля 3,5 миллиарда долларов. Рейтинговые агентства “Мудиз инвесторс сервис” и “Стандарт энд Пуэрз” понизили оценку России и ее ведущих банков. Банк Смоленского “СБС-Агро” попытался избавиться от горы государственных ценных бумаг в отчаянной надежде получить наличные деньги. В российской банковской системе наступил настоящий кризис ликвидности, и банки перестали предоставлять кредиты друг другу.

Беспокойство на рынке вызвало то, что Сбербанк, долг государства которому составлял 17 миллиардов долларов, отказался в конце июля реинвестировать доходы от погашения ГКО. Государство, испытывая нехватку наличных денег, было вынуждено еще больше влезть в долги, чтобы расплатиться по облигациям, срок погашения которых приближался. Контрольный пакет акций Сбербанка принадлежал Центробанку. Почему они неожиданно отказались продолжать игру? Они уходили со своего собственного рынка? Если так, то дела обстояли очень плохо. Илларионов сказал мне, что Сбербанк был крупнейшим игроком, ушедшим с рын-

ка ГКО в течение двух недель, предшествовавших 14 августа. Он задавал себе вопрос: повлиял ли на это решение Центральный банк? По мнению Илларионова, Центральный банк играл в политические игры, пытаясь подорвать позиции правительства Кириенко или отвести от себя вину за кризис, который могла вызвать приближающаяся девальвация. В конце июля Центробанк по непонятным причинам на несколько дней заморозил счета Министерства финансов, парализовав его способность производить обычные платежи. Согласно мемуарам Батурина и его коллег, пришлось вмешаться Ельцину. Дмитрий Васильев, часто критиковавший Центробанк, также упомянул этот эпизод в качестве примера того, как банк играл в опасную политическую игру с правительством. “Это была полная, стопроцентная провокация, — говорил Васильев о замороженных счетах. — Думаю, что они хотели свергнуть правительство или заставить правительство сделать что-то”.

Чубайс признал, что перестал ощущать настроение рынка. “Мы были уверены, что сможем решить проблему благодаря помощи МВФ, — сказал он. — Я ошибался. Ситуация не изменилась”. Как отметил Гайдар, они не сумели понять, насколько глубоким было недоверие рынков к правительству. “Многие люди, включая меня самого, считали, что июльский транш изменит отношение рынка”, — вспоминал он. Они ошибались, но Гайдар был слишком занят текущими финансовыми проблемами; он даже не допускал мысли, что они обречены на поражение.

Ельцин также чувствовал себя беспомощным. Как вспоминали его помощники, “когда Центральный банк заявил, что ситуация контролируется, что случались вещи и похуже, что мы справимся, он нервничал и испытывал мучительные сомнения, но все еще верил в это”. Ельцин не разбирался в экономике, но часто опасался, что допустил ошибку с единственной валютой, в которой разбирался очень хорошо, — с политической властью. Кому он не предоставил достаточно власти, спрашивал он себя? Кого не сумел поддержать?<sup>60</sup>

Обреченный Кириенко не мог сделать ничего существенного, чтобы смягчить гнев рынков. Он пытался составить ответственные долгосрочные планы, но они были бесполезными в условиях неумолимо приближавшегося кризиса, и никакое количество обещаний не могло прекратить панику. “Рынки вынесли собственный приговор, — жаловался он позже. — Они читали наш бухгалтерский баланс не хуже нас самих”.

Утром 13 августа Кириенко подвергся критике в письме Сороса, опубликованном газетой “Файнэншл таймс”. Известный всем как человек, который разорил в 1992 году Банк Англии, сделав ставку против английского фунта стерлингов, Сорос писал: “Катастрофа на российских

финансовых рынках достигла конечной фазы”. Сорос предложил западным промышленно развитым демократическим государствам незамедлительно осуществить денежные вливания в размере 15 миллиардов долларов, произвести девальвацию рубля на 15—25 процентов и создать механизм, позволяющий поддержать оказавшуюся в трудном положении валюту с помощью более надежной валюты, например доллара. Сорос заявил, что хочет, чтобы его письмо стало “сигналом” для западных государств, и не стремится извлечь выгоду из этой ситуации. Как ни странно, Сорос написал это письмо отчасти потому, что российское правительство, не привлекая к этому внимания, обратилось к нему с просьбой о предоставлении еще одного краткосрочного кредита до запланированной продажи следующего пакета акций “Связьинвеста”<sup>61</sup>. Его письмо прозвучало как раскат грома. На российской фондовой бирже произошел резкий спад, и торги были прекращены. Вскоре на улицах появились первые признаки беспокойства. Перед пунктами обмена валюты начали выстраиваться небольшие очереди. Обычные российские граждане в очередной раз избавлялись от собственной валюты и пытались купить доллары.

Утром в пятницу, 14 августа, Ельцин, у которого начался отпуск, вылетел в Новгород. В 10:00, как только вертолет приземлился, журналисты забросали его вопросами. Будет ли девальвация? “Девальвации не будет, заявляю об этом твердо и ясно”, — сказал Ельцин.

“Я ничего не придумываю и не фантазирую”, — добавил Ельцин. “Нет, — заверил он журналистов, — мы не выпустим ситуацию из-под контроля”. Ельцин сказал, что не прервет свой отпуск и не вернется в Москву. “Если я вернусь назад, будут говорить: это значит, что ситуация ужасная, что началась катастрофа, что все разваливается... Нет, наоборот, все идет так, как должно идти”<sup>62</sup>.

Но к этому времени рев драконов заглушал голос Ельцина. В течение недели несколько банков, включая “СБС-Агро” Смоленского, не смогли выполнить требование дополнительного обеспечения. В среду “Токобанк”, который раньше считался образцовым российским банком, но начиная с мая испытывал трудности, не выполнил обязательства по кредиту в размере 60 миллионов долларов. В пятницу банк “Империял” не выполнил обязательства по синдицированному кредиту в размере 50 миллионов долларов. Следующим стал МЕНАТЕП — в понедельник банк Ходорковского должен был произвести платеж по кредиту в размере 80 миллионов долларов, но не смог сделать этого. В интервью, опубликованном 12 августа в газете “Коммерсантъ-Daily”, Йордан сказал: “Сегодня все наши олигархи — банкроты. Почему, например, МЕНАТЕП борет-



ся за “Токобанк”, долг которого составляет 250 миллионов долларов? Почему им нужен этот банк? Потому что на возрождение “Токобанка” Центральный банк выделяет 100 миллионов долларов и МЕНАТЕП надеется решить свои проблемы, используя их для уплаты собственного долга”. Йордан привел руководителей МЕНАТЕПа в ярость.

14 августа, в тот самый день, когда Ельцин утверждал, что девальвации не будет, российское правительство и Центробанк пришли к выводу, что девальвация неизбежна. Алексашенко вспоминал, что на совещании в кабинете Кириенко в Белом доме был подтвержден “окончательный диагноз”. “Перед пунктами обмена валюты во всех крупных городах России появились длинные очереди, — рассказывал он. — Центральный банк воспринял это как признак того, что люди потеряли веру в рубль”. По его мнению, банк мог бы противостоять психологии рынка, но не психологии масс. Кроме того, стало ясно, что к прыжку готовится и второй дракон: денег для погашения ГКО, срок которых истек на следующей неделе, не было. Запасы Центробанка были истощены. Иностранные государства и инвесторы отказывали в помощи. Никто ни при каких условиях не предоставил бы ссуду России<sup>63</sup>.

В ту пятницу находившийся в отпуске Чубайс пытался получить удовольствие от поездки по Ирландии, но мобильный телефон звонил не переставая. Он прервал отпуск и вылетел в Москву. В субботу в 5 часов утра он был уже там. Мозговой центр правительства, в который входили Чубайс, Гайдар, Дубинин, Алексашенко, министр финансов Михаил Задорнов и другие, собрался на государственной даче Кириенко. Они признали, что девальвация “неизбежна”. Алексашенко рассказывал, что основная дискуссия велась относительно ГКО. Следует ли правительству отказываться от своих обязательств? Они решили “реструктурировать” ГКО, выпустив позже новые облигации. (Этот план не был осуществлен; правительство не выполнило своих обязательств и полностью прекратило погашение ГКО.) Имелись ли другие варианты? Да. Они могли заставить Центробанк использовать свои резервы, чтобы выплатить долги по ГКО, но никто не знал, как долго продержится банк. Они могли напечатать деньги, чтобы расплатиться с долгами, рискуя вызвать гиперинфляцию. Но никто не хотел даже обсуждать этот вариант, памятуя об инфляции начала 1990-х.

На субботней встрече не был решен самый щекотливый вопрос — что делать с банками. Угроза кризиса всей банковской системы была реальной. В воскресенье под давлением некоторых из олигархов, при обстоятельствах, которые так и не были выяснены до конца, Кириенко согласился защитить банки. Он дал согласие на “мораторий”, в соответ-

ствии с которым российские банки и компании имели право не выплачивать иностранные долги в течение трех месяцев. Магнатам предоставлялась возможность навсегда избавиться от обязательств по кредитам, общая сумма которых, согласно подсчетам, произведенным впоследствии Чубайсом, превышала 16 миллиардов долларов<sup>64</sup>. Это означало, что российское правительство участвовало в ограблении иностранных инвесторов.

Такая экстраординарная мера была подарком для магнатов. Авен вспоминал, что Березовский позвонил ему в Италию, где он проводил отпуск, и настоятельно просил немедленно вылететь в Москву. Березовский объяснял мне, что убеждал Авена вернуться в Москву и помочь Чубайсу справиться с трудностями, связанными с девальвацией. По словам Березовского, он чувствовал, что Чубайс и его помощники “не понимали, что делают”. Как вспоминал Авен, Ходорковский также настаивал на моратории. В понедельник наступал крайний срок платежа по кредиту, который МЕНАТЕП не мог произвести<sup>65</sup>.

Авен ожидал девальвации рубля, и его банк тщательно избегал долларовых форвардных контрактов, но он был ошеломлен тем, что Чубайс и Кириенко решились на девальвацию и дефолт одновременно. “Это было полной неожиданностью, — сказал он. — У нас имелись облигации ГКО на 100 миллионов долларов, и мы предполагали, что из-за девальвации можем потерять 20 процентов их стоимости. Мы понятия не имели о дефолте, абсолютно никакого понятия”.

До Малащенко, который был глазами и ушами Гусинского в сфере политики, доходили какие-то слухи, но, по его воспоминаниям, он также не думал, что правительство пойдет на дефолт и девальвацию одновременно. “Я не принимал это всерьез, — рассказывал он мне, — потому что это было невероятно. Как, черт возьми, вы собираетесь объявить дефолт и девальвацию одновременно? Любой специалист только посмеется над этим, потому что так не бывает. Поэтому я думал, что, возможно, все будет не настолько плохо. Могу сказать вам только одно: вероятно, некоторые посвященные просто знали, что произойдет, а остальные этого не понимали. Именно поэтому после 17 августа многие российские компании и олигархи оказались в такой сложной ситуации”.

В воскресенье, 16 августа, Кириенко и Чубайс прилетели на вертолете к Ельцину, находившемуся в охотничьей резиденции “Русь” примерно в ста километрах к северо-западу от Москвы. Они в общих чертах обрисовали свой план и выразили готовность уйти в отставку, но Ельцин отставку не принял. Через два дня после того, как он пообещал стране, что девальвации не будет, Ельцин согласился на дефолт и девальвацию одновре-

менно, не дожидаясь подробных объяснений Кириенко. “Действуйте, — прервал Ельцин премьер-министра, — принимайте все необходимые чрезвычайные меры”<sup>66</sup>.

Когда Кириенко и Чубайс вернулись в Москву, они направились непосредственно в Белый дом. Было поздно, около полуночи, но автомобильную стоянку перед внушительным белокаменным зданием заполнили огромные черные джипы охраны, сопровождавшей магнатов. Лимузины самих олигархов находились внутри ограды здания, но их накачанные телохранители в черных куртках ждали снаружи. Страна спала, когда олигархи и правительство слились в последних сердечных объятиях.

Миллионы людей по всей России, которым предстояло почувствовать на себе последствия девальвации и дефолта, оставались в неведении, а кучка предпринимателей, когда-то собиравшихся на Воробьевых горах, была приглашена, чтобы стать свидетелями последнего акта и, может быть, повлиять на него, надеясь спасти свою шкуру. Само их присутствие здесь в такой щекотливый момент, когда начинался крупнейший экономический кризис в России после распада Советского Союза, стало свидетельством связей между богатством и властью. Олигархи достигли пика своей власти, вершины своей коллективной мощи, но во многих отношениях кризис вызвали они сами. Их шумная ссора вокруг “Связьинвеста”, их политические игры в Кремле, их пристрастие к легким деньгам и иностранным кредитам — это-то и привело их и Россию к краю пропасти. В широких, устланных коврами коридорах на четвертом и пятом этажах Белого дома олигархи сидели до раннего утра, задавая себе вопрос: что впереди? В мире, который они построили, должны были произойти непредвиденные ими резкие перемены. Выживет ли их система? Выживут ли они сами?

В полночь уставший Чубайс ушел к себе в кабинет на четвертом этаже. С ним был Гайдар. Дубинин, председатель Центрального банка, время от времени заходил к ним. Принесли кофе и чай; Чубайс, еще не снявший галстук, в котором ездил на совещание к Ельцину, открыл свой ноутбук. Накануне в файле с заголовком “Совещание” Чубайс сделал записи, освещавшие события предшествовавшей недели. Он записал:

“Ухудшение ситуации в течение всей недели и резкий спад в пятницу:

1. Курсы в обменных пунктах — при официальном курсе 6,18 в обменных пунктах курс — 7, а в понедельник может быть 7,2 или 7,3, то есть будет превышена верхняя граница коридора, рассчитанного на три года!

2. Начиная с четверга дополнительное обеспечение, то есть обязательные банковские платежи по полученным кредитам, не вносилось. Два

из них следовало внести к пятнице; еще четыре нужно внести начиная с понедельника.

3. Замедление платежей в банковской системе начинает перерастать в полную остановку. Поступление доходов от налогообложения в бюджет резко снижается. Если выплата дополнительных фондов не будет отложена начиная с понедельника, остановка платежей может произойти уже в середине недели.

4. Сокращение резервов Центрального банка — в течение недели было израсходовано около 1,5 миллиарда долларов, почти вдвое больше, чем за предыдущую неделю. За одну только пятницу был израсходован миллиард долларов. Очевидно, что если не будут приняты жесткие решения, начинающаяся паника на валютном рынке может полностью истощить резервы Центрального банка меньше чем за неделю”.

Чубайс знал, что так продолжать они не могут, но боялся того, что надвигалось. Казалось, что он побежден и находится на грани отчаяния. Дефолт означал, что Россия обманула иностранных инвесторов на миллиарды долларов, которые они вложили в бурные новые рынки России в качестве кредитов и капиталовложений. Конечно, ими двигали жадность и стремление к колоссальной прибыли, они получали хорошие доходы и не обращали внимания на серьезные риски. Но они пришли также потому, что Чубайс сделал это возможным, это он позвал их в землю обетованную. Мысленно Чубайс часто представлял себе этот пейзаж, суливший огромные возможности. ГКО, еврооблигации, акции и долларовые форвардные контракты были признаками того, какой большой путь был пройден ими за столь малый срок. Они были без ума от рынков, а рынки были без ума от России. Потом любовь прошла. “Финансовые рынки — очень нервные создания, — размышлял позже Чубайс. — Как юные леди, они резко реагируют на сомнительные новости — падают в обморок”. Чубайс утверждал также, что в конце у государства не было иного выбора и оставалось лишь вводить инвесторов в заблуждение относительно надвигавшейся девальвации<sup>67</sup>.

Беседа с Альбац, Чубайс читал отрывки своего компьютерного файла. Чубайс также затронул вопрос об обмане инвесторов. Девальвация или дефолт по ГКО в начале года “были бы восприняты во всем мире чрезвычайно отрицательно”, сказал он. “Не сделав это тогда, мы продемонстрировали, что правительство борется до конца. Оно предприняло все мыслимые и немыслимые меры, чтобы не обмануть ожидания наших партнеров внутри страны и за границей... Верно, не получилось. Верно, мы потерпели неудачу. Дольше откладывать решения, принятые 17 августа, было невозможно. Дальше была пропасть”. Чубайс защищал Ельци-

на, который 14 августа солгал о приближавшей девальвации. “Он сказал именно то, что нужно было сказать”, — настаивал Чубайс. “Любой здравомыслящий политик скажет вам, что, к сожалению, именно так должны вести себя власти в подобных чрезвычайных ситуациях. ... власти не имеют права заявлять в трудной финансовой ситуации: “Мы не знаем, справимся мы или нет”, (люди) сразу начнут убежать”. Чубайса тогда спросили, имеют ли власти право лгать. “В такой ситуации власти обязаны сделать это. Они о-бя-за-ны. Поэтому международные финансовые учреждения, несмотря на все, что мы сделали, а мы обманули их на 20 миллиардов долларов\*, понимают, что у нас больше не было другого выхода, а если бы мы поступили так, как предлагал Илларионов, они навсегда прекратили бы вести бизнес с нами. То есть катастрофа была бы та же, что и теперь, но любая надежда на то, что инвесторы вернуться, была бы потеряна”.

Поздно вечером в воскресенье возникла новая трудность. В тот день Чубайсу показалось, что МВФ дал ему “зеленую улицу” относительно планов дефолта и девальвации в России, и он сказал об этом Ельцину, когда они находились в охотничьем домике. Однако после его возвращения в Белый дом у МВФ появились возражения. Чубайс позвонил Мишелю Камдессю, директору-распорядителю фонда, Фишеру, Саммерсу и заместителю министра финансов США по международным вопросам Дэвиду А. Липтону. Представители МВФ сказали: не делайте этого. Они предложили обратиться к Думе с просьбой о новом увеличении налогов и призвать парламент к проведению специальной сессии. Чубайс сказал, что это невозможно. Последовали напряженные часы телефонных переговоров. В случае реализации плана МВФ угрожал России “разводом”. Наконец стальной Чубайс взорвался. “Вы понимаете, что может произойти здесь? — кричал он по телефону. — Здесь будет как в Индонезии. Это не шахтеры, стучащие касками перед Белым домом. Это будет крах банковской системы России. Настоящий крах!” Чубайс говорил эмоционально, жестко и бескомпромиссно. Он сказал, что осуществление плана остановить невозможно и что о нем будет объявлено на следующее утро, 17 августа. Длинная ночь телефонных звонков закончилась. Прежде чем положить трубку, один из представителей Запада просто сказал Чубайсу: “Удачи”.

\* Это замечание наделало шуму, когда газета “Лос-Анджелес таймс” приписала Чубайсу высказывание о том, что Россия “обманула” МВФ на 20 миллиардов долларов. В письме, направленном в газету, Чубайс ответил, что имел в виду 20 миллиардов долларов, на которые российские банки “обманули” иностранных кредиторов, воспользовавшись мораторием. Альбац подтвердила мне, что в интервью Чубайс имел в виду иностранных инвесторов, а не МВФ.

Чубайс не знал, как отреагирует МВФ, до тех пор, пока утром в день принятия решения не было опубликовано заявление, в котором Камдеску подтвердил точку зрения, что для России важно осуществлять реформы. «Важно, чтобы международное сообщество в целом, как государствен­ный, так и частный сектор, проявляло солидарность с Россией в это трудное время», — продолжил он. Чубайс вздохнул с облегчением.

В течение длинной ночи Чубайс пригласил олигархов — Березовского, Ходорковского, Авена, Фридмана и Потанина. Он объяснил план. Рублю будет позволено опуститься до уровня 9,5 рубля за доллар. Что более неприятно, их ГКО превратятся в ничего не стоящую бумагу. Магнаты сидели в наводившей ужас тишине<sup>68</sup>. Последствия были ясны: на них обрушится тяжелый удар, особенно на банки. «Они все банкроты, — сказал, вспоминая эту сцену, Йордан. — Им хочется одного — защищать себя как можно дольше».

Ранее Березовский поддержал идею постепенной девальвации; его «Независимая газета» помещала на своих страницах предупреждения Илларионова. Но теперь, в этот поздний час, Березовского беспокоило то, что Чубайс действовал вопреки совету МВФ. Виноградов, самый уязвимый из них, вспоминал, что его взбесила новость о девальвации, потому что его долларовые форвардные контракты, достигшие теперь 2,5 миллиарда долларов, должны были разорить его. Он сделал ставку на устойчивый рубль и проиграл. «Зачем нужно проводить девальвацию сейчас и так резко? — умолял он. — Это кончится тем, что народ пойдет бить окна банков, грабить магазины!»<sup>69</sup> Некоторым удалось спастись от полного разорения. Те, кто располагал природными богатствами — у Ходорковского и Березовского была нефть, Потанин рассчитывал на металлы и нефть, — имели обильные поступления наличной валюты от их экспорта. Однако банкам предстояло лопнуть, как мыльным пузырям, — а у Ходорковского и Потанина банки были крупные.

Трехмесячный мораторий стал спасательным кругом, брошенным магнатам их творцом Чубайсом. Он дал им достаточно времени, чтобы сберечь хотя бы некоторые из их активов. Чубайс вспоминал, что олигархи, указывая на руины банковской системы, умоляли его «сделать, по крайней мере, ответный шаг, чтобы помочь каким-то образом избавиться от имевшихся обязательств». Чубайс согласился. Мораторий и стал таким ответным шагом. Предполагалось, что он на девяносто дней защитит их от кредиторов, но фактически магнаты получили больше. Некоторые кредиты так и не были возвращены, о них забыли; по другим они заплатили несколько центов за доллар.

“Это — подарок людям, чьи руки и ноги вы только что отрезали, — вспоминал Чубайс. — Потом вы дарите им костыли”.

Дефолт, девальвация и мораторий были объявлены на следующее утро, 17 августа. Такие костыли оказались как раз тем, что нужно было Ходорковскому, чтобы не возвращать кредиты, взятые ранее. Именно так он и поступил. По словам бывшего сотрудника МЕНАТЕПа, в пятницу, 14 августа, руководство банка с тревогой наблюдало, произведет ли платежи банк “Империа́л”. Дефолт банка “Империа́л” мог вызвать кризис и освободить их от платежа по кредиту, который им предстояло сделать в понедельник. У Ходорковского по-прежнему имелся ЮКОС и океан нефти в Западной Сибири. Но что касается кредитов, ответ был бы прост: “Очень жаль, форс-мажор. До свидания”\*.

“МЕНАТЕП обращался с Западом так же, как всегда обходился с российским правительством: как с бесплатным источником финансирования, — сказал мне банкир из МЕНАТЕПа. — Мы можем получить столько денег, сколько нам нужно, говоря правильные вещи. Они продавали и закладывали нефть, которой еще не было, брали в долг у различных программ и использовали в своих интересах острое соперничество иностранных банков, стремившихся создать здесь клиентскую базу. Они просто набрали слишком много кредитов. Им было по тридцать четыре года, и вдруг на них обрушились сотни миллионов долларов. Они слишком много заняли”.

Яркие, полные динамизма времена московского бума остались позади. В течение первых нескольких недель Центробанк пытался удержать рубль на уровне примерно 9,5 рубля за доллар, но 2 сентября позволил валюте свободно плавать. В конечном итоге курс достиг уровня 20 и более рублей за доллар. В те первые дни в городе царило странное настроение, ощущение упущенной возможности. Осенние рекламные кампании начались в конце августа, как будто ничего не случилось. Итальянский дизайнер Эрменеджильдо Зенья открыл модный салон, как будто у него могли быть клиенты. В газете “Коммерсантъ-Daily”, как ни в чем не бывало, помещали свою рекламу фирмы “Гуччи”, “Де Бирс”, “Луи Вюиттон”. Неоновые огни продолжали вспыхивать в городе и через месяц после девальвации рубля, но на улицах было пусто и тихо, как будто взорвалась нейтронная бомба. Она оставила все символы процветания, но уничтожила людей и их деньги.

Период летних отпусков постепенно подходил к концу, но когда в начале сентября люди неохотно вернулись в город с дач, началась пани-

\* Бывший сотрудник банка МЕНАТЕПа, пожелавший остаться неизвестным.

ка. Банковская система закрылась наглухо, все платежи были приостановлены. Самое распространенное объявление на дверях отделений гласило “закрыто по техническим причинам”, что означало — сегодня денег нет, банкоматы стояли безжизненно и безмолвно. Город, казалось, лишился цели и находился в свободном падении, особенно когда поставки импортных товаров стали истощаться и цены неожиданно выросли<sup>70</sup>. Покупатели в панике расхватывали шампунь, опустошая полки магазинов, как будто им суждено никогда больше не увидеть “Л’Ореаль”. Внезапно нахлынули воспоминания о старом коричневом мыле советских времен — один кусок на семью из четырех человек. Безумное стремление купить хоть что-нибудь охватило людей на многие недели. На рынках время от времени исчезали такие простые товары, как соль, сахар, мука и спички. Каждый час пункты обмена валюты выставляли новый курс обмена рубля и доллара. В сентябре колебания приобрели невероятные масштабы. Когда наступил срок выплат по долларовым форвардным контрактам, рубль неожиданно и резко повысился в цене, а затем также неожиданно упал снова. Резко снизился уровень жизни, упав на 40 процентов. От ударной волны экономического кризиса пострадали все, но особенно болезненным было ее воздействие на средний класс, едва успевший пустить корни в условиях новой рыночной экономики. Это были люди, прежде работавшие на государство и оставившие надежные места работы, чтобы работать на себя. Они ездили в Париж, покупали джинсы и косметику, ужинали в модных московских ресторанах. Это были представители трудолюбивого класса предпринимателей, вкушившие плоды процветания, главным образом в Москве, и способствовавшие ему. “Ситуация действительно была очень шаткой”, — вздохнула Наталья Тумашкова, консультант по рекламе и кадрам, бизнес которой потерпел крах чуть ли не на следующий день после девальвации. “Я помню первый путч в 1991 году, мы были очень напуганы. Мы чувствовали, что все может вернуться. Но во второй раз, в 1993 году, мы уже чувствовали, что изменения необратимы. Теперь мы в шоке оттого, что все могло измениться так быстро!” Мы беседовали в почти пустом, похожем на пещеру зале ресторана “Ле Гурме”, украшенном мраморными колоннами и звенящими люстрами, который когда-то заполняли руководящие работники компаний в дорогих костюмах. Марина Бородицкая, писательница и переводчик, давняя подруга Тумашковой, печально смотрела на безупречно белые скатерти, сверкающие хрустальные фужеры и пустые стулья, освещаемые солнцем сквозь массивные арочные окна. “Я вышла и купила пятнадцать рулонов туалетной бумаги, — сказала она, — на всякий случай”. Кризис нанес самый тяжелый удар по мелким фирмам, таким, как у



Тумашковой, которые были созданы на пустом месте и процветали благодаря энергии финансовых кругов — банков, рекламных агентств, бирж и всего, что существовало вокруг них. В год драконов торговля и сфера обслуживания в России сократились на 46 процентов, а количество предприятий, принадлежащих мелким предпринимателям, уменьшилось на 31 процент по сравнению с 1997 годом, когда страна переживала бум<sup>71</sup>.

В дни, следовавшие за кризисом, олигархи проявляли беспокойство. Как вспоминал Кириенко, 20 августа Березовский, Гусинский, Смоленский и некоторые другие банкиры пришли к нему с просьбой оказать помощь банку Смоленского “СБС-Агро”. Кириенко рассказывал, что Березовскому хотелось добиться помощи без смены собственника банка. Но Кириенко отказался. “Мы постараемся, чтобы вас уволили”, — сказал Березовский. “Попробуйте”, — ответил Кириенко<sup>72</sup>. Позже Березовский отрицал, что такая встреча имела место. “Абсолютная глупость”, — прокомментировал он рассказы Кириенко.

23 августа Ельцин уволил Кириенко, вызвав странную кучу малу, в которой Березовский снова попытался сыграть роль влиятельного политика. Ельцин вновь назначил Черномырдина исполняющим обязанности премьер-министра. По словам Березовского, это было его предложение, которое он передал Ельцину через Юмашева<sup>73</sup>. Несколько месяцев назад Березовский помог организовать увольнение Черномырдина, но теперь вернул Черномырдина назад. В день назначения, как рассказывал очевидец, Черномырдин приехал в Белый дом, прошел по длинному, устланному ковром коридору и остановился, прежде чем войти в кабинет премьер-министра. Там его ждал Березовский. Казалось естественным, что Березовский вошел первым, а Черномырдин последовал за ним. Березовский по-прежнему думал о выборах 2000 года, на которых предстояло выбрать преемника Ельцина. “Мы заинтересованы в том, чтобы в 2000 году гарантировать преемственность власти”, — сказал он. Назначая Черномырдина, Ельцин почти слово в слово повторил то, что ранее сказал Березовский, позволяя предположить, что все нити этого нового назначения тянутся именно к нему. “Важным аргументом” в пользу Черномырдина, сказал Ельцин, “является сохранение преемственности власти”. Березовский снова был при деле и без особых усилий выбирал, кто будет управлять страной.

По Москве ползли слухи, что члены семьи Ельцина и магнаты убеждают его уйти в отставку, как только Черномырдин будет утвержден парламентом. 28 августа на экранах телевизоров появился Ельцин, сидевший в Кремле у маленького круглого столика и выглядевший слабым и уязвимым. “Я хочу сказать, что я никуда не уйду, я никуда не уйду, —

произнес он медленно, но четко. — Я не уйду в отставку”. Через несколько дней Березовский открыто обсуждал вопрос об отставке Ельцина в радиointервью. “Если нет сильной власти, Борису Николаевичу придется уйти в отставку до окончания срока его полномочий, чтобы освободить место для создания сильной власти”.

Но все же Березовский опять потерял инициативу. Власть Ельцина была как никогда слабой, и после двух недель споров парламент проголосовал против Черномырдина. Состояние экономики продолжало ухудшаться. Рынки и банки были парализованы. Лужков обвинил Государственную думу в бездействии. “Я ужасно расстроен тем, что в течение двух недель они не могут принять одно конкретное решение, — заметил он. — Как сказали две мыши — зачем нам сыр? Сейчас нам нужно выбраться из этой мышеловки”. Столкнувшись с упорством парламента, 10 сентября Ельцин отказался от кандидатуры Черномырдина и назначил на этот пост Евгения Примакова, министра иностранных дел и типичного представителя старой школы, кандидатура которого была поддержана. Очередная попытка Березовского оказать влияние на политику на этом закончилась. На время.

У Смоленского не было океана нефти, но было море вкладчиков, и они возмущались у дверей отделения банка “СБС-Агро” на Пушкинской площади в центре Москвы. В начале сентября толпа осадила офис, требуя назад свои вклады. Мечта Смоленского создать российский эквивалент “Бэнк оф Америка” рассеялась как дым; надежда завоевать доверие миллионов вкладчиков таяла перед его глазами. Через две недели после кризиса я увидел его в офисе банка. С мрачным видом человека, испытывающего стресс, он нервно сворачивал листок бумаги во все более тугой квадратик. “Я не знаю, — признался он, — что может сейчас заставить людей держать деньги в банках. Просто не могу себе представить, почему они стали бы это делать”.

После кризиса банк Смоленского “СБС-Агро” с его 1200 отделениями и 5,7 миллиона вкладчиков, банкоматами, кредитными карточками и претензиями на преобразование в гигантский коммерческий банк превратился в символ рухнувших надежд. Он стал жертвой массового изъятия вкладов, когда запаниковавшие вкладчики потребовали вернуть их деньги. Мораторий, возможно, защитил магнатов от иностранных кредиторов, но не защитил от сограждан. В августе россияне сняли со счетов в тридцати крупнейших банках 17 миллиардов рублей, или около 10 процентов вкладов, а за месяц до этого — всего 2 миллиарда<sup>4</sup>. К середине сентября опасения Кириенко оправдались: банковская система терпела

крах. Платежи прекратились, несмотря на отчаянные попытки Центробанка пополнить систему за счет рублевых вливаний. На улицах толпы обманутых вкладчиков в ярости осыпали Смоленского нежелательными эпитетами. Он обманул их.

В банке Смоленского сложилась странная ситуация с ГКО. В начале сентября Смоленский сказал мне, что “СБС-Агро” имеет миллиард долларов в ГКО, которые были заморожены. Имел он и обязательства перед иностранными инвесторами также в размере миллиарда долларов, включая еврооблигации, синдицированные займы и кредиты. Выплата 162 миллионов долларов была просрочена. По его словам, он был разорен дефолтом ГКО. “Они просто забрали эти деньги, как большевики. Мы видели это в 1917 году”. Но когда я встретился со Смоленским через год после кризиса, он рассказал мне другую историю. Он сказал, что “СБС-Агро” имел ГКО лишь на незначительную сумму и разорили его западные кредиты. Смоленский всегда отличался скрытностью, и установить истину было невозможно. 14 августа, за три дня до кризиса, он взял у Центробанка стабилизационный кредит в размере 100 миллионов долларов.

Дубинин рассказывал, что Смоленский приходил к нему сразу после 17 августа и потребовал 2 миллиарда рублей немедленно “и, вероятно, еще 8 или 10 миллиардов потом”<sup>75</sup>. Другие банки также требовали наличных, и Центробанк предоставил ряд таинственных “стабилизационных кредитов”, судьба которых осталась неясной. В октябре 1998 года Центробанк выделил “СБС-Агро” ссуду в размере 345 миллионов долларов под поручительство 40 региональных правительств. Но когда Центробанк попытался ввести в “СБС-Агро” временное управление, чтобы взять его под свой контроль, Смоленский закрыл дверь на засов, как он это проделывал перед аудиторами и в 1993 году. Он просто не дал представителям Центробанка войти.

По утверждениям Дубинина, Березовский сразу встал на защиту Смоленского, потребовав, чтобы Центробанк не пытался взять “СБС-Агро” под свой контроль. “Мы не позволим вам сделать это”, — заявил Березовский<sup>76</sup>. Дубинин не смог установить, на какие активы “СБС-Агро” можно было бы наложить арест. “Холдинговая компания устроена таким способом, что кажется, будто банку ничто не принадлежит, — сказал он. — Поэтому если мы, грубо говоря, объявляем банк банкротом, то не можем добраться до его собственности законным образом”<sup>77</sup>. Смоленский намеренно построил свою империю так, чтобы ее запутанное устройство в течение многих месяцев и лет сбивало с толку охотников за его сокровищами. Дубинин так и не смог ничего сделать и 7 сентября ушел в отставку, обвинив Смоленского в “саботаже”. Его сменил Виктор Геращенко,

прежний руководитель Центробанка, злейший враг Смоленского еще с начала 1990-х.

Как и Ходорковский, Смоленский умело воспользовался “костылями”, позволявшими не возвращать долги иностранцам в течение моратория и даже после его окончания. Российские вкладчики “СБС-Агро”, доверившие ему свои сбережения, тоже лишились своих денег. После кризиса они регулярно проводили многотысячные митинги, давая волю своему гневу. Они раздавали листовки, описывавшие загадочное похищение активов банка, от которого осталась только вывеска, делились друг с другом своим горем. На одну из встреч пришла Людмила Исаева, пожилая женщина в аккуратной серой куртке, с очень прямой осанкой. Ее волосы были стянуты в тугой пучок, как у балерины, а губы накрашены розовой помадой. В руках она сжимала пачку документов. До выхода на пенсию Исаева работала профессиональной переводчицей; она положила на счет в “СБС-Агро” десять тысяч долларов. Эти деньги она копила в течение многих лет в надежде обменять свою квартиру на большую с доплатой. После гиперинфляции начала 1990-х она забрала деньги из государственного банка, в котором ее сбережения обесценились так, что на них можно было купить “только хлеб, молоко и колбасу”. Во время бума 1997 года она стала искать коммерческий банк, чтобы внести в него все свои сбережения. “Такой, чтобы был надежным”, — сказала она, много раз повторив это слово — “надежный”.

Она внимательно читала журналы, чтобы выяснить, какой коммерческий банк самый надежный. “Банки имели рейтинги А, А1, А2. Рейтинг В был менее хорошим. У “СБС-Агро” рейтинг все время был А1, — рассказывала она. — Он постоянно занимал место среди лучших коммерческих банков”. По ее вкладу в “СБС-Агро” ежемесячно выплачивались проценты, которые она получала в местном отделении банка. Она месяц за месяцем продлевала срок своего вклада. “Поскольку я приходила в одно и то же отделение каждый месяц, его сотрудники стали меня узнавать. В конце концов они убедили меня положить деньги в банк на год. Годовой срок заканчивался в июле 1998 года, и я собиралась забрать свои деньги. Я решила наконец купить квартиру”.

За деньгами она пришла в начале августа. “Они сказали, что в их кассовых аппаратах нет такой большой суммы, и предложили прийти через пять дней”. Под тем же предлогом ей отказали еще несколько раз, каждый раз выдавая письменное обязательство заплатить.

В пятницу вечером, 14 августа, она смотрела по телевизору, как находившийся в Новгороде Ельцин заверял, что ситуация “контролируется”. А в понедельник разразился кризис, и больше она этих десяти тысяч

не видела. “Мне просто не повезло”, — говорила она через год после кризиса, стоя в толпе обманутых вкладчиков во время пресс-конференции.

Пятидесятилетняя Татьяна Казанцева, работавшая экономистом в другом банке, сказала, что потеряла в “СБС-Агро” двадцать тысяч долларов. Ее зарплата автоматически переводилась в обреченный банк. “Я обвиняю правительство, но я обвиняю и Смоленского, — сказала она после двух лет неудачных попыток вернуть свои деньги. — Мы доверяли ему. Мы хотели походить на цивилизованных людей. Мы не клали деньги под подушку. Мы доверяли”. Услышав эти грустные истории, я вспомнил, что всего двумя годами раньше для Смоленского был организован выпуск еврооблигаций на 250 миллионов долларов в расчете на то, что он сможет убедить россиян доверять своим банкам. В октябре 2000 года Эндрю Хиггинс из “Уолл-Стрит джорнал” спросил Смоленского об иностранных кредиторах, потерявших в “СБС-Агро” больше миллиарда долларов. Смоленский ответил, что им достанутся “от мертвого осла уши”<sup>78</sup>.

Это был год ушей от мертвого осла. Березовский потерпел фиаско как политический посредник, и его хитроумные ходы дорого обошлись

всем, отвлекая внимание от приближающегося к России экономического кризиса. С самого начала олигархи манипулировали политической властью в своих интересах, но теперь дело повернулось неожиданной стороной. Чубайс, чья упрямая решимость в прошлом сослужила ему хорошую службу, на этот раз был ослеплен ею. Он так долго добивался устойчивости рубля, что не смог вовремя пожертвовать ею. Теперь Чубайс выучил, что приговор рынка может оказаться скор и суров. Но урок стоил дорого. Иностранные инвесторы, осыпавшие русских легкими деньгами, поняли, что их обманули. Они и сами обманули себя, когда недостаточно внимательно отнеслись к изучению заемщиков. Положение олигархов после кризиса было неодинаковым: одни находились в состоянии агонии, другие пострадали в меньшей степени, третьи восстанавливали утраченные позиции. Впереди их ждали самые трудные месяцы их короткой карьеры. Они больше не соберутся вместе, как это было на Воробьевых горах или в Давосе. Они оказались в тяжелом положении, но построенная ими разновидность дикого капитализма выдержала испытание. Рев драконов не уничтожил ее.

**М**ашина грез Владимира Гусинского стартовала 22 ноября 1998 года с мыса Канаверал, всего через пять лет после того, как он с двумя отчаявшимися тележурналистами разработал невероятный план создания собственного телевизионного канала. На побережье Флориды Гусинский с тревогой наблюдал за тем, как ракета “Дельта II” вывела на орбиту его новый спутник “Бонум-1” весом 1425 килограммов, способный передавать сигналы десятков телевизионных каналов непосредственно в дома жителей европейской части России. Вглядываясь ввысь, Гусинский испытывал огромную гордость: его спутник был первым спутником, построенным американской фирмой для клиента из бывшего Советского Союза<sup>1</sup>. После запуска мощный спутник модели “Хьюз-376” развернул круглую антенну двухметрового диаметра и начал полет, рассчитанный на одиннадцать лет, передавая новостные и развлекательные программы в цифровом формате на фирменные зеленые спутниковые антенны НТВ-Плюс.

Гусинский мечтал о том, что антенны НТВ-Плюс покроют территорию России, связав миллионы зрителей с его спутником. Эта мечта была неразрывно связана с судьбой российской экономики. Гусинский рассчитывал на появление нового среднего класса, на то, что миллионы семей захотят — и смогут себе позволить — заплатить 299 долларов за

## Крутые меры и серебряные пули

спутниковую антенну, чтобы иметь возможность круглые сутки смотреть кино, спортивные состязания, новости, детские программы и другие каналы, которые он надеялся им когда-нибудь предложить.

И в техническом, и в финансовом отношении планы Гусинского были чрезвычайно амбициозными. Управление спутником осуществлялось с новой наземной станции, построенной им под Москвой. Гусинский собирался также построить новую просторную студию для выпуска телевизионных программ НТВ. За год он выпускал триста часов телевизионных мыльных опер. Всего через пять лет после создания НТВ он уже считал себя владельцем одной из крупнейших медиакомпаний в Европе.

Он старался охватить сразу три уровня российского телевидения: спутникового, НТВ-Плюс, передающего сигнал непосредственно в дома телезрителей; традиционного, транслирующего сигнал его флагманского канала НТВ через телевизионную башню; и кабельного, с помощью недавно созданной телевизионной сети ТНТ, начавшей осваивать российские регионы.

Но 17 августа 1998 года, в самый неподходящий для Гусинского момент, произошло падение рубля. Первая волна девальвации побудила заждавшийся средний класс уменьшить расходы на посещение ресторанов, приобретение электроники и на развлечения. Гусинскому это напомнило автомобильную катастрофу, снятую замедленной съемкой; потребовалось какое-то время, чтобы осознать случившееся, но оно было



неизбежно. В конце 1998 года количество подписчиков НТВ-Плюс достигло 180 000, но через год оно снизилось до 109 000, хотя первоначальный план предусматривал полмиллиона подписчиков или больше. Хуже того, многие из подписчиков Гусинского не могли оплатить свои счета. Тогда же, в конце 1998 года, потерпел крах рынок телевизионной рекламы, причем произошло это особенно болезненным для Гусинского образом. Девальвация внезапно сделала импортные товары более дорогими, а ведь именно они были основными объектами телевизионной рекламы, предлагавшей американскую зубную пасту и японскую электронику. После 17 августа доходы НТВ от рекламы сократились на две трети<sup>2</sup>.

Гусинский внес коррективы в свои планы: отказался от дополнительных студий НТВ, отказался от мечты о строительстве кинотеатров и оставил надежду на то, чтобы выпустить в обращение свои акции на Уолл-стрит, что являлось важнейшей частью его стратегии расширения. “Начался кризис, и все было кончено”, — сказал он мне спустя несколько лет. Гусинский пострадал из-за того, что неудачно выбрал время и возлагал слишком большие надежды на будущее, он пострадал из-за внезапного падения уровня благосостояния среднего класса, на который он так рассчитывал. Гусинский был продуктом собственного стремительного роста на начальном этапе. Он действовал по принципу: создавай — и клиенты придут. План создания собственного спутникового телевидения был основан на европейских и азиатских моделях, предусматривавших интенсивные инвестиции в течение первых пяти лет. Прибыль ожидалась позже, на седьмой или восьмой год. У Гусинского прибыльные годы еще не наступили. Теперь, как во время отлива, денежные потоки изменили направление; затраты Гусинского были велики, а доходы сокращались. Ему приходилось расплачиваться за дорогой спутник, на покупку которого он занял 123,7 миллиона долларов у американского Экспортно-импортного банка, не получая ожидаемой прибыли. “Что такое бизнес, особенно тот, который создал ты сам? — рассказывал мне Гусинский, оглядываясь на свои прошлые беды. — Его можно сравнить с велогонщиком, стремительно мчащимся вперед. Он наклоняется вперед и быстро крутит педали... потому что если он не будет их крутить, то упадет и сломает себе шею. Чтобы стать первым, нужно двигаться быстро”.

Гусинский упал. Экономический кризис был похож на участок дороги, покрытый гравием, и велосипед выскользнул из-под него. В финансовом отношении спутник оказался обузой. Президент НТВ Игорь Малашенко утверждал позже, что это была самая большая ошибка Гусинского как бизнесмена. Сам Гусинский и те, кто был близок к нему, считали спутник символом раннего стиля предпринимательской деятельности Гусин-

ского: мечта о невозможном и надежда на то, что она сбудется. Но экономический кризис сделал мечту неосуществимой. Гусинский не смог достаточно быстро изменить свой подход.

“Мои партнеры говорили мне, что я совершаю глупость, пытаюсь построить империю”, — сказал Гусинский. Они хотели, чтобы Гусинский откладывал прибыль на черный день, а не вкладывал ее снова в бизнес. Гусинский объяснял им, что спутник — лучший способ обеспечить телевизионное вещание в стране с устаревшей инфраструктурой. Он доказывал мне, что вложил в НТВ-Плюс 1,2 миллиарда долларов, полученных в виде прибыли и кредитов. Но он не предвидел падения рубля. “Ошибка заключалась в том, что мы считали Россию достаточно стабильной, чтобы вкладывать капитал в бизнес и развитие”\*.

В своих бедах после падения рубля Гусинский был не одинок. Березовскому, по-прежнему пытавшемуся играть роль мастера политического шахер-махера, угрожали арест или изгнание из страны в связи с открыто враждебным отношением к нему со стороны премьер-министра Евгения Примакова. Не имея возможности вернуть долги, Ходорковский начал грязную кампанию с целью избавиться от западных кредиторов и миноритарных акционеров. Банк Смоленского закрылся, а сам Смоленский исчез из поля зрения общественности. Лужков благополучно пережил экономический кризис, и какое-то время его считали потенциальным преемником Ельцина. Но его политические устремления были быстро и грубо пресечены. Счастливые дни остались позади.

В конце осени события приняли для олигархов особенно зловещий оборот. Россияне были возмущены и напуганы экономическим кризисом, и начались поиски козлов отпущения. Недостатка в потенциальных мишенях не было. Опрос общественного мнения, проведенный в Москве через две недели после начала кризиса, показывал, что Виктор Черномырдин, Борис Ельцин и Сергей Кириенко были первыми, кого называли люди в ответ на вопрос “Кто виноват?”. За ними шли олигархи, банкиры и финансисты, а следом — парламент, реформаторы и Центробанк<sup>3</sup>.

Самые зловещие угрозы исходили от радикально настроенного парламентария-коммуниста Альберта Макашова, грубого и мстительного человека, который был арестован в 1993 году за участие в вооруженном штурме телевизионного центра “Останкино” во время конфликта Ельци-

\* Предприятие Гусинского столкнулось и с другими проблемами. Переход спутникового телевидения во всем мире с аналогового на цифровой сигнал происходил одновременно с созданием НТВ-Плюс. Спутник “Бонум-1” был цифровым, но у Гусинского возникли проблемы с управлением им. Один из сотрудников НТВ сказал мне, что НТВ-Плюс сменил в тот период пятерых менеджеров.

на с парламентом. Еще в 1996 году магнаты опасались волны антисемитизма; теперь Макашов снова пытался поднять ее. 11 ноября он обрушился на Березовского. “Не ведите себя как жид, — сказал он, употребив слово, оскорбительное для еврея. — Дайте стране... один или два миллиарда своих зеленых денег, и страна успокоится”. Лидер коммунистов Геннадий Зюганов отказался публично осудить Макашова, сказав, что Макашову как члену партии объявлен выговор, и этого достаточно. Затем Зюганов присоединился к нападкам на еврейских банкиров, воскрешая антисемитскую риторику советской эпохи. “Наш народ — не слепой, — сказал Зюганов. — Он не может закрывать глаза на агрессивную, деструктивную роль сионистского капитала в разрушении экономики России и разграблении ее собственности, принадлежащей всем. Народ все лучше понимает, что причина всех нынешних неприятностей заключается в преступном антинародном курсе захватившей власть наднациональной олигархии”<sup>4</sup>.

Через некоторое время стало очевидно, что Макашов и Зюганов плохо представляют истинную ситуацию. Их попытка разжечь ненависть после резкого падения рубля, казалось, представляла угрозу, но через несколько месяцев обстановка разрядилась, народ не подхватил их боевой клич, зовущий на борьбу с еврейскими банкирами. Антисемитизм оставался скрытой силой в некоторых слоях российского общества, олигархи не пользовались популярностью у значительной части населения, но искра не разгоралась. Возможно, антисемитские настроения ослабли из-за того, что больше не пользовались поддержкой государства; возможно, желание выжить в трудные времена было сильнее, чем желание ненавидеть.

Ущерб олигархам наносило не общественное мнение, а междуособные войны с внешними инвесторами, друг с другом и с Кремлем. В течение двух с половиной лет после падения курса рубля олигархи вели дорогостоящую самоубийственную борьбу, мотивами которой были жажда власти и алчность. Эта глава посвящена четырем конфликтам такого рода. Они не стали концом олигархов, но служат символом заката ревущих 1990-х и эпохи Ельцина, в которой олигархи сыграли такую заметную роль.

Тяжелые времена подразумевают крутые меры, а Михаил Ходорковский был в этом деле мастером. Сначала, когда ему достался ЮКОС, Ходорковский, по словам одного из бывших сотрудников банка МЕНАТЕП, послал триста лучших сотрудников своей службы безопасности в Сибирь, чтобы насильственно завладеть нефтяными скважинами и нефтеперерабатывающими заводами. Центры нефтедобывающей промышленности, такие, как Нефтеюганск, были печально известны своими преступными груп-

пировками, выкачивавшими деньги из нефтяной промышленности. Ходорковский уделил особое внимание бухгалтерам и руководителям финансовых органов своих новых предприятий. Бывший сотрудник МЕНАТЕПа рассказал мне, что Ходорковский посетил всех финансовых директоров и главных бухгалтеров дочерних компаний, чтобы лично сказать им: “Теперь вы знаете, на кого работаете, относитесь к своим обязанностям серьезно”. По правилам победитель получал все.

Летом 1998 года, накануне кризиса, рабочие в Нефтеюганске провели митинг, чтобы выразить свое недовольство тем, что ЮКОС в течение нескольких месяцев не выплачивал им зарплату. Руководил митингом мэр города Владимир Петрухов. В июне он направил Ельцину, Кириенко и другим телеграммы, в которых обвинил Ходорковского и ЮКОС в том, что они “душат” город. На митинге один из участников держал плакат с надписью “Ходорковского к ответу”. 26 июня Петрухов был застрелен по дороге на работу. Убийцу не нашли. В ЮКОСе отрицали какую-либо причастность к преступлению.

После дефолта в своих отношениях с западными кредиторами и миноритарными акционерами Ходорковский пользовался тактикой выжженной земли. Он хотел избавиться от них и присвоить себе весь ЮКОС целиком или, по крайней мере, большую его часть. Когда истек девяностодневный мораторий, МЕНАТЕП не выполнил обязательств по погашению кредита в размере 236 миллионов долларов, предоставленного японским банком “Дайва”, немецким банком “Уэст Мерчант” и лондонским “Стандард Чартерд”, которым МЕНАТЕП предоставил в качестве обеспечения около 30 процентов акций ЮКОСа\*.

В то время обострился конфликт Ходорковского с Дартом, миноритарным акционером дочерних нефтедобывающих компаний ЮКОСа. Больше года известный своей нелюдимостью миллиардер Дарт возмущался тем, что Ходорковский обесценивал его капиталовложения. Теперь Ходорковский был готов к активным боевым действиям. Ему не нужно было больше нянчиться с инвесторами, потому что Россия имела худший кредитный рейтинг в мире и на какое-то время утратила привлекательность для западных кредиторов. Ходорковский нанес удар по западным кредиторам и миноритарным акционерам, похитив у них нефтяную компанию. Более того, он предпринял дерзкую попытку вывести ее за пределы России.

В начале своей бурной банковской карьеры Ходорковский создал офшорную финансовую систему. МЕНАТЕП открыл филиалы в офшор-

\* “Уэст Мерчант” — лондонский филиал крупного немецкого банка “Уэст ЛБ”, штаб-квартира которого находится в Дюссельдорфе.

ных зонах Швейцарии, Гибралтара, стран Карибского бассейна и в других местах, где можно было легко спрятать сотни миллионов долларов. Став совладельцем ЮКОСа, Ходорковский перевел свои деньги в эту офшорную финансовую систему. Это была обычная практика в нефтедобывающей промышленности: нефть служила одним из самых надежных средств перемещения богатств из России. Всякий раз, когда нефть ЮКОСа отправляли из России за границу, ее продавали через офшорные торговые компании, которые контролировал Ходорковский. Доходы от продажи нефти накапливались за пределами России, где им не грозили налоги и риски, существовавшие внутри страны. Офшорная система представляла собой список постоянно меняющихся экзотических названий и стран. Одним из ее ключевых компонентов в течение некоторого времени являлась группа компаний “Джэрби Лейк лимитед”, штаб-квартира которой находилась на острове Мэн, в известной офшорной зоне Великобритании. В состав “Джэрби Лейк лимитед” входили компании, торговавшие нефтью, которую экспортировал ЮКОС. Согласно документам, описывающим структуру системы, и тому, что рассказал мне бывший сотрудник МЕНАТЕПа, они переправляли прибыль в другие компании, контролируемые Ходорковским и его партнерами. У банка МЕНАТЕП имелась собственная сеть офшорных связей, таких, как “МЕНАТЕП лимитед” в Гибралтаре и “МЕНАТЕП Файнэнс СА” в Швейцарии. Кроме того, в 1994 году Ходорковский приобрел 20 процентов акций международной компании по доверительному управлению инвестициями “Валмет Груп” со штаб-квартирой в Женеве, имеющей филиалы в Гибралтаре, на Кипре, на острове Мэн и в других финансовых центрах, которые обслуживали клиентов, желавших уйти от налогов и боявшихся разоблачения<sup>5</sup>.

Офшорная сеть Ходорковского была типичным явлением для крупного российского капитала. Все остальные олигархи и тысячи других российских предпринимателей делали то же самое, хотя многие не в столь крупных масштабах. Согласно самым грубым подсчетам, из России ежемесячно переправляли за границу до 2 миллиардов долларов с помощью телеграфных переводов, фальшивых импортно-экспортных документов, экспорта нефти и другими способами. Это явление, известное как “бегство капитала”, стало одной из самых изнурительных болезней России в 1990-е годы. В течение десятилетия из России было вывезено от 100 до 150 миллиардов долларов, что лишало ее денег — необходимых для инвестиций внутри страны, для реконструкции заводов и создания новых предприятий. Вместо этого российский капитал проложил дорогу к счетам в зарубежных банках, к иностранной недвижимости, к роскошным курортам и офшорным зонам, позволяющим укрывать деньги от налогов. Бег-

ство капитала происходило по многим причинам: деньги вывозили за границу, чтобы скрыть их от налогов, акционеров, инвесторов и кредиторов; чтобы скрыть грабеж природных ресурсов или разграбление активов промышленных предприятий; или просто чтобы укрыть их от политических и экономических потрясений.

Как ни прискорбно, бегство капитала было болезнью, бороться с которой не хотел никто из представителей российской элиты. Один из банкиров средней руки однажды сказал мне, что вывозить капитал из страны было легко, потому что никто не хотел этому препятствовать. Хотя в России имелись установленные Центробанком правила, запрещавшие вывоз капитала, их повсеместно игнорировали и почти никогда не соблюдали. Утечка капитала была выгодна слишком многим: политическим деятелям, магнатам и даже директорам небольших предприятий, прятавшим свои доходы за границей.

Реформаторы и либералы признавали, что бегство капитала представляет собой проблему, но смотрели на него с точки зрения классического свободного рынка: бегство денег можно остановить только тогда, когда в России будут созданы условия для привлечения капитала в страну — стабильность, господство права и защита прав собственности. В теории они были правы, но на практике таких условий в бурные, хаотичные 1990-е годы просто не могло быть. Ожидая появления нужных условий, оставалось лишь следить за подрывавшим экономику процессом.

В действительности бегство капитала прекратилось бы лишь при полном изменении системы функционирования государства и создании стабильного государства, в котором господствует право. Эта задача была слишком сложна для Ельцина и его поколения политиков в первое десятилетие постсоветской России. Время от времени российское правительство предпринимало вялые попытки пресечь утечку капитала методами, характерными для полицейского государства. Таможенные чиновники требовали, чтобы вылетающие авиапассажиры открыли свои бумажники и показали, сколько наличных денег они вывозят из России. Я много раз наблюдал подобные сцены в аэропорту “Шереметьево”, нетерпеливо ожидая своей очереди. Это было жалкое и глупое занятие, потому что каждый знал: телеграфом можно переправить хоть миллиард долларов и никто об этом не узнает. Бегство капитала осуществлялось вовсе не через “выход на посадку”.

Ошеломляющие свидетельства бегства капитала стали известны после падения курса рубля, когда выяснилось, что Центральный банк России перевел за границу миллиарды долларов через крошечную офшорную компанию “Файнэншл менеджмент компани” (ФИМАКО)? зареги-

стрированную на острове Джерси, излюбленном убежище от налогов в Великобритании. Подробности об этой малоизвестной компании не стали достоянием гласности, но очевидно, что даже правительство пользовалось преимуществами, которые предоставляли офшорные зоны. Если Центробанк, символ стабильности, хранитель сокровищ России, мог перевести свои валютные запасы в крошечную офшорную компанию, то трудно представить себе, на что могли осмелиться другие.

Нет ничего необычного в том, что страны хранят свои валютные запасы за границей в надежных ценных бумагах или облигациях других стран. Но очень необычно, что страна передала свои резервы такой маленькой и малоизвестной управляющей компании. Центробанк заявил, что пытался оградить резервы от угрозы наложения ареста. Однако, как заметил Эрик Краус, “если вы хотите спрятать активы Центрального банка, то не станете создавать фиктивную компанию в Джерси, которую хороший юрист разоблачит за день, даже если он специализируется на бракоразводных процессах”. Более того, многие сделки остаются необъяснимыми и вызывают подозрения. Например, Центробанк, как стало мне ясно после моего собственного исследования, а также благодаря письму компании “Прайсуотерхаус Куперс” от 4 августа 1999 года, адресованному Геращенко, использовал офшорную компанию-пустышку, чтобы тайно вложить деньги в высокодоходные российские государственные облигации, известные как ГКО.

Чтобы освободить ЮКОС от цепкой хватки кредиторов и миноритарных акционеров, Ходорковский разработал сложный план перевода нефтяной компании в офшорную зону. Запутанная система передачи акций рассеяла бы акции ЮКОСа и дочерних компаний по всему свету и не позволила бы другим установить, где он их спрятал. План был еще более дерзким, чем перевод доходов от продажи нефти за границу. Ходорковский переводил в офшорную зону целую компанию. План состоял в том, чтобы оставить миноритарным акционерам и западным кредиторам одну только вывеску, скрыв акции компании на маленьких отдаленных островах в Атлантическом и Тихом океанах.

Для начала Ходорковский решил выпустить миллионы новых акций дочерних компаний. Они предназначались для того, чтобы уменьшить стоимость акций, имевшихся у Дарта. Акции дочерних компаний, принадлежавших Дарту, было сравнительно немного — 12,85 процента акций “Юганскнефтегаза”, 12,3 процента акций “Самаранефтегаза” и 13 процентов акций “Томскнефти”, что не позволяло ему оказывать существенного влияния на управление компаниями. Тем не менее Ходорковский применил против Дарта тактику, не оставлявшую никаких сомнений в побе-

де. Например, в то время в обращении находилось 40 миллионов акций «Юганскнефтегаза». Ходорковский принял решение выпустить 77,8 миллиона новых акций. Это означало, что доля акций компании, принадлежащих Дарту, сократится с 12,85 процента до менее чем 5 процентов. С другими дочерними компаниями должно было произойти то же самое. Ходорковский планировал добавить к уже имевшимся 37,6 миллиона акций «Самаранефтегаза» еще 67,4 миллиона акций. К 45 миллионам акций «Томскнефти» — еще 135 миллионов акций. Короче говоря, принадлежавшие Дарту пакеты акций нефтяных компаний резко обесценивались. Эта тактика мало отличалась от трансфертного ценообразования, вызвавшего возмущение Дарта в 1998 году. На карту были поставлены сотни миллионов долларов.

Дарт был рассержен смехотворно низкой ценой, предложенной Ходорковским за его акции. Согласно сводной таблице агентства «АБ Имидж», представлявшего «Дарт Менеджмент», Ходорковский предложил пятьдесят четыре цента за акцию, оценив, таким образом, «Юганскнефтегаз» в 22 миллиона долларов. Однако годовая добыча компании составляла 25 миллионов тонн нефти, которые по мировым экспортным ценам того времени стоили более 2 миллиардов долларов. Ходорковский предложил тридцать два цента за акцию «Самаранефтегаза», оценивая, таким образом, эту дочернюю компанию в 11 миллионов долларов, хотя нефть, которую она добывала за год, стоила на мировых рынках 840 миллионов долларов. Предложив одиннадцать центов за акцию «Томскнефти», он оценил ее в 3,1 миллиона долларов при стоимости годового объема добычи 640 миллионов долларов.

Следующим шагом стало решение Ходорковского продать миллионы новых акций нефтедобывающих дочерних предприятий никому неизвестным офшорным компаниям. Например, акции «Юганскнефтегаза» планировали продать компании «Эшбери Интернэшнл Инк.», зарегистрированной на Багамских островах, «Реннингтон Интернэшнл Эссошиэйтс лимитед», зарегистрированной в Ирландии, «Торнтон Сервисез лимитед» и «Брахма лимитед», зарегистрированным на острове Мэн. Чем были эти таинственные новые покупатели? Вероятнее всего, контролируемые Ходорковским компаниями-пустышками. Ходорковский не мог признать, что эти офшорные компании принадлежат ему, поскольку в этом случае вся эта комбинация была бы в соответствии с российским законодательством незаконной, но он, конечно же, не продавал свою нефтяную компанию незнакомым людям.

В российском законе об акционерных обществах имелось положение о так называемых сделках заинтересованной стороны. Смысл заклю-



чался в том, чтобы избежать конфликта интересов, при котором люди, принимающие решения о продаже активов или акций, “заинтересованная сторона”, могли бы продать эти активы самим себе или компаниям, которые они контролируют. Если офшорные компании принадлежали Ходорковскому, то решение продать им дочерние компании могло рассцениваться как нарушение закона. Однако контроль над соблюдением закона был слабым.

Очередной дерзкий трюк Ходорковского заключался в том, что новые миллионы акций планировалось продать не за наличные деньги, а за векселя или долговые обязательства других дочерних нефтедобывающих компаний ЮКОСа. Каким образом эти векселя попали к таинственным покупателям — одна из многих загадок плана Ходорковского, которые я не смог постичь. Вся сделка представляла собой запутанную круговорот бумаг: одна компания выпускает миллионы новых акций, продает их иностранным офшорным компаниям и получает за акции долговые обязательства других компаний. В проигрыше должен был оказаться Дарт.

16, 23 и 30 марта 1999 года были проведены три экстренных собрания акционеров каждой из дочерних нефтедобывающих компаний. Собрания проводились в роскошном дореволюционном особняке в центре Москвы по адресу: Колпачный переулок, дом 5. Раньше это здание принадлежало комсомолу, а затем в нем разместилась штаб-квартира МЕНАТЕПа. У ворот особняка акционеры “Юганскнефтегаза” предъявляли свои документы клерку. Некоторым из них было разрешено войти, но одного из представителей Дарта, Джона Дж. Папеша, не пропустили. Ему предъявили распоряжение суда, подписанное местным судьей всего за несколько дней до этого. Распоряжением суда акции Дарта были заморожены на основании какой-то юридической формальности. Папеш остался не у дел. На собрании тут же было принято решение о выпуске 77 миллионов новых акций, что резко понизило стоимость пакета акций Дарта. “Это — российский вариант “беловоротничковой преступности”, — возмущался позже Папеш. — Это — красноворотничковая преступность”. Выпуск огромного количества акций был одобрен и на двух других собраниях. К еще более необычной уловке прибегли в июне на заранее запланированном собрании акционеров “Томскнефти”. Когда миноритарные акционеры прибыли к особняку в Колпачном переулке, то увидели объявление, в котором сообщалось, что собрание состоится в маленьком городке к югу от Москвы и начнется через два часа. Бросившись к машине, они помчались по указанному адресу. Там они обнаружили старый дом, в котором шел ремонт. Поднявшись по временной лестнице без перил, они увидели комнату с семью стульями, столом и двумя экземплярами

повестки дня собрания. Строители сказали, что “собрание” закончилось двадцать минут назад. Им не повезло.

Но борьба еще не кончилась. Дарт не был новичком в ведении бизнеса в офшорных зонах. Став наследником трехмиллиардного состояния отца и деда, которые изобрели способ массового производства посуды из пенопласта, Дарт отказался от американского гражданства и стал гражданином Белиза, крошечной страны, известной как налоговый рай. Он был жестким игроком на мировом рынке инвестиций, сумел дать отпор правительству Бразилии в вопросе, связанном с выпуском облигаций, и был готов к жестоким сражениям с Ходорковским. В начале 1990-х в ходе массовой приватизации Дарт вложил в Россию сотни миллионов долларов, скупая акции многих нефтедобывающих компаний и другую собственность. Как и многие другие иностранные инвесторы, он был спекулянтom, покупавшим дешево и надеявшимся продать дорого\*. Дарт хотел получить прибыль, а Ходорковский, дешево купивший ЮКОС на залоговом аукционе, не хотел, чтобы Дарт получил прибыль за его счет. Он хотел, чтобы Дарт ушел. Столкновение было неизбежно.

Интересы обоих магнатов тесно переплелись помимо их воли: Дарт был миноритарным акционером дочерних нефтедобывающих компаний, а Ходорковский стал владельцем холдинговой компании ЮКОС. Ожидалось, что рано или поздно они пойдут на компромисс. Но сначала они развязали войну. Каждая из сторон бросила в бой адвокатов, пиар-агентства и частных детективов. ЮКОС выступал с заявлениями, в которых называл Дарта “вымогателем” (оказывающим давление в надежде получить большую прибыль) и “стервятником”. Дарт утверждал, что Ходорковский “грабит” дочерние компании.

Когда Дарт узнал об офшорном гамбите Ходорковского с дочерними компаниями ЮКОСа, он начал следить за перемещениями акций по всему свету. Адвокаты Дарта подавали иски в таких офшорных зонах, как Маршалловы острова, Британские Виргинские острова и остров Мэн, пытаясь остановить Ходорковского. Адвокаты и частные сыщики Дарта провели уникальное расследование и составили подробную, сложную схему, демонстрировавшую истинную, по их мнению, разветвленную

\* Невозможно установить, какую сумму Дарт заплатил вначале. Акции “Юганскнефтегаза”, например, стоили от 5 долларов в середине 1994 г. до 40 долларов за акцию в конце того же года, когда рыночная цена достигла своего максимума, а потом снова упала ниже 5 долларов за акцию. В середине 1990-х Дарт, возможно, был одним из двух или трех крупнейших частных инвесторов в России, хотя сведения о своей собственности хранил в тайне.

структуру корпорации Ходорковского. Схема представляла собой переплетение стрелок и квадратов, изображавших подставные компании, связи собственности и перемещение акций с Кипра в Средиземном море на остров Ниуэ в Тихом океане. В нижней части схемы находились помеченные звездочками названия офшорных зон с указанием их местонахождения, которые Ходорковский намеревался использовать в качестве новых “баз” для своих нефтедобывающих дочерних предприятий. Схема, хотя и выглядела внушительной и подробной, не была полной; на самом деле офшорная империя Ходорковского простиралась еще дальше. Например, на схеме не фигурировала группа компаний-экспортеров нефти “Джэрби Лейк”.

Сражаясь с Дартом, Ходорковский одновременно пытался избавиться от западных кредиторов. Три банка, предоставившие банку МЕНАТЕП Ходорковского кредит в размере 236 миллионов долларов, могли, в соответствии с условиями сделки, потребовать в общей сложности около 30 процентов акций ЮКОСа, после того как МЕНАТЕП не выполнил обязательства по кредиту. 30 процентов составляли значительную часть нефтяной компании. Если бы Ходорковский лишился ее, то в будущем ему могла угрожать потеря контроля над ЮКОСом. Этого он хотел избежать любой ценой.

Игра Ходорковского с банками была отчасти психологической войной. По его расчетам, убедившись в том, что он не собирается возвращать деньги, западные банки могли сдать и списать этот долг в конце бюджетного года по статье убытков. У него были основания рассчитывать на это: крупные западные банки и инвестиционные фонды знали, что развивающиеся рынки, такие, как Россия, сопряжены с огромными рисками. Они заработали огромные деньги в течение нескольких предшествовавших лет, когда российский рынок ценных бумаг стремительно рос. Что делать, если этот год оказался менее удачным? Можно было попытаться немного надавить на должника, но они знали, что в России у них нет рычагов влияния, потому что судебная система оставалась слабой. У западных банков была сложная иерархическая система управления, не успевавшая следить за всеми важными изменениями финансовой ситуации. Менеджеры принимали решения не относительно собственных денег — они управляли деньгами других людей. Они не очень пострадали бы оттого, что кто-то в России не вернул несколько кредитов. В отличие от них у Ходорковского на карту было поставлено все. Он боролся за собственное выживание. Он прибегал к безжалостной тактике, чтобы у противников не оставалось никаких иллюзий. Он направил в офшоры принадлежавшие ЮКОСу акции дочерних нефтедобывающих

компаний вместе с вновь выпущенными акциями. (Об этом стало известно, когда один из миноритарных акционеров заглянул в реестр владельцев акций.) Теперь банкам доставалось 30 процентов от старой вывески. Банк “Дайва Юроп Лтд.”, которому принадлежало около 13 процентов акций ЮКОСа, выступил с заявлением, в котором выразил озабоченность “безвозвратной потерей” его активов<sup>6</sup>. Это было еще мягко сказано.

Джеймс Фенкнер, аналитик компании “Тройка-Диалог”, с которым я познакомился в годы бума, написал служебную записку для клиентов под заголовком “Как украсть нефтяную компанию”, посвященную уловкам Ходорковского. Фенкнер сказал мне, что был поражен дерзостью Ходорковского. “Невероятная наглость, — сказал Фенкнер. — Пару лет назад говорили, что российские менеджеры будут красть, но понемногу и со временем ситуация улучшится. Данный случай показывает, что им нужно все или ничего. Просто удивительно. Вторая по величине нефтяная компания России вышла из-под юрисдикции России”.

Пожалуй, никто в Москве не наблюдал за этими событиями с большей тревогой, чем Дмитрий Васильев, председатель российской Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг. Маленький, энергичный Васильев, работавший заместителем Анатолия Чубайса в период массовой приватизации, считал самой большой ошибкой российского капитализма то, что не были созданы институты для разработки правил и законов, способных регулировать рынок после первой волны реформ. Его собственная Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг служила примером — ее возможности в плане осуществления контролирующих функций были чрезвычайно ограничены. Я часто представлял себе Васильева судьей футбольного матча, свистящим в свисток и машущим руками среди огромных, мускулистых игроков, которые не обращают на него никакого внимания. Васильев был маленьким героем российского капитализма в то время, когда требовался большой герой. Он верил в правила и пытался сделать так, чтобы они работали, но не мог противостоять системе, не признававшей вообще никаких рамок официальных правил.

Васильев очень тщательно выбирал своих противников. Он особенно боялся магнатов, потому что они могли нанести ответный удар лично ему. Проводить расследования в отношении магнатов было опасно, а иногда невозможно. Например, 24 мая 1999 года грузовик, в котором перевозили 607 коробок с документами банка МЕНАТЕП, при загадочных обстоятельствах упал в реку Дубну<sup>7</sup>. Именно так делались дела в России, в государстве, где главенство закона еще предстояло установить, а соблюдение закона о ценных бумагах было отдаленной перспективой. У Васи-

лева состоялся долгий разговор с Чубайсом о том, как лучше провести расследование в отношении одного из олигархов. Из тактических соображений Васильев предпочел бы сначала нанести удар, а потом прийти к соглашению. Но захватывать олигархов врасплох было рискованно; у них имелось множество шпионов, охранников и вооруженных телохранителей. Чубайс призывал Васильева быть более осторожным. Лучше разбудить спящего медведя и уже потом тыкать ему палкой в глаз, посоветовал Чубайс.

В 1998 году Васильев одержал важную победу в своем первом пробном деле, вынудив Владимира Потанина и Бориса Йордана отказаться от запланированного обесценивания акций миноритарных акционеров нефтяной компании "СИДАНКО"\* . Одновременно с этим Васильев вызвал беспокойство по поводу аналогичных действий компании ЮКОС. Однако позже он сказал мне, что упомянул ЮКОС из тактических соображений, чтобы показать, что его действия направлены не только против Потанина. Васильев вспомнил, что в 1998 году получил письменное обязательство ЮКОСа действовать по правилам. Но в начале 1999 года, после падения курса рубля, жалобы инвесторов, главным образом Дарта, в отношении действий ЮКОСа продолжали поступать.

Весной Ходорковский приступил к реализации дерзкого плана по захвату всей нефтяной компании. В апреле Васильев заявил, что проведет всестороннее расследование, чтобы установить, нарушил ли ЮКОС права миноритарных акционеров. Ему надо было идти на риск, но на какой именно? Сначала он попытался возложить трудную работу на самих миноритарных акционеров, громко и публично настаивая на том, чтобы они обратились в суд. Дарт так и сделал, добившись в шести судах в офшорных зонах временной приостановки передачи акций. В Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг Васильев не обладал почти никакой реальной властью, у него был единственный выбор: принять решение о том, следует ли официально регистрировать выпуск миллионов новых акций, тем самым одобряя его. Единственным юридическим основанием для отказа в регистрации акций могло стать выявление того факта, что офшорные компании фактически контролируются Ходорковским; тогда выпуск акций можно было признать незаконным. Но проникнуть в офшорные зоны Васильев был не в состоянии. Скромный бюджет комис-

\* Отступить Потанина и Йордана вынудила кампания против увеличения количества акций, начатая Уильямом Броудером, преуспевающим инвестиционным менеджером, чья доля в "СИДАНКО" составляла 100 миллионов долларов. Узнав о планах уменьшить его долю, он пришел в бешенство.

сии не позволял рассылать по всему свету юристов в поисках неуловимых акций ЮКОСа.

Через несколько недель Ходорковский направил Васильеву послание: Прочь с дороги! При личной встрече вице-президент нефтяной компании конфиденциально предупредил его, что ЮКОС сделает все возможное, чтобы заблокировать действия Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг. ЮКОС был крупной нефтяной компанией, за которой стоял могущественный олигарх, а Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг была слабой организацией. Васильев воспринял угрозу всерьез, памятуя о том, что сказал Чубайс о наступлении на магнатов.

Васильев был практически безоружен. Чувство беспомощности усугублялось проблемой, существовавшей в самой комиссии, о которой в то время знали всего несколько человек. Комиссия по рынку ценных бумаг получила кредит в размере 89 миллионов долларов от Всемирного банка, который хотел оказать помощь России с целью улучшения ее рынков капитала. Васильев израсходовал часть этих денег на создание пресс-службы комиссии и компьютеры, которые позволили бы всем желающим знакомиться с сообщениями о регулятивных решениях комиссии по Интернету. Пресс-служба работала по контракту с компанией “Бэрсон-Марстеллер”, международным пиар-агентством. Ключевой фигурой в компании был Марк Д’Анастасио, директор-распорядитель службы международного развития, находившейся в Вашингтоне. Специализируясь на пиаре, Д’Анастасио видел свою главную задачу в создании долгосрочного имиджа своего клиента. Он рассказывал мне, как на протяжении нескольких лет упорно трудился над созданием за границей представления о Васильеве как о “человеке с безупречной репутацией”. Цель программы Всемирного банка, оплачивавшего счета компании “Бэрсон-Марстеллер”, состояла в том, чтобы улучшить “прозрачность” и обеспечить более “полную и надежную” информацию о компаниях на рынке ценных бумаг<sup>8</sup>.

Но в 1999 году Васильев узнал, что Д’Анастасио и “Бэрсон-Марстеллер” одновременно представляли ЮКОС и Ходорковского, относительно которого комиссия вела расследование. На деньги Всемирного банка эта пиар-компания, возможно, и обеспечивала большую “прозрачность”, но, сотрудничая с ЮКОСом, активно защищала олигарха, скрывавшего акции нефтяной компании в офшорных зонах. Васильев сделал вывод о существовании конфликта интересов. Но Васильев боялся отказаться от услуг компании “Бэрсон-Марстеллер”, потому что очень нуждался в пресс-службе и компьютерной поддержке. Его возможности и так были ограничены. Кроме того, отвергнув услуги “Бэрсон-Марстеллер”, он риско-

вал остаться без столь необходимых денег Всемирного банка. “Они держали меня за горло”, — сокрушался он.

Д’Анастасио признался мне позже, что представлял обе стороны. После того как Васильев в частной беседе выразил свой протест, ему от имени “Бэрсон-Марстеллер” было направлено письмо, в котором гарантировалось, что никакого контакта между двумя клиентами не будет. Но фактически Д’Анастасио продолжал иметь дело с обоими. Как рассказывали Васильев и Д’Анастасио, был момент, когда последний даже предложил Васильеву свои услуги в качестве посредника, миротворца в переговорах с ЮКОСом. Разъяренный Васильев поинтересовался: какого рода мир может быть заключен? Как можно одновременно представлять интересы регулятивного органа и организации, которую он контролирует?

Когда спустя несколько лет я спросил Д’Анастасио о конфликте интересов, он сказал, что это могло бы стать проблемой, если бы враждебное отношение сохранялось в течение длительного времени, но он не думал, что произойдет нечто подобное. Кроме того, по его словам, правила, существовавшие в России, не были такими же ясными, как правила в странах с развитой рыночной экономикой. К тому же у Д’Анастасио имелись собственные предпочтения: он восхищался Ходорковским, которого называл “фигурой исторического масштаба”. Ходорковский часто жаловался Д’Анастасио, что Васильев зашел слишком далеко. И Д’Анастасио соглашался с ним<sup>9</sup>.

Работа, которую компания “Бэрсон-Марстеллер” выполняла для Ходорковского, включала в себя организацию интервью с целью улучшения его имиджа во время визита в Соединенные Штаты весной 1999 года, когда Васильев проводил свое расследование. Во время поездки Ходорковский в течение восьми часов беседовал с репортером “Нью-Йорк таймс”. Но результат оказался не тем, на который рассчитывал Ходорковский. Статья была напечатана только в сентябре и совпала по времени с новыми обвинениями в отмывании российских денег<sup>10</sup>.

По моему мнению, компания “Бэрсон-Марстеллер” играла не последнюю роль в ослаблении тех самых рынков капитала, за укрепление которых ей платили. Удивительно, что их это, казалось,нисколько не беспокоило — они играли по российским правилам. Не трудно понять, почему Васильев чувствовал себя уязвимым. Его друзья были его врагами.

В конце июня по жалобе ассоциации биржевых маклеров Российская торговая система (РТС), главная фондовая биржа России, приостановила продажу акций ЮКОСа и нефтедобывающих компаний<sup>11</sup>. Для ЮКОСа это было поражением, но как признал на пресс-конференции

29 июня Васильев, его расследование в отношении ЮКОСа наткнулось на каменную стену. У комиссии по ценным бумагам не было полномочий, необходимых для проведения расследования; все, что она могла сделать, — это попросить о предоставлении информации. Никто, включая российские государственные учреждения, не ответил на поставленные вопросы и не оказал помощи в расследовании. Министерство топлива и энергетики и Государственная налоговая служба проигнорировали его запросы. Тем не менее Васильев упрямо повторял, что «расследование не будет остановлено». 21 июля Васильев объявил, что передаст материалы для проведения уголовного расследования в правоохранительные органы — Министерство внутренних дел, Федеральную налоговую полицию и Федеральную службу безопасности. В тот же день ЮКОС ответил гневным заявлением, обвинив Васильева в том, что он встал на сторону «известного спекулянта» Кеннета Дарта<sup>12</sup>. За этим последовали другие меры давления. 18 августа вице-президент ЮКОСа, ранее предупредивший Васильева, что ЮКОС будет бороться с ним, возбудил против Васильева уголовное дело. Он обратился с жалобой на Васильева в Генеральную прокуратуру, обвинив его в клевете, допущенной на пресс-конференции 21 июля. В соответствии с российским законодательством клевета являлась уголовным преступлением. Услышав об этом, я был просто потрясен. Я присутствовал на пресс-конференции и знал, что Васильев не клеветал на Ходорковского и на ЮКОС, поскольку расследование обстоятельств, имевших отношение к этой нефтяной компании, входило в его служебные обязанности. Но Васильев понял, что подразумевалось под этой жалобой. Это было предупреждение. Он столкнулся бы с бесконечными трудностями, допросами и еще бог знает с чем. Всем известно, что в прокуратуре берут взятки. В то время получение взяток было обычным делом во всех правоохранительных органах. В результате один из участников конфликта мог быть ложно обвинен в совершении преступления. Я знал одного молодого человека, участвовавшего в коммерческом споре и севшего по сфабрикованному делу: милиция подложила бомбу в багажник его машины и арестовала его. В стране, где не действовали законы, было возможно все. Ударьте медведя по лбу — и на вас низвергнется поток несчастий.

17 октября разочарованный и обескураженный Васильев решил не продолжать борьбу и ушел из комиссии. «Система не защищает инвесторов», — сетовал Васильев. За несколько дней до его ухода комиссия рассматривала вопрос о предложении выпустить 67 миллионов новых акций «Самаранефтегаза». Хотя с заявлением все было в порядке, Васильев сказал, что проголосовал против из принципа. «Все было законно, но с



моральной точки зрения я понимал, что это была кража”. Он оказался в меньшинстве. Комиссия поддержала это решение\*.

Ходорковский победил. Через восемь недель после ухода Васильева Дарт договорился с Ходорковским и продал свои акции за неназванную сумму. Неизвестно, понес Дарт убытки или получил прибыль, вложив деньги в российскую нефть. Ясно, что Ходорковский добился своей главной цели: получил в свое распоряжение нефтяную компанию и избавился от миноритарного акционера. Тактика выжженной земли сработала.

Ходорковский одержал победу и над кредиторами. Терпение трех банков, предоставивших кредит Ходорковскому, было небезграничным. Нервы Ходорковского оказались крепче. Банк “Уэст Мерчант”, понесший большие потери после финансового кризиса в России, предоставил банку МЕНАТЕП Ходорковского кредит в размере 135 миллионов долларов. Согласно одному хорошо информированному источнику, Ходорковский поехал в Германию и сказал руководителям контролирующего банка “Уэст ЛБ”, что он не сможет вернуть долг банка МЕНАТЕП из-за экономического кризиса в России. В результате кризиса банк МЕНАТЕП разорился. Один из представителей немецкого банка в недоумении развел руками, заметив, что у нефтяной компании ЮКОС, принадлежащей Ходорковскому, дела идут неплохо. Почему он не может вернуть свой долг?

Но Ходорковский убедительно сыграл небольшой спектакль, и западные банки уступили хитрому русскому. “Ходорковский сказал, что находится в тяжелейшем положении, — сказал один из сотрудников немецкого банка. — Он встретил сочувствие и понимание, хотя заслуживал сурового отпора”. В результате вместо того, чтобы добиться от Ходорковского возврата денег, немецкий банк продал свою часть активов на 67,5 миллиона долларов, то есть половину той суммы, которую ссудил Ходорковскому. То же самое произошло с японским банком “Дайва”, также участвовавшим в этой сделке. Банк “Дайва” продал свою часть акций за 40 миллионов долларов. Кредиторы сдались и смирились с потерями. Затем Ходорковский без лишнего шума скупил свои акции обратно по очень низкой цене. После того как кредиторы признали свое поражение, он сумел вернуть себе 23,7 процента из 30 процентов акций ЮКОСа, предоставленных в качестве залога при получении кредита в размере 236 миллионов долларов<sup>93</sup>. Это была хорошая сделка: не выполнив обязательств по кредиту, Ходорковский вернул себе большую часть своих акций, заплатив за них меньше половины суммы, полученной в виде кредита.

\* Уголовное дело, возбужденное против Васильева, было тихо прекращено через месяц после его отставки.

Хотя Ходорковский сумел сыграть банкрота для немецкого банка, вскоре дела ЮКОСа резко пошли в гору. Цены на нефть снова начали расти, и к концу 2000 года ЮКОС имел в своем распоряжении 2,8 миллиарда долларов наличными. Если бы банки-кредиторы проявили чуть больше терпения, они, вероятно, смогли бы вернуть свои 236 миллионов долларов. Но они оказались слишком слабовольными. Ходорковский хитростью выманил у них их долю успешной нефтяной компании.

Крутые меры приносили Ходорковскому дивиденды<sup>14</sup>.

От кризиса, поразившего российскую экономику, пострадали все участники событий тех лет — Анатолий Чубайс, молодые реформаторы, Борис Березовский, олигархи и постоянно болевший Борис Ельцин. Пережитые потрясения мало что оставили от их бывшего блеска — возмущенные и обеспокоенные жители России относились к ним теперь с подозрением. Экономический кризис оставил после себя политический вакуум. Вопрос “преемственности власти”, о которой говорил Березовский, оставался нерешенным. Очевидного преемника Ельцина не было.

Но Юрий Лужков прочно стоял на ногах. Никто не мог обвинить московского мэра в увлечении легкими деньгами и ГКО, охватившем всю страну. Репутация Лужкова не пострадала в результате кризиса, имевшего тяжелые последствия для города, и особенно для нового среднего класса.

30 сентября во время пребывания в Лондоне Лужков впервые наметнул, что будет баллотироваться на пост президента. Обращаясь к журналистам на пресс-конференции в российском посольстве, Лужков сказал, что хотел бы пока оставаться мэром. Но, осторожно добавил он, “если я увижу, что кандидаты на пост президента не обладают необходимыми качествами государственных деятелей, чтобы гарантировать стабильность и прогресс России, я приму участие в президентской гонке”. Услышав эти слова, я сразу понял, что Лужков решил участвовать в выборах. Возможно, он пришел к выводу, что позиции других претендентов были подорваны кризисом. Владимир Евтушенков, руководитель конгломерата “Система” и самый влиятельный бизнесмен в делах города, негласно поддерживал устремления Лужкова. Евтушенков был главной движущей силой, стоявшей за созданием канала ТВЦ, телевизионного канала империи Лужкова, который мог стать одним из ключевых элементов президентской кампании. Хотя транслировавшиеся на ТВЦ передачи были безнадежно скучны, канал быстро приобретал самое современное вещательное оборудование в стране и щедро выделял часы эфирного времени на лакейские интервью с Лужковым. Еще одним признаком амбиций Лужкова стало формирование политического движения “Отечество”, которое воз-

главил сам Лужков. К работе в нем привлекались политические консультанты. Как сказал мне Евтушенков, ему казалось, что Лужков сможет провести успешную кампанию под лозунгом преобразования России, подобного тому, как он изменил Москву. “Я считал, что у него имеется шанс, исторический шанс, и он должен был воспользоваться им”, — сказал Евтушенков.

Лужков задумался об участии в президентской гонке в то время, когда в российской политике образовался вакуум власти. Ельцин болел, его власть в значительной степени подорвал экономический кризис, и он не выбрал себе преемника. Олигархи, особенно Березовский, были обеспокоены тем, что могут лишиться доставшихся им фантастических богатств и собственности. Особенно их беспокоило то, что после следующих выборов из-за отсутствия альтернативы в Кремль придет Лужков и распространит московскую модель на Россию. Им не нравилась модель Лужкова, при которой он был боссом, а они — просителями. Но Кремль — Ельцин, его аппарат и близкие к нему олигархи не знали, как заполнить вакуум власти. Через несколько месяцев после падения рубля они испытывали неуверенность, страх и растерянность.

У Лужкова имелись свои недостатки. Баллотирываясь на пост президента в России, необходимо было обладать определенными чертами характера, быть борцом и политиком, подобно Ельцину постоянно думать о власти. Лужков не был таким политическим деятелем. Он считал себя “хозяйном”, которому необходимо было участвовать в политике для достижения хозяйственного успеха, для получения тактического преимущества. Лужков создал в Москве систему, отвечавшую его собственным интересам, политическую машину, не допускавшую конкуренции с его властью. Он получал высокие оценки в ходе опросов общественного мнения, его хвалили в газетах. Нет сомнения в том, что он действительно пользовался популярностью и всегда был хорошо защищен. Выйти на национальную политическую сцену для Лужкова значило выйти за пределы Москвы, покинуть территорию, которую он контролировал, и оказаться на новой, незнакомой территории.

Лужков попытался сделать это, но уже с самого начала каждый шаг давался ему с трудом. Ему следовало бы заручиться поддержкой Ельцина или, по крайней мере, держаться подальше от непредсказуемого президента и его ближайшего окружения. Вместо этого Лужков тут же направил свои орудия на Ельцина и открыл огонь, заявляя, что Ельцин не может оставаться президентом. Когда в октябре из Кремля поступило сообщение, что у Ельцина бронхит и он находится в загородной резиденции под Москвой, Лужков сказал: “Короткая болезнь — это одно, но если

человек не может работать и выполнять свои обязанности, то нужно найти силу и смелость, чтобы сказать об этом”.

Лужков и Ельцин в прошлом были союзниками. В годы перестройки Ельцин выбрал именно Лужкова из множества московских чиновников. Лужков был на стороне Ельцина в 1993 году во время конфронтации с парламентом; они вместе участвовали в предвыборной кампании 1996 года. Но теперь Лужков с головой погрузился в конфликт не только лично с Ельциным, но и с президентским окружением, группой, к которой примыкал Березовский. Их ожидало гораздо более ожесточенное сражение, чем мог себе представить Лужков. В тревожной обстановке начала 1999 года произошло несколько событий, испугавших ближайшее окружение Ельцина, в том числе Березовского. В результате Лужков попал в список врагов Кремля. И люди, близкие к Ельцину, решили лишить Лужкова возможности стать его преемником.

В то время Березовскому снова пришлось перейти в оборону. На этот раз его противником оказался премьер-министр Евгений Примаков. Примаков был закаленным боевым конем еще в советские времена. Его экономическая политика начала 1999 года заключалась в сохранении статус-кво, что привело к периоду относительного спокойствия после суматохи кризиса. Но в отношении Березовского Примаков проявлял меньше сдержанности. Он сразу взял след и начал преследовать олигарха. Когда Дума утвердила решение об амнистии, освободив 94 000 заключенных, Примаков заявил на заседании кабинета министров, состоявшемся 28 января 1999 года: “Мы освобождаем место для тех, кого собираемся посадить, — людей, совершивших экономические преступления”. Через несколько дней сотрудники прокуратуры и вооруженные люди в камуфляже и черных масках совершили рейды на компании Березовского в Москве — штаб-квартиры “Сибнефти” и офис “Аэрофлота”. Смысл происшедшего был ясен: началась охота на Березовского.

В здании “Сибнефти” люди в масках захватили коробки с документами небольшой компании “Атол”, якобы являвшейся службой безопасности Березовского. Одна из наиболее лояльных по отношению к Лужкову газет, популярная газета “Московский комсомолец”, сообщила, что, по мнению следователей, Березовский использовал “Атол”, чтобы шпионить за семьей Ельцина, включая дочь Ельцина Татьяну Дьяченко. Березовский полагал, что Примаков лично приказал начать расследование и выписать ордер на его арест. Позже Березовский пришел к Примакову, но тот отрицал свою причастность к преследованию олигарха. Как сказал мне Березовский, в тот момент, когда напряжение в кабинете Примакова выросло до предела, он достал из кармана своего пиджака доку-

мент, доказывающий, что Примаков лично приказал начать расследование. По словам Березовского, при этом присутствовал бывший премьер-министр Черномырдин, который был настолько ошеломлен и смущен, что встал из-за стола и поспешно вышел из кабинета. Смущение Черномырдина было понятно: Березовскому удалось получить копию секретного приказа премьер-министра<sup>15</sup>.

В то время как Примаков преследовал Березовского, разразился новый скандал, еще более усиливший паранойю в окружении Ельцина. В новом скандале был замешан генеральный прокурор Юрий Скуратов, расследовавший дело о коррупции в Кремле. Имелись основания подозревать, что швейцарская строительная компания “Мабетекс”, выполнявшая ремонтные работы в Кремле, выплачивала “откаты” людям из ближайшего окружения Ельцина.

Скуратов — личность довольно бесцветная, и его деятельность на посту главного стража закона в годы дикого капитализма в России была чрезвычайно неэффективной, несмотря на имевшиеся у него широкие полномочия. Он не привлек к ответственности ни одного крупного коррупционера, не раскрыл ни одно из громких заказных убийств. Вдобавок у Скуратова возникли личные проблемы. Кто-то снял скрытой камерой на видеопленку, как он посещал двух проституток. Пленку использовали, чтобы шантажировать его.

В тот же день, когда был совершен обыск в офисе “Сибнефти”, Ельцин резко потребовал, чтобы Скуратов ушел в отставку. Копия видеопленки попала на государственный телевизионный канал. Сначала Скуратов согласился уйти в отставку, но потом передумал и решил бороться. В отчаянной попытке спасти себя Скуратов начал предавать гласности материалы незаконченных расследований, включая расследование, связанное с контрактами на проведение ремонта в Кремле. Скуратов был противоречивой и вызывавшей раздражение фигурой, его намеки относительно коррупции никогда не заканчивались конкретными судебными делами. Тем не менее одного упоминания о Скуратове и его расследовании дела “Мабетекс” было достаточно, чтобы вызвать панику у кремлевской команды.

Дело Скуратова, обыски в фирмах Березовского, последствия резкого падения рубля, обещания Примакова посадить магнатов в тюрьму и начало президентской кампании Лужкова — все это случилось за считанные месяцы. Оглядываясь назад, можно сказать, что эти события повлекли целую цепь последствий. Скуратов предал огласке сведения, компрометирующие кремлевскую семью, встревожив окружение Ельцина. Лужков воспользовался этими обвинениями, сказав, что прокурору нуж-

но позволить продолжить расследования, чем настроил против себя Ельцина и его помощников. В ответ Березовский и Кремль предприняли попытку разделаться с Лужковым\*.

За делом Скуратова последовала выдача ордера на арест Березовского, обвиненного прокуратурой 5 апреля в злоупотреблениях с выручкой “Аэрофлота” от продажи билетов за границей. Березовский ответил, что “ни одного дня не работал в “Аэрофлоте”. Это замечание соответствовало действительности, но не имело отношения к существу дела. Березовскому не нужно было работать в “Аэрофлоте”, чтобы выкачивать иностранную валюту, заработанную компанией. Новость о выдаче ордера на арест стала серьезным ударом по Березовскому, который в то время находился во Франции. Обыски, расследования, ордер на арест — все это было немыслимо для человека, который так часто и с такой легкостью проходил по коридорам власти. Кроме того, 4 марта Березовский лишился должности исполнительного секретаря Содружества Независимых Государств.

Весна оказалась беспокойным временем для ближайшего окружения Ельцина. Скуратов угрожал новыми разоблачениями. Березовскому грозил арест. В мае фракция коммунистов в Думе предприняла попытку объявить импичмент Ельцину. Затея с импичментом провалилась, но ходили слухи, что Кремлю или его союзникам из крупных корпораций каждый голос в поддержку больного президента обошелся в 30 000 долларов.

Лужков выступил против объявления импичмента Ельцину, но его нападки на лагерь Ельцина стали более красноречивыми. Россией, по словам Лужкова, управлял не Ельцин, а политическая клика, кремлевский “режим”. Слово “режим”, которое он постоянно употреблял, особенно раздражало окружение Ельцина. Лужков выделял Березовского как часть “режима” наряду с Александром Волошиным, бородатым, лысеющим экономистом, который когда-то работал на железной дороге, а затем сотрудничал с Березовским при реализации проекта АВВА. Волошин, пришедший на работу в Кремль в качестве специалиста в области экономики, пошел на повышение и стал руководителем администрации Ельцина, сменив на этом посту Валентина Юмашева. Волошин держался в

\* Лужков сказал, что Скуратова “шантажировали” видеозаписью, сделанной, по его словам, годом раньше. Верхняя палата парламента, Совет Федерации, осуществляла надзор за работой генерального прокурора. Когда вопрос о Скуратове был поставлен перед Советом Федерации, Лужков, один из влиятельных членов палаты, вместе с другими региональными руководителями проголосовал за то, чтобы оставить генпрокурора на посту. Ельцин был в ярости.

тени, но предпочитал действовать жестко. Как и Березовский, он был полон решимости не позволить Лужкову стать следующим президентом России. Березовский знал, что в случае прихода к власти Лужкова магнаты рискуют лишиться своей собственности. Правила игры изменятся, и они не смогут больше управлять страной.

Березовский начал обдумывать, как лучше атаковать Лужкова. Одним из наиболее энергичных сподвижников Березовского был Сергей Доренко, телевизионный комментатор, еще недавно участвовавший в войне банкиров. Его хрипловатый голос, мужественная привлекательная внешность и вызывающая манера ведения программы делали Доренко персоной, ненавидимой политиками. Западному человеку телевизионный стиль Доренко мог бы показаться грубым, примитивным, даже вульгарным, но на российском телевидении Доренко снова и снова доказывал свое умение ставить политических деятелей на место.

Березовский считал Доренко на редкость талантливым журналистом. Он сказал мне, что впервые обратил внимание на Доренко после взрыва своего “мерседеса”. Он услышал, как Доренко ехидным тоном сообщил, что сегодня была подложена бомба под очередного толстосума, какая жалость. Березовский не обиделся, он тут же вызвал своего секретаря. “Не могли бы вы найти Доренко? — спросил он. — Мне кажется, он — очень талантливый человек”. “Я не принял всерьез суть его высказывания, — добавил он. — Но форму, в которую он облакает свои мысли, я воспринимаю очень серьезно. Она мне нравится”.

Доренко вспоминал, что познакомились они намного позже. Когда Березовский захотел встретиться с ним, Доренко сначала отказался. “Я сказал, что занят”, — рассказывал мне Доренко. Березовский настаивал. Он пришел и уселся в приемной рядом с кабинетом Доренко. Он ждал. Это был фирменный стиль Березовского: он человек не гордый и всегда готов подождать. Дело было летом, и в приемной стоял разрезанный арбуз. “Мои помощники спросили меня, что делать с Березовским; он сидит и не уходит, — рассказывал Доренко. — Я сказал, что не знаю, и предложил угостить его арбузом. Он просидел еще сорок минут, ел арбуз, а потом ушел”. Позже они договорились пообедать в японском ресторане и пришли к выводу, что есть нечто сближающее их. В тот день всего за один час Березовский принял Доренко на работу на свой телевизионный канал ОРТ.

Специфический стиль телевизионной программы Доренко в России называли “авторской программой”. Она представляла собой сочетание новостных видеоматериалов и комментариев. Такой формат дает ведущему широкие возможности для самовыражения. На НТВ подобную про-

грамму вел Евгений Киселев, его пользовавшиеся популярностью “Итоги” выходили в эфир в воскресенье вечером. Но если Киселев казался интеллектуалом, то Доренко был совсем другим: прямолинейным, саркастичным, ярким.

Березовский вел закулисную работу, пытаясь ослабить позиции Примакова. 12 мая 1999 года Ельцин уволил Примакова. Ельцин, казалось, становился все более углубленным в себя и эксцентричным. Возможно, он завидовал популярности Примакова, а может быть, его убедили в том, что Примаков не может справиться с экономикой. На место Примакова Ельцин поставил Сергея Степашина, бывшего министра внутренних дел, манерой поведения напоминавшего добросовестного капитана милиции. Он был чрезвычайно исполнителен, но ему недоставало воли. Первым делом Степашин заявил, что не будет преследовать Березовского.

Едва Степашин успел обосноваться на новой должности, как в Кремле заговорили о его смещении. Березовский позже вспоминал, что кремлевское окружение считало Степашина “слабым”<sup>16</sup>. Степашин был профессиональным юристом, но в политике казался совершенно беспомощным. С каждым днем Ельцин лишался поддержки, а Лужков набирал силу. Кремлевское окружение решило, что нужно найти кого-то другого. Им нужно было решить проблему “преемственности власти”. 10 августа Ельцин уволил Степашина, четвертого премьер-министра за последние полтора года. На место Степашина Ельцин назначил Владимира Путина, энергичного человека с холодным взглядом, не отличавшегося широкой известностью и занимавшего должность руководителя Федеральной службы безопасности. Первоначально Путина тоже рассматривали как проходную фигуру, но он превратился в нечто большее.

В то лето политический вакуум повис над Москвой подобно туману. Это было осязаемое отсутствие руководящей политической идеи. Березовский, которого больше не преследовал Примаков, захотел еще раз сыграть роль “делателя королей”. Он пришел к Доренко и предложил ему вести новое политическое шоу, созданное специально для него, — “Программу Сергея Доренко”.

Затем до кремлевского окружения дошли новые тревожные новости. Два главных противника Березовского, Лужков и Примаков, объединились и объявили о создании политического союза, сделав объектом своих устремлений Кремль. Они заручились поддержкой ряда влиятельных губернаторов и мэров по всей стране, и когда прозвучало их заявление, стало ясно, что они превращаются в силу, с которой следует считаться. Их влияние росло — они обрели то, что в политике называется “весом”; стало казаться, что их победа предопределена. Они не были харизмати-



ческими лидерами, но это не имело значения. Значение имело то, что они воспринимались как будущие наследники Кремля. У Ельцина не было явного преемника, и Лужков понимал, что именно по этой причине их ждут неприятности. Он чувствовал, что кремлевская администрация уже ищет предлог, чтобы разделаться с ними. “Оказывается мощное давление и противодействие формированию нашего блока, — говорил он. — Но мы не боимся этого. Мы сильны”\*.

В Кремле чувствовалось беспокойство. Через три дня после пресс-конференции Лужкова и Примакова я вместе с несколькими другими западными журналистами был приглашен в Кремль для беседы с руководителем администрации Ельцина Волошиным. Это была редкая возможность узнать что-то непосредственно от “семьи” Ельцина, приведенного в боевую готовность кремлевского окружения, в которое входили Березовский, Волошин, Дьяченко и Юмашев. Волошин, одетый по случаю субботы менее официально, провел встречу в зале, отделанном блестящим белым мрамором. Он говорил очень спокойно и был на удивление откровенен. Он дал понять, что Кремль не допускает мысли о том, что Примаков и Лужков станут преемниками Ельцина. Он назвал Примакова хитрым старым советским разведчиком. Лужков вызывал у него не больше симпатий. “Его окружение наполовину криминальное, — сказал он. — Это ни для кого не секрет. Вся Россия говорит об этом”. Но он признал, что Лужков достиг определенных результатов. “Конечно, Москва могла позволить себе построить многое, например кольцевую дорогу. Лужков известен как строитель. Он многое построил. Некоторые экономисты подсчитали, что денег, потраченных на эту дорогу, хватило бы, чтобы покрыть ее слоем серебра в три или пять сантиметров толщиной!”

Я ушел с чувством, что в Кремле обрушились с нападками на Лужкова, потому что у них не было преемника для Ельцина и они не знали, что делать. Жарким и ветреным августовским днем я шел после встречи по выложенной булыжником Красной площади. Осенний политический сезон был еще далеко, интриги и взаимные обвинения казались бессмысленными. Я должен был догадаться, что намеки Кремля не были случайными. Березовский никогда не отдыхал. Всего несколько месяцев назад, защищаясь от нападков Примакова, он скрывался от прокуроров и людей в масках, врывающихся в офисы его компаний. Теперь этот сгусток энергии вернулся и готовился к нанесению удара.

\* В качестве меры предосторожности Лужков обратился к городской Думе с просьбой перенести дату следующих выборов мэра с июня 2000 г. на декабрь 1999 г. и получил ее согласие. Лужков одержал победу, получив 70 процентов голосов.

Доренко, с презрением относившийся к союзу Лужкова и Примакова, решил сделать Лужкова “звездой” своей осенней телевизионной программы. Он часто бывал не согласен ни с Примаковым, ни с Лужковым, поэтому атака на Лужкова вполне соответствовала его личным убеждениям. Эта идея приводила его в восторг. Березовский и Доренко говорили по телефону о том, как осуществить эту атаку.

Березовский: “Сережа, это — Борис. Привет, дорогой. Как дела?”

Доренко: “Контора пишет”.

Березовский: “Подумай, какая разводка. Подумай!” Березовский употребил русское сленговое слово “разводка”, которое означает интригу, имеющую целью разжигание конфликта между партнерами. Затем Доренко и Березовский провели “мозговой штурм”, решая, как опорочить репутацию Лужкова и подорвать его политический авторитет. Их беседы были записаны на пленку и позже опубликованы в газете<sup>7</sup>.

В свои программы Доренко всегда включал некоторую долю правды, чтобы комментарий звучал более правдоподобно, но затем старался исказить факты, чтобы доказать свою правоту. Шоу Доренко часто доходило до абсурда. Чтобы подчеркнуть плохое состояние здоровья Примакова после сделанной ему операции на бедре, Доренко показал во всех кровавых подробностях, как хирурги режут ноги и бедра. “Вот это была работа!” — рассмеялся Доренко, вспоминая об этом. Еще одной сильной стороной Доренко был творческий подход к своему шоу, в котором все подавалось без извинений, без колебаний и с приукрашиванием фактов, как положено в бульварной прессе. Доренко был бы в своей стихии, рассказывая о наблюдениях за НЛО.

В течение осени Доренко играл с могущественным мэром Москвы, не вызывая его на настоящий поединок, а лишь дразнил в своих программах, выставляя в негативном свете. Доренко ждал реакции Лужкова, чтобы затем использовать эту реакцию для дальнейшей дискредитации. “Эти программы готовил, конечно, не я один, — остроумно заметил Доренко. — Мне помогли Лужков и Примаков; программы мы готовили втроем. Мы работали как одна команда”.

Для Лужкова атака, предпринятая Доренко по телевидению, совпала с ужасной ситуацией в Москве. Серия взрывов привела в ужас население города. В сентябре взрывы разрушили два жилых дома, в которых погибли более трехсот человек. Лужков каждый раз приезжал на место происшествия. Он старался поддержать спокойствие и контролировал проведение спасательных работ, но в городе росли гнев и возмущение.

Именно в этот момент стремительно выросло влияние нового премьер-министра Путина. Путин держался очень спокойно; один из изби-

рателей однажды сказал мне, что Путин похож на гепарда, готовящегося к прыжку. Путин возложил ответственность за взрывы на чеченцев, и в атмосфере страха его популярность резко увеличилась, а сам он занялся подготовкой к новому крупномасштабному наступлению в Чечне. Одновременно с этим политический рейтинг Лужкова упал, в его городе раздавались взрывы, жители обезумели от страха, а по телевидению его репутации каждое воскресенье наносился непоправимый урон.

Назревавшая война в Чечне интересовала Доренко меньше, чем подрыв позиций Лужкова. 17 октября Доренко посвятил большую часть своей программы тому, чтобы уличить Лужкова в лицемерии. Доренко рассказал о восстановлении больницы в городе Буденновске на юге России. Больница была разрушена в результате действий террористов во время первой чеченской войны. По словам Доренко, Лужков приписал заслугу в восстановлении больницы себе и ни разу не поблагодарил спонсора, давшего на это деньги. Доренко несколько раз повторил, что Лужков приписал всю заслугу себе. “Дорогие мои! — сказал Доренко, обращаясь к московской мэрии. — Что вы делаете? Почему бы вам просто не поблагодарить спонсора”. Спонсором был Бюджет Паколли, швейцарский бизнесмен, ранее оказавшийся в центре скандала из-за ремонта Кремля. Паколли, фирма которого восстановила залы Кремля, ханжески жаловался на то, что по просьбе Лужкова потратил 870 000 долларов на реконструкцию больницы, но не получил даже письма с благодарностью.

В следующем сюжете программы Доренко намекнул на таинственное перемещение денег из Москвы в иностранные банки. Доренко упомянул о недавно опубликованных в “Нью-Йорк таймс” статьях, в которых говорилось, что американский банк “Бэнк оф Нью-Йорк” переправлял российские деньги за границу<sup>8</sup>. На экране появился документ: банковский перевод на счет в “Бэнк оф Нью-Йорк”. Сорок миллионов долларов! Второй! Третий! Никто из тех, кто видел эту программу, включая меня, не мог понять, о чем идет речь, но для Доренко важна была форма, а не суть. Он закончил убийственной фразой, бросающей тень на Лужкова. “Полагаю, что Лужков не поделится подробностями с общественностью, — сказал он, — но возможно, ему придется поделиться особенностями своей экономической деятельности со следственными группами, расследующими отмывание российских денег в “Бэнк оф Нью-Йорк”.

В конце шоу Доренко сбросил на голову Лужкова еще одну видеобомбу. Он показал ряд быстро сменяющихся кадров. Сначала Лужков в кабинете мэра критикует кремлевский “режим” и больного Ельцина; затем Лужков на эмоциональном митинге в ходе президентской кампании 1996 года поддерживает Ельцина. “Я говорю: Россия, Ельцин, свобода! —

выкрикивает Лужков на митинге. — Россия, Ельцин, победа!” Толпа ревет: “Россия! Ельцин! Наше будущее!”

Доренко ничего не сказал — в этом не было необходимости. Он разгромил Лужкова. В том, что говорил Лужков, на самом деле не было никакого противоречия. В 1996 году он поддержал Ельцина, а два года спустя Ельцин был больным человеком. Но Доренко подал эти два эпизода один за другим таким образом, чтобы нанести ущерб репутации Лужкова, заставить выглядеть глупо. “Я считаю, что это — лицемерие, — сказал Доренко, с удовольствием вспоминая о своей работе. — Лицемерие!”

Шоу Доренко ошеломило Лужкова. Он более пяти лет занимал пост мэра Москвы и был хозяином в своем городе. Лужков выступил с гневными обвинениями в адрес Доренко и подал на него в суд за клевету — тактика, к которой он всегда прибегал в московской политике. Но против Доренко она была не очень эффективной. “Это — безумие, — сказал Лужков. — Своего рода психическая атака, в том смысле, что обычно подобные вещи совершают психически неуравновешенные люди”<sup>19</sup>. “Россия в шоке. Ложь и клевета, потоки грязи обрушились на политиков и государственных деятелей”<sup>20</sup>.

Лужков настолько завяз в телевизионной камере пыток, устроенной для него Доренко, что не смог вырваться и реабилитировать себя. Он так и не выдвинул единственный лозунг, который, по мнению Евтушенкова, мог бы стать основой его притязаний на пост президента, — что он может восстановить Россию. Его жена, Елена Батурина, сказала мне тогда: “Политика, с моей точки зрения, очень трудный выбор для Юрия Михайловича. В политике не всегда прибегают к достойным приемам. Он растерян. У него много принципов, а его противники очень часто вообще их не имеют”<sup>21</sup>. Во время моей беседы с Евтушенковым он тоже вспоминал, что Лужков не был готов к тому, с чем ему пришлось столкнуться. “В течение многих лет, — рассказывал он, — Юрий Михайлович жил в такой обстановке, в такой атмосфере, в которой он являлся всеобщим любимцем. Его никто не смел критиковать... Он не был морально готов к тому, что произошло. Он просто не был готов”.

Непрекращавшийся барабанный бой негативных телевизионных передач сказался на Лужкове. Работая на ОРТ, Доренко имел огромную зрительскую аудиторию, поскольку этот канал принимался на всей территории России. В октябре занимавшийся проведением опросов по заказу Кремля Фонд общественного мнения сообщил, что положение Лужкова пошатнулось. Не было ничего необычного в том, что лидеры президентской гонки в условиях острой конкуренции имели по результа-

там еженедельных опросов всего 20 процентов голосов или немного больше. В январе 15 процентов опрошенных сказали, что на президентских выборах проголосуют за Лужкова. В октябре их число упало до 5 процентов. Число тех, кто не доверял Лужкову, увеличилось с 35 процентов в конце 1998 года до 51 процента годом позже.

Кампания по очернению Лужкова, развернутая Доренко, достигла своего апогея 7 ноября 1999 года. Он опять затронул тему, связанную с реальными событиями — убийством Пола Тейтума, американского бизнесмена, застреленного в 1996 году в результате конфликта из-за гостиницы “Рэдиссон-Славянская”. Никто не был задержан или хотя бы обвинен в совершении убийства.

Доренко сказал мне, что дело Тейтума подвернулось ему случайно. С самого начала очернительской телевизионной кампании люди завалили его жалобами на Лужкова. “Десятки людей просили о встрече со мной и приносили материалы о Лужкове, — вспоминал он. — Среди этих людей был один парень, который пришел ко мне и сказал: “Два месяца назад я был во Флориде и записал на пленку разговор с одним сумасшедшим американцем... Он был немного не в себе”. Сумасшедший американец утверждал, что в убийстве Тейтума виновен Лужков. Сумасшедший американец должен был стать для Доренко своего рода телевизионным пулеметом Гэтлинга. Доренко переговорил с Березовским о том, как эффективнее использовать сюжет о Тейтуме для дискредитации Лужкова. Березовский предложил замысловатый сюжет, в котором фигурировала Федеральная служба безопасности, но был осторожен и предупредил, что Путин, бывший руководитель ФСБ, не должен упоминаться в шоу.

Доренко вышел в эфир. В начале программы он сказал, “в убийстве Тейтума виновен Лужков, как перед смертью сказал сам Тейтум. Об этом свидетельствует Джеф Олсон, друг покойного”. Олсон был тем самым “сумасшедшим американцем”.

Затем показали Олсона, сидевшего в огромном кожаном кресле с баночкой “Доктора Пеппера” на столике рядом. Олсон выступил с удивительным заявлением, в которое было трудно поверить: он был другом Тейтума и ему первому сообщили об убийстве. “Пол, после того как в него выстрелили, жил еще несколько минут. Он говорил с телохранителями, телохранители связались с офисом, из офиса позвонили мне. Последнее, что он сказал сотрудникам офиса и мне, было: “Ответственность несет Лужков. Это его рук дело”.

Потом Доренко пустился в долгое, запутанное повествование, следуя указаниям Березовского. Смысл сказанного Доренко сводился к тому, чтобы обвинить в убийстве Лужкова. Остальные факты, разговоры, дока-

зательства промелькнули как в тумане. Доренко закончил программу сюжетом, в котором попытался связать Лужкова с лидером “Аум Синрикё”, японской секты, отравившей пассажиров токийского метро, и церковью сайентологов. Доренко пустил в ход все, включая “вину по ассоциации”. Это было шоу.

Березовскому понравилось. Осенью он начал борьбу за место в Думе от Карачаево-Черкесии, многонациональной республики на юге России. Кроме того, Березовский активно занимался организацией новой парламентской группы, поддерживающей Путина. Активизация боевых действий в Чечне была встречена с большим одобрением, и Путин поднялся на волне популярности. Березовский опять выступал в роли “делателя короля” по отношению к Путину. Он поручил Доренко вести атаку на Лужкова, серьезного потенциального соперника Путина, которого нужно было убрать с дороги.

В то время я спросил Березовского, что он думает о шоу Доренко, и он ответил: “Избиратели смотрят его с удовольствием. И ответ на вопрос, хорошее оно или плохое, может быть дан только в духе демократии: если оно вам не нравится, выключите телевизор. Если нравится, смотрите дальше. Я считаю, что это — замечательное шоу”.

“Я даже не пытаюсь анализировать содержание, — добавил он. — Я поклонник его таланта; с моей точки зрения, форма просто удивительна. Точнее, тот эффект, которого он достигает. Это настоящий талант”<sup>22</sup>. Другими словами, Березовскому нравились клеветнические обвинения, и его не беспокоило, насколько далеки они были от правды.

В конце кампании по выборам в парламент уязвленный и расстроенный Лужков провел последний митинг в Москве на Васильевском спуске недалеко от Красной площади. Когда собралась толпа, было уже темно. Сзади сиял собор Василия Блаженного, ярко освещенный прожекторами. Это был трудный момент для Лужкова. На этом самом месте три с половиной года назад он горячо поддержал Ельцина. Теперь ему приходилось выкрикивать обвинения в адрес Ельцина, тщетно кричать на холодном вечернем воздухе, кричать так, что его голос отражался от кремлевских стен, возвышавшихся рядом. Лужков в своей фирменной кепке критиковал правящую верхушку, напомнил о пирамидах ГКО, обвале рубля, массовой приватизации. “Они боятся нас! — заявлял он. — Они боятся нас, потому что мы говорим, что нужно отдать под суд всех тех, кто допустил это беззаконие, разграбление государственной собственности и денег!” Толпа словно одеревенела, она состояла главным образом из муниципальных служащих и профсоюзных активистов, которых привезли на автобусах и привели на заранее определенный участок мощен-

ного бульжником спуска. Они разошлись, как только митинг закончился. В руках они держали плакаты типа “Доренко — щенок Березовского” и “Руки прочь от нашего мэра!”. Мне показалось, что Лужков совершил огромную ошибку, потратив последние силы на борьбу с Доренко. Он мог провести мощную политическую кампанию, представив Москву в качестве образцового города, но не сделал этого. Я написал в своей записной книжке, что Лужков “хозяин в душе, приложивший определенные усилия, чтобы стать политиком, но Доренко и другие подкосили его, и он не знает, как на это реагировать”. В конце митинга Лужков продолжал возмущаться “режимом”. “Мы должны были показать этим негодяям, что мы — реальная сила, что мы не сдадимся, — сказал он с горечью. — Мы должны были показать, что можем противостоять потокам лжи и клеветы. Мы против того, как режим начинает управлять страной”.

Лужков выиграл иски по делу о клевете против Доренко, но проиграл большую политическую войну. Его надежды баллотироваться на пост президента были разбиты, хотя в декабре 1999 года его вновь избрали мэром Москвы, отдав за него 70 процентов голосов. Лужков продолжал управлять Москвой, но лишился шанса управлять Россией после Ельцина.

Когда спустя год с небольшим я спросил Лужкова о событиях той осени, он все еще был в ярости. Он обвинял Ельцина, ближайшее окружение Ельцина, Березовского и “паразитический капитал”. Когда я предположил, что он сопротивлялся недостаточно энергично, Лужков пришел в сильное возбуждение. Он вспомнил судебные процессы и настаивал на том, что старался дать отпор. “Что же, нам танки надо было направлять к Останкинскому телецентру? — спросил он. — Всем прекрасно известно, что Доренко клеветал на меня в своих программах, и он знает это. Он получил от Березовского огромные деньги, гонорар, огромные деньги. Суд обязал его выплатить 4500 долларов. Он смеется над правосудием. У нас нет эффективного правосудия”.

Доренко гордился своей работой. Он подготовил пятнадцать программ, которые свели на нет надежды Лужкова стать президентом России. Он назвал их “пятнадцатю серебряными пулями”.

Падение рубля тяжело отразилось на всех трех телевизионных каналах, но Гусинский был особенно уязвим, потому что в своих мечтах вознесся слишком высоко. Каналу ОРТ, 51 процент акций которого все еще принадлежал государству, но которым управлял Березовский, правительство обеспечило возможность выжить, предоставив ссуду государственного банка в размере 100 миллионов долларов. Как сказал мне Ки-

селев, канал НТВ тоже хотел бы получить кредит от государства. Несмотря на то что канал гордился своей независимостью от государства и свободно критиковал Ельцина и правительство, Киселев сказал, что руководство НТВ с радостью приняло бы ссуду и помощь от государства и в той отчаянной ситуации даже поднимало вопрос об этом. Он считал, что кризис был вызван правительством и поэтому правительство должно было помочь выжить телевизионной отрасли в целом. Финансовое положение компаний Гусинского стало ухудшаться. Рекламный рынок российского телевидения уменьшился на 47,5 процента по сравнению с 1998 годом и на 77 процентов по сравнению с докризисными прогнозами<sup>23</sup>. Между тем для обслуживания долгов требовались большие деньги. По поводу кредита правительство хранило молчание. “ОРТ получило от правительства кредит в 100 миллионов долларов, а мы не получили ничего, — сказал Киселев. — Это было одно из самых драматических событий, случившихся с нами”. НТВ все критичнее оценивало окружение Ельцина, нелестно отзывалось о руководителе администрации Волошине, который в одной из передач Киселева был изображен в виде Ленина. Зрителям неуклюже напоминали о том, что Волошин ранее сотрудничал с Березовским в проекте АВВА. Передача была плохо подготовлена и не очень убедительна. Смещенный со своего поста прокурор Скуратов, который привел Кремль в такое бешенство, также получил на НТВ достаточно эфирного времени для выдвижения обвинений в адрес семьи Ельцина и его ближайшего окружения.

В середине лета 1999 года Гусинский встретился с Волошиным. В то время Гусинский и Березовский враждовали. Возможно, тому имелось много разных причин, но наиболее очевидная из них касалась политики. Гусинский ставил на Лужкова, а Березовский горел желанием покончить с мэром. У Кремля еще не было преемника Ельцина. Вопрос “преемственности власти” оставался открытым. Мысли Волошина, когда он встретился с Гусинским, были заняты предстоящими выборами.

В тот момент Гусинский мог отступить и избежать катастрофического столкновения с Ельциным и его командой. Он мог бы сосредоточиться на создании своей медиаимперии и не поддерживать никого из участников предстоящей кампании. Но он не пошел этим путем. Он был олигархом, а олигархи делали крупные ставки. Они управляли страной. Остаться в стороне он не мог. Гусинский поддержал Лужкова и совершил ошибку, которая привела его к потере всего, что он построил.

Как вспоминал потом Гусинский, во время встречи “Волошин сказал, словно в шутку: “Давайте мы заплатим вам 100 миллионов долларов, чтобы вы не стояли у нас на пути во время выборов. Можете поехать от-



дохнуть”. По словам Гусинского\*, он сказал Волошину, что не может повторить опыт 1996 года, когда все средства массовой информации поддерживали Ельцина<sup>24</sup>.

У Волошина не было желания помогать Гусинскому, вместо этого Кремль начал завинчивать гайки. Волошин обвинил Гусинского в том, что он много задолжал “Газпрому” и “прибегает к испытанному методу информационного ржета”, оказывая давление на Кремль с целью получения ссуд. Волошин сказал, что Гусинский может забыть о помощи со стороны государства: “Поскольку руководство холдинговой компании и конкретно телевизионного канала НТВ проявляет такое недружелюбное отношение к властям, не совсем ясно, почему эти власти должны помогать компании “Медиа-Мост” в решении ее проблем”<sup>25</sup>. Киселев вспоминал позже о состоявшемся тем летом диалоге с Кремлем в более резких выражениях. Кремль требовал от НТВ поддержать того, кто будет выбран в качестве преемника Ельцина; другого выбора не было: “Присоединитесь к нам или идите к черту” — так, по словам Киселева, им сказали<sup>26</sup>.

Когда в августе 1999 года вновь началась война в Чечне, неприятности Гусинского усугубились. Банда чеченских мятежников вторглась на территорию соседнего Дагестана, республики с многонациональным населением, входящей в состав России. Вторжение произошло в отдаленном горном районе. Чеченцев возглавлял Шамиль Басаев, бородатый, безжалостный чеченский боевик, на протяжении ряда лет поддерживавший контакты с Березовским. Березовский рассказывал, что предупредил Кремль о готовящемся вторжении. Несмотря на поступавшие сигналы, Кремль не предпринял серьезной попытки предотвратить его.

Роль Березовского в начале военных действий в Чечне стала предметом различных предположений. Березовский располагал хорошими связями среди некоторых чеченских групп, но, я думаю, он был скорее посредником, нежели подстрекателем.

Вторая война была вызвана прежде всего беспорядками внутри Чечни и усталостью от конфликта в Москве. Первый фактор, внутренние беспорядки, был связан с расколом между президентом Чечни Асланом Масхадовым и Басаевым. Масхадов, который вел переговоры с Москвой, потерял контроль над разрозненными группами чеченских боевиков. Вторым фактором была нерешительность Кремля.

Как сказал мне Антон Суриков, бывший офицер российской военной разведки, позже ставший сотрудником одного из комитетов россий-

\* Гусинский повторил свою версию встречи на брифинге для журналистов 2 июня 2000 г., на котором присутствовал автор.

ского парламента, российские должностные лица получали сведения о том, что Басаев планировал что-то тем летом на границе с Дагестаном. “Это не скрывалось, — сказал он. — Здесь началась какая-то паника. Было ощущение полной беспомощности”. Об этом же в августе сказал Волошин: “Сроки [нападения Басаева] были точно известны за несколько дней до этого”. “Но, — добавил он, — местность там гористая и охранять ее трудно. Есть сотни тропинок, множество ущелий, горных дорог. Фактически никакой границы нет... Поэтому невозможно выставить солдат и поручить им охрану границы”.

Как говорил мне Березовский, в мае и июне 1999 года он предупреждал Кремль, что, по словам чеченских полевых командиров, ситуация выходит из-под контроля и “возможны проблемы в Дагестане”. “Я сообщал обо всем этом Степашину, который был тогда премьер-министром, — добавил Березовский. — Я встретился с ним и рассказал ему об этом. Он сказал: “Борис, не волнуйся. Мы все знаем, все под контролем”.

В свою очередь Степашин сказал мне, что планы ведения борьбы с боевиками в Чечне начали разрабатывать до этого, после похищения генерала Министерства внутренних дел России. Он сказал, что в июне российские власти имели сведения о возможном нападении и “мы планировали создать” кордон вокруг Чечни “независимо от нападения Басаева”. Он утверждал, что в июле под его председательством в Кремле было проведено заседание Совета безопасности и “все мы пришли к выводу, что в нашей границе существует огромная брешь, которую не удастся закрыть, если мы не [продвинемся] к Тереку [реке на территории Чечни]. Это было чисто военное решение”. Степашин настаивал на том, что после его отставки Путин продолжил осуществление разработанных им планов.

Почему Басаев организовал вторжение на территорию соседней республики и на какую реакцию России рассчитывал, неясно. В то время он заявлял, что надеялся вызвать восстание в Дагестане и получить поддержку для создания исламского государства. Но попытка оказалась тщетной. Налет вызвал беспокойство в Дагестане, где проживает множество этнических групп, и население многих деревень стало вооружаться для борьбы с чеченцами. В конечном итоге российские войска отбросили их к границе, и Путин начал крупное наступление.

Еще один вопрос, оставшийся без ответа: кто несет ответственность за взрывы жилых домов, послужившие поводом для войны? Путин и его правительство обвиняли чеченцев. В самой России некоторые делали предположения, что взрывы совершены какими-то преступными группами, возможно, связанными со службами безопасности, чтобы привес-

ти к власти Путина. Когда 19 сентября 2000 года на встрече с редакторами и журналистами “Вашингтон пост” об этом спросили Березовского, он сказал, что сначала не мог поверить в то, что это могли сделать службы безопасности, и был уверен, что это сделали чеченцы. “Но, — добавил он, — я все больше сомневаюсь в том, что это дело рук чеченцев”.

Возобновление военных действий способствовало укреплению позиций Путина. Он без промедления отдал приказ российской армии атаковать чеченских мятежников. Рейтинг его популярности резко подскочил вверх и достиг уровня, невиданного с первых лет пребывания у власти Ельцина. Являясь премьер-министром, он мог стать преемником Ельцина, если бы тот ушел в отставку или потерял трудоспособность. Он появился ниоткуда в атмосфере страха, неуверенности и истерии, вызванной мощными и непредсказуемыми ночными взрывами многоэтажных жилых домов в Москве. Спавшие дети, их матери и отцы погибли страшной и мгновенной смертью, раздавленные обломками бетона и железа. Без малейших споров и сомнений обстановка в стране изменилась. На смену политическому вакууму пришел режим личной власти. С приходом Путина Кремль одним махом решил проблему “преемственности власти”. Никто не знал, каковы убеждения Путина и чем он занимался, когда служил в КГБ. Он произвел впечатление человека, готового к крутым мерам, чтобы защитить жителей российских городов от чеченцев, после стольких лет слабости и нерешительности Ельцина. Путин воплотил в себе и ясно сформулировал ненависть русских к чеченцам. Он пообещал “мочить чеченцев в сортире”.

С возобновлением военных действий НТВ, как и во время первой войны, оказалось вне кремлевского круга, но на этот раз обстоятельства были во многом другими. Во время первого конфликта российские войска лишь предпринимали неуклюжие попытки контролировать поток информации, и журналисты НТВ приобрели известность, принося в каждый дом ужасающие и яркие картины сражений, часто противоречившие официальной версии. Но в конце 1999 года Кремль и военные попытались блокировать телевизионные каналы. По телевидению показывали не эпизоды боев, а российских генералов, читающих официальные заявления. Информация, поступающая с поля боя, подвергалась строгой цензуре. Крупной неудачей для Гусинского стало то, что один из его первых партнеров по НТВ, Олег Добродеев, выступавший за всесторонний охват событий первой войны в 1995 году, ушел с канала из-за разногласий по вопросу освещения второй войны. На этот раз Добродеев сочувствовал армии. “Когда видишь все собственными глазами, — рассказывал он в интервью газете “Красная Звезда”, — когда генералы Министерства обо-

роны дают тебе информацию в режиме реального времени, не приходится просить о чем-то еще”<sup>27</sup>.

Первая чеченская война была крайне непопулярной, но второе наступление, предпринятое в атмосфере страха, вызванного у населения взрывами в Москве, пользовалось огромной поддержкой. Это также ставило Гусинского и НТВ в трудное положение; зрители не хотели слышать осуждения войны. Еще одно отличие заключалось в том, что журналисты НТВ не имели прежнего доступа к чеченской стороне из-за угрозы похищения. В 1997 году одна из звезд НТВ, корреспондент Елена Масюк, и два члена ее съемочной группы были взяты в заложники чеченцами. После этого многие журналисты стали относиться к чеченцам с меньшей симпатией. Тем не менее корреспонденты НТВ пытались как можно лучше освещать войну в чрезвычайно сложных условиях.

Осенью Березовский заболел гепатитом, и его положили в больницу, но даже лежа на больничной койке, он развил бурную деятельность. Он организовывал и финансировал создание новой политической партии “Единство”, которая, как он надеялся, позже поддержит программу Путина в Государственной думе, нижней палате парламента. Для тех, кто наблюдал за трудным процессом создания политической партии в России, возникновение “Единства” за такой короткий период времени казалось колоссальным достижением, поскольку у партии не было собственной идеологии, платформы или харизматического лидера, но у нее был Путин. Его популярности в сочетании с деньгами Березовского оказалось достаточно, чтобы получить такое количество мест, которое сделало “Единство” вторым по величине блоком в парламенте следующего созыва<sup>28</sup>. Одновременно Березовский одержал победу в избирательном округе № 15 в Карачаево-Черкесии\*.

Березовский сделал больше, чем кто-либо другой, для того, чтобы Путин мог стать следующим лидером России, но заключительный акт был сыгран самим Ельциным. В канун нового, 2000 года больной, находившийся в изоляции Ельцин ушел в отставку, назначив Путина исполняющим обязанности президента. Это было неожиданное заявление, хотя в нем и была определенная доля неизбежности, учитывая длительные отсутствия Ельцина и его плохое здоровье. “Россия должна войти в новое тысячелетие с новыми политическими деятелями, новыми лицами, новыми умными, сильными и энергичными людьми, — сказал Ельцин в те-

\* Став членом парламента, Березовский автоматически получал иммунитет от уголовного преследования, которого его могло лишить только большинство депутатов палаты. Однако он отрицал, что выдвинул свою кандидатуру по этой причине.

левизионном обращении. — А что касается тех из нас, кто находился у власти много лет, мы должны уйти”.

О том, что он передаст ему бразды правления, Ельцин проинформировал Путина примерно двумя неделями раньше. Семье Ельцин сказал о своем уходе в тот же день. Москва была на удивление спокойна. В течение нескольких недель ходили слухи о технологической катастрофе, связанной с грядущим переключением часов компьютеров на 2000 год, и, возможно, это тоже отвлекало внимание людей. В канун Нового года все совершали покупки, думали больше о себе и своих семьях, а политика отошла на второй план. Улицы были пусты, а в небе всю ночь вспыхивали фейерверки.

Однако кое-кого и в новогоднюю ночь все же беспокоила поспешность, с которой Путин был навязан России. Когда Ельцин назначил его исполняющим обязанности президента, его стаж управления скрежещущей, измученной машиной, которую представляла собой зарождавшаяся российская демократия и новорожденная рыночная экономика, не насчитывал и года. Бывший советский президент Михаил Горбачев, симпатизировавший Примакову, выразил мнение многих, сказав: “Путин держится благодаря своей таинственности. Таинственная внешность, таинственный взгляд, таинственные фразы. Но случается, что человек открывает рот и ему нечего сказать”.

Раньше Путин существовал как бы в закрытых пространствах, прослужив семнадцать лет в КГБ и еще несколько лет после этого проработав малозаметным заместителем Анатолия Собчака, первого избранного мэра Санкт-Петербурга. Прежде чем Ельцин выбрал его кандидатуру на пост премьер-министра, Путин никогда не был публичной фигурой. Став исполняющим обязанности президента, он не имел представления о том, как вести предвыборную кампанию. Ему никогда не приходилось иметь дело с рассерженными избирателями или критически настроенными средствами массовой информации. Интервью представителям прессы были для него мучением. Предвыборную агитацию он считал чем-то недостойным. “Нужно быть неискренним и обещать то, что не можешь выполнить, — сказал он. — Нужно либо быть дураком, который не понимает, что обещает, либо преднамеренно лгать”. Странно, но Путин не думал, что еще существует и честный путь — давать обещания и стараться выполнять их.

У меня сложилось впечатление, что Путин со времени службы в КГБ знал, что модернизация экономики была единственным путем вперед для России, но он не понимал, как строить демократию, и тем более, не знал, как она функционирует. Его собственное быстрое восхождение к власти

не позволило получить какие-то полезные уроки демократии. Он поднялся к президентству на гребне военной кампании, в то время как его главные противники, Лужков и Примаков, были разгромлены на телевидении его закулисной командой. Ему никогда не приходилось испытывать поражение в опросах общественного мнения. Ему никогда не приходилось участвовать в настоящем политическом соперничестве. Он редко выступал на пресс-конференциях и никогда не принимал участия в открытых политических дебатах.

Проведя пять лет в Восточной Германии в качестве сотрудника советской разведки, Путин пропустил очень важные политические и экономические события в Москве. Он пропустил период, когда журналистов считали маяками свободы; он пропустил триумф общественных организаций, таких, как правозащитная группа “Мемориал”, ставших влиятельной силой, изменявшей общество; он пропустил первые эксперименты в области избирательной политики, например съезд народных депутатов. Путин пропустил рождение гражданского общества. Когда он стал исполняющим обязанности президента, он был бесконечно далек от открытых, непокорных средств массовой информации, созданных Гусинским. Путин был закрытым человеком, который, например, не видел необходимости в том, чтобы объяснять публике свою позицию. Он сказал журналистам, что видел их как членов своей “команды”, демонстрируя полный подозрительности менталитет типа “или мы — или они”. Он заверял в своей преданности свободе слова, но его собственная точка зрения была полностью советской: он был убежден, что телевидение должно быть органом государства.

Путин однажды сказал Доренко, что телевидение формирует действительность. “Вы понимаете, — сказал Путин, — бывают случаи, когда вы о чем-то не сообщили — и получилось, что этого просто не произошло”. Доренко, который, как и все в России, знал о власти телевидения, сказал о Путине: “Как политик он считает себя продуктом телевидения. И он думает, что только телевидение может уничтожить его. Не газеты, он не боится газет, потому что люди не читают газеты”.

В мире Путина Гусинский был опасным чужаком. Его телевизионный канал, открыто критиковавший Кремль и Путина, противоречил всем чувствам и устремлениям Путина. “Он ненавидит Гусинского, — сказал мне Доренко. — Во-первых, он считал, что Гусинский работает на Лужкова, и хотел отомстить. Во-вторых, победив Лужкова, Путин решил, что Гусинский переориентировался на обслуживание политических интересов Америки. И, в-третьих, Гусинский неуправляем. Он сильный, и он не человек Путина. А Путин не может стоять рядом с тем, кто высказывает

мнение, которое отличается от его собственного, особенно публично. Можно пытаться спорить с ним в частной беседе, я это делал. Но публично этого делать нельзя”.

Гусинский был опасным чужаком и по другой причине. Путин, находясь по линии КГБ в Дрездене в период правления Горбачева, не только пропустил политические потрясения конца 1980-х, но и дикий, безумный экономический взрыв последних лет существования Советского Союза, период кооперативов и первых банков, когда Гусинский, Березовский, Смоленский и Ходорковский совершили скачок от старой системы к новой. На протяжении почти всей эры Ельцина, когда олигархи набирали мощь и влияние, Путин был второстепенным муниципальным служащим, затем незаметным помощником в Кремле и, наконец, в течение одного года руководителем Федеральной службы безопасности. Стремительно заняв место преемника Ельцина, он с подозрением относился к магнатам. Когда в одном из радиointerview его спросили, какое будущее ожидает олигархов, Путин сказал, что если имеются в виду “те люди, которые объединяют или способствуют объединению власти и капитала, то таких олигархов не будет как класса”<sup>29</sup>.

В то время это высказывание вызвало поток предположений о том, что имел в виду Путин. Я считаю, что Путин прекрасно понимал, к каким перекосам привел в России олигархический капитализм. Дело было не в этом; вопрос заключался в том, что намеревался сделать Путин. Хотел ли он изменить систему? Многие люди на Западе, особенно представители финансовых рынков, обрадовались словам Путина, потому что полагали, что он объявит войну системе непрозрачных грязных сделок, наведет порядок и сделает Россию безопасным местом для иностранных инвестиций. Если бы Путин всерьез намеревался изменить систему и выработать конкурентоспособный, ориентированный на рынок подход, обеспечивающий господство права, это было бы воспринято как долгожданная новость.

Но Путин начал не с атаки на систему. Он начал с атаки на одного из олигархов — Гусинского. Вскоре после выборов, состоявшихся в марте 2000 года, победу на которых одержал Путин, Кремль усилил непрекращающуюся кампанию, направленную на уничтожение медиабизнеса Гусинского, и в течение следующего года добился значительных успехов. Закулисная команда Путина разрушила надежды Лужкова стать президентом. Затем она переключилась на Гусинского и, как ни удивительно, в конечном счете на своего собственного создателя, Березовского. Подход Путина к олигархическому капитализму в течение первого года состоял не в том, чтобы изменить систему. Он хотел лишь взять ее под свой контроль.

Гусинский с явной гордостью вспоминал, как он однажды показывал председателю совета директоров “Газпрома” Рэму Вяхиреву наземную станцию, которую его корпорация “Медиа-Мост” построила, чтобы управлять спутниками НТВ-Плюс. С тех пор как в 1996 году “Газпром” приобрел 30 процентов акций НТВ, он был дружественным инвестором телевизионной компании. “Газпром”, гигантская, закоснелая монополия, действовавшая собственными скрытыми методами, была столпом российской экономики. Компания зарабатывала миллиарды долларов за счет прибыльного экспорта газа в Европу. После выборов 1996 года он служил Гусинскому финансовым буфером. “Газпром” снова пришел на помощь Гусинскому после того, как он не смог разместить свои акции на Уолл-стрит. Он согласился гарантировать кредит в размере 211 миллионов долларов, предоставленный Гусинскому банком “Креди Суисс Ферст Бостон”, и погасил кредит, когда Гусинский не сделал этого сам. Теперь Гусинский был должен “Газпрому”. Удалось заключить сделку, в соответствии с которой в обмен на списание долга увеличивалась доля “Газпрома” в холдинговой компании “Медиа-Мост”. Согласно условиям сделки, “Газпром” получал 25 процентов плюс одну акцию “Медиа-Моста”. “Газпром” согласился на сделку, но в начале 2000 года, когда Путин был избран президентом, ее детали еще обсуждались.

Затем все изменилось. На сцену вышел Кремль, и Гусинский почувствовал, что на его шее затягивается петля. “Газпром” больше не был его другом.

Тревожные признаки появились в начале мая 2000 года. Гусинский вел переговоры о продаже “Мост-банка” одному из филиалов Центробанка. План был составлен и готов к подписанию, когда председателю Центробанка Виктору Геращенко позвонили из Кремля. Звонил руководитель администрации Путина Волошин, который сказал банкиру, что сделку заключать не следует. В то время я слышал из нескольких источников, что Геращенко послал Волошина к черту и положил трубку.

Через десять минут позвонил Путин, который также дал Геращенко указание не заключать сделку. На этот раз Геращенко подчинился.

Утром 11 мая три микроавтобуса с вооруженными людьми в масках, назвавшимися сотрудниками налоговой полиции, остановились у здания центрального офиса принадлежавшей Гусинскому холдинговой компании “Медиа-Мост”. По российским стандартам здание было отделано роскошно. Его украшали фонтаны, мраморные полы и шикарный амфитеатр. Участники налета в черных масках с прорезями для глаз, вооруженные полуавтоматическими винтовками, приказали сотрудникам покинуть служебные помещения и на время обыска здания оставаться в кафетерии.



Что они искали? Кем они были? В течение всего дня власти давали противоречивые объяснения: они — сотрудники налоговой полиции; нет, они ищут подслушивающие устройства; нет, они занимаются расследованием долгов Гусинского. Набег был первым намеком на то, чего следовало ожидать.

К удивлению Гусинского, “Газпром” занял враждебную позицию. “Газпром” назначил управлять своей частью компании “Медиа-Мост” несговорчивого Альфреда Коха, ранее руководившего процессом приватизации и осуществлявшего контроль за залоговыми аукционами и аукционом по “Связьинвесту”. Через три года после фиаско со “Связьинвестом” Кох все еще был зол на Гусинского. Он знал, что именно Гусинский придал огласке тот факт, что он получил от компании, связанной с Потаниным, аванс за книгу в размере 100 000 долларов. Его по-прежнему возмущало то, как Гусинский использовал свои СМИ, чтобы обнародовать факт получения аванса. Решение “Газпрома” было не случайным; управлять долей бизнеса Гусинского поставили его злейшего врага. Именно в это время я встретился с Кохом в его офисе в центре Москве. Он был чрезвычайно взволнован тем, что прочел про себя на одном из сайтов Интернета, размещавших компромат из анонимных источников. Кох предложил мне взглянуть на экран компьютера в его кабинете. Не помню, что именно так взволновало его, но хорошо помню его крик, что все это дело рук Гусинского. “Бандит!” — повторял он снова и снова в адрес Гусинского. Раны “Связьинвеста” еще болели, и у Коха появилась возможность отомстить.

В день налета на его главный офис Гусинский возвращался в Россию из деловой поездки в Израиль. Обращаясь к журналистам в аэропорту, он осудил эту демонстрацию силы как “политическое давление”. Гусинский не мог не чувствовать, что подобное уже происходило с ним прежде, когда молодчики Коржакова преследовали его автомобиль в 1994 году. Тогда Кремль также оказывал на него давление, и он был вынужден на полгода покинуть страну, пока ситуация не нормализовалась. Но он пережил это, и канал НТВ процветал. “История повторяется, — сказал он как настоящий философ. — Если вы помните 1994 год, все это уже было”.

Большее беспокойство вызывало изменившееся отношение “Газпрома”. Гигантской компанией управляли как феодальным владением, и Вяхирев мог делать все, что ему вздумается. С 1996 по 2000 год, когда “Газпром” был его союзником, это отвечало интересам Гусинского. Гусинский сказал, что как главный акционер НТВ “Газпром” никогда не пытался вмешиваться”. Всего за несколько месяцев до этого Вяхирев согласился взять большую часть компании “Медиа-Мост” в обмен на невоз-

вращенный долг. Это был обмен долговых обязательств на акции, сделка, которая на Западе вряд ли считалась бы чем-то необычным. “Газпром” был партнером, — сказал мне Гусинский, — и у меня не было оснований относиться к сделке с недоверием”.

Но после того как Путин вступил в должность, “Газпром” уже не хотел брать акции Гусинского. “Газпром” потребовал, чтобы Гусинский заплатил наличными, которых у Гусинского не было, и в Кремле об этом знали. У Гусинского сложилось впечатление, что Кремль оказал давление лично на Вяхирева, чтобы тот принял прямо противоположное решение. Более того, Гусинскому, имевшему широкие связи на Западе, оказалось намного сложнее получить новый кредит за границей. Люди в масках, совершившие налет на его офисы, позаботились об этом. Несколько фотографий к газетным статьям, посвященным уголовному расследованию, было достаточно, чтобы отпугнуть инвесторов. “Вы понимаете, инвесторы боятся скандалов”, — сказал мне Гусинский. Его попытки получить кредит за границей эффективно блокировались Кремлем. Упрямый, эмоциональный и тщеславный Гусинский сделал вывод, что Путин лично точит на него зуб. “Если президент такой огромной страны, как Россия, у которой есть внутренние проблемы, проблемы с управлением, проблемы с Чечней, проблемы с правительством, находит время, чтобы звонить Геращенко, думаю, ясно, с кем имеет дело “Газпром” и почему”<sup>30</sup>.

Следующий удар был нанесен лично Гусинскому. Он открыто критиковал Путина. “Миф о Путине как о президенте, который защищает реформы, демократию, свободу слова и так далее, теперь стал достоянием прошлого, — дерзко заявил Гусинский в начале июня. — Его действия разоблачают его, показывая его истинное лицо”<sup>31</sup>. Через неделю Гусинскому предложили прийти в здание Генеральной прокуратуры и ответить на вопросы. Большинство вопросов касалось происхождения нескольких патронов для пистолета, принадлежащего помощнику Гусинского и конфискованного во время рейда 11 мая. По непонятным причинам Гусинский не был встревожен вызовом и отправился отвечать на вопросы без адвоката, взяв с собой только телохранителя. Первоначально планировалось, что отвечать на вопросы он будет в 14:00, но он задержался и приехал в 17:00. В 18:15 его адвокаты получили сообщение из прокуратуры, что Гусинский арестован. Позже вечером сотрудники прокуратуры заявили, что Гусинский задержан как подозреваемый по старому делу о мошенничестве, связанному с приватизацией Санкт-Петербургской телевизионной компании “Русское Видео”. Арест был произведен поспешно; в первоначальных документах говорилось, что Гусинского должны были

доставить в большую федеральную тюрьму “Лефортово”. Вместо этого его поместили в пользующуюся самой дурной репутацией в Москве переполненную, построенную в XVIII веке Бутырскую тюрьму и лишили доступа к адвокату.

Путин, находившийся с государственным визитом в Испании, сделал вид, что не имеет понятия о том, что происходит, и заявил, что даже не смог связаться с генеральным прокурором Владимиром Устиновым по телефону. Но Путин продемонстрировал удивительно хорошее знание данного дела. Он явно был проинформирован о тяжелом финансовом положении Гусинского. Путин заявил, что Гусинский взял кредиты для компании “Медиа-Мост” на 1,3 миллиарда долларов, но “не вернул почти ничего”, включая долги “Газпрому”. “Несколько дней назад Гусинский не вернул еще один кредит в размере 200 миллионов долларов, — добавил Путин, — и “Газпром” снова выплатил непогашенный долг. Непонятно, почему “Газпром” должен тратить на это деньги”. Слова Путина продемонстрировали грубую тактику Кремля: заставить Гусинского вернуть все долги сразу и практически разорить его. Хотя Путин заявил, что не имеет отношения к аресту Гусинского, это была ложь. В его руках была петля, которая затягивалась на шее Гусинского.

Путин и его представители неоднократно называли сумму в 1,3 миллиарда долларов, давая понять, что Гусинский должен был выплатить все эти деньги одновременно. На самом деле долги предстояло выплачивать в течение ряда лет в соответствии с графиком, подготовленным Гусинским в июле 2000 года. Кредит, полученный у “Креди Суисс Ферст Бостон” в размере 211 миллионов долларов под гарантию “Газпрома”, следовало вернуть в марте 2000 года. Срок погашения кредита в размере 40 миллионов долларов, полученного НТВ от “Газпромбанка”, наступал в ноябре. Заем, предоставленный “Медиа-Мосту” “Креди Суисс Ферст Бостон”, — 262 миллиона долларов — предстояло погасить в июле 2001 года. Заем в размере 223 миллионов долларов, полученный “Медиа-Мостом” у города Москвы, предстояло погасить в феврале 2003 года, а заем в размере 40 миллионов долларов, полученный “Медиа-Мостом” у “Внешторгбанка”, — в мае 2003 года. Кроме того, компании Гусинского получили займы от принадлежащего государству Сберегательного банка на общую сумму 222 миллиона долларов, обеспеченные российскими государственными облигациями, деноминированными в долларах, стоимость которых к сроку их погашения в 2003 году на 72,3 миллиона долларов превышала бы размер займов. К 2009 году Гусинский должен был вернуть остаток займа в размере 123,7 миллиона долларов, полученного у американского “Эксимбанка” на приобретение спутника. Министерство финан-

сов России выступило в качестве поручителя при получении ссуды в размере 32,5 миллиона долларов на приобретение российского спутника. Гусинский и его высокопоставленные сотрудники часто говорили, что хотя у компании были большие долги, она быстро росла и до кризиса 1998 года канал НТВ приносил прибыль.

Услышав об аресте, Сергей Доренко разозлился. Своими пятнадцатью серебряными пулями Доренко косвенно помог Путину прийти к власти, но ему не нравилось то, что происходило на его глазах. В тот вечер по НТВ шло популярное ток-шоу “Глас народа”. Темой был арест Гусинского. Шоу транслировалось из студии, напоминавшей амфитеатр, в котором присутствовала большая аудитория. Доренко был человеком Березовского, но бросился на защиту Гусинского. Одетый в джинсы и трикотажную рубашку, Доренко мчался в студию. На полпути раздался сигнал пейджера. Это был Киселев, который пригласил его немедленно появиться в эфире. По мобильному телефону позвонил Березовский, который, казалось, был немного сбит с толку происходящим. “Боря! — ответил Доренко. — Они — просто идиоты!” Он рассказал об аресте Гусинского. “Ты знаешь, я еду в студию”. Березовский был удивлен, но промолчал.

Шоу проходило очень эмоционально. Политические деятели, адвокаты и журналисты из печатных изданий Гусинского, а также его друзья выступали, переполненные чувством гнева и глубокого возмущения. Арест Гусинского, говорили они, был ничем иным, как посягательством на неокрепшие свободы России, деспотичным возвратом к старому авторитаризму. “Это — акция устрашения и мести”, — сказал Андрей Черкизов, язвительный комментатор с принадлежавшей Гусинскому радиостанции “Эхо Москвы”. “Это — акция устрашения; если будете плохо себя вести, это случится и с вами”, — сказал бывший вице-премьер правительства “молодых реформаторов” Борис Немцов, являвшийся в то время прогрессивным членом парламента.

Доренко едва ли был образцом идеализма, когда речь заходила о защите свободы прессы. Он был шоуменом и лично провел кампанию по компрометации Лужкова. Но он был мужественным человеком и в тот вечер не побоялся говорить о том, что он видел. Высказывания Доренко оставили тогда самое яркое впечатление. Он заявил, что Путин дал зеленый свет “роботам” старого режима, спецслужб, чтобы те выдвинулись на передний план. Доренко не любил Примакова, символизировавшего этот старый режим. Теперь Доренко понял, что Путин оказался продолжателем традиций старой школы — произвола, тотального контроля. Всего через шесть недель после того, как Путин занял свой пост, когда на

Западе еще приветствовали его как молодого лидера постъельцинской эры, способного излечить Россию от ее болезней, Доренко критиковал его с той же энергией, с которой громил Лужкова.

“Мы думали, за последние десять лет что-то произошло, — сказал он, имея в виду подъем российской демократии после краха Советского Союза. — Мы думали, что в течение этих десяти лет старая система развалилась. Мы выбросили роботов на свалку. Они лежали там. Потом они зашевелились и снова начали двигаться, как будто слышали какую-то музыку. Они встали и начали двигаться. Сегодня структуры безопасности по всей стране воспринимают приход Путина к власти, как сигнал... Они слышат музыку, которую не слышим мы, они встают как зомби и идут. Они окружают нас. И они пойдут далеко, если будет тихо... Нам нужно колотить их по голове каждый день”.

Еще более удивительным, чем яркая обличительная речь, с которой Доренко выступил в тот вечер, был телефонный звонок, раздавшийся у него через несколько дней после того, как Путин вернулся в Москву. Путин пригласил Доренко срочно приехать в Кремль. Путин вел себя как сотрудник КГБ, всегда стремясь установить контроль, даже над своими врагами. Путин предложил Доренко чай и печенье, а затем сказал: “Сергей, с нашими отношениями что-то произошло”.

Доренко ответил, что дело не в этом. “Вы послали очень важное сообщение каждому в этой стране, каждому, — сказал Доренко. — Всем сотрудникам милиции, ФСБ. Вы отдали им приказ хватать журналистов, бизнесменов и евреев. Вот что вы им сказали. Потому что Гусинский — еврей, связанный с прессой, и бизнесмен. Теперь вы можете издавать любые указы или законы, но люди будут знать, чего вы хотите на самом деле: хватать журналистов, бизнесменов и евреев”<sup>32</sup>.

По словам Доренко, при упоминании евреев Путин сказал, что ему позвонил израильский премьер-министр Ехуд Барак и спросил, почему он нападает на Гусинского. На это Путин сказал Бараку, что Гусинский “не платит налоги в Израиле” и в России тоже. Доренко был потрясен.

“Я сказал ему: Владимир Владимирович, это не имеет к вам никакого отношения. Вы не следователь, верно? Вы — политический деятель. Это не ваш уровень; есть другие люди, которые должны заниматься этим. Это абсолютно не ваш уровень, где он платит налоги. И, во-вторых, в России это смешно. Милиционер, который завтра будет бить евреев, журналистов и бизнесменов... даже не знает слово “налоги”.

Путин, казалось, испытывал неловкость. Он попытался изменить тему. “Мы с вами в одной команде”, — сказал он Доренко.

“Я не состою ни в чьей команде”, — ответил Доренко.

Гусинский был официально обвинен в мошенничестве и освобожден поздно вечером в пятницу, 16 июня, под подписку о невыезде из Москвы. Спустя несколько дней Гусинский неловко сидел в кресле, установленном на возвышении в студии передачи “Глас народа”, и давал интервью в прямом эфире своему партнеру Киселеву. Брать интервью у Гусинского было трудно; эмоции, казалось, переполняли его, и он бросал мысль на середине предложения. Его окружали симпатизировавшие ему журналисты, и казалось, ему было неловко находиться в центре внимания. Но о Путине он говорил очень четко и ясно. Российский президент, по его словам, знал все о его аресте и заключении. “Более того, — добавил он, — решение было принято лично господином президентом”. Кремль, заявил Гусинский, разделил магнатов на “друзей” и “врагов”, и он был одним из врагов. Гусинский признал также, что олигархи дали Кремлю достаточно оснований верить в свое право командовать средствами массовой информации — президентская кампания Ельцина 1996 года стала прецедентом. “Очень большая и серьезная ошибка, — сказал Гусинский. — Именно в 1996 году мы породили маленького монстра... Сегодня власти используют те инструменты, которые мы предоставили им в 1996 году”<sup>33</sup>.

Следующие шесть недель подтвердили, что Путин пошел на крутые меры. Он хотел сломать Гусинского. Набеги на офисы компаний Гусинского, обвинения в мошенничестве, его пребывание в тюрьме — все это было началом конца. В июне и июле Кремль усилил давление. Негласной ключевой фигурой был Михаил Лесин, основатель рекламного агентства “Видео Интернэшнл”, которого Путин назначил министром печати. Когда-то Лесин вел с Гусинским процветающий бизнес. Его рекламное агентство имело эксклюзивные права на эфирное время НТВ, и в середине 1990-х оба они преуспевали. Но в конце 1999 года агентство “Видео Интернэшнл” решило прервать отношения с НТВ. Вскоре после этого Лесин присоединился к кампании против Гусинского. Один из близких партнеров Лесина сказал мне, что Лесин испытывал личную вражду к Гусинскому, считая, что тот не оказывал ему должного уважения. Лесин весьма охотно бросился в атаку на Гусинского и был поддержан Кохом\*.

Между Гусинским и его мучителями начались долгие секретные переговоры. Финансовое положение Гусинского было уязвимым. Помимо кредита в 211 миллионов долларов, который гарантировал “Газпром”, в

\* Однажды я присутствовал на брифинге, который проводил Лесин для группы журналистов. Лесин сказал журналистам, что лишь пытается выступить в роли посредника между Кремлем и Гусинским. Но по данным многих других источников, Лесин играл важную роль в оказании давления на Гусинского.

июле 2001 года наступал срок погашения следующего кредита, также с гарантией “Газпрома”, на сумму 262 миллиона долларов. Общий долг компании Гусинского “Газпрому” составлял 473 миллиона долларов. Раньше при обслуживании долга Гусинский мог рассчитывать на огромные доходы от телевидения, но после падения рубля его финансовое положение осложнилось.

Действия Коха и Лесина на переговорах обнаружили цель Кремля: отнять НТВ у Гусинского, которому все еще грозило уголовное преследование. Как сказал мне Малашенко, Лесин предъявил Гусинскому ультиматум. Если он продаст свои компании “Газпрому”, то останется на свободе.

Была предложена следующая сделка: 300 миллионов долларов наличными за всю империю Гусинского, “Медиа-Мост” и НТВ, а также списание невыплаченного долга в размере 473 миллионов долларов. Гусинский напомнил, что, когда накануне кризиса он собирался продавать акции в Нью-Йорке, один только канал НТВ оценивался больше чем в миллиард долларов. Теперь ему предлагали за все его компании какую-то мелочь! Однако он испытывал давление. Он не хотел возвращаться в тюрьму, а набеги на его компании продолжались. 7 июля следователи снова изъяли документы на НТВ. Гусинский позже сказал мне: “Они говорили об этом не один раз. Мне постоянно угрожали тем, что посадят меня в одну камеру с заключенными, больными туберкулезом и СПИДом... Я был настоящим заложником. Когда к голове приставлен пистолет, выбор один: согласиться на условия бандитов или получить пулю в голову”.

18 июля Гусинский подписал письменное заявление, в то время тайное, заверенное двумя его адвокатами. В заявлении говорилось, что его заставляют не по своей воле продать бизнес в обмен на обещание прекратить уголовное преследование и разрешить ему выезд за рубеж. Гусинский указал, что министр печати Лесин был тем, кто “заставлял меня заключить эту сделку”. Через два дня, 20 июля, снова тайно, он подписал соглашение о продаже своих компаний за 300 миллионов долларов. В документе, прилагавшемся к договору купли-продажи, говорилось об отказе от уголовных обвинений против Гусинского.

Эта часть соглашения, протокол 6, была спорной. В ней говорилось, что уголовное преследование Гусинского будет прекращено и что Гусинский и сотрудники его компаний смогут остаться в России или уехать по своему усмотрению, если они не причинили ущерба российскому государству. Документ парафирован Лесиным и Кохом. Очевидно, что Лесин не имел полномочий прекращать уголовное преследование Гусинского. Кох позже утверждал, что составление этого документа было идеей Гусинского.

Через несколько дней Путин вернулся с Окинавы, где участвовал во встрече на высшем уровне, на которой лидеры промышленно развитых демократических государств Запада не скупались на похвалы в его адрес. 27 июля российская прокуратура неожиданно и без объяснений заявила об отказе от всех обвинений против Гусинского. Секретное соглашение о продаже не было упомянуто. Гусинский немедленно сел в свой частный реактивный самолет и вылетел из России, чтобы навестить семью, находившуюся в Испании. Назад он не вернулся.

В течение следующих нескольких недель в Лондоне велись переговоры, на которых уточнялись условия соглашения. Но в сентябре Гусинский передумал, несмотря на то что некоторые из его партнеров и жена убеждали его взять 300 миллионов долларов. Гусинский сказал, что относится к НТВ как к дому, в котором вырос, и боится, что Путин хочет превратить его в “бордель”. Он решил не продавать свои компании и разорвал сделку. Для Гусинского это был еще один поворотный момент, когда он мог избежать многих неприятностей. Но в нем сохранились напористость и честолюбие олигарха — он не позволит командовать собой.

Дождливым сентябрьским днем я встретился с Гусинским в Лондоне. Он буквально излучал непокорность и энергию. Он хотел оказать сопротивление Кремлю и отстоять НТВ, как это ему успешно удалось под огнем в 1995 году. На его сотовый телефон постоянно звонили из Москвы. Четверо его ведущих журналистов и редакторов — Киселев, Сергей Пархоменко из журнала “Итоги”, Михаил Бергер из газеты “Сегодня” и Алексей Венедиктов из радиостанции “Эхо Москвы” — то и дело летали в Лондон и в Испанию, где жил Гусинский, для участия в совещаниях. Малашенко обратился за помощью к Соросу. Сорос сказал Малашенко, что нашел инвестора, готового рискнуть: основателя Си-эн-эн Теда Тернера. Но все усилия были напрасными. Путин хотел убрать Гусинского, и Путин был сильнее. Прокурор разослал через Интерпол новые ордера на арест Гусинского. Гусинского дважды задерживали в Испании и помещали в тюрьму, прежде чем Верховный суд Испании отказался рассматривать дело, заявив об отсутствии доказательств того, что Гусинский совершил преступление. Руководящие сотрудники Гусинского, включая Малашенко, бежали из России, опасаясь ареста. Киселев продолжал бороться. За год применения тактики давления прокуратура и другие правоохранительные органы совершили более тридцати рейдов против компаний Гусинского.

“Я ничего не могу сделать”, — слабо отговаривался Путин во время встречи с журналистами НТВ в Кремле, состоявшейся 29 января. Это было, конечно, чушью и неправдой. На самом деле Путин был весьма глубоко



замешан в этом деле. В тот день, когда состоялась встреча в Кремле, он отвел Киселева в сторону. “Мне все известно о телефонных разговорах, которые вы часами ведете с Гусинским”, — сказал он, показывая, что читает стенограммы перехваченных разговоров.

“Ну и что, мы с ним партнеры с 1993 года!” — возразил Киселев.

“Мне известны все инструкции, которые вы получаете от Гусинского”, — холодно сказал Путин.

Путин был движущей силой, стоявшей за всем происходящим, и он, как и его секретные сотрудники, стремился к победе. Киселев сказал мне, что уничтожить Гусинского Путину помогали две группы. Одной была группа “завистников” — Лесин и Кох, имевшие собственные причины мстить олигарху. В другую входили спецслужбы, друзья Путина и его политическая опора. Генеральный прокурор Устинов дважды вызывал Киселева в здание прокуратуры для секретных встреч. Чтобы избежать огласки, Киселева привозили в здание в центре Москве на неприметной машине и проводили через запасной выход. Киселев считал эти встречи странными, а поведение Устинова, который говорил, словно обращаясь к спрятанным микрофонам, неестественным. Устинов хотел знать, что нужно для того, чтобы преодолеть кризис. Киселев потребовал, чтобы с Гусинского были сняты обвинения. Переговоры ни к чему не привели.

В апреле Гусинский все-таки потерял контроль над телевизионной станцией. На поспешно созванном заседании совета директоров “Газпром” получил 25 процентов плюс одну акцию в дополнение к уже имевшимся и захватил контроль над НТВ. Старое руководство было отстранено. Кох назначил нового генерального директора, Бориса Йордана, предприимчивого молодого человека, который был партнером Потанина на аукционе, когда продавался “Связьинвест”. Йордан пообещал не захватывать канал с применением силы, но 14 апреля в 4 часа утра приехал на НТВ с охранниками и взял управление им в свои руки. Появление Коха и Йордана на НТВ было встречено стонами и жалобами сотрудников. Киселев и многие другие журналисты ушли. “Газпром” также взял на себя руководство газетой “Сегодня”, первой газетой Гусинского, и закрыл ее. Потом пришла очередь журнала “Итоги”. Однажды утром, придя на работу, сотрудники журнала узнали, что рабочие помещения заперты и все они, включая основателей, главного редактора Пархоменко и его заместителя Машу Липман, бесцеремонно уволены.

Пора мечтаний закончилась.

В течение нескольких лет Березовский упорно добивался сохранения “преемственности власти” после Ельцина. Он наконец нашел в Путине достойного преемника Ельцину. 27 марта 2000 года Путин был из-

бран президентом на четырехлетний срок, чему способствовал Березовский и рабски покорный ему канал ОРТ. Я предполагал, что, добившись наивысшего результата в борьбе за власть, дав России нового президента, Березовский будет испытывать чувство уверенности и могущества. Я ошибался.

Прошло чуть больше года с тех пор, как Примаков испугал Березовского, и олигарх был снова вынужден спасаться бегством. Заблуждался ли Березовский в отношении Путина? Или Путин отбросил его, не желая напоминаний о том, что и он был созданием самого честолюбивого “делателя королей” в России? В то время как Кремль пытался стереть в порошок Гусинского, между Путиным и Березовским также назревал конфликт.

Сначала Березовскому, казалось, не о чем было беспокоиться. Он сказал мне одобрительно, что Путин предан своим друзьям. Чтобы подтвердить это, Березовский рассказал случай из собственной жизни. Весной прошлого года, когда у него были напряженные отношения с Примаковым, Путин пошел на определенный риск, придя на день рождения жены Березовского, который отмечался в клубе ЛогоВАЗа. Путину, занимавшему тогда пост директора Федеральной службы безопасности, должно быть, было не просто появиться в знаменитом клубе Березовского. Но Путин рискнул, хвалился Березовский, чтобы показать, что чувство личной преданности выше политики.

“Я понимаю, что публике было бы очень интересно, если бы Путин, став президентом, посадил Березовского в тюрьму”, — сказал мне олигарх, говоря о себе в третьем лице. Мы сидели за тем же большим столом в особняке ЛогоВАЗа, за которым я часто беседовал с Березовским, хотя на этот раз он казался более спокойным, чем раньше. Он снял спортивную куртку и смаковал красное вино из высокого бокала. “Честно говоря, я не жду этого ни завтра, ни в ближайшем будущем”. Это было 22 марта 2000 года.

Но потом случилось неожиданное. Сначала Путин и Березовский разошлись во мнениях по вопросу о Чечне. В то время как Путин энергично завершал войну против чеченских сепаратистов, Березовский начал призывать к мирным переговорам. Путин попросил Березовского разорвать отношения с чеченскими полевыми командирами. По словам Березовского, он согласился с просьбой Путина, но сказал новому российскому президенту, что военное решение в Чечне невозможно.

Затем Березовского встревожило предложение Путина о более строгом контроле со стороны Кремля за независимыми российскими губернаторами. Демонстрируя свою власть, Путин объявил о намерении поставить семерых новых неизбираемых супергубернаторов над уже

имеющимися восьмьюдесятью девятью руководителями регионов. Пятеро из семерых назначенцев Путина были бывшими сотрудниками КГБ или военными. Кроме того, Путин хотел принять законодательство, позволяющее ему увольнять губернаторов. Березовский видел в этом шаг в сторону авторитаризма. Ему нравилась ситуация, при которой независимые губернаторы не были объединены в прочное и единое целое, хотя он и понимал, что при Ельцине Российская Федерация стала похожа на лоскутное одеяло, сильные региональные власти чередовались со слабыми, а губернаторы часто бросали вызов Кремлю. Березовский знал также, что губернаторы играют чрезвычайно важную роль при принятии решений о тяжелой промышленности — алюминиевой и автомобильной, — и его не радовала мысль о том, что вся власть будет сосредоточена в Кремле. Березовский уже пытался заниматься политическим посредничеством не в одном российском регионе и сумел добиться избрания бывшего генерала Александра Лебеда в Красноярске.

Березовский предлагал Путину сделать Российскую Федерацию не столь монолитной, возможно, даже превратить ее в конфедерацию автономных, независимых государств. Но Путин не слушал. Он делал прямо противоположное тому, что советовал Березовский. У них состоялся длинный разговор, вспоминал Березовский, и он понял, что его опасения относительно диктаторских замыслов Путина были вполне обоснованными. “Он сказал, что по-прежнему верит в то, что мы должны построить либеральное демократическое государство в России, — сказал позже Березовский, — но мы должны делать это, опираясь на силу, потому что люди не готовы к этому”. “Путин считает, что все должно управляться сверху, — добавил он, — поэтому необходимо концентрировать власть, концентрировать средства массовой информации и руководить бизнесом”.

Березовский написал Путину длинное частное письмо, но российский президент отмахнулся от него. 30 мая Березовский впервые публично порвал с Путиным и опубликовал открытое письмо, критикующее его. Я говорил с ним в тот душный день в особняке ЛогоВАЗа. Он казался измотанным. Спокойствие, которое я заметил в марте, исчезло. Березовский обвинял Путина в “уничтожении некоторых демократических институтов”, в “обмане” российских избирателей, которые лишатся избранных ими местных руководителей, а также в уничтожении региональных политических элит. Такая критика не могла понравиться Путину. 17 июля Березовский снова удивил меня, отказавшись от кресла депутата Государственной думы, в котором он провел всего шесть месяцев. “Я не хочу принимать участие в этом спектакле, — сказал он журналистам, — я не хочу участвовать в крахе России и в установлении авторитарного режима”.

Когда в августе затонула атомная подводная лодка “Курск”, унеся жизни всех 118 человек, находившихся на ее борту, Путин отреагировал бестактно. Телевидение, включая ОРТ Березовского, показало российского президента катающимся на водном мотоцикле во время отдыха в Сочи на берегу Черного моря. Путин казался плохо информированным, не решался принять предложения о международной помощи и неоднократно лгал о судьбе моряков, попавших в подводную ловушку.

Путина возмутило то, как это было подано в программах новостей. Он сказал, что олигархи и их телевизионные каналы разрушают государство, а также армию и флот. Последовало распоряжение немедленно отстранить от эфира Доренко. Путин позвонил Березовскому и пожаловался, что ОРТ сравнил затонувшую подводную лодку с аварией в Чернобыле. Березовский предложил встретиться. Путин сказал: прекрасно. На следующий день Березовский приехал в Кремль и увидел, что вместо Путина его ждет Волошин.

“Послушайте, — сказал Волошин Березовскому, — или вы в течение двух недель отдаете ОРТ, или последуете за Гусинским”.

“Не надо так со мной разговаривать, — ответил Березовский. — Вы кое-что забываете. Я — не Гусинский”.

Березовский попросил Волошина организовать ему встречу с Путиным. Волошин согласился. Он позвонил Березовскому на следующий день в 2 часа дня и предложил магнату приехать в Кремль через час. Березовский приехал. Волошин снова ожидал его в своем кабинете. Пришел Путин, он был напряжен, и Березовский бросился оправдываться, стал говорить о том, как ОРТ освещало гибель “Курска”, включая интервью с вдовами погибших моряков.

“Это помогало, а не мешало тебе, — сказал Березовский, — потому что помочь тебе может только открытость, и ничто другое”.

“Это — все?” — спросил Путин.

“Да, это — самое главное”, — ответил Березовский.

“А теперь я должен кое-что сказать тебе”, — сказал Путин. Он открыл папку и начал монотонно читать. Березовский не помнил точных слов, но суть сводилась к тому, что ОРТ коррумпировано и управляет им только один человек, Березовский, взявший все деньги под свой контроль.

Березовский вспомнил о своем злом гении, о Примакове. Документ был явно подготовлен в рамках кампании, проводившейся против него в прошлом году Примаковым. Это задело Березовского. “Там внизу стоит подпись Евгения Максимовича Примакова? — спросил Березовский Путина. — Зачем ты мне это читаешь?”

“Я хочу руководить ОРТ, — сказал Путин. — Я лично буду руководить ОРТ”.

Березовский был ошеломлен. Доренко говорил, что Путин считает себя порождением телевидения, и теперь было ясно, что он хочет контролировать каждую минуту вещания. “Слушай, Володь, — ответил Березовский, — это просто смешно. И, во-вторых, это невыполнимо”.

“Сигнал ОРТ принимают на 98 процентах территории России, в 98 процентах домов россиян”, — холодно ответил Путин.

“Не приводи мне статистику! — ответил Березовский. — Я все это знаю. Ты понимаешь, о чем говоришь? Фактически ты хочешь контролировать все средства массовой информации в России, лично!”

Путин встал и вышел. Березовский вернулся в свой офис и отправил Путину короткое письмо. Он написал, что Путин снова и снова совершает одни и те же ошибки, сначала обостряя конфликт в Чечне, затем навязывая свою волю губернаторам и, наконец, захватывая средства массовой информации. Березовский сетовал на то, что президент пытался “найти простые решения сложных проблем”. Путин пытается стать диктатором. Это не поможет. Он передал письмо Волошину.

Это письмо ознаменовало уход Березовского из кремлевского внутреннего круга. Его политическое посредничество зашло в тупик. Он разочаровался в собственном детище. Березовский пришел к выводу, что нет смысла бороться с Путиным из-за своего телевизионного канала. Он продал свои акции ОРТ Роману Абрамовичу, партнеру по “Сибнефти”, представителю молодого, нового поколения олигархов, готовых сотрудничать с Кремлем. Затем Березовский уехал из страны.

Давний союзник и заместитель Березовского Бадри Патаркацишвили сообщил подробности о намерениях Кремля в интервью, опубликованном 4 июля 2001 года в газете Березовского “Коммерсантъ-Daily”. Он сказал, что помощник Березовского, Николай Глушков, был арестован для оказания давления на Березовского. По словам Патаркацишвили, чтобы освободить Глушкова из тюрьмы, Березовский должен был выполнить требование Кремля: “продать свою империю СМИ и ... закончить политическую деятельность”. Он сказал, что условия были выдвинуты Волошиным. После того как Березовский отдал свои акции ОРТ, Кремль отказался выпустить Глушкова из тюрьмы. Волошин “обманул” их, заявил Бадри.

Когда через несколько месяцев я встретился с Березовским в Нью-Йорке, он вспомнил заключительную сцену своей встречи с Путиным. Во время их последней беседы в Кремле Путин повернулся и задержал свой холодный взгляд на Березовском, невысоком, гиперактивном человеке, говорящем негромкой скороговоркой и готовом часами ждать у вашего порога. Путин смотрел на “торговца влиянием”, который собственными руками, благодаря своему неукротимому честолюбию и мечтам об огромном богатстве, сделал больше, чем кто-либо другой, для наступления эры олигархов. Теперь дни их славы остались позади. На смену им приходили новые игроки, сколачивались новые состояния. И в Кремле был новый российский лидер.

“Ты, — сказал Путин, — ты был одним из тех, кто просил меня стать президентом. На что же ты жалуешься?”

Березовский не смог ответить.

## Эпилог к русскому изданию

**К**онец шумной и яростной эры Ельцина получился приглушенным. В последний вечер пребывания на посту президента Ельцин выглядел печальным. В его прощальном выступлении в Кремле, переданном по телевидению 31 декабря 1999 года, звучали слова сожаления. “Многие из наших надежд не сбылись, — признал он, прося прощения у российского народа. — То, что мы думали, будет легким, оказалось мучительно трудным”.

В первой половине нового десятилетия выбранный Ельциным преемник, Владимир Путин, начал длительную кампанию против олигархов. Ему претила их борьба за власть, да и роль, сыгранная ими при хаотичном выходе России из социализма, не вызывала восхищения.

Путин не действовал внезапно. Он предпочел закручивать гайки медленно, то в отношении одного олигарха, то в отношении другого. Кончилось тем, что Владимир Гусинский и Борис Березовский были вынуждены уехать из страны, Михаил Ходорковский оказался в тюрьме, а всем остальным дали понять: либо они будут сотрудничать с Кремлем, либо их раздавят. 18 июля 2001 года, проведя в должности больше года, Путин провел пресс-конференцию. Один из журналистов спросил его о Березовском. Он вздохнул: “Березовский — это кто?”

Дороги олигархов, сыновей буйного капитализма Ельцина, разошлись.

Александр Смоленский продал остатки своего банковского бизнеса в России и практически исчез из вида. В 2003 году его двадцатичетырехлетний сын Николай, в бурные 90-е годы учившийся в Англии, приобрел английскую компанию “ТВР”, выпускающую спортивные автомобили.

Юрий Лужков по-прежнему руководит строительством Москвы, возводит новые башни офисных зданий и мосты, но не играет заметной роли в государственной политике и не бросает больше вызов Путину.

Анатолий Чубайс остается важной фигурой, но он и другие реформаторы утратили свои позиции на политической арене. Чубайс посвятил себя реформированию гигантской электрической монополии. 17 марта 2005 года на него было совершено покушение. Когда бронированный автомобиль БМВ, в котором находился Чубайс, проезжал по дороге недалеко от его загородного дома, расположенного под Москвой, рядом сработало взрывное устройство, но Чубайс не пострадал. Позже в покушении на убийство обвинили троих бывших военных.

Владимир Гусинский покинул Россию, но не утратил тяги к предпринимательству. Он продал свои оставшиеся акции НТВ “Газпрому” за пятьдесят миллионов долларов и занялся бизнесом в Нью-Йорке и других местах. Гусинский является совладельцем израильской газеты “Маарив”, ему принадлежит русскоязычный спутниковый телевизионный канал в Нью-Йорке. Кроме того, он открыл несколько информационных сайтов в Интернете. В Россию он не вернулся.



Находясь в добровольной ссылке в Лондоне, Борис Березовский стал одним из ярких критиков Путина. Российские власти выдвинули против Березовского новые обвинения, связанные со сделкой, заключенной с АвтоВАЗом в 1990-е годы, и потребовали его экстрадиции. Березовский отверг обвинения. В сентябре 2003 года он получил политическое убежище в Великобритании, а лондонский суд требование об экстрадиции отклонил.

Самая сложная судьба ждала Михаила Ходорковского. Из шестерых героев этой книги он достиг наибольшего богатства. После суровых дней 1999 года, когда он пошел на крутые меры по отношению к кредиторам и инвесторам, Ходорковский из крутого дельца превратился в джентльмена, поняв, что сможет приумножить свое состояние, если будет играть по более открытым и честным западным правилам. Он впервые выплатил дивиденды акционерам, опубликовал отчетность компании по международным стандартам и реинвестировал прибыль в свой нефтяной бизнес. Акции ЮКОСа вновь стали продаваться на российском фондовом рынке, и их цена резко возросла. Ходорковский стал намного богаче, потому что он и его партнеры контролировали 69 процентов акций компании.

В 2000—2003 годах ни у одного из олигархов дела не шли так успешно, как у Михаила Ходорковского. Мировые цены на нефть оставались высокими, и ЮКОС стал крупнейшей компанией России, если судить по рыночной капитализации. Ходорковский и его основные партнеры получали доходы, исчислявшиеся миллиардами долларов в год. В 2002 году Ходорковский впервые раскрыл структуру собственности ЮКОСа. Приняв такое решение, он стал первым владельцем крупной компании, порвавшим с атмосферой секретности, в которой зарождался российский капитализм в 1990-е годы. Такая инициатива с его стороны была тем более удивительной, что на счету Ходорковского имелось немало сомнительных сделок.

Оказалось, что нефтяная компания контролируется гибралтарской компанией “МЕНАТЕП-Груп”, принадлежащей Ходорковскому и нескольким его близким друзьям. Часть ЮКОСа, принадлежавшая Ходорковскому, стоила около 8 миллиардов долларов. Леонид Невзлин, программист, одним из первых пришедший к Ходорковскому в Центр научно-технического творчества молодежи, также был акционером-миллиардером. Как и Василий Шахновский, бывший инженер, придумавший организовать клуб на Воробьевых горах, а позже ставший одним из руководителей ЮКОСа.

В 2001 году, когда я закончил писать книгу “Олигархи”, переход Ходорковского к большей открытости и к западным методам ведения бизнеса был уже очевиден. В течение следующих двух лет изменения стали еще более заметными. Он стремился превратить ЮКОС в гигантскую мировую нефтяную компанию. Он предложил построить трубопровод в

Китай и, чтобы продемонстрировать возможности России в удовлетворении энергетических потребностей Америки, направил в Техас целый танкер сырой нефти.

Ходорковский говорил также о том, что сыграет важную роль в развитии благотворительности и гражданского общества в России. Эти честолюбивые замыслы выходили за рамки достигнутого им статуса богатейшего олигарха своего поколения. Он поддержал расширение сферы благотворительной деятельности в России. Когда американский финансист Джордж Сорос, пожертвования которого в России составили в 1990-е годы миллиарды долларов, ушел, сказав, что его миссия завершена, Ходорковский стал крупнейшим частным филантропом в стране. Он основал фонд «Открытая Россия», чтобы способствовать расширению связей России с Западом, особенно с Великобританией и Соединенными Штатами. Его первый взнос составил 16 миллионов долларов, мелочь по сравнению с миллиардами долларов прибыли нефтяной компании.

Ходорковскому продолжала сопутствовать удача, и он все больше становился публичной фигурой. Он никогда не чувствовал себя принужденно на публике, но теперь был в центре внимания. Я несколько раз встречался с ним в Вашингтоне. В моей памяти еще были свежи воспоминания об ожесточенных конфликтах между компаниями в конце 1990-х. Я часто задавался вопросом, мог ли бизнесмен, который несколько лет назад оправдывал сомнительные сделки, стать новым знаменосцем корпоративного управления, прозрачности и благотворительности в России. Но новый курс, избранный Ходорковским, был очевиден, и его невозможно было игнорировать. Честолюбие Ходорковского, однако, еще не было удовлетворено. 22 апреля 2003 года ЮКОС объявил о новых планах слияния с «Сибнефтью», нефтяной компанией, созданной Борисом Березовским. В 1998 году предложенное слияние двух нефтяных компаний не состоялось. Теперь объединенная компания, которую собирались назвать «ЮКОССибнефть», могла занять четвертое место в мире по размерам добычи. После объединения гигантская компания стала бы привлекательным объектом для поглощения или приобретения другой международной нефтяной компанией. В этом и заключалось намерение и самая честолюбивая цель Ходорковского: создать свою империю, а затем продать ее «Экссон-Мобил» или «Шеврон-Тексако».

Сделка сулила фантастическую прибыль. Огромные нефтяные запасы превратились бы в наличные деньги, десятки миллиардов долларов. И эта мечта не была неосуществимой: по международным стандартам, российские нефтяные компании по-прежнему стоили дешево. Согласно исследованию, проведенному Объединенной финансовой группой, у

ЮКОСа ценность предприятия в пересчете на баррель нефти составляет всего около 10 процентов от того же показателя “Экссона”. Нетрудно понять, почему ЮКОС стал бы соблазнительной добычей.

После того как Путин вынудил Гусинского и Березовского покинуть Россию, он пришел к взаимопониманию с оставшимися олигархами: не вмешивайтесь в дела Кремля и можете оставить себе доходы безумного капитализма 1990-х.

Для Ходорковского и некоторых других бизнесменов эти доходы воплотились в огромные добывающие компании, такие, как ЮКОС, которые достались им дешево в ходе приватизации государственного имущества и которые теперь принесли им горы денег. Богатство и влияние Ходорковского в обществе неуклонно росли, и мне казалось, что Ходорковский строго подчиняется требованиям Кремля. Что касается поддержки политических партий в парламенте, то, по словам Ходорковского, он, как от него и ожидалось, делал пожертвования в размере десятков миллионов долларов, включая крупные взносы в прогрессивные партии “Яблоко” и “Союз правых сил”. Но делал он это под контролем Кремля, как и большинство других бизнесменов.

Когда Ходорковский заявил, что оставит ЮКОС в 2007 году, за год до президентских выборов, возникли предположения, что он, возможно, подумывает о политическом будущем. Но его действия были естественными для богатого и могущественного магната, и он, казалось, не переступал линию, которую прочертил Путин.

Неожиданно в Кремле что-то резко изменилось. Мечты Ходорковского погрузились во мрак.

Неприятности начались 20 февраля 2003 года, когда Ходорковского вместе с другими бизнесменами пригласили в Кремль на одну из периодически проводившихся официальных встреч с Путиным. Когда наступила его очередь говорить, Ходорковский пожаловался на непрекращающуюся коррупцию в правительстве, а затем остановился на недавней сомнительной нефтяной сделке. Небольшая компания “Северная нефть” была продана более крупной государственной нефтяной компании “Роснефть” по чрезвычайно завышенной цене, на сотни миллионов долларов дороже, чем стоила. Что происходит? Путин ответил резко, угрожающим тоном. “У ЮКОСа есть избыточные резервы, — сказал он. — Откуда они у него?” Позже Ходорковский сказал мне, что это было начало конца. Вскоре Ходорковский стал мишенью начатой Кремлем кампании устрашения.

2 июля 2003 года один из ближайших соратников Ходорковского, Платон Лебедев, был арестован российскими властями по обвинению в растрате в связи с приватизацией в 1994 году компании “Апатит”, произ-

водившей удобрения. Обвинение было неубедительным, поскольку приватизация оспаривалась в суде, и за год до этого спор был урегулирован. Арест ошеломил Ходорковского. Лебедев был директором “МЕНАТЕП-Груп” и одним из миллиардеров-акционеров ЮКОСа. В день ареста Лебедева рыночная капитализация ЮКОСа достигла 31 миллиарда долларов.

За арестом последовали новые рейды милиции на здания компании, были начаты расследования в отношении других основных партнеров Ходорковского. Схема использовалась та же, что и против Гусинского. Ходорковский, по-видимому, наткнулся на нечто важное, когда затронул вопрос о продаже нефтяной компании на февральской встрече с Путиным.

Ходорковский сказал, что развернутой против него кампанией руководила группа сотрудников спецслужб из окружения Путина, стремившихся изгнать его из России. Их мотивы оставались неясны, но было очевидно, что им не нравятся те, кто, как и Ходорковский, стали крупными победителями при построении нового капитализма в России. Бывшие сотрудники КГБ после развала Советского Союза и последовавшего за ним десятилетия хаоса и сумятицы оказались в числе проигравших. Им не удалось захватить имущество крупных компаний в годы правления Ельцина, и они завидовали олигархам.

Ходорковский, на протяжении многих лет служивший воплощением уверенности в себе, был выбит из колеи. Он поклялся, что не сбежит из России. Он размышлял об открытом противостоянии, но знал, что будет трудно. Ходорковский понимал, что у Путина имеются определенные убеждения, сформировавшиеся в годы службы в КГБ. Путин с презрением смотрел на наглых магнатов, в интервью газете “Нью-Йорк таймс” он выразил свое негодование: “У нас есть категория людей, ставших миллиардерами, так сказать, за один день... Государство назначило их миллиардерами. Оно раздало огромную собственность практически даром. Они сами говорили: “Меня назначили миллиардером”. Потом... они стали считать, что они — любимцы богов, что им все разрешено”.

Путин говорил о восстановлении власти государства. Он был нетерпим к любым проявлениям политического соперничества. Он добивался создания фракций в нижней палате парламента, которые механически утверждали бы решения Кремля. Он стремился ограничить полномочия избранных губернаторов, ослабил верхнюю палату парламента и к середине 2003 года ликвидировал все оставшиеся в России независимые национальные телевизионные каналы.

Как показал в те годы Ходорковский, олигархический капитализм в России эволюционировал. Перерождение делового стиля Ходорковского подняло очень важный для России вопрос: исправятся ли в конечном счете

другие олигархи? Станут ли они больше напоминать американских магнатов, таких, как Карнеги и Рокфеллер? И какие силы могли бы вызвать подобные изменения?

Один ответ заключался в том, что олигархи, получая больший контроль над своими компаниями, начинали, исходя из собственных интересов, лучше управлять ими. В 1990-е годы они ожесточенно боролись за получение контрольного пакета акций; теперь, когда все принадлежало им, они больше дорожили этими компаниями. Другим признаком перемен в ЮКОСе и других компаниях стало то, что олигархи, получив контроль, начали приглашать хороших менеджеров, часто из-за границы. Они поняли, что чем лучше управляется компания, тем выше ее рыночная стоимость. Это позволяло надеяться, что через какое-то время другие тоже увидят преимущества, которые демонстрировал пример Ходорковского, и будут следовать ему.

Но атака на Ходорковского остановила процесс превращения олигархов в либеральных, просвещенных капиталистов. Когда Ходорковский сделал прозрачной всю бухгалтерию своих компаний и структуру собственности, крупные корпорации практически не последовали его примеру, и почти никто из бизнесменов не захотел защищать его публично. Открытость Ходорковского, казалось, привела к обратным результатам; другие испугались и считали более безопасными старые методы соблюдения тайны и использования принуждения.

Ожесточенные сражения между компаниями продолжались при Путине, как и при Ельцине. Новые олигархи в своем стремлении получить собственность пользовались теми же сомнительными методами: принуждением и уловками, которыми пользовались при Ельцине. Экономист Джоэл Хеллман назвал это непрекращающееся сражение за собственность “перманентным перераспределением”. Это означало, что пока магнат может получить собственность дешево, используя силу или взятки, пока государство остается слабым и не соблюдает принцип господства права, жестокая борьба за богатство и власть будет продолжаться.

25 октября 2003 года события приняли драматический поворот. Частный самолет Ходорковского приземлился в Новосибирске, где его встретили вооруженные омовцы. Его арестовали, самолетом отправили в Москву и поместили в тюрьму по обвинению в мошенничестве и уклонении от налогов. “Я не жалею ни о чем из того, что я сделал”, — сказал он.

Арест стал для Ходорковского и его партнеров началом долгого кошмара. В 2005 году Ходорковский был осужден по обвинению в мошенничестве и уклонении от налогов, но, по мнению многих, обвинение и суд имели политическую мотивацию. По этим обвинениям его приговорили к девяти годам тюремного заключения (позже срок сократили до восьми лет).

В сентябре 2005 года его апелляция была отклонена. “Нет не то что моего участия, нет и самих этих преступлений”, — сказал Ходорковский в своем заявлении в суде. “Я признан виновным не судом, а кучкой бюрократов”.

Власти разорили ЮКОС непомерными налогами. Поскольку заплатить их он не мог, его ключевые активы были проданы государственным компаниям. ЮКОС был фактически уничтожен и ренационализирован.

Тысячный день пребывания Ходорковского в тюрьме пришелся на июль 2006 года. В том же месяце принадлежащая государству нефтяная компания “Роснефть” провела первичное размещение акций на сумму более 10 миллиардов долларов на открытом рынке — подобного Россия пока не знала. Акции “Роснефти” были оценены так высоко, потому что она приобрела контроль над самым прибыльным из активов ЮКОСа, “Юганскнефтегазом”. Разрушение ЮКОСа почти завершилось. Российские власти довели компанию до банкротства, лишили ее активов, пытаются отобрать активы, оставшиеся за границей, и в судебном порядке преследуют сотрудников компании.

Ходорковский, после того как прошлой весной на него напал с ножом один из заключенных, снова подвергся давлению со стороны государства. В начале года российская прокуратура наложила арест на недвижимое имущество и земельные участки лица “Подмосковный”, школы для сирот и детей из неблагополучных семей, получавшей финансовую поддержку от Ходорковского. Кроме того, был наложен арест на счета его фонда “Открытая Россия”.

20 декабря 2006 года его перевели из тюрьмы в Краснокаменске Читинской области, где он отбывал наказание до сих пор, в Читу. На следующий день к нему присоединился Лебедев. В январе 2007 года генеральный прокурор Юрий Чайка заявил, что против них будут выдвинуты новые обвинения в отмывании денег и хищениях. По словам адвоката Ходорковского Юрия Шмидта, Ходорковский отказался отвечать на вопросы следователей по новому делу. Ходорковский сказал, что “в политическом фарсе участвовать не желает, поскольку не верит, что в сегодняшней России может получить правосудие”, — сообщил Шмидт корреспонденту газеты “Коммерсант”.

Приватизационным битвам 1990-х был дан обратный ход. Путин, как представляется, строит капитализм нового типа, в котором государство будет снова играть центральную роль. Особенно это касается ценных нефтяных и газовых компаний. Эпоха олигархического капитализма в России закончилась.

*Дэвид Хоффман  
Вашингтон, округ Колумбия  
21 января 2007 года*

# Post scriptum

Эта книга была впервые издана в Соединенных Штатах в 2002 году. Я благодарен за то, что русское издание предлагает ее российскому читателю именно такой, какой она была написана, включая многие подробности походов ее героев, в том числе Михаила Борисовича Ходорковского. Валет, сделавший его самым богатым человеком России, был явлением сложным, беспощадным, скрытым и абсолютно типичным для того времени.

В 2002 году, когда была опубликована эта книга, “ЮКОС”, как и многие другие компании, возникшие в бурные 1990-е годы, пытался реформировать сам себя, чтобы прийти в соответствие с западными стандартами легальности и открытости. В моих интервью, взятых у Ходорковского после издания книги, он часто выражал решимость активно участвовать в строительстве гражданского общества в России. Это не перечеркивает его прошлое, но свидетельствует о том, что Ходорковский менялся вместе с эпохой.

Его усилия были грубо пресечены. Государство разрушило и расчленило “ЮКОС”. Ходорковского судили, признали виновным и посадили в тюрьму по абсурдным обвинениям.

Я не сомневаюсь, что теперь, когда эта книга выходит по-русски, в России найдется немало людей, которые попытаются использовать ее для того, чтобы подкрепить и ужесточить эти безумные обвинения против Ходорковского. Нетрудно предположить, что недобросовестные политики и пропагандисты используют содержащиеся в этой книге сведения, многие из которых Ходорковский сообщил мне сам во время интервью, для того, чтобы сделать его участь еще тяжелее и подвергнуть его новым несправедливым наказаниям.

Эту книгу не следует воспринимать как оправдание совершенной несправедливости. “Олигархи” выходят на русском языке в то время, когда Ходорковский продолжает находиться в тюрьме за преступление, заключавшееся в том, что он встал во главе своего поколения, в авангарде стремительных и радикальных перемен. Мы не должны забывать, что переход России к капитализму не был делом рук одного человека, и один человек не должен расплачиваться за реформы, осуществившиеся в целой стране.

## Примечания автора об источниках

В 1990-е годы новая Россия часто воспринималась как нечто непонятное, непостижимое и обманчивое. Многие из тех, о ком говорится в этой книге, старались сохранить историю своего обогащения в секрете. Однако если сравнивать с более ранними периодами истории России, у меня как у корреспондента, проработавшего в Москве с 1995 по 2001 год, сложилось впечатление, что Россия стала относительно открытой страной. Финансовые империи и магнаты часто вели войны между собой, и это способствовало открытости. Какофония голосов сбивала с толку, но многое раскрывала.

Чтобы составить портреты олигархов и написать историю их возвышения, я обратился к множеству разных источников информации. Самым важным источником стали интервью, взятые мной у участников этих событий. Всего их насчитывается более двухсот. Все шестеро главных действующих лиц: Борис Березовский, Анатолий Чубайс, Владимир Гусинский, Михаил Ходорковский, Юрий Лужков и Александр Смоленский — давали мне интервью.

Кроме того, я опирался на ряд мемуаров, содержащих ценную информацию о важных событиях, свидетелями которых были их авторы, дословные стенограммы пресс-конференций, научные исследования американских и российских ученых, посвященные этому периоду, и обширную литературу о распаде Советского Союза.

Документальные сведения, отражающие успехи и неудачи первых банков и кооперативов, упомянутых здесь, имеют обрывочный характер. Рассказывая об этом периоде, я во многом полагался на личные воспоминания участников.



Когда западные инвесторы начали изучать заводы и нефтеперерабатывающие предприятия, продававшиеся в ходе приватизации государственной собственности в 1990-е годы, информации стало больше. Западные брокерские фирмы опубликовали большое количество отчетов о российском бизнесе и промышленности. К тому же, когда русские стали брать в долг на мировых рынках капитала и торговать акциями на российской фондовой бирже, им пришлось представлять более подробный анализ доходности предприятий. Я тщательно изучил многие из этих документов. Некоторые из ранних отчетов о российской нефтяной промышленности и банковской системе оказались особенно полезными. Но со всеми этими источниками следовало обращаться осторожно. Финансовые отчеты редко указывали на такие нарушения, как поглощение активов и трансфертное ценообразование, а исследования иногда мало отличались от рекламы биржевых маклеров, стремившихся продать акции.

С осторожностью относился я и ко многим публикациям в российской прессе. Как журналист я восхищался новаторством некоторых российских коллег. Но слишком часто пресса была орудием, которое олигархи использовали в своих войнах, и информационное сообщение приходилось рассматривать с той точки зрения, какая финансовая группа или магнат стоит за его появлением. Я опирался, насколько это было возможно, на опубликованные интервью, в которых высказывания интервьюируемого приводятся в виде прямых ответов на вопросы. В некоторых случаях я обращался к журналистам или героям их материалов за разъяснением, кто, что, кому сделал.

Серьезная проблема для понимания России 1990-х годов — компромат, материалы, которые бизнесмены, политики и другие использовали для дискредитации своих врагов. Часто компромат представлял собой смесь достоверной информации и сфальсифицированных материалов, в которой невозможно было разобраться. Огромное количество компромата проникало в прессу и Интернет, и я старался избежать его использования в качестве источника в своей книге.

Часто даже самые энергичные усилия, предпринятые мной, заканчивались разочарованием. Читатель обратит внимание на моменты, когда происходило необъяснимое — когда банку сопутствовала неожиданная удача, когда завод отдавали практически даром, а активы крошечной компании, не стоившей ничего, стремительно достигали миллиарда долларов. Что происходило в эти критические моменты, установить зачастую было невозможно. Это остается одной из загадок новой России. Надеюсь, что эта книга приоткрывает завесу тайны, но признаю, что многие секреты олигархов остаются нераскрытыми.

## Часть первая

### Глава первая. Тени и беды

1. *Sinyavsky A. Soviet civilization: a cultural history. N. Y.: Arcade, 1990. P. 181.*
2. *Тимофеев Л. Новая теория социализма // Московские новости. 10 декабря 1996 г.*
3. *Ledeneva A. V. Russia's economy of favors: blat, networking, and informal exchange. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.*

4. Интервью, взятое автором у Игоря Примакова и Маши Волькенштейн 11 декабря 1999 г.
5. *Galbraith J. K.* A history of economics: the past as the present. London: Hamish Hamilton, 1987.
6. *Nove A.* An economic history of the USSR, 1917—1991. 3d ed. London: Penguin, 1992.
7. Интервью, взятые автором у Виталия Найшуля 7 октября и 9 декабря 1999 г. Работу Найшуля “Другая жизнь” можно найти на русском языке на сайте [www.inme.ru](http://www.inme.ru) и [www.libertarium.ru](http://www.libertarium.ru). Среди его многочисленных публикаций особенно полезна, на мой взгляд, “The supreme and last stage of socialism” (London: Center for Research into Communist Economies, 1991).
8. *Eydelman M.* Monopolized statistics under a totalitarian regime // The destruction of the Soviet economic system: An insider’s history / Eds M. Ellman, V. Kontorovich. N. Y.: Sharpe, 1998. P. 75.
9. Интервью, взятое автором у Сергея Ермакова 27 ноября 1999 г.

## Глава вторая. Александр Смоленский

1. Интервью, взятые автором у Александра Смоленского 10 октября 1997 и 30 августа 1999 г.
2. Интервью, взятые автором у Эдуарда Краснянского 2 сентября 1999 и 17 марта 2000 г.
3. *Aslund A.* Gorbachev’s struggle for economic reform. Ithaca: Cornell University Press, 1991. P. 184.
4. Интервью, взятые автором у Алекса Гольдфарба 27 февраля и 27 мая 2000 г.
5. “Отчет, основанный на оперативных данных, в отношении “Столичного банка сбережений”, без даты, на русском языке. Я получил это 12-страничное досье правоохранительных органов на Смоленского в 1997 г. из офиса его конкурента-банка. Части, касавшиеся биографии Смоленского, включая арест в 1981 г., я уточнил по другим источникам и у самого Смоленского. Некоторые факты, оставшиеся неподтвержденными и, по-видимому, являющиеся домыслом сотрудников правоохранительных органов, были мною опущены. По словам Смоленского, он работал в строительной бригаде, но срока не отбывал.
6. См.: *Colton T. J.* Moscow: governing the socialist metropolis. Cambridge: Harvard University Press, Belknap Press, 1995. P. 494.
7. *Gorbachev M.* Memoirs. N. Y.: Doubleday, 1995. Горбачев вспоминал: “Мы думали, что сможем исправить положение, выбраться из этой пропасти с помощью старых методов, а затем начать крупные реформы. Вероятно, это была ошибка, которая привела к потере времени, но тогда мы думали так” (p. 218).
8. *Aslund.* Gorbachev’s struggle for economic reform, op. cit., p. 161.
9. См.: *Aslund.* Gorbachev’s struggle for economic reform, op. cit., p. 167—181; *Nuti D. M.* The new Soviet cooperatives: Advances and limitations. Florence: European University Institute, 1988.
10. Интервью, взятое автором у Виктора Лошака 18 марта 1999 г.
11. Интервью, взятое автором у Елены Батуриной 23 августа 1999 г.
12. Интервью, взятое автором у Александра Панина 11 марта 1999 г.

13. *Hellman J. S. Breaking the bank: bureaucrats and the creation of markets in a transitional economy. Ph.D. diss. Columbia University, 1993.*
14. Интервью, взятое автором у Александра Беккера 11 октября 1997 г.
15. *Hellman. Breaking the bank, op. cit., p. 150.*
16. *Chernow R. The death of the banker. N. Y.: Vintage, 1997. Основная работа Чернова о Моргане — “The house of Morgan: An American banking dynasty and the rise of modern finance” (N. Y.: Touchstone, 1990).*
17. *Hellman. Breaking the bank, op. cit., p. 166.*
18. *Ibidem, p. 162.*
19. *Ibid., p. 163.*
20. Интервью, взятое автором у Джозела Хеллмана 4 июня 1998 г.
21. Циркулярное предложение “СБС-Агро” о продаже ценных бумаг на сумму 250 миллионов долларов, 18 июля 1987 г.
22. Интервью, взятое автором у анонимного источника 3 октября 1998 г.
23. *Плужников С., Соколов С. Операция СБС // Совершенно секретно. 1999. № 6.*

### Глава третья. Юрий Лужков

564

1. *Лужков Ю. М. Мы дети твои, Москва. М.: Вагриус, 1996. Пересмотренное и исправленное издание на английском языке: Moscow does not believe in tears: Reflections of a Moscow mayor / Engl. trans. by Mark Davidov. Chicago: Martin, 1996.*
2. *Aron L. Yeltsin: A revolutionary life. N. Y.: St. Martin's, 2000. P. 153.*
3. Интервью, взятое автором у Александра Владиславлева 15 апреля 1999 г.
4. Интервью, взятое исследовательницей Анн Нива у проректора Владимира Кошелева 28 апреля 1999 г.; интервью, взятое автором у ректора Альберта Владимировича 7 мая 1999 г. в Российском государственном университете нефти и газа им. Губкина. См. также: *Справочник для поступающих. Институт им. Губкина, 1954.*
5. Интервью, взятое автором у Лужкова 5 февраля 2001 г. По воспоминаниям Лужкова, собрание закончилось драматичным конфликтом. Присутствовавших попросили покинуть зал, и в нем остались только высшие руководители. Один за другим они резко осудили Лужкова. Партийный секретарь предложил уволить его. “Я готов был уйти”, — вспоминал Лужков. Но его не уволили. Он получил выговор, но продолжал доказывать, что его идея — хорошая.
6. *Colton T. J. Understanding Yuri Luzhkov // Problems of post-communism. 1999. September-October. P. 14—26.*
7. *Ibidem.*
8. Интервью, взятые автором у Александра Панина 18 марта 1999 и 9 апреля 1999 г.
9. Интервью, взятое автором у Елены Батуриной 23 августа 1999 г.
10. Интервью, взятое автором у Виктора Лошака 18 марта 1999 г.
11. *Борцов Ю. Юрий Лужков. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. С. 148. Цитата первоначально была опубликована в “Вечерней Москве” 20—27 февраля 1997 г.*
12. *Remnick D. Hundreds of Co-Ops Lead a Soviet Revolution // Washington Post. 1988. 4 February. P. A25.*
13. *Лужков Ю. М. Семьдесят два часа агонии. М.: Магистериум, 1991. С. 79—80.*
14. Интервью, взятое автором у Владимира Боксера 13 ноября 1999 г.

15. *Colton T. J. Understanding Yuri Luzhkov, op. cit., p. 615.*
16. *Clines F. X. New York Times. 1990. 22 March. P.1; 1999. 16 April. P. 1.*
17. *Blitz J. Moscow is close to catastrophe // London Sunday Times. 1990. 27 May.*
18. *At Cold War's End: U.S. Intelligence on the Soviet Union and Eastern Europe, 1989—1991 / Ed. B. B. Fischer. Washington: Central Intelligence Agency, 1999. См. отчет национальной разведки (National Intelligence Estimate) от 8 ноября 1990 г. "The Deepening Crisis in the USSR: Prospect for the Next Year".*
19. *Интервью, взятое автором у Василия Шахновского 26 ноября 1999 г.*
20. *Благодарю за это определение Маргарет Л. Пакссон.*
21. *Интервью, взятое автором у Михаила Шнейдера 26 марта 1999 г.*
22. *Интервью, взятое автором у Гавриила Попова 13 февраля 1997 г.*
23. *Интервью, взятое автором у Александра Осовцова 29 марта 1999 г.*
24. *Dobbs M. Soviet price hikes draw anger, pessimism // Washington Post. 1991. 3 April. P. A19.*
25. *Shogren E. Reformer to face three communists in Moscow vote // Los Angeles Times. 1991. 6 June. P. 8.*
26. *Colton T. J. Understanding Yuri Luzhkov, op. cit., p. 651.*
27. *Лужков. Семьдесят два часа, цит. соч., с. 38.*
28. *Интервью, взятое автором у Алексея Венедиктова 28 августа 1999 г.*

#### Глава четвертая. Анатолий Чубайс

1. *Интервью, взятое автором у Нины Одинг 23 октября 1999 г.*
2. *За описание библиотеки выражаю благодарность Алексею Юрчаку, письмо автору от 9 июня 2000 г.*
3. *Интервью, взятое автором у Григория Глазкова 1 декабря 1999 и у Юрия Ярмагаева 22 октября 1999 г.*
4. *Интервью, взятое автором у Анатолия Чубайса 13 мая 2000 г.*
5. *Буря и натиск Чубайса: продолжение следует // Общая газета. 1996. 22—28 февраля.*
6. *Интервью, взятое автором у Игоря Чубайса 25 мая 2000 г.*
7. *Интервью, взятое автором у Владимира Корабельникова 21 октября 1999 г.*
8. *Краткие биографические данные Чубайса, полученные в РАО "ЕЭС" 25 октября 1999 г.*
9. *Интервью, взятое автором у Сергея Васильева 24 августа 1999 г.*
10. *Kornai J. Economics of Shortage. Amsterdam: North Holland, 1980.*
11. *Hayek F. A. The Road to Serfdom. Chicago, University of Chicago Press, 1944.*
12. *Hayek F. A. The Use of Knowledge in Society // American Economic Review. 1945. September. P. 519—530.*
13. *Интервью, взятые автором у Петра Авена 22 октября 1999 и 11 июля 2000 г.*
14. *Gaidar Y. Days of defeat and victory. Seattle: University of Washington Press, 1999. P. 29. Первоначально опубликовано на русском языке: Гайдар Е. Дни поражений и побед. М.: Вагриус, 1996.*
15. *Интервью, взятое автором у Анатолия Чубайса 20 февраля 2001 г.*
16. *Найшуль. Другая жизнь, цит. соч.*

17. Это описание семинара основано на интервью, взятых мною у Найшулы, Чубайса, Глазкова, Гайдара, Дмитриева и Дмитрия Васильева.
18. *Chubais A. B., Vasiliev S. A. Economic reform and structural change in the USSR // Vasiliev S. Ten Years of Russian Economic Reform. London: Center for Research into Post-Communist Economies, 1999.*
19. Интервью, взятое автором у Сергея Беляева 18 октября 1999 г. Беляев, который был тогда членом совета, рассказал, что Чубайс, “очень уверенный в себе”, выступил с докладом о том, как шоковая терапия может быть применена в России.

## Глава пятая. Михаил Ходорковский

1. Питер Слевин, в то время репортер газеты “Майами геральд”, передал автору запись интервью, взятого у Ходорковского в первую неделю августа 1991 г., перед попыткой переворота. См. также: *Slevin P. The new Soviet Up-and-Comers Trade Party Line for Bottom Lines // Miami Herald. 1991. 18 August.*
2. Письмо Алексея Юрчака к автору от 27 февраля 2000 г. Интервью, взятые автором у Юрчака 9 октября 1999 и 3 января 2000 г. Докторская диссертация Юрчака “The Cynical Reason of Late Socialism: Language, Ideology, and Culture of the Last Soviet Generation” (Duke University, 1997) — превосходная работа, оказавшая мне огромную помощь.
3. *Solnick S. L. Stealing the State: Control and Collapse in Soviet Institutions. Cambridge: Harvard University Press, 1998. P. 60.* В 4-й главе говорится о проблемах комсомола и его крахе.
4. *Solnick. Stealing the State, op. cit., p. 288, n. 168.*
5. Интервью, взятое автором у Ольги Крыштановской 3 ноября 1999 г. По словам Солника и других, самофинансирование имело еще одну сторону: огромные бюджетные счета переходили в частные руки и коммерческие банки, в том числе в “Финистбанк”, основанный фондами ЦК ВЛКСМ. Одновременно с этим партия и КГБ также переводили огромные богатства в подставные компании и на банковские счета, многие из которых находились за границей. Истинные масштабы этого процесса так и не раскрыты, но, несомненно, они были значительными.
6. Интервью, взятое автором у Константина Затулина 22 марта 1999 г.
7. Интервью, взятое автором у Александра Хачатурова 19 ноября 1998 г.
8. Интервью, взятое автором у Михаила Ходорковского 19 июня 2000 г.
9. Интервью, взятое автором у Ходорковского. Отвечая Игорю Бунину в 1994 г., Ходорковский сказал, что его “первый доход” составил 164 тысячи рублей и он инвестировал эти деньги. Писательнице Роуз Брейди он сказал, что “нанял студентов для проведения исследования” по заказу Института высоких температур, и, по словам Брейди, “за работу было получено 169 тысяч рублей” (*Brady R. Kapitalizm. New Haven: Yale University Press, 1999. P. 55.*)
10. В соответствии с решением ЦК ВЛКСМ организациям на местах была “дана возможность самостоятельно определять форму расходования денежных средств комсомола — наличную или безналичную” (Комсомол и молодежь России. М.: Комсомол, 1990. С. 33).
11. Интервью, взятое автором у Леонида Невзлина 16 марта 2000 г.

12. Интервью, взятое автором у Андрея Городецкого 24 ноября 1998 г.
13. Переданные автору записи интервью, взятого Питером Слевином у Ходорковского в августе 1991 г.
14. Бунин И. Сорок историй успеха. М.: Центр политических технологий, 1994. С. 169—178.
15. Записи интервью, взятого Слевином у Ходорковского; см. также: *Slevin. New Soviet Up-and-Comers*, op. cit.
16. Интервью, взятое автором у Игоря Примакова 11 декабря 1999 г.
17. Интервью, взятое автором у анонимного источника.
18. Бунин. Сорок историй успеха, цит. соч., с. 172.
19. Латынина Ю. Михаил Ходорковский: Химия и жизнь: неизвестные страницы жизни сверхолигарха // Совершенно секретно. 1999. 1 августа. С. 3—5.
20. Бунин. Сорок историй успеха, цит. соч., с. 171.
21. Интервью, взятое автором у Джоэла Хеллмана 4 июня 1999 г.
22. Бергер М. Разговор с президентом о реформах // Известия. 1990. 28 июня.
23. *Sneider D. Soviet Economy: Commercial Banking Is Off and Running* // *Christian Science Monitor*. 1991. 31 December. P. 5.
24. Ходорковский М., Невзлин Л. Человек с рублем. М.: МЕНАТЕП-Информ, 1992.
25. Интервью, взятое автором у Владислава Суркова 18 октября 1999 г. Сурков к тому времени стал одним из главных политических советников Кремля. В конце своего интервью он сказал, что ему нужно успеть на встречу с Ходорковским и руководителем аппарата президента.
26. Латынина. Михаил Ходорковский. Химия и жизнь... цит. соч.
27. *Hellman. Breaking the Bank*, op. cit. Хеллман писал: "Некоторые коммерческие банки тайно поддерживали корреспондентские отношения с иностранными банками задолго до того, как получили лицензию на осуществление операций с твердой валютой. МЕНАТЕП даже открыл филиалы в Будапеште, Швейцарии и на Гибралтаре для перевода валюты и открытия за границей валютных счетов для советских клиентов". По словам Хеллмана, его информация основана на интервью, взятом у Александра Голубовича, вице-президента МЕНАТЕПа (p. 163). На ее основании Хеллман утверждал: "Хотя практически всем коммерческим банкам было официально запрещено заниматься операциями с твердой валютой, это ограничение обычно игнорировали. С самого начала коммерческие банки участвовали в различных незаконных сделках с твердой валютой" (p. 162—163).
28. *Day K. Riggs had ties to firms in probe* // *Washington Post*. 1999. 18 September. P. E1.
29. *Sneider. Soviet economy*, op. cit.
30. Бунин. Сорок историй успеха, цит. соч., с. 174.
31. *Ermarth F. W. Seeing Russia Plain: The Russian Crisis and American Intelligence* // *National Interest*. 1999. Spring.

## Глава шестая. Борис Березовский

1. Интервью, взятое автором у Леонида Богуславского 26 апреля и 16 мая 2000 г.
2. Интервью с Борисом Березовским // Новое русское слово (Нью-Йорк). 2000. 11—12 марта. С. 10—11.

3. Интервью, взятое автором у Бориса Березовского 22 марта 2000 г.
4. Интервью, взятое автором у Александра Ослона 29 мая 2000 г. Ослон стал одним из ведущих специалистов по опросам общественного мнения в России, руководителем Фонда общественного мнения.
5. Научные труды Березовского включают кандидатскую диссертацию “Диспетчеризация по векторному критерию очередей заявок в вычислительных системах”, которую он защитил в 1975 г., когда ему было двадцать девять лет. В 1981 г. в соавторстве с В.И. Борзенко и Л.М. Кемпнером написал работу “Бинарные отношения в многокритериальной оптимизации” (М.: Наука). В 1983 г. защитил докторскую диссертацию “Разработка теоретических основ алгоритмизации принятия предпроектных решений и их применения”. В 1984 г. в соавторстве с А.В. Гнединым была написана работа “Задача наилучшего выбора” (М.: Наука). В 1989 г. им с Ю. Барышниковым, Борзенко и Кемпнером была написана работа “Многокритериальная оптимизация — математические аспекты” (М.: Наука).
6. Интервью, взятое автором у Марка Левина 9 июня 2000 г.
7. Такой вид обмена описан в “Большой пайке” Юлия Дубова (М.: Вагриус, 2000). Дубов назвал эту книгу вымыслом, но похоже, что на самом деле это слегка завуалированные воспоминания о первых годах предпринимательской деятельности Березовского. На с. 40 Дубов описывает, как персонаж, прототипом которого является Березовский, помогает ученому из своего института приобрести свою первую машину в обмен на то, что он прочтет диссертацию и выступит в роли оппонента на защите.
8. Интервью, взятое автором у Марка Левина.
9. Березовский: “Самая надежная система — это я” // Общая газета. 1998. 3—9 декабря. С. 8.
10. Статистические данные взяты со стенда, посвященного истории завода, в музее города Тольятти.
11. Александр Зибарев, заместитель директора завода, сказал журналисту, что российский автомобильный рынок “похож на голодную собаку; бросаешь ему новую машину, и он ее проглатывает” (Нью-Йорк таймс. 1992. 30 июня. С. D2).
12. Докладная записка Национальной разведки (National intelligence estimate) № 11-23-88. Цит. по: At Cold War’s end: U.S. Intelligence on the Soviet Union and Eastern Europe, 1989—1991 / Ed. В. В. Fischer. Washington, D.C.: Center for the Study of Intelligence, CIA, 1999. P. 1.
13. Дубов Ю. Большая пайка. М.: Вагриус, 2000. Высказывание Дубова о том, что он описал то, что видел, содержалось в интервью “Новой газете” (28 февраля 2000 г.). Я тоже взял интервью у Дубова о книге и первых годах предпринимательской деятельности Березовского 3 мая 2000 г. Многие из тех, с кем я разговаривал, сказали, что “Большая пайка” содержит точное описание конкретных событий, например контактов Березовского с заводом. Однако пристрастное отношение к Березовскому в этой книге очевидно — он изображен в ней как гений бизнеса.
14. Интервью, взятое автором у Юрия Целикова 31 марта 2000 г.
15. Интервью, взятое исследователем Маргарет Пакссон у Валерия Иванова 16 февраля 2000 г. Нас очень огорчило известие о том, что Иванов был убит в Тольятти 29 апреля 2002 г.

16. Интервью, взятое автором у Анатолия Иванова 29 марта 2000 г.
17. По данным одного из источников, в 1990-е годы в Тольятти велись четыре крупные криминальные войны. Владимир Овчинский описал их в газете “Московские новости” 18—24 июня 2000 г. Первая началась после того, как в конце 1980-х преступные группировки завладели торговыми предприятиями города и стали шантажировать граждан, покупающих “жигули”, а также взяли под свой контроль сборочный конвейер. Кульминацией первой войны стало сражение, устроенное членами преступных группировок около гостиницы “Жигули”. Вторая война велась в 1994—1996 годы; было убито 66 человек. После этой войны город и завод были разделены на зоны влияния, контролировавшиеся могущественными кланами. Третья криминальная война началась в 1996 г., за ней последовала операция “Циклон”, в ходе которой Министерство внутренних дел попыталось очистить завод от преступников. “АвтоВАЗ был в буквальном смысле слова в руках бандитов”, — писал Овчинский. В первой половине 2000 г. разразилась четвертая война: было совершено 16 заказных убийств. По словам Овчинского, в 1999 г. преступные группировки выкачали из завода 500 миллионов рублей. “Можно сделать вывод, что Тольятти по-прежнему один из центров преступного мира России. Мафиозные структуры обладают способностью мимикрировать, приспосабливаться, существовать самостоятельно, независимо от экономических и политических изменений. Убийства лидеров преступных группировок почти не влияли на ситуацию, потому что появлялись новые лидеры”.
18. Диаграмма “Изменение цен моделей, производимых ВАЗом”.
19. Официальный прейскурант ЛогоВАЗа на 1 января 1993 г.
20. Таблица валютного курса Центрального банка России.
21. Volga Automobile Works, Descriptive Memorandum. Bear Stearns, 1991.
22. Дубов Ю. Большая пайка, цит. соч., с. 247.

## Глава седьмая. Владимир Гусинский

1. Интервью, взятое автором у Владимира Гусинского 22 сентября 2000 г.
2. Интервью, взятое автором у Валерия Беляковича 12 сентября 2000 г.
3. Интервью, взятое автором у Александра Минкина 12 июля 2000 г.
4. Интервью, взятое автором по телефону у актрисы Тульского Академического театра драмы Татьяны Володиной 27 сентября 2000 г. Володина поделилась подробностями о постановке. См. также: Юность олигарха // Московские новости. 2000. 4—10 июля. С. 13.
5. Гусинский позже сказал о Бобкове: “Когда коммунисты обладали огромным влиянием, он очень помог нам, потому что имел влияние на них... Бобков имел значительное влияние на ветеранов коммунистической партии... Мне кажется, что произошло следующее. Диссидентов преследовала государственная машина, и Бобков был одним из ее винтиков. Я никогда не боролся с режимом; я учился в ГИТИСе (институте театрального искусства), являемся, можно сказать, идеологическим вузом. Я был человеком, абсолютно лояльно относившимся к властям. Другое дело, что у меня трудный характер и я — еврей. Мои перспективы в то время были далеко не радужными. Можете осуждать меня, если хотите, но я



- считаю, что у меня нет права судить и обвинять Бобкова. Такие права есть у диссидентов, борцов с режимом” (Общая газета. 2000. 8—14 июня. С. 1—3).
6. Интервью, взятое автором у Марджери Краус 13 июля 2001 г.; см. также: U.S. Firm, Soviets establish joint venture to venture jointly // Associated Press. 1988. 13 December.
  7. Интервью, взятое автором у Бориса Хаита 14 сентября 2000 г.
  8. Щекочихин Ю. Страх // Литературная газета. 1992. 10 июня. С. 11.
  9. Grove L. Russky business: The Mogul in exile who's got Moscow up in arms // Washington Post. 1995. 7 April. P. D1.
  10. Интервью, взятое автором у Олега Добродеева 20 июля 2000 г.
  11. Интервью, взятое автором у Михаила Леонтьева 4 июля 2000 г.
  12. Интервью, взятое автором у Сергея Зверева 23 июня 2000 г.
  13. Hockstader L. Brave new world: Moscow leads bold, bloody experiment in press freedom // Washington Post. 1995. 29 March. P. B1.
  14. Интервью, взятое автором у Евгения Киселева 2 августа 2000 г.
  15. Интервью, взятое автором у Игоря Малашенко 25 июля 2000 г.
  16. Freeland C. Sale of the Century. N. Y.: Crown Business, 2000. P. 155.

## 570

### Часть вторая

#### Глава восьмая. Открывая сокровищницу

1. См.: Gaidar Y. Days of defeat and victory. Seattle: University of Washington Press, 1999. P. 35.
2. Yeltsin B. The Struggle for Russia. N. Y.: Times Books, 1994. P. 125—126.
3. Интервью, взятое автором у Петра Авена 11 июля 2000 г.
4. Интервью, взятое автором у Михаила Бергера 10 октября 2000 г.
5. Интервью, взятое автором у Михаила Дмитриева 19 ноября 1999 г.
6. У Ельцина была сходная концепция. Он вспоминал: “Министры Гайдара и сам Гайдар заняли в отношении нас такую позицию: ваше дело — политическое руководство, наше — экономика. Не мешайте нам делать нашу работу, а мы не будем соваться в ваши высшие советы, в ваши хитрые закулисные интриги, в которых мы все равно ничего не понимаем” (Yeltsin. The Struggle for Russia, op. cit., p. 156—157).
7. Boycko M., Shleifer A., Vishny R. Privatizing Russia. Cambridge: MIT Press, 1995. По словам авторов, входивших в команду Чубайса, приватизаторы считали, что “политическое влияние на экономическую жизнь было основной причиной неэффективности экономики, и поэтому главной целью реформы была деполитизация экономической жизни” (p. 10—11).
8. Интервью, взятое автором у Егора Гайдара 29 сентября 2000 г.
9. Пресс-конференция Чубайса, 21 апреля 1993 г.
10. Gaidar. Days of defeat and victory, op. cit., p. 129.
11. Ibidem, p. 66.
12. Sachs J. Poland's jump to the market economy. Cambridge: MIT Press, 1993.
13. См.: Gaidar. Days of defeat and victory, op. cit., p. 66.

14. См.: Приватизация по-русски / Ред. А. Б. Чубайс. М.: Вагриус, 1999. С. 20.
15. Интервью с А. Б. Чубайсом // Литературная газета. 1994. 12 октября. С. 10.
16. Приватизация по-русски / Ред. А. Б. Чубайс. М.: Вагриус, 1999. С. 28.
17. См.: Приватизация по-русски, цит. соч., с. 28. Первоначально материал о “Коло” опубликовала газета “Куранты” в конце февраля 1992 г. Об этой махинации также писал Бергер в “Известиях”. Чубайс осудил ее на пресс-конференции 28 февраля. См.: *Clines F. X. Russian to fight private sell-offs by ex-officials // New York Times. 1992. 29 February. P. 5; Dahlburg J.-T. Russia's neo-capitalists learning art of gipp-off // Los Angeles Times. 1992. 1 March. P. 1.*
18. Интервью, взятое автором у Дмитрия Васильева 16 сентября и 20 ноября 1999 и 18 сентября 2000 г.
19. Интервью, взятое автором у Гайдара 29 сентября 2000 г.; воспоминания Чубайса из “Приватизации по-русски”. Описание аукциона см.: *Hiatt F. Russia auctions off state-owned firms // Washington Post. 1992. 5 April. P. A1.*
20. Интервью, взятое автором у Гайдара 29 сентября 2000 г.
21. *Gaidar. Days of defeat and victory, op. cit., p. 131.*
22. Интервью, взятое автором у Дмитрия Васильева.
23. Интервью, взятое автором у Анатолия Чубайса 13 мая 2000 г.
24. См.: Приватизация по-русски, цит. соч., с. 34.
25. См.: *Aslund A. How Russia became a market economy. Washington, DC: Brookings Institution, 1995. P. 233—235.*
26. Внутри команды по проведению приватизации шел важный спор, по какой модели, чешской или польской, следует осуществлять приватизацию в России. Обе модели находились в то время в стадии реализации. Польская модель предусматривала крупные взаимные инвестиционные фонды, в которых население владело акциями. Чешский вариант был более открытым и предполагал наличие ваучеров, которыми люди могли распоряжаться по собственному усмотрению. “С политической точки зрения сигналы, поступавшие из Польши и Чехословакии в 1992 г., ясно показывали, что у чехов приватизация вызывала эмоциональный отклик и чувство сопричастности, чего не было у поляков. Разница определялась наличием выбора. Поскольку участие населения считалось важнейшим фактором, обеспечивающим устойчивый ход российской приватизации, выбор был несомненно в пользу ваучеров” (*Boycko [Boiko], Shleifer, Vishny. Privatizing Russia, op. cit., p. 83.*)
27. См.: Приватизация по-русски, цит. соч., с. 191; пресс-конференция Чубайса 21 августа 1992 г.
28. *Bohlen C. Citizens of Russia to Be Given a Share of State's Wealth // New York Times. 1992. 1 October. P. 1.*
29. Приватизация по-русски, цит. соч., с. 157.
30. Интервью, взятое автором у Дмитрия Васильева 20 ноября 1999 г.
31. Интервью, взятое автором у Пола Богграда 26 марта 1999 г.
32. В книге “Приватизация по-русски” Чубайс пишет: “Мы должны были заставить сотни тысяч людей сделать то, чего они никогда не делали раньше. Мы должны были коренным образом изменить их отношение к собственности... Я помню, как сидел с Гайдаром на каком-то региональном совещании. Присутствовало,

вероятно, около тысячи человек. И я кожей чувствовал, что мы для них как два марсианина. Настоящие инопланетяне... Нужно было приспособиться к их образу мышления. Нужно было осознать, что невозможно сразу научить десятки тысяч человек понимать марсианский язык, на котором ты говоришь. Нужно было говорить на их языке” (с. 144—145).

33. См.: *Boycko [Boiko], Shleifer, Vishny. Privatizing Russia*, op. cit., p. 86.
34. Интервью, взятое автором у Леонида Рожецкого 10 марта 1999 г.
35. Чубайс А. Выступление в Государственной думе 12 апреля 1994 г.
36. Приватизация по-русски, цит. соч., с. 187.
37. См.: *Boycko [Boiko], Shleifer, Vishny. Privatizing Russia*, op. cit., p. 100—101.
38. Пресс-конференция Дмитрия Васильева 13 июля 1999 г.
39. Интервью, взятые автором у Ханса Йорга Радлоффа 7 сентября и 10 ноября 2000 г.
40. Интервью, взятое автором у Бориса Йордана 1 октября 2000 г.
41. Интервью, взятое автором у Ханса Йорга Радлоффа 10 ноября 2000 г.
42. Интервью, взятое автором у Стивена Дженнингса 3 марта 2000 г.
43. Пресс-конференция Черномырдина // *Российские вести*. 1992. 16 декабря. С. 1.
44. См.: *Aslund A. Why has Russia's economic transformation been so arduous? Доклад, сделанный на Ежегодной банковской конференции по развитию экономики Всемирного банка 28—30 апреля 1999 г.; Aslund A. How Russia became a market economy. Washington, DC: Brookings Institution, 1995. P. 191—193.*
45. Интервью, взятое автором у Михаила Бергера 10 октября 2000 г.
46. Интервью, взятое автором у Аркадия Евстафьева 7 марта 2000 г.
47. Анатолий Чубайс. До 80 процентов государственной собственности за ваучеры // *Литературная газета*. 1992. 18 ноября. С. 10.
48. Интервью, взятое автором у Чубайса 13 мая 2000 г.
49. См.: *Приватизация по-русски, цит. соч., с. 160—161.*
50. *Литературная газета*. 1992. 18 ноября. С. 10.
51. Интервью, взятое автором у Уильяма Броудера 21 марта 2000 г.
52. Совершенно секретно. 1999. 1 августа. Там же Латынина писала о покупательском буме Ходорковского: “Никаких общественных фондов не хватило бы для столь обширной программы, но, к счастью, значительная часть предприятий была куплена на инвестиционных конкурсах, на которых победителем был тот, кто обещал вложить в предприятие больше денег. Поскольку МЕНАТЕП проявлял чрезвычайное внимание к государственным должностным лицам, которые устраивали конкурсы, а также к “красным директорам”, руководившим предприятиями, его обещаниям верили чаще, чем обещаниям других. МЕНАТЕП был неизменно внимателен к директорам и так же неизменно выбрасывал их на свалку после приобретения акций”.
53. См.: *Boycko [Boiko], Shleifer, Vishny. Privatizing Russia*, op. cit., p. 109, 119.
54. См.: *Freeland C. Sale of the century. N. Y.: Crown Business, 2000.*
55. *Sale of the century // Economist*. 1994. 14 May. P. 67. В статье указывалось, что балансовая стоимость российских компаний была установлена один раз, в январе 1992 г., и больше не корректировалась, хотя цены в России повысились с тех пор на 10 500 процентов. Балансовая стоимость, основанная на остаточной стоимости основного капитала предприятия и не учитывающая имущество или

нематериальные активы, тем не менее использовалась в качестве основы проведения ваучерных аукционов. Приводилось высказывание Йордана о том, что риски все равно были велики: “Стоимость активов необычно низкая, но говорить о дешевизне следовало с осторожностью”.

56. Интервью, взятое автором у Чубайса 13 мая 2000 г.

## Глава девятая. Легкие деньги

1. Интервью с Каданниковым // Профиль. 2000. 23 октября. С. 22—27.
2. См.: *Brumley B. Factory managers back privatization plans, criticize financial policy* // Associated Press. 1992. 26 October. Открывая однодневное совещание с Гайдаром и членами кабинета министров в Тольятти, Каданников положительно оценил приватизацию, но критиковал правительство Гайдара по вопросам, связанным с финансами и налогами.
3. Интервью, взятое автором у Беллы Златкис 18 октября 2000 г.
4. Доклад Международного валютного фонда по международной финансовой статистике. Цит. по: *Evolution of Monetary Policy Instruments in Russia*. IMF Working Paper. 1997. December. P. 17.
5. Доклад Международного валютного фонда по относительному выравниванию цен в России. IMF Working Paper. 1995. May. P. 1.
6. *Gaidar Y. Days of Defeat and Victory*. Seattle: University of Washington Press, 1999. P. 80.
7. *Мысловский Е.* Внимание: Кидал-инвест. Руководство для правоохранительных органов. М.: Спас, 1996. С. 21.
8. Интервью, взятое автором у Александра Ослона 29 мая 2000 г.
9. “Автомобильный всероссийский альянс” начинает продажу именных ценных бумаг // Бизнес-ТАСС (Москва). 1993. 14 декабря.
10. Учредителями, по словам Леонида Вальдмана, заместителя генерального директора АВВА, были АвтоВАЗ (25 %), ЛогоВАЗ (15 %), “Форус Холдинг”, швейцарская фирма Березовского (15 %), Российский федеральный фонд имущества (15 %), “Объединенный банк” (близкий к Березовскому; 10 процентов), нефтяная компания Куйбышевнефть (10 %), администрация Самарской области (5 %), “АвтоВАЗбанк” (5 %). Эти данные вместе с интервью Вальдмана были опубликованы 4 ноября 1994 г. в журнале “Коммерсантъ-Weekly”.
11. См.: *Car consortium to run lottery* // Moscow Times. 1994. 18 February.
12. Интервью, взятое автором у Юрия Зекцера 30 октября 2000 г.
13. АвтоВАЗ был приватизирован по “варианту два”, что означало: 51 % акций — рабочим и руководителям, 27 % — на ваучерные аукционы и 22 % — на инвестиционные тендеры.
14. *Дубов Ю.* Большая пайка. М.: Вагриус, 2000. С. 247—275. Многие детали, описанные Дубовым, подтверждены другими источниками, включая новостные передачи и годовые отчеты АВВА.
15. При работе над книгой я пользовался преимущественно собственными записями рекламы МММ. Однако очень полезен был для меня и превосходный анализ рекламной кампании МММ как мыльной оперы в: *Borenstein E. Public offerings, МММ, and the marketing of melodrama* // *Consuming Russia: popular*

- culture, sex, and society since Gorbachev. Durham, N.C.: Duke University Press, 1999. P. 49—75.
16. См.: *Meek J.* Russian investment firms head for the rocks // *Guardian* (London). 1994. 28 April. P. 12.
  17. См.: *Darby M.* In Ponzi we trust // *Smithsonian Magazine*. 1998. December.
  18. См.: *Dubik M.* MMM: Is seeing success believing? // *Moscow Times*. 1994. 19 May.
  19. См.: *Goldberg C.* It's risky business in Russia // *Los Angeles Times*. 1994. 9 June. P. 1.
  20. Голубков был сыгран актером Владимиром Пермяковым, рассказавшим историю собственного обогащения: “Я приехал из Сибири и влачил жалкое существование, изредка играя в маленьком московском театре. У меня не было денег, и я почти не надеялся на успех на сцене, но мое участие в рекламе MMM все изменило” (*Dubik M.* *Lyonya in the flesh: A tale of rags to riches* // *Moscow Times*. 1994. 25 August).
  21. “Информационный листок вкладчика” был предоставлен автору Евгением Ковровым, директором Федерального фонда защиты прав вкладчиков и акционеров.
  22. См.: *Goldberg C.* It's risky business in Russia, loc. cit.
  23. Интервью, взятое автором у Евгения Коврова 28 апреля 2000 г.
  24. См.: *Womack H.* Gamblers push MMM's share price up again // *Independent* (London). 1994. 29 July. P. 12.
  25. См.: *Goldberg C.* It's risky business in Russia, loc. cit.
  26. Интервью, взятое автором у Евгения Мысловского 10 октября 2000 г.
  27. Его комментарий прозвучал по НТВ в передаче Николая Николаева “Независимое расследование” 16 марта 2000 г.
  28. Интервью, взятое автором у Юрия Зекцера. Он сказал, что АВВА выполнила обязательства, взятые на инвестиционном тендере, в соответствии с которыми к концу 1995 г. в завод следовало вложить 111 миллионов долларов, однако неясно, каким образом это было сделано.
  29. Интервью с президентом АО “АвтоВАЗ” А. Каданниковым // *Труд*. 1994. 2 ноября.
  30. Информационное сообщение об общем собрании акционеров АО “Автомобильный всероссийский альянс” // *Экономика и жизнь*. 1995. 20 мая.
  31. Спустя несколько лет Каданников продолжал хранить молчание о тех событиях. В интервью, данном им в апреле 2000 г., на вопрос, использовал ли он АВВА, чтобы захватить АвтоВАЗ, он ответил: “Я не совсем понимаю, зачем кому-то может понадобиться завод; зачем захватывать его? Работа тяжелая, прибыль низкая. И какой смысл заниматься этим с такой текучестью кадров? Можно протянуть пару месяцев, а дальше что?” Он также обвинил правительство, сказав, что оно “очень быстро проело народные деньги” (см. “Ведомости” от 5 апреля 2000 г.).
  32. Интервью с Березовским // *Московские новости*. 1996. 16 мая.
  33. В середине 1995 г. со спекуляцией наконец было покончено, когда правительство и Центральный банк объявили о создании “коридора”, ограничившего колебание курса рубля по отношению к доллару, и таким образом ограничили сверхприбыли спекулянтов.
  34. Интервью, взятое автором у Смоленского 30 августа 1999 г.

35. Егоров выступил с этими комментариями на Седьмом съезде “Ассоциации российских банков”. См.: Chubais tells banks to focus on industry // Moscow Times. 1997. 13 April.
36. “Учитесь давать в долг”, Ценные бумаги ЦентрИнвеста, 24 октября 1997 г. // *Sillantaka L. Learning to Lend. Report by CentreInvest Group. Moscow, 1997. P. 7.*
37. Отчет независимых аудиторов ЗАО “Артур Андерсен” о проверке группы банков МЕНАТЕП, 1995.
38. Интервью, взятое автором у бывшего вице-президента банка МЕНАТЕП.
39. Интервью, взятое автором у Владимира Виноградова 28 июня 2000 г.
40. *Латынина Ю. Михаил Ходорковский: Химия и жизнь. Неизвестные страницы жизни суперолигарха // Совершенно секретно. 1999. 1 августа. С. 3—5.*
41. Интервью, взятое автором у Виктора Хуако 14 апреля 1999 г.
42. “МММ снижает стоимость акций, Россия обдумывает свои действия в связи с разразившимся скандалом”. Агентство Франс Пресс, 29 июля 1994 г.
43. Георгий Сатаров, бывший советник Бориса Ельцина и президент Фонда “Информация за демократию” (ИНДЕМ), Марк Левин, профессор экономики, и аспирант М. Л. Цирик привели этот аргумент в своем аналитическом исследовании “Россия и коррупция: Кто что кому делает?”, подготовленном для Совета по иностранной и оборонной политике (М., 1998). Они пришли к выводу, что среди самых важных причин коррупции в новой России, кроме исторических, были “быстрый переход к новой экономической системе, не подкрепленный необходимой юридической базой и юридической культурой; отсутствие в советское время нормальной юридической системы и соответствующих культурных традиций; крах системы партийного контроля”.
44. Диагноз — коррупция: Можно ли покончить с болезнью России? (Круглый стол) // Вечерняя М. 1999. 18 октября. С. 3.

## Глава десятая. Человек, изменивший облик Москвы

1. *Kapuscinski R. The Temple and the Palace // New Yorker. 1994. 23 May.*
2. Интервью, взятое автором у Владимира и Валентины Мокроусовых 3 ноября 2000 г. Мокроусов проявил осторожность, представив макет вместе с другим макетом — храма Святого Георгия.
3. Превосходный рассказ о восстановлении храма в начале 1990-х содержится в: *Preneuf F. M. de. The historical and political significance of the reconstruction of the Cathedral of Christ the Savior in Moscow. M. Phil. thesis. Oxford, 1997.*
4. Цит. по: *Preneuf F. M. de. The historical and political significance... op. cit., p. 29.*
5. Интервью, взятое автором у Василия Шахновского 26 ноября 1999 г.
6. Интервью, взятое автором у Мокроусовой 3 ноября 2000 г.
7. Когда 5 февраля 2001 г. я брал интервью у Лужкова, он вручил мне тридцать четыре страницы ответов на вопросы, которые я задал заранее. О храме он сказал: “Я всегда считал, что возрождение России должно начинаться не с демографии на макроэкономические темы, а с духовного возрождения. Думаю, что восстановление варварски разрушенного храма стало символом этого возрождения”.

8. См.: *Zolotov A. (Jr.)*. Resurrecting the Past // *Moscow Times*. 2000. 19 August. P. iv; интервью, взятое автором у Михаила Огородникова 2 ноября 2000 г. Огородников является представителем Фонда восстановления храма Христа Спасителя.
9. *Preneuf F. M. de*. The historical and political significance... op. cit. Эту историю рассказал инженер-механик, давший интервью на стройке.
10. Интервью Огородникова. В своих письменных ответах на мои вопросы о храме Лужков сказал: "Инвестиции в строительство храма — добровольные пожертвования. Неужели вы думаете, что люди вложили бы такие деньги в строительство более утилитарных проектов?" Он заявил, что ни город, ни федеральное правительство не понесли "убытков" в результате восстановления храма. Осуществление проекта привело к созданию тысяч рабочих мест и способствовало притоку туристов в Москву, отметил он.
11. Интервью, взятое автором у Ларисы Пияшевой 23 марта 1999 г.
12. Пресс-конференция Попова 19 декабря 1991 г.
13. Интервью с Лужковым // *Комсомольская правда*. 1997. 26 ноября.
14. Там же.
15. См.: *Симонов В.* Москва рублям не верит? // *Комсомольская правда*. 1993. 24 ноября. С. 1.
16. Письменные ответы Лужкова.
17. Интервью с Лужковым // *Комсомольская правда*. 1997. 26 ноября.
18. Пресс-конференция Чубайса 23 марта 1994 г.
19. Пресс-конференция Ельцина 10 июня 1994 г.
20. Цит. по: *Lloyd J.* Russian investment "to Surge" // *Financial Times*. 1994. 5 July.
21. Интервью, взятое автором у Андрея Шаталова 14 февраля 1997 г.
22. Интервью, взятое автором у Лужкова 5 февраля 2001 г.
23. См.: *Скворцов Я.* // *Коммерсантъ—Власть*. 1997. 29 апреля.
24. Интервью, взятое автором у Обида Ясинова, заместителя генерального директора, и других руководителей Механизированной колонны № 5 города Москвы 12 февраля 1997 г. См. также: *Стройки Москвы: Вместе по пути созидания* // *Московская правда*. 1997. 29 января. С. 9.
25. Интервью, взятое автором у Михаила Москвина-Тарханова 2 ноября 2000 г.
26. *Цыба Т.* Почему русские так не любят москвичей? // *Комсомольская правда*. 1997. 12 февраля.
27. Интервью, взятое автором у Павла Бунича 18 февраля 1997 г.
28. См.: *Hockstader L.* Moscow is a haven of haves amid Russia's sea of have-nots // *Washington Post*. 1996. 27 December. P. A1.
29. *Дженсен Д.* Босс: Как Юрий Лужков управляет Москвой // *Демократизация*. 2000. Зима. С. 83—122.
30. *Гайдар Е.* Почему в Москве жить хорошо. Выступление перед московской организацией партии "Демократический выбор России" // *Московские новости*. 1998. 26 февраля; пресс-конференция Гайдара, 6 февраля 1998 г.
31. Письменные ответы Лужкова.
32. Интервью, взятое автором у Владимира Евтушенкова 9 апреля 2000 г.
33. Интервью, взятое автором у Елены Батуриной 23 августа 1999 г.
34. Интервью Батуриной.

35. Интервью, взятое автором у Лужкова 5 февраля 2001 г.
36. *Minkovsky Yu.* The first underground shopping mall in the heart of Moscow // *Cost Engineering*. 1998. February. P. 15—17. Журнал “Cost Engineering” издается Американской ассоциацией экспертов по инжинирингу затрат.
37. См., например: *Shulyakovskaya N.* Defining the Moscow Style // *Moscow Times Business Journal*. 1998. Vol. 2. P. 6. Десятки этих бесполезных шпилей можно увидеть в Москве над новыми офисными зданиями из стекла и стали.
38. Интервью, взятое автором у Леонида Филатьева, руководителя координационной группы художественного оформления храма, 6 декабря 2000 г. “Возьмем, например, текст, расположенный на куполе наверху, — говорил он. — Как разместить текст таким образом, чтобы он точно соответствовал длине окружности? Если делать это вручную, потребуется много времени. Компьютер быстро справится с этим и выдаст распечатку, с которой живописцы могут копировать рисунок на стену. Но техника живописи — оригинальная, относящаяся к XIX веку”.
39. *Moscow Celebrates* // *Time*. 1997. 8 September. P. 38.
40. *Hockstader L.* Puttin’ on the Ritz in Russia // *Washington Post*. 1995. 3 August. P. 22.
41. *Hockstader*. Moscow is a haven... op. cit.
42. *Freeland C.* Moscow: Mayor says nyet to foreign words // *Financial Times*. 1997. 1 March.
43. *Freeland C. et al.* A mayor with attitude // *Financial Times*. 1996. 4 November. P. 22.
44. Письменные ответы Лужкова.
45. См.: *Rubin J.* U.S. businessman slain amid Russian rivalry // *Associated Press*. 1996. 28 November.
46. См.: *Allen N.* U.S. revokes Radisson TV chiefs visa // *Moscow Times*. 1996. 30 November.
47. На выборах 26 марта 2000 г. Джабраилов занял последнее место, получив 78 498 голосов из 75 миллионов. Позже он хвалился своим результатом на новых рекламных щитах.
48. *Stanley A.* The power broker // *New York Times Magazine*. 1997. 31 August. P. 44.
49. Письменные ответы Лужкова.
50. *Kramer A.* Detectives fight odds in contract hit cases // *Moscow Times*. 1996. 27 November.
51. Интервью, взятое автором у Владимира Евтушенкова 9 апреля 2000 г.
52. *Гайдар Е.* Почему в Москве жить хорошо... цит. соч.
53. См.: *Рассафонова М.* Юрий Лужков не сумел защитить свою честь и достоинство // *Коммерсантъ-Daily*. 1998. 20 мая; *Остапчук А.* Лужков против Гайдара // *Московские новости*. 1998. 26 мая; *Федоров А.* Юрий Лужков выиграл судебный иск против Егора Гайдара // *Московская правда*. 1998. 29 октября.
54. *Uzelac A.* Police: Moscow official put \$700K in Switzerland // *Moscow Times*. 2000. 25 November.
55. *Ignatius A.* Mayor Luzhkov leads a capital city rife with corruption // *Wall Street Journal*. 1995. 13 February. P. 1.
56. *Whitehouse M.* Moscow mayor steals political spotlight // *Wall Street Journal*. 1999. 20 May. P. 14.
57. Моя статья о развитии “Системы” появилась на первой полосе “Вашингтон пост” 19 декабря 1997 г. Кроме того, Евтушенков рассказывал мне, что одним из пер-



вых его деловых начинаний была помощь Владимиру Виноградову в создании “Инкомбанка”.

58. Интервью, взятые автором у Владимира Евтушенкова 1 декабря 1997 и 9 апреля 2000 г.
59. См.: *Shulyakovskaya N. A family of born leaders // Moscow Times. 1999. 9 February.*
60. См.: Отчет “Интерфакса” о средствах связи. 4—10 февраля 1998 г. Старая АТС была закрыта в 1998 г.
61. *Bivens M. The meteoric rise of Luzhkov's System // Moscow Times Business Review. 1999. February. P. 11.*
62. Цит. по: *Shulyakovskaya N. Luzhkov: I don't funnel city deals to wife // Moscow Times. 1999. 5 March.*
63. Интервью, взятое автором у Алексея Улюкаева 31 октября 1997 г.; эссе Улюкаева о Москве, опубликованное 13 октября 1997 г. в журнале “Эксперт”; и неопубликованная статья Улюкаева без указания даты, “Аппетит московского мэра”, с. 38.
64. Пресс-конференция Лужкова 10 марта 1995 г.

#### Глава одиннадцатая. Клуб на Воробьевых горах

578

1. Интервью, взятые автором у Василия Шахновского 26 ноября 1999 и 18 декабря 2000 г.
2. Интервью, взятое автором у Шахновского и Леонида Невзлина 16 марта 2000 г.; интервью, взятое автором у Михаила Ходорковского 19 июня 2000 г.; интервью, взятое автором у Владимира Виноградова 28 июня 2000 г.; интервью, взятое автором у Александра Смоленского 30 августа 1999 г.
3. Анонимный источник. Запись разговора с участником встреч в клубе.
4. См.: Отчет Управления по связям с общественностью АО “ЛогоВАЗ”, без даты, подготовленный для совещания, проведенного летом 1994 г.
5. Он сказал мне, что оставался там недолго. Интервью, взятое автором у Бориса Березовского 20 декабря 1996 г.
6. Эта война банд описана Полом Хлебниковым в книге “Крестный отец Кремля: Борис Березовский или история разграбления России” (Нью-Йорк: Харкорт, 2000). Однако многое, связанное с этим конфликтом, остается неизвестным. Неясно, в какой степени Березовский был жертвой или причиной насилия бандитов. Позже, во время войны в Чечне, стало очевидным, что у Березовского были отличные связи с чеченцами.
7. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
8. Интервью, взятое автором у Леонида Богуславского 16 мая 2000 г.
9. *Mickiewicz E. Changing channels: television and the struggle for power in Russia. Oxford: Oxford University Press, 1997. P. 238.*
10. Интервью, взятое автором у Игоря Малашенко 25 июля 2000 г.
11. Для канала это было, вероятно, шагом вперед. Егор Яковлев, занимавший в то время должность председателя “Останкино”, сказал, что с созданием “Реклама-Холдинга” доходы канала увеличились с 5 до 35 миллиардов рублей в месяц (*MacKenzie J. Listyev killing linked to TV shakeup // Moscow Times. 1995. 3 March*). В длинной статье без подписи, опубликованной в журнале “Коммерсантъ-Weekly”

- от 28 марта 1995 г., говорилось, что в первой половине 1994 г. Первый канал получил 16 миллиардов рублей. После создания “Реклама-Холдинга” во второй половине сумма увеличилась до 104 миллиардов. Однако некоторые говорили, что “Реклама-Холдинг” просто централизовал процесс ограбления Первого канала, которым до этого занимались независимые продюсеры.
12. Отчет управления по связям с общественностью АО “ЛогоВАЗ”.
  13. См.: *Baker-Said S.* TV advertising sales, ad time up in 1996 // *Moscow Times*. 1997. 4 March. P. 3.
  14. 27 марта 1998 г. Березовский сказал группе журналистов, что Авен представил его Юмашеву.
  15. Воспоминания Александра Коржакова содержатся в его биографии “Борис Ельцин: От рассвета до заката” (М.: Интербук, 1997). Несмотря на их некогда близкие отношения, Ельцин и Коржаков проявили большую враждебность друг к другу после увольнения Коржакова в 1996 г. В своих мемуарах Ельцин пишет, что не читал книгу Коржакова: “мне говорили, что в ней много неправды и грязи. Я решил не читать ее, потому что не мог сдержать отвращение”. Ельцин пишет, что Коржаков был назначен на слишком высокую для него должность и “сконцентрировал в своих руках больше власти, чем мог удержать”. По словам Ельцина, влияние Коржакова — назначение людей на должности в правительстве, например — было “полностью моей ошибкой” (*Yeltsin B.* *Midnight Diaries*. N. Y.: PublicAffairs, 2000. P. 69).
  16. Коржаков говорил об этом в телевизионной программе “Совершенно секретно” 21 ноября 1999 г.
  17. *Коржаков.* Борис Ельцин... цит. соч., с. 283.
  18. Соглашение между новой компанией ОПТ и “Останкино” было опубликовано в “Российской газете” 16 февраля 1995 г.
  19. Березовский также уполномочил Коржакова передать все акции Ельцину в случае, если появится какое-то сомнение в преданности Березовского. Но это, по видимому, скорее было уловкой с целью успокоить Коржакова, а не чем-либо другим. Коржаков сказал на пресс-конференции 30 ноября 1998 г., что он никогда не показывал документы Ельцину. Подробности о предоставлении правомочий впервые появились в статье “Ельцин — акционер” (“Коммерсантъ-Daily” за 19 ноября 1998 г.).
  20. *Иван Франко.* Человек, способный решать вопросы // *Коммерсантъ-Daily*. 1996. 2 ноября. С. 15.
  21. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
  22. Текст высказываний Ельцина, адресованных журналистам “Останкино” 2 марта 1995 г., был опубликован в “BBC Summary of World Broadcasts”.
  23. Интервью, взятое автором у анонимного источника.
  24. Интервью, взятое автором у Лисовского 15 декабря 2000 г.
  25. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
  26. *Иван Франко.* Человек, способный решать вопросы...
  27. *Tolkacheva J.* *Moscow's capitalist elite: wealthy and weary* // *Moscow Times*. 1994. 22 July.
  28. См.: *Tolkacheva.* *Moscow's capitalist elite...*

29. Интервью, взятое автором у Сергея Зверева 23 июня 2000 г.
30. Интервью, взятое автором у Владимира Гусинского 22 сентября 2000 г.
31. *Lloyd J. The general with a hot line to Yeltsin // Financial Times. 1994. 22 December. P. 3.*
32. В 1999 г. в телевизионном интервью Коржаков сказал: “Это было мое решение, я не выпустил его. Я закрыл самолет и сказал Сосковцу: “Идите вы” (Совершенно секретно. 1999. 21 ноября).
33. Падает снег // Российская газета. 1994. 19 ноября.
34. См.: *Gall C., Waal Th. de. Chechnya: Calamity in the Caucasus. N. Y.: New York University Press, 1998.* В этой книге содержится лучшее изложение причин войны.
35. Интервью, взятое автором у Гусинского 22 сентября 2000 г.
36. Интервью, взятое автором у Евгения Киселева 2 августа 2000 г.
37. *Богомолов Ю.* Битвы новостей отражают “горячую войну” // Московские новости. 1995. 13 января.
38. *Mickiewicz.* Changing channels, op. cit., p. 256.

## Глава двенадцатая. Слияние богатства и власти

1. Интервью, взятые автором у Чарлза Райана 16 марта 1999 и 30 января 2001 г.
2. В январе 1995 г. годовая ставка процента по этим обязательствам составляла 262,9 процента, а в феврале — 236 процентов и в течение восьми месяцев года превышала 100 процентов, согласно справочнику “Ставки процента в 1995 году” Центрального банка России, с которым можно ознакомиться на сайте [www.cbr.ru/eng/statistics/credit\\_statistics/print.asp/file=interest\\_rates\\_95\\_e.htm](http://www.cbr.ru/eng/statistics/credit_statistics/print.asp/file=interest_rates_95_e.htm).
3. Отчет независимых аудиторов ЗАО “Артур Андерсен” о проверке группы банков МЕНАТЕП, 1995.
4. Интервью, взятое автором у Михаила Ходорковского 19 июня 2000 г.
5. *Almanac of Russian petroleum 1999. N. Y.: Energy Intelligence Group, 1999. P. 65.*
6. См.: *Moser N., Oppenheimer P.* The Oil Industry: Structural Transformation and Corporate Governance // *Russia's post-communist economy / Eds B. Granville, P. Oppenheimer. Oxford: Oxford University Press, 2001.*
7. В то время Ходорковский написал статью для одной из российских газет, в которой описал “радикальные изменения” в старой, управляемой государством структуре нефтедобывающей промышленности и ее потребности в новых инвестиционных кредитах: *Ходорковский М.* Инвестиционная деятельность жизненно необходима для российского топливно-энергетического сектора // *Финансовые известия.* 1992. 19 ноября. С. 7. Кроме того, в 1992 г. банк МЕНАТЕП объявил также, что хочет получить внешние кредиты для оказания помощи нефтедобывающей промышленности. В том же 1992 году Ходорковский сказал Тейну Густафсону, длительное время изучавшему проблемы советской и российской энергетики, что он предоставлял кредиты нефтедобывающей промышленности (см.: *Gustafson T.* *Capitalism Russian-Style. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. P. 121*).
8. Приобское месторождение, открытое в 1992 г., занимает площадь 5466 квадратных километров вдоль Оби в ста километрах к западу от Нефтеюганска. Его запасы составляют около 4,5 миллиарда баррелей нефти. Согласно пресс-релизу

- компании ЮКОС от 28 октября 1999 г., посвященному законодательству о долевом распределении продукции, “Юганскнефтегаз” имеет лицензию примерно на 72 процента месторождения “Северная территория”.
9. См.: *O'Sullivan S. Russian oil: financial analysis* // MC Securities Ltd. (London). 1997. 26 February; “Юганскнефтегаз”. МН-Фонд. Москва, [без даты]; Годовой отчет. “Юганскнефтегаз”. Май 1997 г.
  10. См.: *Salomon Brothers. Yuganskneftegaz*. 1996. 25 June. P. 24.
  11. Интервью, взятое автором у Алексея Митрофанова по телефону 29 октября 1998 г.
  12. Интервью, взятое автором 12 ноября 1998 г. у Нины Ермаковой и других преподавателей школы № 58.
  13. Интервью, взятое автором у Олега Чурилова 1 марта 1999 г.
  14. Интервью, взятое автором у Олега Климова 25 февраля 1999 г.
  15. Норильск был крупным игроком и на мировых рынках металлов. Согласно оценкам компании, к 2001 г. на долю Норильска приходилось 20 процентов мирового производства никеля, 20 процентов производства платины и 40 процентов производства палладия.
  16. См.: *Dun and Bradstreet Russia. Unexim Group: report on financial-industrial group*. Undated May 1997; *Bankwatch T. Unexim Bank: Company Report*. 1996. 27 September; годовые отчеты и публикации “ОНЭКСИМ-банка”. 300 миллионов долларов — оценка самого Потанина. Письмо, призывающее клиентов присоединиться к Потанину, было процитировано в “Коммерсантъ-Weekly” 1 июня 1992 г. и в “Коммерсантъ-Daily” 15 октября 1992 г. журналистом Дмитрием Симоновым, а также Ярославом Скворцовым и Михаилом Логиновым в “Коммерсантъ-Daily” 16 ноября 1995 г.
  17. См.: *Bankwatch T. Unexim Bank: Company Report*. 1996. 27 September. К концу 1995 г. активы банка достигли 3 миллиардов долларов.
  18. Интервью, взятое автором у Бориса Йордана 1 октября 2000 г.; интервью, взятое автором у Стивена Дженнинга 3 марта 2000 г.
  19. *Who will Buy Russia?* // *Economist*. 1995. 9 September. P. 73.
  20. Интервью, взятое автором у Дмитрия Васильева 16 сентября 1999 г.
  21. *Приватизация по-русски* // Ред. А. Чубайс. М.: Вагриус, 1999. С. 183.
  22. Интервью, взятое автором у Сергея Беляева 18 октября 1999 г.
  23. Интервью, взятое автором у Чубайса 13 мая 2000 г.
  24. Интервью, взятое корреспондентом “Бизнес уик” Патрисией Кранз у Владимира Потанина 8 сентября 1997 г. Ее статья о Потанине, “Самый влиятельный человек России”, была опубликована в “Бизнес уик” 24 ноября 1997 г.
  25. Интервью, взятое автором у Пола Богграда 26 марта 1999 г.
  26. Интервью, взятое автором у Ходорковского 19 июня 2000 г.
  27. Интервью, взятое автором у Гайдара 29 сентября 2000 г.
  28. См.: *Flemming W. Business-state relations in post-soviet Russia: The politics of second phase privatization, 1995—1997*. M.Phil. thesis. Oxford University, 1998. Я благодарен Флеммингу за его отличное исследование и вдумчивую помощь в изучении темы залоговых аукционов, особенно за указание на их важную связь с выборами 1996 г.
  29. *Transition Report 1999*. London: European Bank for Reconstruction and Development, [2000]. Chap. 6: Governance in Transition. P. 115.

30. *Kokh A.* The selling of the Soviet Empire. N. Y.: SPI, 1998. P. 121.
31. *Воробьев А.* Влияние амнистии на судебное преследование по делу о коррупции // Российская газета. 2000. 18 января. Воробьев был пресс-секретарем управления Министерства внутренних дел, расследовавшего сделки; он сказал, что расследование было прекращено в конце 1999 г., когда парламент утвердил закон об амнистии.
32. См.: *Freeland C.* Bidders claim exclusion from Russian oil sell-off // *Financial Times*. 1995. 1 November. P. 3; *Freeland C.* War of words in the reform club: protests are growing over Russia's privatization program // *Financial Times*. 1995. 2 December. P. 7.
33. Интервью, взятое автором у Юлиа Дубова 3 мая 2000 г.
34. Коржаков говорит, что Березовский украл ОПТ // *Комсомольская правда*. 1999. 28 января.
35. *Крутаков Л.* Александр Коржаков: В постели с врагом // *Московский комсомолец*. 1999. 3 ноября. С. 2.
36. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
37. Березовский рассказал об этом в интервью, опубликованном в "Независимой газете" 3 февраля 1998 г. (с. 1).
38. Высказывания Бойко содержатся в интервью, опубликованном в газете "Коммерсантъ-Daily" от 14 марта 1995 г. (с. 3).
39. "Финансово-промышленная элита России", корреспонденция Уоллера от 26 мая 1995 г.; Многочисленные интервью, взятые автором у Уоллера в 1996—2000 гг.
40. Интервью, взятое автором у Томаса Е. Грэма 22 июня 2000 г. Грэм сказал, что первоначально написал эссе для публикации Московским центром Фонда Карнеги, но текст лежал там без дела, и им заинтересовался Третьяков.

## Глава тринадцатая. Спасая Бориса Ельцина

1. *Бергер М.* Два Зюганова: один для Запада, один для дома? // *Известия*. 1996. 6 февраля. С. 1—2; Интервью, взятое автором у Бергера 17 января 2001 г.
2. Интервью, взятое автором у Анатолия Чубайса 13 мая 2000 г.
3. Интервью, взятое автором у Аркадия Евстафьева 7 марта 2000 г.
4. Пресс-конференция Чубайса 5 февраля 1996 г.
5. Интервью, взятое автором у Владимира Гусинского 22 сентября 2000 г.
6. Интервью, взятое автором у Бориса Березовского 5 июля 1996 г.
7. *Георкян Н.* Молодой российский капитал помог президенту победить на выборах // *Коммерсантъ-Daily*. 1997. 17 июня. С. 4.
8. *Soros G.* Open society: reforming global capitalism. N. Y.: PublicAffairs, 2000. P. 242.
9. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
10. Чубайс обсуждал договоренность о 5 миллионах долларов с группой журналистов 2 декабря 1997 г. В более ранних сообщениях говорилось, что Смоленский предоставил Чубайсу беспроцентную ссуду на пять лет в размере 14 миллиардов рублей, что равнялось тогда примерно 3 миллионам долларов. Сумма была выплачена фонду Чубайса тремя частями в марте 1996 г. Это, возможно, было только частью суммы, которую магнаты выплатили Чубайсу. Газета "Известия" поместила статью о беспроцентной ссуде в размере 3 миллионов долларов 1 июля 1997 г.,

а Смоленский рассказал мне аналогичную историю в своем интервью в 1997 г. Чубайс, не упоминая точной общей суммы, также сказал 5 июля 1997 г. в ответ на статью “Известий” о создании центра. “Фонд действительно занимался финансовой деятельностью: мы получили беспроцентную ссуду — абсолютно нормальное явление в отношениях между общественными организациями, одной из которых является фонд, и коммерческими структурами, как в России, так и в любой демократической стране”. Чубайс сказал, что заплатил подоходный налог в размере 515 миллионов рублей, или приблизительно 95 000 долларов, с 1,7 миллиарда рублей, или 300 000 долларов, заработанных, по его словам, в период между его увольнением в январе и возвращением на государственную службу в качестве руководителя администрации Ельцина. “Большую часть этой суммы принесли действительно хорошо оплачивавшиеся лекции и консультации, а также моя работа в Центре защиты частной собственности, откуда я перешел в администрацию президента” (Интерфакс, 21 января 1997 г.; Ассошиэйтед Пресс, “Законодатели обвиняют Чубайса в нарушении Закона о государственной службе”, 5 февраля 1997 г.).

11. Интервью, взятое автором у Чубайса 13 мая 2000 г.
12. *Yeltsin B. Midnight Diaries*. N. Y.: PublicAffairs, 2000. P. 17.
13. *Hockstader L., Hoffman D. Yeltsin campaign rose from tears to triumph // Washington Post*. 1996. 7 July. P. 1.
14. Интервью, взятое автором у Евстафьева 7 марта 2000 г.
15. *Yeltsin. Midnight Diaries...* op. cit., p. 19.
16. Интервью, взятое автором у Березовского 5 июля 1996 г.
17. *Yeltsin. Midnight Diaries...* op. cit., p. 21.
18. Интервью, взятое автором у Александра Ослона 16 мая 1996 г.
19. *Kramer M. Rescuing Boris // Time*. 1996. 15 July. P. 28.
20. Коржаков в телепередаче “Совершенно секретно” 21 ноября 1999 г.
21. *Чернов В. “Если бы папа не стал президентом” — интервью с Т. Дьяченко // Огонек*. 2000. 23 октября. С. 5.
22. См.: *Геворкян Н. Молодой российский капитал...* цит. соч.
23. “Я не буду участвовать в приключениях” — интервью с Анатолием Куликовым // *Независимая газета*. 1999. 23 июля. С. 8.
24. *Чернов В. “Если бы папа не стал президентом”...* цит. соч.
25. Интервью, взятое автором у Караганова 9 ноября 2000 г.
26. *Yeltsin. Midnight Diaries...* op. cit., p. 25.
27. *Киселев Е. Президент всея Руси. Док. фильм в 4 ч. М.: НТВ, 2000.*
28. *Yeltsin. Midnight Diaries...* op. cit., p. 27.
29. Явлинский сказал, что Ельцин однажды попросил его снять свою кандидатуру перед первым кругом. Он отказался (*Киселев Е. Президент всея Руси...*).
30. *Боград П. Резюме по избирательной стратегии. Записка Чубайсу от 25 апреля 1996 г.; Боград. Стратегия второго тура. Записка Евстафьеву от 7 мая 1996 г.; Боград. Цель — 30 процентов: Стратегия завоевания избирательского большинства, основанная на экономической реформе, демократических принципах и сильном лидере. Без даты; Интервью, взятое автором у Богграда 26 марта 1999 г.*
31. Интервью, взятое автором у Михаила Маргелова 2 ноября 2000 г.

32. Интервью, взятое автором у Алексея Левинсона, в то время сотрудника Всероссийского центра изучения общественного мнения, в июне 1996 г.
33. См.: *Hockstader. Yeltsin paying top ruble for positive news coverage // Washington Post. 1996. 30 June. P. 1.*
34. Интервью, взятое автором у Владимира Виноградова 28 июня 2000 г.
35. *Киселев Е. Президент всея Руси...*
36. “Новая газета” опубликовала длинную статью на эту тему в марте 2000 г., утверждая, что у нее имеются документы на тридцати семи страницах, в том числе список олигархов и их структур, оплативших кампанию Ельцина. Статья содержала много интригующих выводов, а также описание схемы использования облигаций внутреннего валютного займа. Однако, как мне сообщил анонимный информатор, статья не была написана сотрудником газеты, а получена от внешнего источника и опубликована дословно. Личность источника неизвестна.
37. *Кагаловский К. Коррупция в защиту демократии // Сегодня. 1999. 6 июля. С. 1.*
38. *Clark V. Yeltsin’s man stills his master’s voice // Observer. 1996. 5 May. P. 20.*
39. Коржаков в телепередаче “Совершенно секретно” 21 ноября 1999 г.
40. Версия Стрелецкого относительно того, как была расставлена западня, появилась в его книге “Мракобесие” (М.: Детектив-пресс, 1998).
41. Интервью, взятое автором у Сергея Лисовского 15 декабря 2000 г.
42. Записанные на пленку показания Лаврова были обнародованы 26 июня 1999 г. Виктором Илюхиным, председателем Комитета по безопасности Государственной думы, бывшим советским прокурором, поддерживавшим тесные отношения с Коржаковым.
43. Интервью, взятое автором у Сергея Зверева 23 июня 2000 г.
44. В интервью НТВ Чубайс сказал, что Барсуков сначала отреагировал на звонок “с детским изумлением” и сказал, что даже не знает Евстафьева и Лисовского (передача “Герой дня” 20 июня 1996 г.).
45. Запись программы Киселева; *Бидуф К. Арест членов предвыборной команды Ельцина, угроза отмены выборов. Сообщение агентства “Франс Пресс” от 20 июня 1996 г.*
46. Интервью, взятое автором у Евгения Киселева 2 августа 2000 г.
47. По более поздней оценке, “Газпром” предоставил Гусинскому кредит в размере 130 миллионов долларов, а затем долг был обращен в акции, что давало “Газпрому” тридцатипроцентную долю в НТВ.

#### Глава четырнадцатая. Война банкиров

1. Интервью с Анатолием Чубайсом // *New Times. 1996. Декабрь.*
2. См.: *Yeltsin B. Midnight Diaries. N. Y.: PublicAffairs, 2000. P. 80.*
3. Интервью, взятое автором у Бориса Немцова в ноябре 1995 г.
4. Человек власти (интервью с А. Б. Чубайсом) // *Общая газета. 1997. 9-15 января. С. 9.*
5. Интервью, взятые автором у Дмитрия Васильева 16 сентября и 20 ноября 1999 г.
6. Интервью, взятое автором у Немцова 20 сентября 1997 г.
7. Высказывания Чубайса перед журналистами 2 декабря 1997 г. Записи автора.
8. Позже Чубайс дал, как мне показалось, убедительное описание трех моделей

капитализма, конкурировавших в конце 1990-х в России. “Позиция Березовского: бизнесмены должны контролировать власть. Позиция Лужкова: власть должен контролировать бизнес”. Молодые реформаторы, сказал он, хотели “отделить бизнес от власти и отделить собственность от власти”. Высказывания Чубайса перед журналистами. Записи автора.

9. Интервью, взятое автором у Чубайса 13 мая 2000 г. Чубайс также сказал в то время: “Представьте ситуацию, при которой человек, заработавший много денег и считающий себя хозяином страны, рассуждает следующим образом: я выбрал президента, я назначил правительство, и теперь мне пора получить дивиденды. Такое отношение я считаю отвратительным и недопустимым” (Интервью В. Баженова с А. Чубайсом // Аргументы и факты. 1997. 20 ноября. С. 1).
10. См.: *Yeltsin V. Midnight Diaries*. N. Y.: PublicAffairs, 2000. P. 90.
11. Интервью, взятое автором у Чубайса 13 мая 2000 г.
12. *Mufson S., Hoffman D. Russian crash shows risks of globalization; speculators ignored economy's realities // Washington Post*. 1998. 8 November. P. 1.
13. *Aslund A. Why has Russia's economic transformation been so arduous?* (Доклад на годичной конференции по развитию экономики Всемирного банка, состоявшейся 29—30 апреля 1999 г.) Аслунд указывает, что помимо переизбрания Ельцина важную роль сыграло заключенное в 1996 г. соглашение с Международным валютным фондом о предоставлении ссуд сроком на три года. Предоставление ссуд зависело от показателей России, которые часто не выполнялись. “Мягкое” соглашение, по словам Аслунда, “убедило иностранцев, а заодно и русских в том, что Россия — то ли слишком большая, то ли слишком ядерная держава, чтобы потерпеть неудачу, и что России все позволено” (p. 12).
14. Интервью, взятое автором у Джеймса Фенкнера 26 сентября 1998 г.
15. Я слышал много историй об этих злоупотреблениях. Они были отлично суммированы Марком Уайтхаузом в статье “Dirty Dealing” (*Moscow Times*. 1998. 7 April. P. 1).
16. Интервью, взятые автором у Смоленского 10 октября 1997 и 31 августа 1999 г.
17. См. пресс-релиз агентства “Стандард энд Пуэрз” от 14 июля 1997 г. Агентство присвоило “СБС-Агро” рейтинг В, а прогноз был “плюс/положительный”. Из всех четырех банков у него были лучшие показатели.
18. “СБС-Агро Финанс”, меморандум о предложении от 18 июля 1997 г.
19. Интервью, взятое автором у Ксавье Джордана в июле 1997 г.; Интервью, взятое автором у Джордана по телефону 6 октября 1997 г.
20. См.: *Мухин А. Специальные службы и их представители в российском обществе*. М., 1999. С. 35—36.
21. Гусинский и Потанин подтвердили это в интервью в октябре 1997 г., как и Андрей Трапезников, пресс-секретарь Чубайса. Интервью, взятое автором у Гусинского 15 октября 1997 г.; Интервью, взятое автором у Потанина 14 октября 1997 г.; Интервью, взятое автором у Трапезникова по телефону 25 октября 1997 г.
22. Интервью, взятое автором у Игоря Малашенко 7 марта 1997 г.
23. Интервью, взятое автором у Гусинского 22 сентября 2000 г.
24. Интервью, взятое автором у Йордана 1 октября 2000 г.
25. Интервью, взятое автором у Сороса в июне 1997 г.



26. Интервью, взятое автором у Йордана 22 мая 1998 г. Об истории ссудой впервые написала Кристия Фриленд в статье "Soros 'lent millions' to bail out Kremlin" (*Financial Times*. 1998. 5 March).
27. См.: *Thornhill J.* Robber capitalism to shareholder rights: George Soros has overcome his misgivings about investing in Russia // *Financial Times*. 1997. 30 July. P. 38.
28. Соглашение о подписке, 24 июля 1997: "Соглашение о подписке. "Дойче банк АГ" и Открытая акционерная компания и "Объединенный экспортно-импортный банк" и "Ренессанс Капитал Интернэшнл лимитед" и "Связь-финанс лимитед" и "Мастком лимитед" и "Ай-Си-Эф-Ай (Кипр) лимитед" и инвесторы и подписчики "Ренессанса". Проект, 23 июля 1997 г., находится у автора.
29. Стратегия Потанина описана в официальных документах и внутренних служебных записках по сделке, полученных мной от потенциального инвестора.
30. См.: *Yeltsin. Midnight Diaries...* op. cit., p. 95.
31. Интервью, взятое автором у Гусинского 15 октября 1997 г. Потанин также подтвердил, что обсуждения слияния или сделки проводились заранее. Он сказал: "Я с самого начала предложил, чтобы мы участвовали в его консорциуме, в котором он был лидером. Если бы мы победили вместе, он смог бы делать то, что захочет". Но Гусинский отказался.
32. *Soros G.* Open society: reforming global capitalism. N. Y.: PublicAffairs, 2000. P. 259.
33. Высказывания Чубайса перед журналистами 2 декабря 1997 г., записи автора.
34. Инвестиционный банк "Кредитанштальт" определил в то время, что средняя стоимость телекоммуникационных компаний на развивающихся рынках составляла 2500 долларов за линию (см.: *State nets \$ 1.9 bln. from Svyasinvest sale // Moscow Times*. 1997. July 26. P. 1).
35. Интервью, взятое автором у Леонида Рожецкого 8 октября 1997 г.; Интервью, взятое автором у Сергея Зверева 23 июня 2000 г.
36. За исключением особо указанных случаев, все цитаты из радиопередач приводятся по основным записям.
37. *Звягильский А.* Деньги пахли // *Сегодня*. 1997. 28 июля. С. 1.
38. *Новая газета*. 1997. 18 августа. С. 1.
39. *Yeltsin. Midnight Diaries...* op. cit., p. 91.
40. Интервью, взятое автором у Смоленского 10 октября 1997 г.
41. Высказывания Ельцина о предложении Коха и Потанина были приведены в тот вечер Ходорковским в телепередаче Киселева "Герой дня" (НТВ, 16 сентября 1997 г.).
42. *Yeltsin. Midnight Diaries...* op. cit., p. 88—101.
43. *Soros.* Open society: reforming global capitalism... op. cit., p. 245.
44. *Berezovsky backs revocation of visa for financier Jordan // Moscow Times*. 1997. 11 October.
45. *Freeland C.* Sale of the century. N. Y.: Crown Business, 2000. P. 288.
46. Интервью, взятое автором у Коха 14 мая 2000 г. В декабре 1999 г. прокурор Москвы прекратил расследование, потому что Дума приняла решение об объявлении амнистии по мелким правонарушениям.
47. Интервью, взятое автором у Лисовского 15 декабря 2000 г.
48. Высказывания Чубайса перед журналистами. 2 декабря 1997 г., записи автора.
49. Интервью В. Баженова с А. Чубайсом // *Аргументы и факты*. 1997. 20 ноября. С. 1.

50. Высказывания Чубайса перед журналистами 2 декабря 1997 г., записи автора.  
51. Интервью с Чубайсом // Московский комсомолец. 1997. 19 декабря. С. 2.

## Глава пятнадцатая. Рев драконов

1. Интервью, взятое автором у Эрика Крауса 22 января 2001 г.
2. Шитов А. Российский нефтяной магнат планирует занять место среди десяти крупнейших нефтяных компаний мира. Сообщение ИТАР—ТАСС о выступлении Ходорковского на Российско-американском деловом совете в Вашингтоне 23 октября 1997 г.
3. Консолидированный финансовый отчет ЮКОСа за год, заканчивающийся 31 декабря 1997 г., опубликованный 26 июня 1998 г., “Прайс Уотерхаус”; Предварительный информационный меморандум. Нефтяная корпорация ЮКОС. Обеспеченный экспортный льготный кредит сроком на пять лет, март 1998 г.
4. В то время трансфертное ценообразование было хотя и спорной, но широко распространенной практикой в российской нефтедобывающей промышленности. По данным аналитиков Ната Мозера и Питера Оппенгеймера, в 1996 г. чистая прибыль ЮКОСа составила 91,5 миллиона долларов, в то время как нефтедобывающие компании “Юганскнефтегаз” и “Самаранефтегаз” потерпели убытки в размере 345 миллионов долларов. В 1996 г. из-за одного только трансфертного ценообразования “Юганскнефтегаз” потерял 195 миллионов долларов. *Moser N., Oppenheimer P. The oil industry: structural transformation and corporate governance // Russia's post-communist economy / Eds B. Granville, P. Oppenheimer. Oxford: Oxford University Press, 2001.*
5. Инвестиционная компания Дарта “Хантер оф Эрроухед Энтерпрайсиз Лимитед” прокомментировала этот “грабеж” в газете “Файнэншл таймс” 11 марта 1998 г. Более подробные обвинения содержатся в двух письмах компании “Хантер” Йону С. Корзину, председателю и главному исполнительному директору банка “Голдман Сакс” от 28 января и 17 февраля 1998 г. Три банка дали формальный ответ, что не могут раскрыть “никакую информацию” о кредите.
6. “Независимая газета” предназначалась для интеллигенции; она стала первой действительно независимой полноформатной газетой, открывшейся в годы перестройки, но ее ждали серьезные трудности в середине 1990-х годов. После того как внутри ее коллектива возник конфликт, двери занимаемого ею помещения были заперты, а выпуск газеты приостановлен. Ее главный редактор Виталий Третьяков отправился в отпуск на один из крошечных греческих остров. Березовский прилетел туда на вертолете и доставил Третьякова обратно в Москву на специально зафрахтованном самолете, заплатил охранникам, чтобы те взломали двери, и стал финансовым спонсором газеты, не печатавшей практически никакой рекламы (из интервью, взятого автором у Виталия Третьякова 10 марта 1997 г.).
7. См.: *Higgins A. Insufficient funds: how a Russian banker outfoxed creditors to rebuild an empire // Wall Street Journal. 2000. 4 October. P. 1.*
8. Внешняя задолженность российской банковской системы — деньги, взятые в долг за границей, — увеличилась в течение 1997 г. с 11 до 17,5 процента (см.: *Rubble crisis again // Russian Economic Trends. 1998. June.*)

9. Банк “Креди Суисс Ферст Бостон” в исследовании, посвященном слиянию компаний, пришел к аналогичному выводу: “По нашему мнению, главное преимущество слияния компаний заключается в росте политических влияния и приобретении более заметного положения. Сочетание политических связей господина Ходорковского и господина Березовского сделает ЮКСИ одним из самых влиятельных лоббистов в России”.
10. См.: Труд. 1998. 4 марта. С. 2.
11. “Я — против совета директоров России” (интервью Евгении Альбац с Анатолием Чубайсом) // Коммерсантъ-Daily. 1998. 5 марта. С. 1.
12. Будберг А. Чикагские мальчики никогда не уступают // Московский комсомолец. 1998. 5 марта. С. 2.
13. Чубайс А. Продажная газета, продажные журналисты, продажный главный редактор! // Независимая газета. 1998. 8 марта. С. 1.
14. 22 марта Березовский сказал в программе “Итоги” (НТВ), что у него был перелом позвоночника и что ему сделали хирургическую операцию в Швейцарии. 13 марта 1998 г. его выписали из больницы, но процесс восстановления здоровья продолжался до возвращения в Москву.
15. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
16. Интервью, взятое автором у Гусинского 7 июня 2001 г.
17. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
18. Интервью с Б. Березовским // Московские новости. 1998. 26 февраля — 4 марта. С. 1—4.
19. Интервью, взятое автором у Сергея Караганова 9 ноября 2000 г.
20. Телепрограмма “Итоги” от 22 марта 1998 г. Позже Березовский сказал мне, что, записывая интервью, не знал о намерении Ельцина уволить Черномырдина в понедельник. Киселев, который брал интервью, вспомнил, что Березовский потом сразу улетел в Швейцарию, чтобы продолжить лечение спины. Возможно, он не сделал бы этого, если бы знал, что Ельцин собирается действовать.
21. Stanley A. Shake-up in Russia: the meaning; the reformers did it. No, blame the bankers // New York Times. 1998. 24 March. P. 8.
22. В интервью, данном 16 апреля в программе “Герой дня” на канале НТВ, Березовский сказал, что ему позвонил Ельцин и у них состоялась “дружественная и конструктивная беседа”.
23. Багров А. Ельцин угрожает Березовскому выдворением // Коммерсантъ-Daily. 1998. 15 апреля. С. 1.
24. Интервью, взятое автором у Андрея Пионтковского в мае 1998 г.
25. Интервью с А. Чубайсом // Интерфакс-АиФ. 1998. 23—29 марта. С. 2—3.
26. Gaddy G. G., Ickes B. W. Russia's virtual economy // Foreign Affairs. 1998. September-October. P. 53. Эта важная статья привлекала внимание к значительным искажениям, вызванным бартером и неплатежами.
27. См.: Breach A. Russia: now a competitive exchange rate — the revival of the real economy. Goldman Sachs Global Economics Paper no. 22. 1999. 23 July. Демонетизация экономики, исчезновение наличных денег, была острой проблемой не только для предприятий, но и для государства. 21 июля 1998 г. Чубайс сказал в Вашингтоне, что “Единые энергетические системы”, электрическая монополия,

которую он возглавил, собрала всего 14 процентов платежей в наличных деньгах, а 86 процентов — в виде бартера, “и это ужасно”.

28. Считалось, что условием предоставления займов МВФ станет осуществление Россией ключевых реформ, но когда российские реформы заканчивались неудачей, условия часто смягчали или обходили. В период между 1 июня 1992 г., когда Россия вступила в МВФ, и 1 сентября 1998 г. Международный валютный фонд предоставил России около 18,8 миллиарда долларов. Утвержденные займы, в среднем долларом выражении, были следующими: резервное соглашение с 5 августа 1992 по 4 января 1993 г. — 1,1 миллиарда долларов; кредитное преобразование системы с 6 июля 1993 по 10 апреля 1995 г. — 2,9 миллиарда долларов; резервное соглашение с 11 апреля 1995 по 26 марта 1996 г. — 6,8 миллиарда долларов; продленный заем с 26 марта 1996 по 25 марта 1999 г. — 10 миллиардов долларов (не считая комплекса экстренных мер, одобренного МВФ в 1998 г., выплаты в соответствии с которым были произведены лишь частично). (См.: Выступление директора Института экономического анализа Андрея Илларионова перед подкомитетом по общему надзору и расследованиям комитета по банковским и финансовым услугам палаты представителей США, 10 сентября 1998 г.)
29. *Peach G.* Pyramid crash began on Fool's Day // *Moscow Times*. 1999. 17 August.
30. Более 20 областей выпустили собственные облигации. Наиболее необычными долговыми схемами являлись агрооблигации, краткосрочные долговые обязательства, представлявшие собой реструктурированные федеральные сельскохозяйственные ссуды областям. По некоторым оценкам, стоимость непогашенных облигаций по предкризисному курсу 1998 г. составляла 830 миллионов долларов, и по 90 процентам из них позже был объявлен дефолт. (См.: *Rao S.* // *Moscow Times*. 1999. 27 April. P. 15.)
31. См.: Кризис российской финансовой системы: Ключевые факторы, экономическая политика и первые результаты. М.: Институт экономики переходного периода, 2000. С. 26.
32. См.: Международные резервы в 1997 году. М.: Центральный банк России.
33. *Алексашенко С.* Битва за рубль. М.: Альма Матер, 1999. С. 129.
34. Рынок казначейских векселей переживает крупнейший кризис в своей истории. Интерфакс. 29 июля 1998 г.
35. “Форвардные контракты — не путь вперед” (исследование компании “Тройка-Диалог”, ноябрь 1998 г.). Сведения о том, что сумма была больше, получены от Виноградова, который сказал мне, что 17 августа, в день начала кризиса, сумма его форвардных контрактов составляла 2,5 миллиарда долларов. От банков не требовали строгих отчетов, поэтому информация остается неполной. Сумма в 9 миллиардов долларов взята из отчета фирмы “Брансуик Варбург”, озаглавленного “Пережить девальвацию” (сообщение от 8 июня 1998 г., с. 9).
36. См.: *Будберг.* Чужакине мальчишки никогда не уступают... цит. соч. Чубайс вспоминал, как Лужков заявил о том, что “эпоха монетаризма закончилась”. Но Чубайс ответил, что монетаризм выполнил свою задачу. “Единственная причина, по которой мы сегодня можем серьезно говорить об экономическом росте, заключается в том, что этому предшествовали шесть лет жесткого монетаризма”.

Под монетаризмом обычно подразумевается экономическая политика, при которой денежная масса строго ограничена с целью контроля над инфляцией. Рублевый коридор был механизмом регулирования денежной массы, и это означало, что Центробанк резко сократил огромные субсидии и дешевые кредиты, выделявшиеся ранее. “Красные директора” советской эпохи не смогли понять такой подход, потому что привыкли к получению огромных субсидий.

37. Илларионов позже говорил, что он наблюдал также за резервами, сравнивая их с общей суммой иностранных инвестиций в российские облигации: если все иностранные инвесторы уйдут, хватит ли у Центробанка валюты, чтобы погасить облигации? На 1 января 1998 г. валютные запасы банка составляли 12,9 миллиарда долларов, а неликвидные золотые запасы — 4,8 миллиарда долларов. У иностранцев имелись непогашенные казначейские обязательства примерно на 18 миллиардов долларов.
38. Интервью, взятое автором у Андрея Илларионова 14 октября 1999 г.
39. Интервью, взятое автором у Петра Авена 22 октября 1999 г.
40. Интервью, взятое автором у Чубайса 13 мая 2000 г.
41. См.: Батурин Ю. и др. Эпоха Ельцина. М.: Вагриус, 2001. С. 727—750. Эта книга — коллективные мемуары группы кремлевских помощников Ельцина.
42. Там же.
43. Интервью, взятые автором у Берни Сачера 8 и 29 октября 1999 г.
44. Ситуация, однако, никогда не была черно-белой. Некоторые участники рынка заметили приближение девальвации, когда было уже слишком поздно. В отчете фирмы “Брансуик Варбург” от 8 июня говорилось: “Полагаем, что краха рубля теперь удастся избежать”.
45. Выступление Илларионова в палате представителей США.
46. Интервью, взятые автором у Аугусто Лопеза-Клароса 17 сентября 1999 и 13 апреля 2000 г.
47. Yeltsin. *Midnight Diaries...* op. cit., p. 169.
48. См.: Батурин Ю. и др. Эпоха Ельцина...
49. Интервью, взятое автором у Малашенко 25 июля 2000 г.
50. Интервью, взятое автором у Чубайса 20 февраля 2001 г.; см.: Powell B., Albats Ye. *Summer of discontent // Newsweek*. 1999. 18 January; *Freeland C. Sale of the Century*. N. Y.: Crown Business, 2000. P. 308—309.
51. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
52. Интервью, взятое автором у Чубайса 20 февраля 2001 г.
53. Интервью, взятое автором у Григория Глазкова 1 декабря 1999 г.
54. ИТАР—ТАСС. 1998. 19 июня.
55. См.: Алексашенко. Битва за рубль... цит. соч., с. 169—171.
56. См.: Kahn J., O'Brien T. For Russia and its U.S. bankers, match wasn't made in heaven // *New York Times*. 1998. 18 October. P. 1.
57. См.: Батурин Ю. и др. Эпоха Ельцина...; Wyplosz C., Yudaeva K. The cost of debt conversion: Russia and Mexico compared // *Russian Economic Trends Quarterly*. 1998. October-December; *Kharas H., Pinto B., Ulatov S. et al. An analysis of Russia's 1998 meltdown: fundamentals and market signals/comments and discussion // Brookings Papers on Economic Activity*. Washington, DC: Brookings Institution, 2001.

58. Письмо от банков “Креди Лионне — Креди Агриколь”, “Голдман Сакс Интернэшнл Бэнк” и “Меррилл Линч Кэпитал Маркетс Бэнк Лимитед”, адресованное Дмитрию Васильеву, от 14 августа 1998 г.
59. Интервью, взятое автором у Леонида Гозмана 27 октября 1999 г.
60. См.: *Батурин и др.* Эпоха Ельцина...
61. Сорос сказал, что предложил некоторые идеи относительно частного общественного фонда, но события опередили его. (См.: *Soros G. Open society: reforming global capitalism.* N. Y.: PublicAffairs, 2000. P. 247—250.)
62. Ельцин отрицает планы девальвации рубля, говорит, что рынки находятся под контролем // *Интерфакс.* 1998. 14 августа.
63. См.: *Алексащенко.* Битва за рубль... цит. соч., с. 199.
64. *Альбац Е.* Анатолий Чубайс: “Мы считаем что ближайшие полтора-два года будут трудными” // *Коммерсантъ-Daily.* 1998. 8 сентября. С. 1.
65. Интервью, взятое автором у Авена 22 октября 1999 г.
66. *Yeltsin. Midnight Diaries...* op. cit., p. 175.
67. *Альбац.* Анатолий Чубайс...
68. Интервью, взятое автором у Андрея Трапезникова и Леонида Гозмана 20 августа 1998 г.
69. Интервью, взятое автором у Виноградова 28 июня 2000 г.
70. В сентябре потребительские цены выросли на 38 процентов, но гиперинфляция, которая, как предсказывали некоторые, должна была последовать за девальвацией, так и не началась.
71. Организация экономического сотрудничества и развития. Отчет Российской Федерации. Март 2000 г. С. 44.
72. *Гриднева Н.* Бывший премьер-министр Сергей Кириенко сообщает всё об отставке // *Коммерсантъ-Daily.* 1999. 19 января.
73. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
74. См.: *Resolving the banking crisis* // *Russian Economic Trends.* 1998. November. P. 1—8.
75. Пресс-конференция Дубинина 7 сентября 1998 г.
76. Там же.
77. См.: *Whalen J.* SBS-Agro chief faces fall of empire // *Moscow Times.* 1998. 12 September.
78. *Higgins A.* Insufficient funds... op. cit.

## Глава шестнадцатая. Крутые меры и серебряные пули

1. Интервью, взятое автором у Владимира Гусинского 4 мая 2001 г. Гусинский также гордился тем, что спутник делал его телевидение действительно независимым, потому что государство не могло контролировать его сигнал.
2. По одной из оценок, ежегодные доходы НТВ до кризиса превышали 100 миллионов долларов (см.: *Коммерсантъ—Власть.* 1998. 27 января). До кризиса этот телевизионный канал был самым доходным из всех крупных телевизионных каналов России, но на следующий год его чистые убытки составили 25 миллионов долларов (см.: *Renaud C.* Letter to editor // *Wall Street Journal Europe.* 2001. 30 April).
3. В конце августа 936 жителей Москвы приняли участие в опросе, проведенном Всероссийским центром изучения общественного мнения — одним из ведущих

- в России. Результаты были опубликованы в “Московской правде” 4 сентября 1998 г. Респондентам был задан вопрос: “Кто, по вашему мнению, больше всех виновен в нынешнем финансовом кризисе в России?” 38 % возложили ответственность на правительство Черномырдина; 36 % — на Ельцина; 15 % — на правительство Кириенко; 9 % — на олигархов, банкиров и финансистов; 8 % — на Государственную думу; 8 % — на политику реформаторов-демократов; 6 % — на Центробанк (Сергея Дубинина); 2 % — на мировой финансовый кризис; 1 % — на иностранные банки и иностранных финансистов; 1 % — на тех, кто не платит налоги; 10 % указали другие причины; 14 % затруднились ответить. (Респондентам было разрешено дать более одного ответа, поэтому результат превышает 100 %.) Подобный опрос с участием 1862 человек, проведенный в то же самое время по всей стране, показал, что гораздо большее количество людей, 56 %, возлагало вину на Ельцина.
4. Данные высказывания содержались в открытом письме, распространенном Зюгановым (см., например: Washington Post. 1998. 25 December. P. A42).
  5. См.: Day K. Riggs Had Ties to Firms in Probe // Washington Post. 1999. 18 September. P. E1.
  6. Заявление, сделанное по телефону автору представителем банка “Дайва Юроп Лтд.”, без даты.
  7. Пьяных Г. // Коммерсантъ-Daily. 1999. 29 мая. С. 1.
  8. См.: Capital development project. Technical annex. World Bank, 1996 (May 6). P. 9, 28.
  9. Интервью, взятое автором у Марка Д’Анастасио 29 мая 2001 г.
  10. O’Brien T. L. Follow the money, if you can // New York Times. 1999. 5 September.
  11. Алексей Цыганок, вице-президент Российской торговой системы, письмо автору 16 ноября 1999 г.; Национальная ассоциация участников фондового рынка, письмо совету директоров Российской торговой системы 19 июня 1999 г.
  12. Позиция Дмитрия Васильева в конфликте ЮКОСа с “Дарт-груп” стала предвзятой. Пресс-релиз компании ЮКОС от 21 июля 1999 г.
  13. См.: Yukos, rising to the first tier // Credit Suisse First Boston (Europe) Ltd. 2001. 8 March. P. 27.
  14. Ходорковский позже узнал, что “Меррил Линч” и “Голдман Сакс”, два из троих кредиторов, предоставивших в 1998 г. кредит в размере 500 миллионов долларов, испугались кризиса и продали свои ценные бумаги из расчета всего восемнадцать центов за доллар. Они продали их, потому что думали, что ЮКОС объявит дефолт. По словам Ходорковского, эти два банка потеряли около 150 миллионов долларов “напрасно” (Ходорковский журналистам и редакторам “Вашингтон пост”, 18 мая 2000 г.). Но ЮКОС смог отменить все запланированные эмиссии акций и переводы в офшорные зоны — угрозы оказалось достаточно.
  15. Интервью, взятое автором у Березовского 28 февраля 2001 г.
  16. Березовский, выступление перед журналистами и редакторами “Вашингтон пост” 19 сентября 2000 г.
  17. Некоторые из телефонных разговоров Березовского и Доренко были опубликованы в “Новой газете” 16 декабря 1999 г. Газета часто печатала материалы теневых спецслужб. Доренко сказал мне, что запись была точной, но, возможно, включала в себя несколько телефонных разговоров между ним и Березовским, в ходе

которых они планировали свою атаку. Доренко называл магната “Бором”, а не Борисом, а Березовский, обращаясь к Доренко, употреблял слово “дорогой”. Березовский подтвердил точность текста и тоже сказал, что это, возможно, компиляция.

18. В середине августа 1999 г. газета “Нью-Йорк таймс” сообщила, что американские следователи расследуют схему “отмывания денег”, используя которую из России вывозили миллиарды долларов. В феврале 2000 г. бывший вице-президент банка Люси Эдвардс и ее муж Питер Берлин признали себя виновными в реализации схемы совместно с компанией “Бенекс Интернэшнл”, переправлявшей деньги из России через “Бэнк оф Нью-Йорк” в другие места назначения. Однако они были всего лишь курьерами, а люди, отдавшие распоряжение переправить деньги из России, не были установлены. В большинстве случаев это было, по-видимому, бегство капитала: деньги укрывали от налогов, пошлин и рисков внутри России.
19. Комсомольская правда. 1999. 5 октября. С. 2.
20. Интервью Лужкова, переданное 31 октября 1999 г. по московскому телевизионному каналу ТВ-6.
21. Интервью, взятое автором у Елены Батуриной 23 августа 1999 г.
22. Встреча Березовского с корреспондентами 26 ноября 1999 г.
23. *Renaud C.* Letter to editor // *Wall Street Journal Europe*. 2001. 30 April.
24. См.: *Dixon R.* Pushing the boundaries of a free press; Russia: Media tycoon's struggle with the Kremlin is seen as a litmus test of what president Putin will allow // *Los Angeles Times*. 2000. 1 June.
25. *Ванденко А.* Кремль заплатит с процентами // *Комсомольская правда*. 1999. 3 августа. С. 3 — 5. Интервью с Волошиным.
26. *Glasser S. B., Baker P.* Kremlin wages war of nerves: TV network struggles with outside pressures and internal tension // *Washington Post*. 2001. 29 January. P. A13.
27. *Олег Добродеев.* “Армия: Они — наши братья и сыновья” // *Красная Звезда*. 1999. 29 сентября. Добродеев ушел с НТВ в январе 2000 г. и был назначен руководителем государственного канала РТР.
28. Березовский приписал себе создание партии “Единство” в интервью, которое дал в мае, и еще раз на встрече с журналистами и редакторами “Вашингтон пост” 19 сентября 2000 г.
29. Радиостанция “Маяк”, 18 марта 2000 г.
30. Высказывания Гусинского на встрече с журналистами в здании главного офиса “Медиа-Мост” 2 июня 2000 г.
31. Интервью с Гусинским // *Общая газета*. 2000. 8 — 14 июня. С. 1 — 3.
32. Интервью, взятое автором у Доренко 16 февраля 2001 г.
33. Гусинский в передаче “Глас народа” 20 июня 2000 г.



- Батурин Ю. и др.* Эпоха Ельцина. М.: Вагриус, 2001.
- Борцов Ю.* Юрий Лужков. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999.
- Бунин И.* Бизнесмены России. М.: ОКО, 1994.
- Гольцов К., Мякенький А., Шойко К.* Суррогаты ценных бумаг: Теория, практика, документы. М., 1998. Справочник для правоохранительных органов.
- Дубов Ю.* Большая пайка. М.: Вагриус, 2000.
- Ерофеев В.* Москва—Петушки. Париж: Албин Мишель, 1979. На английском языке: Moscow Circles. London: Writers and Readers Publishing Cooperative, 1981. Впервые вышла в самиздате в начале 1970-х.
- Кинченко Е.* Храм Христа Спасителя в Москве. М.: Планета, 1992.
- Коржаков А.* Борис Ельцин: От рассвета до заката. М.: Интербук, 1997.
- Лужков Ю.* Мы дети твои, Москва. М.: Вагриус, 1996. Переработанный вариант на английском языке: Moscow Does Not Believe in Tears. Chicago: Martin, 1996.
- Мухин А.* “Олигархи” России. М.: СПИК-центр, 1999.
- Мысловский Е.* Внимание: “Кидал-инвест”. М.: Спас, 1996.
- Найшуль В.* Другая жизнь. Москва. Имеется на сайтах [www.inme.ru/di](http://www.inme.ru/di) и [www.libertarium.ru](http://www.libertarium.ru). Впервые вышла в самиздате в 1985 г.
- Попов Г.* От и до: Россия, путь к социал-демократии. М.: Галактика, 1996.
- Приватизация по-русски / Ред. А.Б. Чубайс.* М.: Вагриус, 1999.
- Стрелецкий В.* Обскурантизм. М.: Детектив Пресс, 1999.
- Улюкаев А.* В ожидании кризиса. М.: Стрелец, 1999.
- Ходорковский М., Невзлин Л.* Человек с рублем. М.: Менатеп-Информ, 1992.
- Экономика переходного периода / Ред. Е. Т. Гайдар.* М.: Институт экономики переходного периода, 1998.

- Aganbegyan A. *The Economic Challenge of Perestroika*. Bloomington: Indiana University Press, 1988.
- *Inside Perestroika: The Future of the Soviet Economy*. N. Y.: Harper & Row, 1989.
- *Perestroika*, 1989. N. Y.: Scribner's, 1988.
- Aksyonov V. *The Island of Crimea*. N. Y.: Random House, 1983.
- Albats Y. *The State Within a State*. N. Y.: Farrar Straus Giroux, 1994.
- Aron L. *Yeltsin: A Revolutionary Life*. N. Y.: St. Martin's, 2000.
- Aslund A. *Building Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- *Gorbachev's Struggle for Economic Reform*. Ithaca: Cornell University Press, 1991.
- *How Russia Became a Market Economy*. Washington, DC: Brookings Institution, 1995.
- At Cold War's End: U.S. Intelligence on the Soviet Union and Eastern Europe, 1989—1991* / Ed. B.B. Fischer. Washington, D.C.: Center for the Study of Intelligence, CIA, 1999.
- Berlin I. *Karl Marx*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- Blasi J. R., Kroumova M., Kruse D. *Kremlin Capitalism: Privatizing the Russian Economy*. Ithaca: Cornell University Press, 1997.
- Boycko (Boiko) M., Shleifer A., Vishny R. *Privatizing Russia*. Cambridge: MIT Press, 1995.
- Brady R. *Kapitalizm*. New Haven: Yale University Press, 1999.
- Brown A. *The Gorbachev Factor*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- Chernow R. *The Death of the Banker*. N. Y.: Vintage, 1997.
- *The House of Morgan: An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance*. N. Y.: Simon & Schuster, 1990.
- Coase R. H. *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- Colton T. *Moscow*. Cambridge: Harvard University Press, Belknap Press, 1995.
- Consuming Russia: Popular Culture, Sex, and Society Since Gorbachev* / Ed. A. M. Barker. Durham, N.C.: Duke University Press, 1999.
- De Preneuf F.M. *The Historical and Political Significance of the Reconstruction of the Cathedral of Christ the Saviour in Moscow*. M. Phil., thesis, Oxford University, 1997.
- Dobbs M. *Down with Big Brother*. N. Y.: Knopf, 1997.
- Dreiser T. *An American Tragedy*. 1925.
- *The Financier*. 1912.
- Economic Transformation in Russia* / Ed. A. Aslund. London: Pinter, 1994.
- European Bank for Reconstruction and Development. *Transition Report 1998: Financial Sector in Transition*. London: EBRD, 1998.
- *Transition Report 1999: Ten Years of Transition*. London: EBRD, 1999.
- Freeland C. *Sale of the Century*. N. Y.: Crown Business, 2000.
- Gaidar Y. *Days of Defeat and Victory*. Seattle: University of Washington Press, 1999.
- Galbraith J.K. *A History of Economics: The Past as the Present*. London: Hamish Hamilton, 1987.
- Gall C., de Waal T. *Chechnya: Calamity in the Caucasus*. N. Y.: New York University Press, 1998.
- Gorbachev M. *Memoirs*. N. Y.: Doubleday, 1995.
- Gregory P. R. *Before Command: An Economic History of Russia from Emancipation to the First Five-Year Plan*. Princeton: Princeton University Press, 1994.
- Gustafson T. *Capitalism Russian-Style*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

- *Crisis Amid Plenty: The Politics of Soviet Energy under Brezhnev and Gorbachev*. Princeton: Princeton University Press, 1989.
- Haines G.K., Leggett R.E.* *CIA's Analysis of the Soviet Union, 1947—1991*. Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, CIA, 2001.
- Handelman S.* *Comrade Criminal*. London: Michael Joseph, 1994.
- Haupt R.* *Last Boat to Astrakhan: A Russian Memoir, 1990—1996*. Milsons Point, N.S.W.: Random House Australia, 1996.
- Hayek F.A.* *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press, 1948.
- *The Road to Serfdom*. Chicago: University of Chicago Press, 1944.
- Hellman J.S.* *Breaking the Bank: Bureaucrats and the Creation of Markets in a Transitional Economy*. Ph.D. diss., Columbia University, 1993.
- Helsinki Watch.* *Nyeformalny: Civil Society in the USSR*. A Helsinki Watch Report, February 1990.
- Hewett Ed A.* *Reforming the Soviet Economy*. Washington: Brookings Institution, 1988.
- Hosking G.* *A History of the Soviet Union, 1917—1991*. London: Fontana, 1992.
- Johnson J.* *A Fistful of Rubles: The Rise and Fall of the Russian Banking System*. Ithaca: Cornell University Press, 2000.
- Josephson M.* *The Robber Barons*. N. Y.: Harcourt Brace, 1934.
- Kaiser R.G.* *Russia: The People and the Power*. London: Secker & Warburg, 1976.
- *Why Gorbachev Happened*. N. Y.: Simon & Schuster, 1991.
- Klebnikov P.* *Godfather of the Kremlin: Boris Berezovsky and the Looting of Russia*. N. Y.: Harcourt, 2000.
- Knight A. W.* *The KGB: Police and Politics in the Soviet Union*. Winchester, Mass.: Alien & Unwin, 1988.
- Kokh A.* *The Selling of the Soviet Empire*. N. Y.: SPI Books, 1998.
- Kornai J.* *Economics of Shortage*. Amsterdam: North Holland Publishing, 1980.
- *The Socialist System: The Political Economy of Communism*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- Lane D.* *The Political Economy of Russian Oil*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, 1999.
- Layard R., Parker J.* *The Coming Russian Boom: A Guide to New Markets and Politics*. N. Y.: Free Press, 1996.
- Ledeneva A.V.* *Russia's Economy of Favors: Blat, Networking, and Informal Exchange*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- Lloyd J.* *Rebirth of a Nation: An Anatomy of Russia*. London: Michael Joseph, 1998.
- Malia M.* *The Soviet Tragedy: A History of Socialism in Russia, 1917—1991*. N. Y.: Free Press, 1994.
- Marx K., Engels F.* *The Communist Manifesto*. London, 1848.
- Marx K., Engels F.* *Capital*. Vol. I. 100th anniversary edition of the original 1867 German edition. N. Y.: International Publishers, 1967.
- McFaul M.* *Russia's 1996 Presidential Election: The End of Polarized Politics*. Stanford, Calif.: Hoover Institution Press, 1997.
- *Russia's Unfinished Revolution: Political Change from Gorbachev to Putin*. Ithaca: Cornell University Press, 2001.

- Merchant Moscow: Images of Russia's Vanished Bourgeoisie** / Eds J. L. West, I. A. Petrov. Princeton: Princeton University Press, 1998.
- Mickiewicz E.** *Changing Channels: Television and the Struggle for Power in Russia.* Oxford: Oxford University Press, 1997.
- Milestones in Glasnost and Perestroika: Politics and People** / Eds Ed A. Hewett, V. H. Winston. Washington: Brookings Institution, 1991.
- Nove A.** *An Economic History of the USSR.* London: Penguin, 1992.
- Oberdorfer D.** *The Turn.* N. Y.: Simon & Schuster, 1991.
- Organization for Economic Cooperation and Development.** *Russian Federation: Economic Survey, 1999—2000.* Paris: OECD, 2000.
- Palazchenko P.** *My Years with Gorbachev and Shevardnadze.* University Park: Pennsylvania State University Press, 1997.
- Pelevin V.** *Babylon.* London: Faber & Faber, 2000.
- Perestroika Annual: Two** / Ed. A. Aganbegyan. N. Y.: Brassey's, 1989.
- Randolph E.** *Waking the Tempests: Ordinary Life in the New Russia.* N. Y.: Simon & Schuster, 1996.
- Remnick D.** *Lenin's Tomb.* N. Y.: Random House, 1993.
- *Resurrection: The Struggle for a New Russia.* N. Y.: Random House, 1997.
- Ries N.** *Russian Talk: Culture and Conversation During Perestroika.* Ithaca: Cornell University Press, 1997.
- Roxburgh A.** *The Second Russian Revolution.* London: BBC Books, 1991.
- Russia in the Era of NEP** / Eds S. Fitzpatrick, A. Rabinowitch, R. Stites. Bloomington: Indiana University Press, 1991.
- "Russian Organized Crime: The New Threat?" / Ed. P. Williams. *Transnational Organized Crime* 2, nos. 2-3 (1996). Special double issue.
- Ryback T.** *Rock Around the Bloc.* Oxford: Oxford University Press, 1990.
- Sachs J.** *Poland's Jump to the Market Economy.* Cambridge: MIT Press, 1993.
- Sachs J.D., Pistor K.** *The Rule of Law and Economic Reform in Russia.* Boulder: Westview, 1997.
- Shane S.** *Dismantling Utopia: How Information Ended the Soviet Union.* Chicago: Ivan R. Dee, 1994.
- Shevtsova L.** *Yeltsin's Russia: Myths and Reality.* Washington: Carnegie Endowment for International Peace, 1999.
- Shleifer A., Treisman D.** *Without a Map: Political Tactics and Economic Reform in Russia.* Cambridge: MIT Press, 2000.
- Sinyavsky A.** *Soviet Civilization: A Cultural History.* N. Y.: Arcade, 1990.
- Smith A.** *The Wealth of Nations* / Ed. E. Cannan. Chicago: University of Chicago Press, 1976.
- Smith G.B.** *Soviet Politics: Struggling with Change.* London: Macmillan, 1992.
- Solnick S.L.** *Stealing the State: Control and Collapse in Soviet Institutions.* Cambridge: Harvard University Press, 1998.
- Soros G.** *The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered.* N. Y.: PublicAffairs, 1998.
- *Open Society: Reforming Global Capitalism.* N. Y.: PublicAffairs, 2000.
- Smith H.** *The Russians.* N. Y.: Quadrangle/New York Times Book, 1976.
- Steele J.** *Eternal Russia.* London: Faber & Faber, 1994.

- Taranovski T.* Reform in Modern Russian History: Progress or Cycle! Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press; Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- Tarkhanov A., Kavtaradze S.* Architecture of the Stalin Era. N. Y.: Rizzoli International, 1992.
- The Destruction of the Soviet Economic System: An Insider's History / Eds M. Ellman, V. Kontorovich. N. Y.: Sharpe, 1998.
- The Former Soviet Union in Transition / Eds R.P. Kaufman, J.P. Hardt. Armonk, N.Y.: Sharpe, 1993. Joint Economic Committee, U.S. Congress.
- The Soviet Economy: Toward the Year 2000 / Eds A. Bergson, H. S. Levine. London: George Alien & Unwin, 1983.
- The Soviet System: From Crisis to Collapse / Eds A. Dallin, G. W. Lapidus. Boulder: Westview, 1995.
- Troitsky A.* Back in the USSR. London: Omnibus, 1987.
- Tucker R.C.* The Marx-Engels Reader. N. Y.: Norton, 1972.
- Vaksberg A.* The Soviet Mafia. N. Y.: St. Martin's, 1991.
- Vasiliev S.* Ten Years of Russian Economic Reform: A Collection of Papers. London: Center for Research into Post-Communist Economies, 1999.
- White S.* Russia Goes Dry. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- Wilson D., Dayton G.* Soviet Oil and Gas to 1990: The Market for LPG. Cambridge, Mass.: Abt Associates, 1982.
- Wolfe B.D.* Three Who Made a Revolution. N. Y.: Time-Life Books, 1964.
- Woodruff D.* Money Unmade: Barter and the Fate of Russian Capitalism. Ithaca: Cornell University Press, 1999.
- Yeltsin B.* Midnight Diaries. N. Y.: PublicAffairs, 2000.
- The Struggle for Russia. N. Y.: Times Books, 1994.
- Yurchak A.* The Cynical Reason of Late Socialism: Language, Ideology, and Culture of the Last Soviet Generation. Ph.D. diss. Duke University, 1997.
- Zaslavskaya T.* The Second Socialist Revolution: An Alternative Soviet Strategy. Bloomington: Indiana University Press, 1990.

# Указатель

599

- Абрамович, Роман, 455, 550
- Авиакомпания “Аэрофлот”: Березовский и, 260, 359, 451, 517, 519; Березовский против Гусинского и, 322-323, 331-332
- АВВА (“Автомобильный всероссийский альянс”), 242-245, 253-255; АвтоВАЗ и, 244, 254, 574(п32)
- Авен, Петр, 109, 164, 165, 204, 315, 357, 370; девальвация рубля и, 470, 483
- АвтоВАЗ, 157, 236, 237, 573(п13), 574(п24); активы (1991), 171; АВВА и, 244, 254, 574(п32); Березовский приобретает частичный контроль, 254; и черные рынки, 161; строительство, 159-160; ложный экспорт и, 169-170; ЛогоВАЗ и, 165-166, 172; внедрение и, 158-159
- Автомобили: Березовский и народный автомобиль, 236-237, 244, 254, 255; “фиат”, 157, 160, 167-168; “мерседес”, 166, 574(п. 19); “Волга” и ваучеры, 220, 574(п. 28); “жигули”, 157-158, 160, 169-172, 236, 574(п. 24). *См. также* АвтоВАЗ, ЛогоВАЗ
- Аганбегян, Абел, 108
- Айзерман, Марк, 147, 148, 151, 152, 153
- Акции: АвтоВАЗ, 254; Ходорковский предлагает акции банка МЕНАТЕП, 142; Найшуль и приватизация, 219; офшорные сети и выпуск новых акций, 504-514; нефть и иностранные инвесторы, 339-340. *См. также* Займы за акции; Ценные бумаги
- Алекперов, Вагит, 337-339, 359
- Алексащенко, Сергей, 465, 468, 482
- Антисемитизм, 152, 174, 181, 402-403. *См. также* Евреи
- Арбитраж, 64, 138
- Аукционы по продаже государственной собственности, ваучеры, 220-227, 232-233, 234
- Аукционы по продаже государственной собственности, займы за акции, 335-336, 348-362; Березовский и, 359-361, 590(п. 46); Чубайс и, 347-358, 590(п. 38); Ходорковский и, 353, 354-358, 590(п. 37); Потанин и, 346-349, 354, 358-359; подтасовка результатов, 354-355, 415

Аукционы по продаже государственной собственности, наличные деньги, 213-215

Аукционы по продаже государственной собственности, “Связьинвест”: попытки соглашений между Гусинским и Потаниным, 426-427, 586(п. 37); Березовский против Потанина, 429; предложенные цены и результаты, 428-431; Чубайс и, 422-423, 427-428, 432; Чубайс против Березовского, 429, 432, 436; Чубайс против Гусинского, 415, 428, 432, 434; консорциум инвесторов Гусинского, 422; Гусинский против Коха, 423, 428; Йордан и, 423, 429-430, 431; Кох и, 423, 424, 428, 434, 435; консорциум инвесторов Потанина, 424; Сорос и, 423-427, 438; причины приобретения, Гусинский против Потанина, 425-426, Ельцин и, 426, 434-435

Банковское дело, банки, антисемитизм и, 500; уполномоченные банки и 259-262; банк МЕНАТЕП и “Риггс Валмет”, 144-145; кризис 1998 года и, 474, 491-494; валютные сделки и, 64, 258, 336; Госбанк, 60, 65, 138; “Инкомбанк”, 272, 278-279; Ходорковский и Центры научно-технического творчества молодежи (ЦНТТМ), 129-135; кризис ликвидности 1998 года и иностранные инвесторы, 479; займы и, 64-65, 259; Москва, 280; в годы перестройки, 55, 60-68. См. также Центральный банк России; Коммерческие банки

Барсуков, Михаил, 320, 381, 396, 399

Бартер, 462

Батурина, Елена, 57; о Лужкове и строительстве как идеологии, 282-283; о Лужкове и московских кооперативах, 80; о Лужкове и политике, 525; выходит замуж за Лужкова, 78; тен-

дер на поставку сидений для стадиона, 284

Бегство капитала, 241, 502-504, 592(п. 9); Центральный банк и “Файнэншл менеджмент компани”, 504, 592(п. 10); КГБ и, 145-146; Ходорковский и, 501-502; отмыwanie денег, 593(п. 30); Смоленский и, 66-67. См. также Офшорные сети

Бедность: здравоохранение и, 288; воздействие гиперинфляции на население, 205, 239

Безналичные, 128-129, 131

Беккер, Александр, 61, 64, 69

Березовский, Борис, 12, 15, 18, 148; приобретает Первый канал, 312, 316, 317; авиакомпания “Аэрофлот” и, 260, 322-323, 517; авиакомпания “Аэрофлот” и ордер на арест, 519; назначен заместителем секретаря Совета безопасности, 403; назначен исполнительным секретарем Содружества Независимых Государств, 460; предпринятая попытка покушения, 311; война банкиров и, 433-434, 436; схема с сертификатами на предъявителя, 237-238, 242-245, 254; приобретает контрольный пакет акций нефтяной компании “Сибнефть”, 359-360, 406; личные качества, 149-154; чеченская война и, 530; против Черномырдина, 16, 454-457; Чубайс и, 475; книжный скандал Чубайса и, 440-441; клуб на Воробьевых горах и, 305, 310; создает сеть агентств по продаже автомобилей, 171; создает партию “Единство”, 533; девальвация рубля и, 487; первые контакты с АвтоВАЗом, 137-159; первая сделка, 162; создает ЛогоВАЗ, 165-166; Гусинский о, 427; холдинги, 405, 451-452; против Кириенко, 458-459, 490; убийство Листьева и, 579(п. 24); займы за акции и, 359-360, 590(п.

- 46); клуб ЛогоВАЗа, 311; лишается поста заместителя секретаря Совета безопасности, 440; лишается поста исполнительного секретаря Содружества Независимых Государств, 519; против Лужкова, 517, 520-521, 523, 526-527; как математик, 155; средства массовой информации и политика, 588(п. 15); “мерседес” и, 166-167; “Независимая газета” и, 364, 389, 487, 587(п. 6); терпение, 163, 520; платит выкуп за похищенных корреспондентов НТВ, 436; против Потанина, 433; против Примакова, 499, 517-518, 521; против Путина 547-550; Путин и, 527, 546-547, 552; научные работы, 568(п. 5); продает ОПТ и покидает Россию, 550-552; Смоленский и, 360; Сорос и, 438; о Ельцине, 373; против Ельцина, 440, 491; преемник Ельцина, и, 454, 457; Ельцин и, 315-316, 367, 521; кампания по переизбранию Ельцина и, 384, 388-390; юность, 152; и Златкис, 236, 238-239, 244-245; против Зюганова, 369-370. *См. также* АвтоВАЗ; ЛогоВАЗ; ОПТ; “Сибнефть”
- Березовский против Чубайса, 414-415, 452-453; преемник Черномырдина и, 458; аукцион по “Связьинвесту”, 428-433, 436
- Бергер, Михаил, 206, 216-217, 227-228, 366-367, 545
- Бобков, Филипп, 183, 189-190, 422
- Богатство: Березовский и, 404; займы за акции и, 351; политика и магнаты, 363; российский народ и, 241. *См. также* Олигархия
- Богданов, Владимир, 339, 359
- Боград, Пол, 221, 351, 384
- Богуславский, Леонид, 148-149, 156-157, 163-164, 166-168
- Бойко, Олег, 361-362; клуб на Воробьевых горах и, 305
- Боксер, Владимир, 84, 86-88, 90-91
- “Большая пайка” (Дубов), 164, 168, 170, 244, 568(п. 13); о намерениях Березовского, 573(п. 14)
- Брежнев, Леонид, 179; Постановление № 695 и, 98-99
- Броудер, Уильям, 230-231, 235, 416
- Булгаков, Михаил, 180
- Бунич, Павел, 280
- “Бурсон-Марстеллер”, 511-512
- Буш, Джордж У., 476
- Валюта: Американские банкноты в обращении (1997), 460; Березовский и, 171; коммерческие банки и операции за границей, 144-145; валютный коридор и, 467, 484; экспортные компании и, 134; правительство против офшорных сетей, 144-145; инфляция и, 241; деноминация, 461. *См. также* Деньги
- Валюта, девальвация рубля, 461; становится неизбежной, 481-482; черный вторник, 258; и Чубайс, 467-468, 470, 476; Чубайс соглашается, 482-483; записи Чубайса о, 484-485; долларовые форвардные контракты и, 466; валютный коридор и, 467, 484, 487; Гайдар о, 472; Илларионов и, 468-469, 478-479; МВФ и, 486; и Кириенко, 472, 474; средний класс и, 489; мелкий бизнес и, 489-490; письмо Сороса в газету “Файнэншл таймс” о, 480-481; Ельцин соглашается, 484
- Васильев, Дмитрий, 115-116; дает советы Чубайсу относительно приватизации, 213, 215; становится председателем Комиссии по ценным бумагам, 253; и “Голдман Сакс”, 477-478; и Ходорковский, 509-513; займы за акции и, 349; уходит из комиссии, 513; наводит порядок на рынке ценных бумаг, 417; о втором сроке президентства Ельцина, 412-413



- Васильев, Сергей, 104
- Великобритания: американские железные дороги и, 62; промышленная революция и, 35
- Венедиктов, Алексей, 91-92, 545
- Верховный Совет России, 218; одобряет закон о приватизации, подготовленный Чубайсом, 218; инфляция и, 227; журналисты и, 190
- "Видео Интернэшнл", 385, 400-401
- Виноградов, Владимир, 61, 260, 279, 437; клуб на Воробьевых горах и, 305, 308; девальвация рубля и, 487; Лебедь и, 390; о финансировании кампании по переизбранию Ельцина, 392; Ельцин и, 369. См. также "Инкомбанк"
- Владиславлев, Александр, 73-74
- Власть: Березовский о, 404; Чубайс о, 584(п. 8); эссе Грэма, 363-364; Гусинский и, 182, 184; телевидение, 407-408; магнаты и, 189, 351, 362; Уоллер о, 363. См. также Олигархия
- Военные, 394, 421-422; чеченская война и НТВ, 532; дефицит и магазины Военторга, 34; Гусинский и, 177; Смоленский и, 49
- Война банкиров: Березовский и Сорос, 438; Березовский против Чубайса, 436; Березовский против Потанина, 433; против экономической реформы, 443; Гусинский против Коха, 434; Гусинский против Потанина, 434; Йордан и, 438-439; олигархический капитализм и, 443; Потанин и, 433-434, 437; аукцион "Связьинвест" и, 433; Ельцин и, 437-438
- Волошин, Александр, 519, 522, 529-530, 537, 549; против Гусинского, 529-530
- Вольский, Аркадий, 218
- Всемирный банк, 19, 511-512
- Выборы: "Демократическая Россия" получает большинство мест в Моссове-те, 85; Лужков (1991), 90; Лужков (1996), 273; Лужков (1999), 593(п. 20); Попов становится мэром Москвы, 90; Путин становится президентом, 546-547; Ельцин становится председателем парламента (1990), 88; переизбрание Ельцина, первый тур голосования, 394; переизбрание Ельцина, второй тур голосования, 402
- Гайдар, Егор, 109-113, 117, 480; назначен заместителем премьер-министра, 210; о Березовском, 459-460; аукционы по продаже государственной собственности за наличные деньги и, 213-215; скандалы с книгами Чубайса и Коха и, 442; о девальвации рубля, 472; экономика против политики и, 207-208; свободные цены и, 205-210; против постепенности, 209; займы за акции, 351-352; воспоминания, 570(п. 1); пропавшие деньги коммунистической партии и, 146; о коррупции в Москве, 296-297; сменен на посту заместителя премьер-министра Черномырдиным, 227; назначен Ельциным руководить экономической реформой, 203
- ГАЗ (Горьковский автомобильный завод), 233
- Газеты: война банкиров и, 434, 435-436; мотивы Гусинского, 192-193; начало издания газеты "Сегодня", 193; кампания по переизбранию Ельцина и, 387-389
- "Газпром", 233, 281, 338, 412; приобретает империю СМИ Гусинского, 537-546; попытка Березовского приобрести, 427; приобретает частичный контроль над НТВ, 406; храм Христа Спасителя и, 272
- Герашенко, Виктор, 69, 227, 239, 492, 537
- ГКО (государственные краткосрочные об-

лигации), 463, 465-466, 472, 476; Чубайс и, 370; легкие деньги и, 463-464; "Голдман Сакс" и, 477; ставки процента, 336; на аукционах "займы в обмен на акции", 356; реинвестиции и, 479-480; "СБС-Агро" и, 492

Глазков, Григорий, 98, 104-105; Постановление № 695 и, 98-99; девальвация рубля и, 476; против плана приватизации Найшуля, 112; семинар на Змеиной горке и, 111

Глушков, Николай, 323, 551

Гольдфарб, Алекс, 50, 360, 438

"Голдман Сакс": займы Ходорковскому и, 449; займы России и, 476-478

Горбачев, Михаил, 16-17, 63, 141; кооперативы и, 54; попытка переворота 1991 года и, 90; экономика против политики и, 207; московская интеллигенция и, 84-85; неформалы и, 121-122; частная предпринимательская деятельность и, 53; о Путине, 534; уходит с поста президента, 202

Госбанк, 60-61, 66. См. также Центральный банк России

Госплан, 34-35, 39-40; централизованное планирование и, 38-39; и рыночная система спроса и предложения, 40-41

Государственные облигации: агрооблигации, 589 (п. 30); еврооблигации, 418, 477, 492, 494; облигации Минфина, 391. См. также ГКО

Государство: АвтоВАЗ и, 169; банковская система при Горбачеве, 60; как крупнейший источник капитала, 64; книги, считавшиеся подрывными, 94; забота о людях и, 162; городской транспорт против частного предпринимательства, 32; кооперативные банки и министерства, 62; недоверие к крестьянству и, 70; Гайдар против плана приватизации, предложенного Найшулем, 112-113;

против индивидуальной предпринимательской деятельности, 50-51; институты и рыночная экономика, 205-206; против евреев, 48; ЦНТТМы и, 129, 134; покровительство, распределение ресурсов и, 106; приватизация и расхищение собственности, 211-213; использование уполномоченных банков вместо центрального казначейства, 259; дефицит и магазины, 29-30; Смоленский и, 59; Первый телевизионный канал ("Останкино"), 194, 312-315, 317; телевизионные каналы, 195; против магнатов, 20-21; слабое государство и принцип господства права, 262. См. также Аукционы по продаже государственной собственности; Центральное планирование; Приватизация

Госкомитет по науке и технике, 134, 162

Государственный институт театрального искусства, 177-179

Гродский, Владимир, 151, 153, 155

Грэм, Томас Е., 363-364

Гусинский, Владимир, 12, 16, 18, 260, 367, 529; арест во время кризиса НТВ, 540-544.; аресты в Испании, 545; банкоматы и, 185, 190; войны банкиров и, 434, 435, 439; создает "Мост-банк", 190; против Березовского, 320, 321-323; о Бобкове, 569 (п. 5); против Чубайса, 415, 427-428, 432, 436; кризис 1998 года и, 497-499; поступает учиться в ГИТИС, 177-178; как предприниматель, 323-333; драки, 176; первое состояние, 175; как еврей, 174, 542; уезжает из России в 1994 году, 330; уезжает из России в 2000 году, 545; терпит поражение на аукционе по "Связьинвесту", 423-431, 443; создает "Инфэкс", 185; протекция и, 183; против Путина, 535-536, 539-542, 545; ставит "Тартюфа", 180; совершает поездку по Соеди-

- ненным Штатам, 185-186; против Волошина, 529-530; о Ельцине, 373; Ельцин и, 367; кампания по переизбранию Ельцина и, 373-374, 376-388, 407; молодость, 176-177; против Зюганова, 368-369. *См. также* “Мост-банк”
- Гусинский, деловая империя: приобретение “Газпромом”, 537-546; холдинги, 321; Гусинский приобретает “Эхо Москвы”, 420; Гусинский знакомится с Киселевым, 195-196; Гусинский создает, 419-420; Гусинский создает первую независимую телевизионную компанию, 195-198; Гусинский создает “Сегодня”, 193-194. *См. также* “Медиа-Мост”; НТВ; НТВ-Плюс
- Гусинский, партнерство с Лужковым, 184-185, 232, 322-323; доходы Москвы и, 279; недвижимое имущество Москвы и, 187-188
- Гусинский против Коха: скандал с книгами Чубайса и Коха, 439; продажа компаний Гусинского “Газпрому” и, 538-539, 543-544, 546; аукцион по “Связьинвесту”, 423, 428-429, 431
- “Дайва”, банк (Япония), 449, 501, 514
- Д’Анастасио, Марк, 511-512
- Дарт, Кеннет: против Ходорковского, 341, 429, 448-449, 501, 504-508, 510-514
- Демократия: коррупция в защиту, 393; Путин и, 534. *См. также* Свобода
- Деньги: безналичные и наличные, 128, 133; разрушительное воздействие легких денег, 238-239; Гусинский и, 183-184; гиперинфляция, 227, 239; Ходорковский и государственные кредиты, 144; значение в плановой экономике, 60, 65, 128, 240; спекуляция на обменном курсе рубля и доллара, 258; Смоленский и, 60. *См. также* Валюта
- Дефицит: блат и, 30; автомобильные зап- части, 161-162; строительство и, 58-59; заводы и, 43-44; и свободные рынки, 107; и Горбачев, 53; Госплан и, 42; зерно, 209; и либерализация цен, 214-215; магазины и, 28-29; овощные базы и, 71
- Дефицит продовольствия: зерно, 209; радикальные демократы и, 85-86; магазины и, 28-29, 71-72, 89
- Дефицитная экономика (Корнаи), 106
- Дженнингс, Стивен, 225-226, 346-347, 350
- “Джэрби Лейк лимитед”, 502
- Дмитриев, Михаил, 112, 114, 207
- Добродеев, Олег, 190, 194-196, 436; оставляет НТВ, 532; освещение НТВ чеченской войны и, 330; кампания по переизбранию Ельцина и, 388
- Долг, 461; дефолт 1998 года, 481-484; Гусинского “Газпрому”, 537, 539, 543-544; мораторий, введенный Кириенко после дефолта, и, 482-483. *См. также* Иностранные займы; ГКО; Государственные облигации; Займы
- Доренко, Сергей, 520-521; арест Гусинского и, 541-542; против Лужкова, 523-528; о Путине, 535-536; Путин снимает с эфира, 549; аукцион по “Связьинвесту” и, 433
- “Дорога к рабству” (Хайек), 107
- Драйзер, Теодор, 19
- “Другая жизнь” (Найшуль), 35, 43-44, 112, 219
- Дубинин, Сергей, 469-470; против “СБС-Агро”, 494
- Дубов, Юлий, 164, 166, 244; о Березовском, 359; о преступности на заводе АвтоВАЗ, 169
- Дума, государственная, 379, 381-382, 491; Березовский покидает депутатское кресло, 548; коммунисты и, 350, 365, 519; партия “Единство” и, 533
- Дума, московская, 276
- Евстафьев, Аркадий, 326; кампания по переизбранию Ельцина и, 372, 395-396, 400

Евреи: Березовский, 152, 402-403; Фридман, 402-403; Гусинский, 174, 176-177, 181, 402-403, 542; Ходорковский, 402-403; Смоленский, 47, 402-403. См. также Антисемитизм

Еврооблигации: "Голдман Сакс" и, 476; "СБС-Агро" и, 418, 492, 494

Евтушенков, Владимир, 282, 298-302, 515; холдинги "Системы", 413

Единые энергетические системы, 281, 427; кризис 1998 года и иностранные инвестиции, 471

Ельцин, Борис: объявляет схему ваучерной приватизации, 219-220; приезжает в Москву, 72; война банкиров и, 437-438; против Березовского, 440-441, 491; Березовский и, 316-317, 367, 523; Березовский о, 373; храм Христа Спасителя и, 268-269, 240; и Чубайс, 218, 365; скандалы, связанные с книгами Чубайса и Коха и, 442; коммунисты пытаются отстранить от должности, 519; соглашается на девальвацию рубля, 483; попытка свержения Горбачева и, 90-91; против девальвации рубля, 481; экономика и, 202-203, 210, 215, 418; избран председателем парламента (1990), 88; выборы 1996 года и, 14-14, 351-352, 366-409; увольняет Черномырдина, 16, 455-458; увольняет Кириенко, 490; увольняет Коржакова, 399; команда Гайдара и, 202-203, 208, 210; против Горбачева, 202; против Гусинского, 322, 325, 328-331; здоровье и, 14, 324, 350, 371, 516-517; операция на сердце, 409-410; Коржаков и, 315-316, 324-325; выходит из КПСС, 89; против Лебедя, 408; против Лужкова, 318, 322, 516-517, 524-525; Лужков и, 80, 83, 87-88, 276, 278, 367, 369; МММ, 251; встречается с олигархами, 373-374, 437; и Попов, 85; приватизация нефтяных компаний и, 338; привати-

зация Первого телевизионного канала, 317; против системы распределения, 72; вновь на короткое время назначает Черномырдина после кризиса, 490; референдум по реформам, 228-230; заменяет Примакова Степашиным, 521; заменяет Степашина Путиным, 521; уходит с поста президента и назначает Путина, 533; подписывает президентский указ об НТВ, 199

Ельцин, дочь, Татьяна Дьяченко, 16, 323, 455-458; кампания по переизбранию Ельцина и, 372, 375-376, 378, 381-382

Ельцин, кампания по переизбранию (1996): арест членов команды Чубайса и, 394-400; Березовский и, 375, 388, 390; черная пропаганда, 387-388; бюджет, 390; Чубайс и, 369-370, 374-375, 377, 383, 393; Чубайс против Коржакова, 376, 394-400; и финансирование, 390-392; первый тур выборов, 394; Лужков и, 386; опросы общественного мнения, 371-373, 377-378, 383; второй тур выборов, 402; телевизионная реклама и, 385-386, здоровье Ельцина и, 371, 384, 400-401; и планы Ельцина отказать от проведения выборов, 378-380

Ефанов, Александр, 305

"Жигули", 157-158, 236; партия, переданная на реализацию Березовскому, 171; и распределение, 160; фиктивный экспорт, 169-170

"Жилсоцбанк", 138

Жилье: квартиры, Гусинский, Лужков и, 187; дачи, Смоленский и, 58-59

Журналисты, 194, 307; против чеченцев, 533; Гусинский и, 413-420; Лужков и, 296; убийство Холодова, 324; общество и, 190; кампания по переизбранию Ельцина, 387-389, 390

- Заводы: безналичные против наличных денег и, 128; в авторитарном государстве, 106-107; Постановление № 695 и, 99; Госплан и, 39-40; инфляция и субсидированные кредиты, 227; индекс Ленина, 350-351; и менеджеры, 40, 128, 168, 212; самофинансирование и предложение Лужкова, 75; самофинансирование и комсомол, 122; дефицит и, 43-44; внедрение и, 158-159; грузовики "ЗИЛ", 233, 292-293. *См. также* АвтоВАЗ
- Займы: телевизионному каналу Березовского, 529; предприятиям и сделки с государственным долгом, 259; Центрального банка "СБС-Агро", 492; "Газпрома" Гусинскому, 537, 540, 543-544; Смоленского фермерам, 407; банка "Столичный", 67. *См. также* Иностранные займы
- Займы за акции, 335; Березовский покупает "Сибнефть", 359-361; Чубайс и, 349, 351-356, 415; недопущение иностранных инвесторов к участию в аукционе по ЮКОСу, 353, 355-356; Йордан и, 346-347, 352; Потанин и, 335, 347-349; окончательный вариант, 346-348
- Закон о кооперативах, 80, 136
- Закон, отсутствие: Березовский и схема АВВА, 217; легкие деньги и, 234-235; свободные рынки и, 20; Гусинский и, 189; милиция и, 189, 265, 513; ценные бумаги и, 471; Златкис и, 238. *См. также* Преступность; Российская комиссия по ценным бумагам
- "Записки Президента" (Ельцин), 316
- Заславская, Татьяна, 108
- Затулин, Константин, 123-124
- Зверев, Сергей, 192-194, 323
- Зибарев, Александр, 165
- ЗИЛ, автомобильный завод, 233, 292-293
- Златкис, Белла, 248, 250-253; против Березовского, 236-238, 244-245
- Зюганов, Геннадий, 374; против Чубайса, 350-351, 367-368; против еврейских банкиров, 500; на Всемирном экономическом форуме, 366-367
- Зюганов, избирательная кампания (1996), 383-384, 386-387; "Независимая газета" и, 389
- Иванов, Анатолий, 169-170
- Иванов, Валерий, 169
- "Известия", 206, 362, 366
- Илларионов, Андрей, 468-470, 478
- Илюшин, Виктор, 329, 373, 381
- "Империл", банк, 407, 481, 488
- "Инкомбанк", 272, 278-279; долларовые форвардные контракты и, 466-467
- Иностранные займы: банку МЕНАТЕП, 449; дефолты коммерческих банков во время кризиса 1998 года, 481; "Голдман Сакс" России, 476-478; МВФ России, 463, 478; МВФ России, реинвестирование в ГКО и, 479-480; Ходорковскому, 449, 507, 514-515; кризис 1998 года и, 487-488, 501; и мораторий, введенный Кириенко после дефолта, 482-483; Смоленскому, 452, 492, 494; Всемирного банка российской Комиссии по ценным бумагам, 511-512
- Иностранные инвесторы: "Амоко", 446-447; оценивают финансовый кризис, 479; Броудер, 230-231, 235, 416; кризис 1998 года и, 470-471, 473; Дарт, 341, 448-449, 504-508, 510; исключение из числа участников аукциона по ЮКОСу, 353, 356; Фенкнер, 416; ГКО и, 463-465; и мораторий, введенный Кириенко после дефолта, 485-486; МакГиннис, 416; нефть, 339-340; Потанин и, 346-347, 424; приватизация государственной собственности и, 217; аукцион по "Связьинвесту", 422, 424. *См. также* Валюта, девальвация рубля; Йордан, Борис; Сорос, Джордж

Институт высоких температур, 126-127  
Институт нефти и газа имени Губкина, 75, 176  
Институт проблем управления, 148, 150-151  
Институт химической технологии имени Менделеева, 124-125  
Институты: свободные рынки и, 20; рыночная экономика и, 205; регулирование финансовых рынков и, 253  
Интеллигенция: журналисты и, 190; Москва, 84. *См. также* Радикальные демократы  
Инфляция: Березовский и, 171; Чубайс и, 412; валюта и, 240; легкие деньги и, 239; Гайдар и, 203; и монетаризм, 542 (п. 39); деноминация рубля и, 461; российский Центральный банк и, 336; российский Центральный банк и субсидированные кредиты, 227, 239. *См. также* Валюта, девальвация рубля  
Исаева, Людмила, 493  
Искусство: Мокроусов, 267-268; Церетели, 285-286. *См. также* Рок-музыка; Театр  
“Исследование о природе и причинах богатства народов” (Смит), 36  
Исследования: бизнес и комсомол, 124; идея самофинансирования Лужкова, 75; Институт высоких температур, 126-127; Ленинградский инженерно-экономический институт, 96-97; ЦНТТМы и, 129-133; социалистическая экономика и, 153. *См. также* Наука  
“Итоги”, журнал, 419, 545; закрыт “Газпром”, 546  
“Итоги”, телевизионная программа новостей, 16, 436, 457; Киселев обращается к Гусинскому за финансированием, 195-196  
Йордан, Борис, 225-226, 350, 479, 481-482; война банкиров и, 438-439; против коммунистов, 352; НТВ и, 546; По-

танин и, 346-347, 423, 429, 431; Потанин и выпуск новых акций, 510; аукцион по “Связьинвесту” и, 423, 429-431; ваучеры и, 233-234

Кагаловский, Константин, 352, 393  
Каданников, Владимир, 237, 359; АВВА и, 242, 244, 254; ЛогоВАЗ и, 165-166, 170; сменяет Чубайса на посту заместителя премьер-министра, 372  
Капитализм: отсутствие закона и свободных рынков, 20; отсутствие рыночного регулирования и, 253; клановая структура, 361-364; коррупция и, 262-263; легкие деньги и, 258-259; против Маркса, 36-37; новый словарь, 241-242; олигархический, 412-414, 424, 443, 454; Смоленский и, 64; магнаты и западные модели, 19-20; Ельцин против Зюганова, 393. *См. также* Лужкова, капитализм; рыночная экономика  
Караганов, Сергей, 381, 456  
КГБ (Комитет государственной безопасности), 190, 268, 307, 316; против Чубайса, 109-110; попытка переворота 1991 года и, 90; против экономической реформы, 108; против Гусинского, 182; Гусинский и, 183; и библиотеки, 95-96; пропавшие деньги коммунистической партии и, 146; Путин и, 534; против Смоленского, 50; телефонная система и, 421-422  
Кириенко, Сергей, 393, 499; соглашается ввести мораторий на иностранные долги, 482-483; против девальвации рубля, 472, 474; сменяет Черномырдина на посту премьер-министра, 457-459, 471; сменен Примаковым, 490  
Киселев, Евгений, 329, 436; после распада империи СМИ Гусинского, 545; против Доренко, 433; об убийстве Листьева, 319; знакомится с Гусин-

- ским, 195-196; об освещении чеченской войны по НТВ, 330; кампания по переизбранию Ельцина и, 388-390, 396-397
- Клуб на Воробьевых горах, 321; Гусинский попадает в черный список, 322; устав, 307; первая повестка дня, 306; Кох и, 335; члены, 304-305; политическое покровительство и, 308-309
- Комитет по государственной собственности, 216, 334; займы за акции и, 348, 352
- “Коммерсантъ-Daily”, 199, 481, 488
- Коммерческие банки: авизо и, 68; капитал и, 64; дефолт 1998 года, 481; совместное владение и, 66; валютные операции за границей и, 144-145; долларовые форвардные контракты и девальвация рубля, 467; Госбанк и, 65; Гусинский расширяет “Мост-банк”, 190; “Инкомбанк”, 272, 278-279, 467; Ходорковский основывает банк МЕНАТЕП, 138-139; мораторий Кириенко по дефолтам и, 482-483; Смоленский основывает банк “Столичный”, 61. См. также Уполномоченные банки; Банковское дело; “Мост-банк”; “СБС-Агро”
- Коммунизм: и Березовский, 368; и Чубайс, 219, 235, 382, 414; и роль журналистов в кампании по переизбранию Ельцина, 387, 390
- “Коммунист”, журнал, 113, 203
- Коммунистическая партия: Чубайс и, 105; против Гусинского, 174, 183; Гусинский и, 184; иерархия, 35; Ходорковский и, 118-119, 143, 145-146; ведущие демократы сдают свои партийные билеты, 89; Лужков и, 91-92; и кампания по переизбранию Ельцина, 379, 381; и молодежь, 119-120. См. также Комсомол
- Коммунистический Манифест (Маркс и Энгельс), 36
- Коммунистический союз молодежи. См. Комсомол
- Коммунисты: против еврейских банкиров, 500; против приватизации, 229. См. также Зюганов, Геннадий
- “Компромат”, 306-307, 453; скандалы с книгами Чубайса и Коха и, 440-441
- Комсомол, 121; АвтоВАЗ и, 159-160; бизнес и, 122-125, 129-132; кооперативы и, 77; Гусинский и, 182; Ходорковский и, 118, 125, 134; главная причина вступления, 121
- Кондитерская фабрика “Большевик”, 226, 234
- Контрабанда, 33; библии, 50
- Кооперативы: банки, 61-62; компьютеры и, 137; Гусинский и, 175, 183-185, 187; Ходорковский против Лужкова, 135-136; комсомол и, 77; закон о кооперативах и, 55; Лужков и, 76-81; и контроль за, 80; Панин и, 58, 77; теневая экономика и, 55-56; Смоленский и, 56-62; Васильев о приватизации в Ленинграде, 115-117
- Коржаков, Александр, 315-316, 320, 323, 359-360, 373, 376-377; против Гусинского, 325-329; убийство Листьева и, 579(п. 24); мемуары, 579(п. 15); партия войны и, 324; против кампании по переизбранию Ельцина, 375, 378-379, 394-399
- Корнаи, Янош, 105-107
- Кох, Альфред, 334-336, 353-355; скандал с книгой, 435, 439, 442; аукцион по “Связьинвесту” и, 424, 428, 434. См. также Гусинский против Коха
- Краснянский, Эдуард, 48-49, 56, 69
- Краус, Марджери, 185-187
- “Креди Суисс Ферст Бостон” (КСФБ), 224, 226, 422, 448, 537
- Крыштановская, Ольга, 123, 132, 362
- “Куклы”, телевизионное шоу, 328, 331
- Куликов, Анатолий, 379-381
- Куццлло, Вероника, 289-290

Лавров, Борис, 396  
Латынина, Юлия, 138, 232, 575(п. 40)  
Лебедь, Александр, 390, 394, 397-398, 407  
Левин, Марк, 153, 156  
Левинсон, Алексей, 386  
Легкие деньги: отсутствие законов и, 262-263; уполномоченные банки против государства, 259; банк МЕНАТЕП и правительство, 260; схема сертификатов на предъявителя Березовского, 237-238, 242-245, 253-255; ГКО и, 336, 463; гиперинфляция и, 239; инсайдерская информация и, 261; Ходорковский и дружеские отношения, 133; схема сертификатов на предъявителя Мавроди, 246-248, 250-253; схемы пирамид, 249-250; финансирование кампании по переизбранию Ельцина и, 391  
Ленин, Владимир, 37  
Ленинградский инженерно-экономический институт, 96-97, 104  
Ленинградская публичная библиотека, 94-95  
Леонтьев, Михаил, 188, 191-192  
Лесин, Михаил, 400, 543-544, 546  
Лесневская, Ирэна, 319-320  
Липман, Маша, 419, 546  
Лисовский, Сергей, 313, 318-320; скандал с книгами Чубайса и Коха и, 440-441; убийство Листьева и, 579(п. 24); кампания по переизбранию Ельцина и, 386, 394-396, 400  
Листьев, Владислав, 317; и убийство, 318, 579(п. 24)  
“Литературная газета”, 188  
ЛогоВАЗ, 236, 310-311; расходы на рекламу, 310; импорт “фиатов” и, 166-167; создание, 165-166; гиперинфляция и, 170  
“Логосистем”, 165  
Лопез-Кларос, Ауусто, 474, 479  
Лошак, Виктор, 55-56, 58, 78-80; беседа с Лужковым, 81

Лужков, Юрий, 18, 57, 288, 499; становится вице-мэром Москвы, 90; становится мэром Москвы, 93, 268; против Березовского, 517-518, 520, 523, 526-528; бизнесмены против бюрократов и, 78-79; модель капитализма, 272-274; против Чубайса, 275-278; клуб на Воробьевых горах и, 309-310; строительство и комфорт, 282-283; строительство как идеология, 283; строительство московской свалки токсичных отходов, 279-280; попытка свержения Горбачева и, 90-92; как директор “Химавтоматики”, 75; сохраняет прописку, 288-289; увольняет Пиляшеву, 274-275; против Гайдара, 296-297; и Ходорковский, 135-136; становится заместителем председателя исполкома, 76; уделяет внимание мелочам, 291-292; московские кооперативы и, 76-81; о коррупции в Москве, 294; пользуется популярностью как мэр, 273; президентские амбиции, 303, 515-516, 521; президентские амбиции и кампания по компрометации, развернутая Доренко, 523-528; пресса и, 188-189; радикальные демократы и, 87-89; восстанавливает храм Христа Спасителя, 269-271; “челноки” и, 291; Скуратов и, 519(п. 25); поездка в Соединенные Штаты, 186; Церетели и, 285-286; овощные базы и, 70-72, 81-82; против Ельцина, 318, 320, 516-517, 524; Ельцин и, 87, 276, 278, 367, 369-370; кампания по переизбранию Ельцина и, 386; Евтушенков и, 298-302; молодость, 73-75. См. также Гусинский, партнерство с Лужковым  
Лужкова, капитализм, 272-273, 276-277; автотавол завод ЗИЛ и, 292-293; и “Система”, 280-284  
“ЛУЖКойл”, 338-339, 359



- “Мабетекс”, 518
- Мавроди, Сергей, 246-249, 250-253
- Магазины, 28-29; в Венгрии, 114-115; Лужков и, 89; Военторга, 34; распределение и, 71; овощные базы и, 70-72
- Макарова, Ирина, 25-34
- Макашов, Альберт, 499-500
- Малашенко, Игорь, 197-198, 326, 332; о девальвации рубля, 483; бегство из России, 545; Гусинский принимает на работу, 196; о телевидении “Останкино”, 313, 318; кампания по переизбранию Ельцина и, 376-377, 396, 401-402
- Маргелов, Михаил, 385, 400-401
- Маркс, Карл, 76; против капитализма, 36
- МВФ (Международный валютный фонд), 463, 478-480, 589 (п. 28); Чубайс и, 475-476, 478, 486
- “Медиа-Мост”: создание конгломерата, 419; Гусинский продает “Газпрому”, 537-546, невыплаченный долг на момент продажи, 543-544
- Мельниченко, Андрей, 255-258
- МЕНАТЕП, банк, реклама и, 141-143; становится уполномоченным банком, 143-144; становится первым российским инвестиционным банком, 232; создание, 138-139; валютные операции за границей и, 144-145; долларовые форвардные контракты и, 467; иностранные займы, 449-450, 481, 515; правительственные программы и, 260; займы за акции и, 353-358
- “Меррил Линч”, 448
- “Мерседес”, 166-167
- Милиция, 189; взяточничество и, 265; и ложные обвинения, 513; рейды на компании Гусинского, 539, 543
- Министерство финансов России, 236, 245, 250, 253; банк МЕНАТЕП и, 260; представило гарантию по займу банка “Эксим” Гусинскому, 451; выпустило облигации Минфина, 391. См. также ГКО; Государственные облигации
- Минкин, Александр, 180-182; скандал с книгами Чубайса и Коха и, 435, 441-443
- Минтусов, Игорь, 371, 373
- Мировая экономика, 462, 467
- Мировой экономический форум, 367-368
- Мировые рынки капитала: российские еврооблигации и, 405; российские еврооблигации и “СБС-Агро”, 418
- МММ, 26-253
- Мокроусов, Владимир, 267
- Мокроусова, Валентина, 269
- Молодежь: кино и, 33; поп-культура против советской идеологии, 33; рок-музыка против власти, 119-121; кампания по переизбранию Ельцина и, 390. См. также Комсомол
- Морган, Дж. П., 62-63
- Москва: автомобильная война, 170; взрывы, 312, 513; взяточничество, 294; бизнесмены против бюрократов, 78-79; казино, 287; храм Христа Спасителя, 266-271, 286; кооперативы и люди, 79-80; коррупция, 188, 293-294; система распределения продовольствия и, 70-71; Горбачев и интеллигенция, 84-85; Гусинский и театр, 174, 177-181; система здравоохранения, 288; Курский вокзал, 24-26; законодательные органы, 76, 276; Лужков и прописка, 288-289; Лужков становится мэром, 93; Лужков устанавливает контроль над ценами, 89; убийства, 294-296, 319, 324, 526; нувориши, 287-288; Попова избирают мэром, 90; Воробьевы горы, 304; статистика, 281-282; “Система”, 298-302.; Церетели и, 285, 286
- “Москва-3”, строительный кооператив, 57, 61, 62
- Москвин-Тарханов, Михаил, 280

“Московские новости”, 55, 61, 180  
Московский государственный университет, 255, 304  
“Московский комсомолец”, 324  
Моссовет, 91-92; “Демократическая Россия” получает большинство мест, 85; Лужков становится членом “ДемРоссии”, 76; Лужкова представляют радикальным демократом, 88-89  
“Мост-банк”, 190; “Аэрофлот” и, 322, 323, 332; доходы Москвы и, 279  
Музыка. См. Рок-музыка  
Муравленко, Сергей, 339, 358

Найшуль, Виталий: “Другая жизнь”, 34; Госплан и, 35-45; план приватизации, 219; план приватизации, возражения Гайдара и Чубайса, 112-113

Налоги, 265, 462, 463, 502; бартерная экономика и, 588(п. 26); Чубайс и, 585(п. 11); Москва и, 281

Наука: Чубайс и экономические исследования, 96-97; Фонд молодежной инициативы, 125; Институт проблем управления, 148, 150-152; евреи и, 152; Институт химической технологии имени Менделеева, 124-125; ЦНТТМы и, 129-135; политика и, 156; внедрение и, 158-159. См. также Экономика; Технология

Невзлин, Леонид, 131, 138, 140-141, 554

“Не дай Бог!”, 387

“Независимая газета”, 191, 452; война банкиров и, 435, 437; Березовский и, 364, 389, 487, 587(п. 6); кампания по переизбранию Ельцина и, 389

Немцов, Борис, 397, 411, 423, 439; война банкиров и, 435, 437, 443; против Березовского, 427, 433; против олигархического капитализма, 412-413

Нефтедобывающие компании: иностранные инвесторы и, 339-340; против холдинговых компаний, 340-341; против Ходорковского, 504, 506,

513; “Сургутнефтегаз”, 339, 359; “Томскнефть”, 504, 506; против трансфертного ценообразования, 340. См. также “Самаранефтегаз”; “Юганскнефтегаз”

Нефть: “Амоко”, 446-447; Броудер и, 230-231; снижение мировых цен и, 466, 468; “Восточная нефтяная компания”, 449; разница между внутренними и экспортными ценами и, 338; “ЛУКОЙл”, 338-339, 359; Потанин приобретает мажоритарный контроль над “СИДАНКО”, 358; Потанин продает контроль над “СИДАНКО”, 406; месторождение “Приобское”, 339; “Роснефть”, 471; “Сибнефть”, 359-360, 405, 450, 517; в Западной Сибири, 337. См. также ЮКОС

“Новая газета”, 435

Номенклатура, 35

“Норильский никель”, 342, 349, 351; Потанин приобретает частичный контроль, 354, 406; “ОНЭКСИМ-банк” и, 345-346

НТВ, телевизионная компания, 16, 321, 451, 474; реклама и, 332; блокирование президентского указа о, 198; чеченские войны и, 322, 326, 329-331, 532-533; кризис 1998 года и, 497, 529; сокрушает Лебеда, 407-408; выходит в эфир, 198; Гусинский продает частичный контроль “Газпрому”, 406; Гусинский уступает контроль “Газпрому”, 537-545; кампания по переизбранию Ельцина и, 388-389

НТВ-Плюс, спутниковое телевидение, 420; цифровой спутник, 451; инвестиции Гусинского в, 498; запуск спутника “Бонум-1” и, 496-498

Общество: Березовский об, 404; аукционы по продаже государственной собственности за наличные и, 215; предпринимательство и, 192; жур-

- налисты и, 192-193; средний класс и девальвация рубля, 489-490; средний класс и Гусинский, 496-497. См. также Москва; Российский народ "Община", 268-270
- Овощные базы: центральное планирование и, 70-72; Лужков против порчи овощей, 81-83
- Одинг, Нина, 96, 105; о водительских навыках Чубайса, 103; о Чубайсе в Америке, 115; о Чубайсе в Венгрии, 114-115; в колхозе, 97-99; в Ленинградской публичной библиотеке, 94, 96
- Олигархический капитализм: в описании Крыштановской, 362; Немцов и, 412-413; Березовский и, 454; скандалы с книгами Чубайса и Коха и, 442; аукцион по "Связьинвесту" и Ельцин, 426
- Олигархия, олигархи: антисемитизм и, 402-403, 500; война банкиров и Ельцин, 437-438; Березовский о власти, 404; как совет директоров России, 450-452, 455; кризис 1998 года и, 494-495; кризис 1998 года и Ельцин, 472; Давосский пакт, 369-370, 402; девальвация рубля и, 483-487; группа семи, 370, 402, 413, 436; против Кириенко, 470-471; мораторий, введенный Кириенко после дефолта, и, 487; эссе Крыштановской об, 362; против Путина, 535-536; Сорос об, 424; кампания по переизбранию Ельцина и, 370-371, 373-375, 390-391, 401-402. См. также Клуб на Воробьевых горах; Власть; Богатство
- "ОНЭКСИМ-банк", 335; скандалы в связи с книгами Чубайса и Коха и, 439-443; создание, 344; и счета таможенной службы, 345; долларовые форвардные контракты и, 467; Международный банк экономического сотрудничества и, 344
- "Оргкомитет", 297
- ОРТ (Общественное российское телевидение), 407, 432-433, 525, 529; Березовский создает, 317-321; Березовский берет на работу Доренко, 520; Березовский продает ОРТ и покидает Россию, 550, 552, 554; Путин и, 549-550
- Ослон, Александр, 152, 153, 155, 158, 242, 377-378
- Осовцов, Александр, 87, 89, 92
- "Останкино", телевидение (Первый канал), 194-195; реклама и, 313-314, 317; Березовский приватизирует, 312, 317; "Реклама-Холдинг" и, 314
- Офшорные сети: Ходорковский и, 144-145, 501-502; Ходорковский и выпуск новых акций, 504-513; аукцион по "Связьинвесту" и, 424
- Панин, Александр, 58, 77; о контроле над кооперативами, 80
- Папеш, Джон Дж., 506
- Парламенты. См. Съезд народных депутатов; Дума; Верховный Совет России
- Пархоменко, Сергей, 419, 545, 546
- Перестройка: Березовский и, 157; и кооперативы, 55, 76; влияние на семинары Чубайса, 105; интеллигенция и, 85; Заславская и, 108
- Пионтковский, Андрей, 460
- Пирамиды, жульнические, 245-252; отсутствие государственного регулирования и, 252-253
- Пияшева, Лариса, 217, 274-275
- Политбюро: Чубайс и, 110; против Лужкова, 73-74; частная предпринимательская деятельность и, 53
- Политика: Березовский и СМИ, 588 (п. 15); Березовский создает партию "Единство", 533; большой капитал и, 371, 454; бизнес и, 184, 363; смещение Черномырдина, 16, 454-458; команда Гайдара и, 207-209; Горбачев о Путине, 534; Гусинский и власть,

183-184; Гусинский против Коржакова, 325-329; займы за акции и переизбрание Ельцина, 351; телевидение против Лужкова, 523-528; влияние телевидения и, 407; радикальные демократы и, 84-89; захват государства большим капиталом, 353; здоровье Ельцина и, 14, 400-401; преемник Ельцина и, 454, 457; Ельцин назначает Путина президентом, 533. См. также Выборы; Ельцин, кампания по переизбранию

Польша, 210

Понци, Чарлз, 247

Попов, Гавриил, 84, 86-89; становится председателем "Демократической России", 85; становится мэром Москвы, 90; уходит с поста мэра Москвы, 92

Потанин, Владимир, 342, 370, 403, 439; война банкиров и, 433-434, 437; приобретает мажоритарный контроль над нефтяной компанией "СИДАНКО", 358; клуб на Воробьевых горах и, 305; создает "ОНЭКСИМ-банк", 344; девальвация рубля и, 487; начало карьеры, 343-344; Йордан и, 346-347, 424, 429, 431; Йордан и выпуск новых акций, 510; займы за акции и, 335, 348, 349, 351; продает 10 процентов акций "СИДАНКО" "Бритиш петролеум", 406; поток государственных денежных средств и, 345; получает частичный контроль над "Связьинвестом", 423-431, 443; молодость, 342-343. См. также "Норильский никель"; "ОНЭКСИМ-банк"

Потребительские товары. См. Товары

Правительство: банк МЕНАТЕП и, 260; большой капитал и, 306, 310; и бегство капитала, 502-503; кризис фондового рынка 1998 года и, 473; дефицитное финансирование с ГКО,

463-466; и МММ, 252-253; Москва, коммерциализация, 301; против НТВ, 331; против офшорных сетей, 144-145; нефтедобывающие компании холдинговых компаний и, 340-341; российская Комиссия по ценным бумагам, 478, 509-513; захват государства большим капиталом, 353; Государственный таможенный комитет и "ОНЭКСИМ-банк", 345. См. также Министерство финансов России; Государство

Преступность: на заводе АвтоВАЗ, 169-170; взрыв машины Березовского, 311-312; взяточничество, 188-189, 265; бизнес как, 264-265; предпринимательство как, 134, 183; ложные обвинения милиции, 513; Лужков и, 293-294; убийства, 294-295, 319, 324; схемы пирамид, 245-252; контрабанда, 33, 50. См. также Схемы с сертификатами на предъявителя; Черные рынки, Преступные группировки; Закон, отсутствие; Службы безопасности

Преступные группировки: против АвтоВАЗа, 169; против агентств по продаже автомобилей, 311-312; автомобильные запчасти и, 161; и Гусинский, 188-189; и Ходорковский, 501; против московских предпринимателей, 293; банк "Столичный" и, 67; войны между, 569(п. 17)

Приватизация: Чубайс против кражи государственной собственности, 212-213; свобода и, 211; денег, 131; Найшуль и, 43; Найшуль против Гайдара, 112-113; телекомпания "Останкино", 312, 315, 317; план Пияшевой, 274, 275; "Система", 298-303; Васильев о, 115-117, 213, 215; ельцинский референдум о реформах, 228-230. См. также Аукционы по продаже государственной собственности; Приватизация Чубайса; При-

- ватизация заводов; Приватизация промышленности; Займы за акции Приватизации, ваучерная, 220-227; аукционы и, 232-234; Йордан и, 233-234; Ходорковский и, 232; взаимные фонды, 223-224, 241; западные советники и, 216
- Приватизация заводов, 217; закон приватизации Чубайса и, 218; первая продажа, 226; Ходорковский и, 232; Найшуль и, 219; и новые владельцы, 235
- Приватизация промышленности, 215-219; Ходорковский и, 232
- Приватизация Чубайса: закон приватизации Чубайса, 218; первая продажа завода, 226; свобода и, 211; и Гусинский, 415, 428, 432, 434; и Лужков, 275-278; рыночное соперничество и, 348; политика и, 207-208; против Верховного Совета, 228-229; Верховный Совет одобряет, 218; ваучерные фонды, 223-224; ваучеры, 220-223; западные советники и, 216; референдум Ельцина по реформам и, 228-230. *См. также* Аукционы по продаже государственной собственности; Займы за акции
- “Приватизация по-русски” (Чубайс), 571(п. 14)
- Примаков, Евгений, назначен министром иностранных дел, 372; назначен премьер-министром, 491; против Березовского, 499, 517-518, 521; уволен Ельциным и заменен на Степашина, 521; создает союз с Лужковым, 521; объект компрометации Доренко, 523
- Примаков, Игорь, 33; компьютеры и, 136
- Прохоров, Михаил, 345
- “Промстройбанк”, 60
- Промышленная революция: Великобритания и, 35; английские и американские железные дороги, 62-63
- Промышленность, 462; кооперативные банки и, 62; электричество, 281, 416-417, 427, 471; Госплан и, 39; инфляция и субсидированные кредиты, 227; Ходорковский и, 336; рудники, 335; деньги и производство, 240; “красные директора” и, 350-351; дефицит и, 46; исследование социалистической экономики и, 97-100; Сталин и, 38. *См. также* Авиакомпания “Аэрофлот”; АвтоВАЗ; Заводы; “Газпром”; Нефть; Телекоммуникации
- Путин, Владимир: назначен премьер-министром, 521; назначен президентом, 533; против Березовского, 548-551, 554; Березовский и, 527, 547; против чеченцев, 524; чеченская война и, 531; Чубайс и, 553; демократия и, 534; против Доренко, 541-542, 549; избрание на пост президента, 546-547; против Гусинского, 535-536, 539-540, 543, 544; российские губернаторы и, 547-548; телевидение и, 535, 549-550
- Равенских, Борис, 177-178
- Радикальные демократы: в Москве, 84, 87; Чубайс и Ленинград, 115; “хозяин” в Москве и, 87-89; получили большинство мест в Моссовете, 85
- Радлофф, Ханс Йорг, 224-226, 235
- Райан, Чарлз, 141-142, 334-336
- Реклама: банк МЕНАТЕП, 142; ЛогоВАЗ, 310; МММ, 245-246, 247-248; кампания по переизбранию Ельцина, 384-386; ельцинский референдум по реформам, 229. *См. также* Реклама в газетах; Телевизионная реклама.
- Реклама в газетах, 488; обмен валюты, 257; легкие деньги, 249
- “Реклама-Холдинг”, 314
- Ремник, Дэвид, 80
- “Ренессанс-Капитал”, 346
- “Ригтс Нэшнл Бэнк оф Вашингтон”, 144
- Рогозин, Георгий, 326, 328

Рожецкий, Леонид, 222, 431  
Рок-музыка: "Авиа", 120-121; "Битлз", 32; против Черненко, 52; "Телевизор", 121; "Машина времени", 119-120  
"Роснефть", 471  
"Российская газета", 325  
Российская комиссия по ценным бумагам: Черномырдин создает, 253; против "Голдман Сакс", 477-478; Васильев уходит в отставку, 513; и слабая власть, 477-478, 509-512  
Российская товарно-сырьевая биржа, 222  
Российский народ: отношение к частной собственности и, 221; взяточничество и, 265; кооперативы и, 80; кризис 1998 года и вкладчики "СБС-Агро", 491-494; кризис 1998 года и средний класс, 489-490; уговаривают разбогатеть, 241-242; здравоохранение и, 289; инфляция и жульнические пирамиды, 249; приватизационные ваучеры и, 221, 237; поиски виновных в кризисе 1998 года, 499; и забота государства, 162. См. также Москва; Общество; Молодежь  
Русская православная церковь, 50  
Рыбкин, Иван, 455  
Рыночная экономика: отсутствие закона и, 261-262, 417; кооперативы и люди, 80; экономический патернализм и, 106; еврооблигации и мировой капитал, 405, 418; свободные цены и, 106; Найшуль и, 43; реформаторы, российская история и, 208. См. также Экономика; Свободные рынки; Государственные облигации; Фондовый рынок  
Савостьянов, Евгений, 327  
Сайкин, Валерий, 79  
"Саломон Бразерс", 230, 231  
"Самаранефтегаз", нефтедобывающая компания, 339, 341; Ходорковский и, 448, 504, 513

Самофинансирование: заводы и план Лужкова, 75; Ходорковский и, 125-126, 131; Комсомол и, 122, 129;  
Сатаров, Георгий, 371, 392  
Сачер, Берни, 472-473  
"СБС-Агро", банк: выпускает еврооблигации, 418; Смоленский создает, 407  
"СБС-Агро", банк, кризис 1998 года, 481; стабилизационные займы Центрального банка и, 492; вкладчики и, 491-494  
Свобода: представления Чубайса о приватизации и, 211; кооперативы и, 54-55; россияне и богатство, 241-242. См. также Демократия.  
Свободные рынки: отсутствие закона и, 20; Чубайс и, 205; группа Гайдара-Чубайса и, 110; и дефицит, 107-108; и социалистические промышленные показатели, 99-100  
"Связьинвест". См. Аукционы по продаже государственной собственности, "Связьинвест"  
"Сегодня", газета 321; война банкиров и, 434; закрывается, 546; выход первого номера, 193  
"Сегодня Пресс", издательство, 442  
Сельское хозяйство: Чубайс и колхоз, 97-88; займы и, 65, 407; овощные базы, 70-71, 81-83  
"Сибнефть", нефтяная компания, 359-360, 406, 450, 517  
"СИДАНКО", нефтяная компания, 358, 510  
Синявский, Андрей, 31  
"Система", 298-302, 411, 515  
Скуратов, Юрий, 380, 518, 547  
Службы безопасности: Березовский, 517; бизнесмены, 307; Гусинский, 190, 326-328; Ходорковский, 500; Коржаков и Ельцин, 315-316; Путин, 545  
Смит, Адам, 35-36  
Смоленский, Алексаидр, 17-18, 69, 258, 260; авио и, 68; банковская империя, 417-418; Березовский и, 360; библии и, 47, 50; покупает "Агропромбанк", 407; основные фонды и,

- 66; бегство капитала и, 66-67; храм Христа Спасителя и, 272; Чубайс и, 437; закрывает "СБС-Агро" и исчезает из вида, 499, 553; клуб на Воробьевых горах и, 305, 308-310, 317; работа в сфере строительства, 51-52; валютные операции, 258; недоверие к государству и, 64; создает кооператив "Москва-3", 56-57; иностранные займы, 452; мораторий, введенный Кириенко после дефолта, и, 493, 494; займы за акции и, 348; займы фермерам и, 65; работа в типографии, 47, 49-50; протокапитализм и, 64; создает банк "Столичный", 61; государство и, 59; Ельцин и, 370, 374, 384; молодость, 48-49. *См. также* "Столичный", банк; "СБС-Агро", банк
- Собчак, Анатолий, 89, 117
- "Совершенно секретно", газета, 68
- Советский Союз, 13, 24-45; алкоголизм, 52-53; против "Битлз", 3; Центральный комитет и искусство, 181; сомнения Запада относительно Горбачева, 163; финансовая система, 60, 128; месторождения газа и нефти, 335; Госплан и рыночная система спроса и предложения, 49; и рок-музыка, 52, 119-121
- Советский фонд культуры, 184
- Соединенные Штаты: визит Чубайса, 115; Горбачев и, 63; поездка Гусинского, 185-186
- Солник, Стивен Л., 121
- Соловьева, Валентина, 250-251
- Сорос, Джордж, 19, 427, 545; война банкиров и, 438; Березовский и, 360; письмо в газету "Файнэншл таймс" и, 480-481; филантропия, 229, 423; аукцион по продаже "Связьинвеста" и, 423-424
- Сосковец, Олег, 324, 324, 350; кампания по переизбранию Ельцина и, 372, 378, 399
- Социализм: и банкиры, 64; капитализм и Госплан, 40; разочарование молодежи в, 120; экономические исследования и, 97-100, 153; и Хайек, 107; запасы продовольствия и, 28-29; период маразма, 28, 31; хищения и, 72; внедрение и, 158-159
- СССР. *См.* Советский Союз
- Средний класс: девальвация рубля и, 489-490; Гусинский и, 496-497
- Сталин, Иосиф, 37-39; разрушение храма Христа Спасителя, 266-267
- Степашин, Сергей, 521
- "Столичный", банк: авизо и, 68; создание, 61; займы, 67; доходы (1992), 69; переименование в "СБС-Агро", 407. *См. также* "СБС-Агро", банк
- Стрелецкий, Валерий, 395
- "Сургутнефтегаз", 339, 359
- Сурков, Владислав, 142-143
- Схемы с сертификатами на предъявителя: Березовский, 236-237, 242-25, 253-255; Мавроди, 246-253
- Съезд народных депутатов, 85, 163, 224, 227
- Тарпищев, Шамиль, 198-199
- ТВЦ, 515
- Тейтум, Пол, 294-296, 526
- Телевидение, 370; ТВЦ, 515; кризис 1998 года и, 529; Добродеев и, 192, 194-196; Доренко и, 520; НТВ выходит в эфир, 197-198; и власть, 407; Путин и, 535, 549-550; против Ельцина, 328-330; кампания по переизбранию Ельцина и, 388-389, 396-397, 399-402. *См. также* НТВ; ОРТ; "Останкино"
- Телевизионная реклама: сертификаты АВВА, 246; банк МЕНАТЕП, 142-143; новый словарь капитализма и, 241; кризис 1998 года и, 498, 529; МММ, 246-249; НТВ, 332; ОРТ, 318-319; "Останкино" (Первый канал), 313, 317; приватизационные ваучеры и Чу-

- байс, 222; кампания по переизбранию Ельцина и, 385-386
- Телекоммуникации: "Связьинвест", 421-422; "Система", 298-299, 413. См. также Аукционы по продаже государственной собственности, "Связьинвест"
- "Телефоника СА", 422, 426, 430-431
- Теневая экономика: автомобильные запчасти и, 160-161; кооперативы и, 54-55; связи, 31-32, 53
- Тимофеев, Лев, 32
- Тихонов, Владимир, 163
- Товары: книги, 46; компьютеры, 136; медные браслеты, 175; статуэтки, 183-184; шубы, 30; джинсы, 30, 50; мясо, 28; товарная биржа Мельниченко в Московском государственном университете, 256-257; полезные ископаемые, 235; никель, 343-344; результаты исследования, 75-76; морская капуста, 29; программное обеспечение, 162; чай, 28-29; олово, 107; туалетная бумага, 27; водка, 52. См. также Автомобили; Нефть; Дефицит; Магазины
- Тольятти, 158
- "Токобанк", 481
- "Томскнефть", нефтедобывающая компания, 505, 506
- Торговые компании, 63; "Интеррос", 344; офшоры, Ходорковский и, 501
- Трансфертное ценообразование, 341, 448
- Третьяков, Виталий, 191, 364
- Трусова, Вера, 294
- Тульский государственный драматический театр, 179-180
- Улюкаев, Алексей, 301
- Уоллер, Гленн, 363
- Уполномоченные банки, 143-144, 259. См. также МЕНАТЕП, банк; "Столичный", банк; "Мост-банк"; "ОНЭК-СИМ-банк"
- "Уэст бэнк ЛБ" (Германия), 449, 514
- "Файнэншл таймс", 402, 439; публикует письмо Сороса о катастрофе на российских финансовых рынках, 480-481
- Фенкнер, Джеймс, 416, 509
- Фиат, 157, 160; Березовский и импорт, 167-168
- Филатов, Сергей, 372
- "Финансист" (Драйзер), 19
- Финансовые рынки: отсутствие регулирования и, 253; Чубайс о, 486
- Финансы: американские железные дороги и, 62-63; схема сертификатов на предъявителя Березовского, 237-238, 242-245, 253-255; кооперативы и, 81; схема сертификатов на предъявителя Мавроди, 246-248, 250-253; советская банковская система при Горбачеве, 60, 64-65; и советская система, 127-128; кампания по переизбранию Ельцина, 390-392. См. также Банковское дело; Иностранные инвесторы; Займы; Министерство финансов России; Самофинансирование
- Фондовый рынок: бум 1997 года, 412, 416-417; приостановка продажи акций ЮКОСа на торгах Российской торговой системы, 512
- Фридман, Михаил, 370, 422, 431, 437; клуб на Воробьевых горах и, 305, 317
- Фриланд, Кристия, 326, 439
- Хаит, Борис, 186
- Хасбулатов, Руслан, 218, 228, 229
- Хайек, Фридрих фон, 107-108
- Хеллман, Джек, 65-66, 139; о захвате государства, 353
- "Химавтоматика", 75
- Ходорковский, Михаил, 12-13, 16-17, 260, 437, 500; безличные и, 128-129; приобретает контроль над "Восточной нефтяной компанией", 449; клуб на Воробьевых горах и, 304, 307, 317; компьютеры и, 136-137; создает банк МЕНАТЕП, 138-139; создает "Роспром", 337; заместитель



- секретаря комсомольской организации, 124-125; девальвация рубля и, 487; экспортные компании и, 134; против преступных группировок, 501; Институт высоких температур и, 126-127; мораторий, введенный Кириенко после дефолта, и, 482-483, 487-488; займы за акции и, 335, 348, 353-357, 406; Лужков регистрирует кооператив, 135-136; чистый капитал (2001), 554; ЦНТТМ и, 129-135; Невалин и, 131; офшорные сети и, 144-145, 501-502; офшорные сети и выпуск новых акций, 504-513; приватизационные ваучеры и, 232; покровители, 118-119, 130, 134; создает Фонд молодежной инициативы, 125; Сурков и, 142-143; трансфертное ценообразование и, 448; пишет книгу "Человек с рублем", 140; Ельцин и, 367, 369. *См. также* МЕНАТЕП, банк; ЮКОС, нефтяная компания
- Ходорковский против Дарта, 341, 501, 506-507; выпуск новых акций и, 504-505; Васильев и, 509-513
- Хокстадер, Ли, 287, 330, 387
- Холодов, Дмитрий, 324
- Храм Христа Спасителя, 266; строительство и разрушение, 266-267; восстановление, 269-271, 279, 286-287
- Хуако, Виктор, 261-262, 463
- Хэй, Джонатан, 216
- Ценные бумаги: отсутствие рыночного регулирования и, 252, 417; схема сертификатов на предъявителя Березовского, 236-238, 242-245, 253-255; схема сертификатов на предъявителя Мавроди, 246-253. *См. также* ГКО; Государственные облигации; Российская комиссия по ценным бумагам
- Централизованное планирование: АвтоВАЗ и, 160; заводы и, 39-40; и Гайдар, 205; и Хайек, 107-108; Сталин и, 37-39; овощные базы и, 70-71
- Центральный банк России: авизо и, 68-69; кризис ликвидности банковской системы и, 479; бегство капитала и "Файнэншл менеджмент компани", 503-504; девальвация рубля и, 468-470; рублевый коридор и, 467, 488; инфляция и, 336; инфляция и субсидированные кредиты, 227, 239; резко уменьшение резервов, 465, 468, 471, 476, 485; повышение ставок процента в ответ на падение фондового рынка, 471; стабилизационные займы "СБС-Агро", 491-492
- Центральный комитет, 181, 183, 184
- Центры научно-технического творчества молодежи (ЦНТТМ), 129-135
- Церетели, Зураб, 285-286
- Частная собственность: Чубайс и, 205; Лужков и, 276-277; Найшуль и, 45; Найшуль против Гайдара, 112-113; против советского образа мыслей, 221
- "Человек с рублем" (Ходорковский, Невалин), 140
- Черномырдин, Виктор, 15, 278, 398-399, 499, 518; создает комиссию по ценным бумагам, 253; против МММ, 251; сменяет Гайдара на посту заместителя премьер-министра, 227; сменен Кириенко, 454-458
- Черные рынки: автомобильные запчасти, 161; Гусинский и, 175-176; против регулирования цен, 89; грампластинки и, 122
- Чеченские войны, 322, 325-326, 329-331; Березовский и, 530; Путин и, 531; кампания по переизбранию Ельцина и, 383
- Чеченцы, 311; и журналисты, 436, 533; и Путин, 524

Чубайс, Анатолий, 18, 96; назначен руководителем администрации президента, 409; назначен первым заместителем премьер-министра, 410; война банкиров и, 434-437, 443; становится заместителем премьер-министра, 334; Березовский и, 475; книжный скандал, 439-441; против Черномырдина, 350; против коммунизма, 219, 235, 382, 414; компромиссы, 216, 219, 347, 415; соглашается на девальвацию рубля, 482-483; создает Комитет по государственной собственности, 216; Постановление № 695 и, 98-99; против девальвации рубля, 468, 470-472, 476; экономика против политики и, 207-208; экономисты, оказавшие влияние на, 105-108; увольнение с поста заместителя премьер-министра, 365, 372; против постепенности, 209; нанят олигархами, чтобы руководить кампанией по переизбранию Ельцина, 369-370; МВФ и, 475-476, 478; институты рыночной экономики, 205-206; присоединяется к мозговому тресту Гайдара, 117, 204; Ленинградский инженерно-экономический институт и, 96-97, 104; ленинградские семинары и, 104-105; ленинградская свободная экономическая зона и, 116-117; займы за акции и, 349, 351-353, 355-356; знакомство с Гайдаром, 109-110; против плана приватизации Найшуля, 113; Путин и, 553; Смоленский и, 437; группа на Змеиной горке и, 111-113; Васильев и, 509; юность, 100-102; против Зюганова, 367-369. См. также Березовский против Чубайса

Чубайс, Борис, 100, 102

Чубайс, Игорь, 100-102

Шахновский, Василий, 86, 268; клуб на Воробьевых горах и, 305-309, 321-322, 383, 554

Шейндлин, Александр, 126-127, 139

Шлейфер, Андрей, 216

Шнейдер, Михаил, 86

Щекочихин, Юрий, 188-189

Экономика: отсутствие закона и свободных рынков, 20-21; большой капитал и, 306; бизнес и комсомол, 123-124; капитализм и Госплан, 40; капитализм и Маркс, 36; центральное планирование и, 37-38; административно-командная система, 40, 128; и коммерческие банки, 259; заводы и самофинансирование, 75; финансовые рынки и, 253, 486; свободные цены и, 107-108; мировая, 462, 467; Горбачев и, 53-54; Госплан против рыночной системы спроса и предложения, 41; инфляция и легкие деньги, 239; инфляция и субсидированные кредиты Центрального банка России, 227, 239; институты рыночной экономики, 205-206; магазины Военторга и, 34; монетаризм, 589(п. 36); новая экономическая политика, 37, 54, 59; патернализм, 106-107; политика и, 207-208; личный интерес и, 36; теневая экономика, 31-32, 53-55, 160; экономика дефицита, 60, 106-107, 128, 240; социалистические исследования и, 97-100, 153; внедрение и, 158-159; Ельцин и, 480. См. также Капитализм; Валюта, Девальвация рубля; Свободные рынки; Рыночная экономика; Приватизация; Дефицит; Крах фондового рынка 1998 года

“Экономист”, 234

“Эхо Москвы”, радиостанция, 321, 541; война банкиров и, 434; книжные скандалы Чубайса и Коха и, 441-442; заговор против Горбачева и, 91-92; Гусинский покупает, 420

“Юганскнефтегаз”, нефтедобывающая компания, 339-341; против Ходорковского, 448, 504, 506; убытки (1996), 587(п. 4)

Южная Корея, 465

ЮКОС, нефтяная компания, 16, 339, 349, 478; денежная стоимость (2000), 515; Дарт против Ходорковского, 341, 504-513; Ходорковский приобретает мажоритарный контроль, 405-406; Ходорковский приобретает частичный контроль, 353-358; объявление о слиянии с “Сибнефтью”, 450; слияние с “Сибнефтью”

заканчивается неудачей, 471; прибыль (1996), 587(п. 4); цена акции, 554; статистика, 449; приостановка торговли акциями в Российской торговой системе, 512

Юмашев, Валентин, 16, 315, 437, 455-458; Березовский и, 316, 440; кампания по переизбранию Ельцина и, 376, 397, 398

Юрчак, Алексей, 120

Явлинский, Григорий, 63, 383

Яковлев, Владимир, 191

Ярмагаев, Юрий, 98, 99, 104

## Слова признательности

Большую пользу принесла мне щедрая помощь многих людей, поделившихся своими воспоминаниями, документами и замечаниями об этой книге. Маша Липман, самая квалифицированная и проницательная представительница нового поколения российских журналистов, в течение более пяти лет служила мне проводником по современной России и тщательно изучила каждую главу. Наталья Александрова была неутомимым переводчиком, вдохновляющим критиком и другом, посвятившим себя тому, чтобы содержание этой книги было изложено как можно лучше. Ирина Макарова не только отвезла меня на электричке в прошлое, описанное в первой главе, но и посвятила огромную энергию и талант переводу и исследовательской работе.

Гленн Уоллер, один из самых проницательных исследователей, наблюдавших за Россией в 1990-е годы, делился своим опытом и мыслями на протяжении многочасовых бесед. Майкл МакФол дал искру вдохновения и помог ценными советами на протяжении ряда лет. Ольга Крыштановская терпеливо рассказывала мне о структуре, истории и нравах олигархии. Крестя Фрилэнд, шеф бюро “Файнэншл таймс” в 1990-е годы, часто опережала, но никогда не подводила меня как друг, коллега и попутчица в те беспокойные годы, когда мы вместе посещали гибнущие предприятия, угольные шахты-призраки и таинственные залы заседаний российских корпораций. Андерс Аслунд в своих работах вел хронику истории экономики времен Горбачева и Ельцина и в ходе многочисленных разговоров помог мне разобраться в происходивших событиях. Стивен Л. Солник оказал поддержку и предоставил важные материалы о распаде комсомола. Томас И. Грэм помог мне разобраться в бесчисленных загадках олигархии. Джоэлу Хеллману довелось увидеть магнатов в действии в первые годы, а во время наших многочисленных встреч в Москве он дал глубокий анализ последующего периода. Уильям Броудер был мудрым учителем, рассказавшим, как проникнуть в непостижимые империи олигархов.

В редакции “Вашингтон пост” я особенно многим обязан покойной Кэтрин Грэм, с самого начала поверившей в меня, и Дональду Грэму за его личную поддержку и глубочайшую преданность журнализму. С редкой пронизательностью Джексон Дил увидел в олигархах тему для “Вашингтон пост” и поддержал мое решение написать книгу. Я особенно благодарен Роберту Кайзеру, который, являясь редактором, показал пример своим давним интересом к России и ее руководству, оказывал постоянную поддержку и делал ценные критические замечания. Бенджамин К. Брэдли, Леонард Дауни-младший и Стив Колл создали прекрасную информационную структуру, уделявшую время, место и ресурсы истории России в 1990-е годы. Гленн Фрэнкел был потрясающим наставником в писательском ремесле. Фил Беннет учил изящно редактировать текст. Лу Кэннон был ментором и партнером с первых дней моей работы в “Вашингтон пост”. Майкл Гетлер познакомил меня с миром международной журналистики. Майкл Доббс и Дэвид Рэмник показали пример прекрасной корреспондентской работы в Москве в период перестройки и после. Я также получил помощь и поддержку от своих коллег по “Вашингтон пост” Питера Бейкера, Пола Блустайна, Алана Купермана, Дугласа Фара, Мэри Лу Фой, Сюзан Глассер, Вирджинии Хэмилл, Фреда Хайатта, Джима Хоглэнда, Ли Хокстадера, Шэрон Лафранье, Роберта Маккартни, Стивена Мафсона, Дона Обердорфера, Люциана Перкинса, Джина Робинсона, Маргарет Шапиро, Питера Слевина и Дэниэля Уильямса.

В Москве Йорг Эйгендорф любезно и щедро делился со мной опытом и архивами. Корреспондент “Бизнес уик” Патрисия Кранц поделилась важными материалами из своих интервью. Флор де Пренеф предоставила мне свою прекрасную работу о храме Христа Спасителя, а Уильям Флемминг поделился обстоятельным исследованием о сделках “займы в обмен на акции”.

Я глубоко признателен антропологу Маргарет Паксон, посвятившей год исследованию олигархии, и Маше Даниловой, переводившей с любознательностью и энтузиазмом. Джефф Кан, Анна Мастерова, Марлена Хэрли и Анн Нива также внесли свой вклад. Я благодарю своего друга Сергея Белякова, навигатора жизни; Володю Александра, менеджера всего; Надю Авинариус, терпеливую учительницу.

Я благодарен колледжу Святого Антония в Оксфорде и профессору Арчи Брауну за год занятий, обогативших меня.

Эстер Ньюберг нашла для этой книги дом, Питер Оснос из “ПабликЭффэарз” относился к ней с энтузиазмом с самого начала, когда она была далекой мечтой, и сделал ее реальностью. Кейт Дарнтон была великолепным редактором.

Многие люди давали интервью, предоставляли документы, щедро делились советами. Среди них Том Эдсхэд, Евгения Альбац, Петр Авен, Василий Бабилов, Олег Бабинов, Михаил Баев, Елена Батурина, Александр Беккер, Сергей Беляев, Валерий Белякович, Михаил Бергер, Бернард Блэк, Андрей Боголюбов, Пол Боград, Леонид Богуславский, Максим Бойко, Владимир Боксер, Марк Бонд, Артем Боровик, Константин Боровой, Эл Бринч, Павел Бунич, Игорь Бунин, Майкл Капуто, Николай Четвериков, Игорь Чубайс, Олег Чурилов, Тимоти Колтон, Марк Д’Анастасио, Михаил Дмитриев, Тамара Добрецова, Олег Добродеев, Михаил Додонов, Сергей Доренко, Юлий Дубов, Сергей Ермаков, Джеймс Фенкнер, Мюррей Фешбах, Давид Филиппов, Эндрю Фокс, Егор Гайдар, Наталья Геворкян, Мартин Гилман, Григорий Глазков, Алекс Голд-

фарб, Андрей Городецкий, Леонид Гозман, Владимир Гродский, Питер Хэллоран, Джонатан Хей, Виктор Хуако, Андрей Илларионов, Валерий Иванов, Сергей Иванов, Анатолий Иванов, Стивен Дженнингс, Дональд Дженсен, Борис Йордан, Зейвир Джордан, Константин Кагаловский, Ян Калики, Сергей Караганов, Алексей Кара-Мурза, Ирина Карелина, Александр Хачатуров, Борис Хаит, Александр Хандруев, Сергей Кириенко, Евгений Киселев, Соня Кишковская, Олег Климов, Альфред Кох, Анатолий Колосов, Владимир Корабельников, Владимир Кошелев, Евгений Ковров, Эндрю Крамер, Елена Красницкая, Эдуард Краснянский, Эрик Краус, Вероника Куццолло, Виктор Кувалдин, Михаил Ларкин, Юлия Латынина, Михаил Леоньев, Марк Левин, Татьяна Лихонова, Руслан Линьков, Сергей Лисовский, Александр Лившиц, Джон Ллойд, Аугусто Лопез-Кларос, Владимир Лопухин, Виктор Лошак, Владимир Лотоцкий, Игорь Малащенко, Михаил Маргелов, Сергей Марков, Эндрю Мейер, Андрей Мельниченко, Александр Минкин, Владимир Мокроусов, Валентина Мокроусова, Сергей Монахов, Нат Мозер, Михаил Москвин-Тарханов, Алексей Мухин, Аркадий Мурашов, Александр Музыкантский, Евгений Мысловский, Виталий Найшуль, Борис Немцов, Леонид Невзлин, Леонид Никитинский, Вячеслав Никонов, Кемер Норкин, Стивен О'Салливан, Нина Одинг, Михаил Огородников, Джон Ордвей, Александр Ослон, Александр Осовцов, Дмитрий Остальский, Александр Панин, Сергей Пархоменко, Сергей Пашин, Маша Павкенто, Борис Павлов, Гэри Пич, Брайан Пинто, Андрей Пионтковский, Лариса Пияшева, Джохан Полльева, Дмитрий Пономарев, Гавриил Попов, Владимир Потанин, Игорь Примаков, Томас Рид, Юрий Рева, Андрей Рихтер, Сергей Рогов, Леонид Рожецкий, Ганс-Юрген Радлофф, Чарлз Райан, Евгений Савостьянов, Василий Шахновский, Александр Шейндлин, Лилия Шевцова, Михаил Шнейдер, Юрий Скура-тов, Дмитрий Сливо, Тим Смит, Галина Старовойтова, Ольга Старовойтова, Сергей Ступар, Бернанд Сачер, Владислав Сурков, Людмила Телень, Джон Торнхилл, Гари Титаренко, Андрей Трапезников, Виталий Третьяков, Юрий Целиков, Алексей Улюкаев, Крис Ван Риет, Леван Васадзе, Дмитрий Васильев, Сергей Васильев, Алексей Венедиктов, Владимир Виноградов, Александр Владиславлев, Маша Волькенштейн, Джеймс Уаллар, Брайан Уилтмор, Ричард Уэртлин, Алексей Яблоков, Юрий Ярмагаев, Нина Ермакова, Евгений Яшин, Аркадий Евстафьев, Владимир Евтушенков, Алексей Юрчак, Константин Затулин, Юрий Зекцер, Лариса Зелкова, Белла Златкис, Андрей Зорин, Александр Зурабов и Сергей Зверев.

Больше всего я благодарен своей жене Кэрл за ее заботу и поддержку всего проекта с первых файлов до последних предложений. Я благодарю сыновей, Дэниела и Бенджамина, и своих родителей за их терпение во время моего длительного отсутствия.

# Дэвид Хоффман

# **ОЛИГАРХИ**

Богатство и власть  
в новой России

Директор издательства С.Пархоменко  
Главный редактор В.Горностаева  
Редакторы Д.Баюк, С.Пархоменко,  
Компьютерная верстка Л.Синицына  
Корректор Л.Селютина

Эксклюзивный дистрибьютор книг  
издательства “КоЛибри” –  
книготорговая компания “Либри”  
тел.: (495) 951-5678; e-mail: sale@libri.ru  
Генеральный директор П.Арсеньев

Изд. лиц. ИД № 02194 от 30.06.2000  
Подписано в печать 25.04.2007. Формат 70×108<sup>1/16</sup>.  
Бумага для ВХИ. Гарнитура “CharterOSC”.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 54,6.  
Тираж 10 000 экз. Заказ № 293.

Издательство “КоЛибри”  
125009, Москва, Благовещенский пер., 12, стр. 2  
e-mail: mail@colibri.ru

Отпечатано в ОАО “ИПП “Уральский рабочий”  
620041, ГСП-148, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13

Суперобложка изготовлена в ЗАО “Концерн Знак”  
107143, Москва, Открытое ш., 18





Дэвид Хоффман создал монументальный труд. "Олигархи" – видимо, последняя книга на эту тему. Трудно представить себе, чтобы кто-нибудь еще попытался это повторить, не говоря о том, чтобы превзойти.

*Майкл Макфол, политолог, профессор Стэнфордского университета*

Если бы эти люди не сделали свое дело, Россия бы по-прежнему чахла в условиях безнадежно неэффективной административно-командной системы. Но это с одной стороны. А с другой, эти люди отстаивали исключительно собственные интересы и совершили самую крупную кражу в истории. Успех увлекательной повести, написанной Хоффманом, в том, что в итоге обе эти точки зрения оказываются убедительными.

*The London Sunday Times*

Хоффман блестяще демонстрирует, как на первый взгляд случайные и незначительные поступки и обстоятельства привели в конце концов к колоссальному перевороту в целом обществе.

*Washington Post*



Дэвид Хоффман – один из наиболее авторитетных сегодня в США журналистов, пишущих о мировой политике. Ныне он руководит международной службой влиятельнейшей американской газеты "Вашингтон пост", где проработал в общей сложности уже 25 лет. Многие годы он был специальным корреспондентом, аккредитованным при Белом доме и Государственном департаменте США, затем освещал события на Ближнем Востоке в качестве собственного корреспондента в Иерусалиме. Шесть лет – с 1995 по 2001 год – он жил и работал в России на посту главы Московского бюро "Вашингтон пост". Итогом этой командировки, пришедшейся на годы драматических событий и исторического перелома в российской общественной жизни, политике и экономике, стала его знаменитая книга – "Олигархи".

Ходорковский. Лужков. Чубайс. Березовский. Гусинский. Смоленский. К концу 1990-х эти шесть человек обладали безграничной властью, сколотили огромные состояния, командовали собственными армиями, решали, кто победит на выборах. Они унаследовали страну, в которой политическая и экономическая культура, от царей до комиссаров, опирается на вековые традиции деспотии. Они унаследовали общество, в котором базовые человеческие инстинкты частной инициативы и предпринимательства подавлялись на протяжении семидесяти лет. Эти шестеро были среди тех, кто заставил Россию совершить грандиозный переход от рухнувшего социализма к олигархическому капитализму, неизбежному этапу на пути страны к либеральной рыночной системе. В конце концов не может быть капитализма без капиталистов. Они были первыми. После распада Советского Союза многие в России ждали скорого наступления золотого века. Эта книга помогает понять, почему все оказалось гораздо сложнее.

