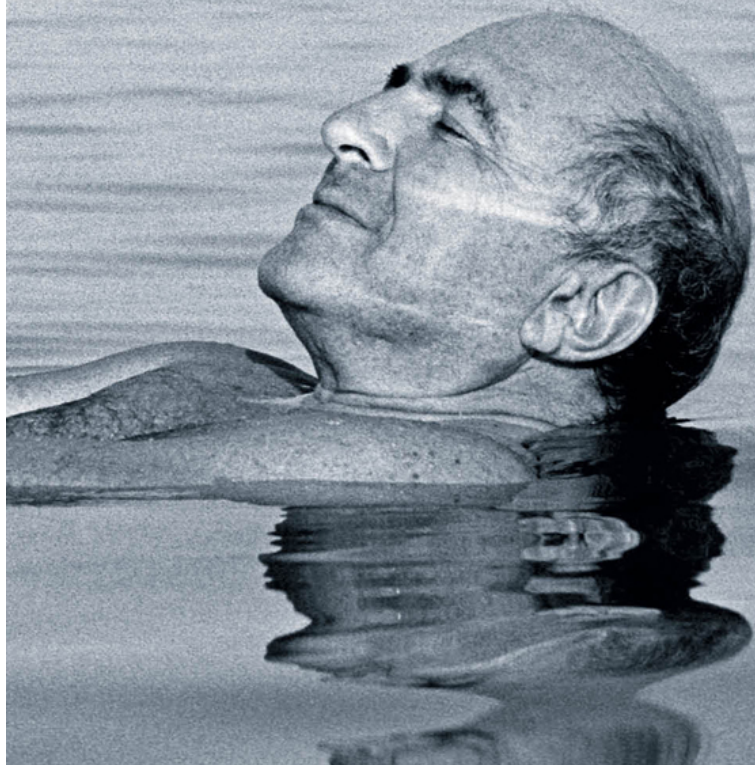


Петр Авен **Время  
Березовского**

СОРРVS



# Петр Авен

## Время Березовского

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8629293](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8629293)*

*Время Березовского / Петр Авен.: Альпина Паблишер; Москва; 2018*

*ISBN 978-5-17-104791-7*

### Аннотация

Для истории 1990-е годы в России стали эпохой Горбачева и Ельцина, которые, несмотря на свой прижизненный антагонизм, так и останутся в ней братьями-близнецами, сокрушившими советскую власть. Но для очень многих людей того поколения символом 90-х была фигура Бориса Абрамовича Березовского. Почему именно он воплотил в себе важные черты своего времени – времени становления второго российского капитализма?

Этот вопрос автор книги, Петр Авен, обсуждает с двумя десятками людей, хорошо знавших Березовского в разные периоды его жизни. Среди собеседников автора – Валентин Юмашев и Александр Волошин, Михаил Фридман и Анатолий Чубайс, Сергей Доренко и Владимир Познер. У каждого из них собственная версия ответа на вопрос, почему невысокий энергичный доктор наук из академического института вдруг взлетел до статуса символа эпохи, воплотив в себе ее смелые дерзания и неприглядные падения. Жизнь Березовского окончилась трагедией, но история страны продолжается. И то,

в какую сторону она повернет на следующем историческом перекрестке, зависит от ее готовности усвоить уроки, преподанные недавним прошлым.

# Содержание

Предисловие[1]	6
Введение	10
Благодарности	32
Часть первая	35
Математик	40
Леонид Богуславский	46
Институт	50
Три элемента бизнеса	56
Нобелевская премия	67
Юлий Дубов	75
Наполеон и Березовский	77
Игры, в которые можно играть	84
Михаил Денисов	92
Организатор советской науки	93
Махачкала: вторая версия	96
Виталий Гринберг	101
Человек с плащами	101
Владимир Борзенко	110
“Будем писать книгу”	111
Один за всех	115
“В Америке я был бы миллионером”	119
Конец ознакомительного фрагмента.	123

# Петр Авен

## Время Березовского

*Моей жене Лене*  
(1958–2015)

Художественное оформление и макет Андрея Бондаренко

© П. Авен, 2018

© А. Бондаренко, художественное оформление, макет,  
2018

© ООО “Издательство Аст”, 2018

Издательство CORPUS ®

# Предисловие<sup>1</sup>

Искушение – вечная, важнейшая тема мировой литературы и философии. Искушение нарушить запреты; наплевать на правила; начать жизнь по-другому, точно не так, как вчера. С первых глав Нового Завета и по сию пору – кто только об этом не писал. Трудно что-то добавить. Я лишь позволю себе заметить, что бывают особые времена, когда искушение “зажить по-другому” просто разливается в воздухе, сочится из всех щелей, перекрашивает и переозвучивает окружающий мир и, заполняя мысли и чувства, провоцирует на поступки, недавно еще немыслимые. В такие периоды (золотая лихорадка в Америке или “окаянные дни” у нас) устои жизни внезапно разваливаются и, говоря словами Бродского, “убогие мерила” данности отказываются служить

...перилами  
(хотя и не особо чистыми),  
удерживающими в равновесии  
твои хромающие истины  
на этой выщербленной лестнице<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Эта статья была опубликована на сайте Snob.ru в качестве анонса проекта “Время Березовского” 22.01.2016.

<sup>2</sup> “Одиночество” (1959).

90-е годы в России были таким временем. Казавшееся недостижимым стало возможным: деньги, путешествия, книги. Еще вчера все получали почти одинаковую зарплату, а за хранение долларов давали 10 лет; выехать в Польшу можно было только с разрешения райкома; важнейшие книги доставались только через самиздат. А сегодня...

Новые, огромные возможности – новые, немыслимые призы. Главные из которых, как обычно, – богатство и власть. Которые к тому же слились воедино.

И огромное искушение быстро стать богатым и сильным. Для тех, кто вчера об этом не мог и мечтать. Любой ценой.

Для многих Борис Березовский стал символом такого искушения – и потому символом эпохи 90-х. Мне иногда казалось, что он специально заставляет окружающих поверить, что “все позволено”, правил нет и следовать обычным представлениям о правильном и возможном – глупо и неэффективно. И нет слова “нельзя”.

Нельзя заработать миллиарды долларов, не построив никакого бизнеса? Залоговые аукционы уверенно продемонстрировали, что можно. (Мы в “Альфе” до конца не верили, что они состоятся.)

Нельзя паре-тройке бизнесменов вызывать на ковер министра финансов и отчитывать его, как мальчишку? Увы, покойный Александр Яковлевич Лившиц приходил и отчитывался. (А потом оправдывался передо мной по телефону, ссылаясь на “обстоятельства” и давление Березовского.)

Нельзя, будучи глубоко женатым государственным служащим, ездить в официальные командировки с 18-летними девушками и усаживать их за столом с лидерами сопредельных государств? А почему бы и нет. (В этом случае окружающие коллеги скорее восхищались, чем осуждали.)

Ну и так далее...

В 1990-х почти весь крупный бизнес играл в отношении представителей власти роль змея-искусителя. Соблазнял обычно не банальными взятками (во всяком случае, сначала), а образом жизни – приглашая жен и детей на яхты и виллы, предоставляя частные самолеты, организуя досуг. В этом смысле Борис был одним из лидеров – кто только бесплатно и регулярно не столовался в клубе ЛогоВАЗа, причем деятели культуры не отставали в этом от госчиновников.

Именно потому, что, на мой взгляд, 1990-е – годы искушения, а Березовский – этого искушения символ, мне показалось, что разговор о 90-х разумно вести, вспоминая Бориса. Поняв (хотя бы немного) Березовского, причины его начальных успехов и позднейшей трагедии, можно, по-моему, многое понять и о времени. Которое меня интересует не меньше, чем личность Бориса.

Совместно с Анатолием Голубовским и Андреем Лошаком мы начали мультимедийный проект “Время Березовского”, в рамках которого я поговорил с десятками людей, хорошо знавших Бориса, – эти интервью должны, по замыслу, стать основой документального фильма и книги.



Наш проект точно не о том, “что такое хорошо и что такое плохо”.

Я много лет близко дружил с Березовским – очень давно. Был им, безусловно, очарован. Последние годы мы не здоровались: он обвинял меня в сотрудничестве с “кровавым режимом”. Мои собеседники относятся к нему очень по-разному. Но вот в чем согласны все как один: Борис заслуживает воспоминаний. Говорить о нем интересно. Яркий, бесстрашный, совсем не мелочный. Заплативший полную цену.

23 января 2016 года ему исполнилось бы 70 лет.

# Введение

В юности меня несложно было очаровать. Это периодически удавалось и женщинам, и мужчинам. В женщин, точнее в девушек, – филфак, истфак, экономфак МГУ, мы вместе учились, – я банально влюблялся, и чары так же банально рассеивались через некоторое время близкого знакомства. Единственным исключением осталась моя жена.

Что до мужчин, то две разные причины подталкивали меня к новым дружба́м. Первая состояла в ощущении, полностью исчезнувшем годам к 30, что где-то есть “другая жизнь”, “другие миры”, заполненные умными, необычными, яркими людьми. В этих мирах не решают по 100 задач в неделю (“Вторая школа”, старшие классы), не тратят бессмысленно время на политэкономию социализма (экономический факультет Московского университета), не обсуждают, сильно привирая, сокурсниц, лежа на койках в грязной казарме (военные сборы в городе Владимире). Там устраивают капустники, поют на джем-сейшнах, читают малоизвестные в то время стихи, от Гумилева до Бродского, обсуждают Кьеркегора.

Постепенно я понял, что “другие миры” как цельные конструкции не существуют. Можно смотреть кино, читать книжки и собирать картины, не общаясь с режиссерами, писателями или художниками, – такое общение мало что до-

бавляет, а напротив, зачастую разочаровывает и отвращает от чтения или “смотрения”. Надо, одним словом, не стремиться в чужие миры, а строить свой, по возможности затягивая в него тех редких персонажей, которые действительно оказываются интересны и близки. А очаровываться человеком из-за его принадлежности “другому миру” – идиотизм.

Вторая причина возможного очарования была более разумна – личные качества человека. Качества, которые отсутствовали (в устраивающей меня степени) у меня и которыми я восхищался. В ранней юности это был интеллект и общий уровень культуры: попав из среды московской технической интеллигенции на кухню ведущих советских гуманитариев, я чувствовал себя собакой и, безусловно, был потрясен и очарован.

Могли меня очаровать и иные, значительно более простые человеческие качества и умения. Так, на первом курсе я всерьез попал под обаяние своего сверстника – плебоя и болтуна московского разлива, поразившего меня наглой самоуверенностью, следствием которой была легкость знакомства с девушками на улице Горького. Сам я в первые послешкольные пару лет к девушкам на улице подходить не решался.

Однажды – правда, всего на месяц-другой – я был очарован парой богемных друзей-бездельников. Обладая комплексом отличника и гипертрофированным уровнем ответственности, практически не прогуливая лекции ради пивной, я был просто обезоружен легкостью отношения к жизни

и умением ничего не делать. В этом мне поначалу виделась особая смелость и мудрость, тем более что ничегонеделанье сопровождалось многочасовыми рассуждениями о величии утонченного пофигизма и курением травки.

Уже позже, курсе на третьем, я на определенное время попал под обаяние известного городского фарцовщика. Меня привлекло отсутствующее у меня (воспитанного вполне ботанически) чувство “хозяина жизни” и умение “решать вопросы”, очень востребованное в Москве 70-х, где слово “купить” было практически выдавлено из словаря словом “достать”.

Впрочем, в абсолютном большинстве случаев позже или раньше наступало разочарование. Я не то чтобы начинал плохо относиться к тем, кем раньше восхищался. Нет. Они просто переставали меня восхищать, переставали казаться особенными.

Во-первых, я быстро учился. Уже в аспирантуре я самоуверенно считал себя не глупее своих знаменитых учителей и дискутировал с ними “на равных”. Проучившись пару лет в МГУ, я научился легко знакомиться с девушками и, более того, изумлялся тому, что совсем недавно боялся к ним подойти. Оказавшись неожиданно весьма адаптивным, я быстро разобрался в советской “экономике торга”, научившись доставать билеты в театр, будь то “Таганка” или “Современник”, выменивать нужные мне книги у памятника первопечатнику Федорову и без очереди ремонтировать отцовские

“Жигули” на станции техобслуживания возле нашего дома. Во-вторых, даже в молодости я был способен критически воспринимать окружающую действительность. Ближе знакомясь с очаровавшими меня персонажами, я обнаруживал в них отрицательные качества, зачастую полностью перекрывавшие те, которыми я восхищался. Да и сами эти качества в первооснове своей оказывались не совсем тем, чем виделись поначалу – пофигизм оборачивался ленью и равнодушием к близким; в “умении жить” чувствовалась прохиндейская скользкость. Одним словом, очарованию приходил конец.

Но не всегда. За мою уже достаточно длинную жизнь мне встретилось несколько человек, чье очарование я чувствую и сегодня. Их было не много – можно пересчитать по пальцам одной руки, – но они были (а частично и есть). Я с ними дружил и многое про них знаю и понимаю, в том числе – как бы сказать помягче... – не очень хорошее. И тем не менее, вспоминая каждого из них, чувствую, как некая “иррационально-сентиментальная” волна накатывает на меня, и хочется делиться нашими общими историями со всеми, кто готов их слушать, и даже пересматривать старые фотографии. Особенно фотографии с теми, кого уже нет в живых.

И первый из них – Борис Березовский.

\* \* \*

Главное, что меня всегда привлекало в Борисе, – беско-

нечный уровень амбиций. В основе которого лежало глубокое, столь же бесконечное уважение к себе.

Летом 1988-го, после десятилетия нашей достаточно плотной дружбы, Борис пригласил в кооперативное кафе “Атриум” на Ленинском проспекте группу товарищей с предложением скинуться на создание совместной компании – будущего ЛогоВАЗа. Собралось человек семь или восемь. Все мы пытались заниматься каким-то бизнесом, в основном околonaучным, по хоздоговорам с государственными предприятиями. И все как-то сотрудничали с Березовским. Борис правильно понял, что разумно упорядочить наши разрозненные и бессистемные попытки заработать. Следовало создать структуру – с ясными правилами, бухгалтерией, юридической службой и т. д.

Я в тот момент уже собирался уезжать на работу в Австрию, так что мне Борино предложение по большому счету было неинтересно. К тому же в то время я больше думал не о бизнесе, а об экономике – как о науке, так и о практике реформ. Однако я спросил: “Боря, а какая все-таки конечная цель? Ради чего ты предлагаешь объединиться?” Его ответ меня поразил: “Цель – заработать по миллиарду долларов. Каждому”.

Излишне говорить, что у большинства собравшихся вряд ли было больше пары тысяч рублей на сберкнижке. Они копили и одалживали друг другу деньги если не до зарплаты, то на покупку любых товаров длительного пользования. Мы

с женой копили на ее первую шубу – из опоссума. Не у всех был личный автомобиль, а сам Березовский делил машину на двоих с еще одним участником высокого собрания. Поэтому цифра в миллиард (долларов!) выглядела абсолютно, запредельно фантастической.

Удивительно, что примерно в то же время аналогичное обещание – “заработаем миллиарды” – давал Михаил Фридман одному из своих будущих партнеров.

Собственно, Березовского просто не интересовали мелкие цели. “Миллиард” возник с появлением возможности легально зарабатывать. А до этого была наука, и естественной целью было получение Нобелевской премии. Премию Ленинского комсомола он уже получил, получение Государственной и Ленинской не виделось достойным серьезного внимания. А вот Нобелевская... С написанным на листочке планом ее получения он однажды пришел ко мне домой. Как известно, Нобелевскую не дают математикам, а именно как бы математиком (об этом ниже) Борис и был. Поэтому он должен был найти ту науку, где математика, которой занималась его лаборатория, была бы эффективно применима. И выбирал он между биологией и экономикой. По поводу экономики он и пришел ко мне. При этом с моей помощью (я, конечно, не был его единственным собеседником) он хотел найти конкретную область, на которой стоит сосредоточиться. Сам план получения Нобелевской, включающий организацию цитирования его работ, пока несуществующих,

обработку членов Нобелевского комитета, саму процедуру выдвижения и т. п., был им уже написан.

Собственно, стремление к практически недостижимым целям и было главной отличительной чертой Березовского, влекло к нему и за ним. Причем чем менее достижимой казалась цель, тем с большим рвением он к ней стремился. Новые препятствия не заставляли его опускать руки, а провоцировали дополнительный драйв. Для Бориса не существовало слова “нет”. “Невозможно” – слово не из словаря Березовского. Вспоминая известную песню Макаревича, можно сказать, что он точно не “прогибался под изменчивый мир”, у него просто не возникало такой мысли.

Это его и сгубило. Его последняя и главная цель была очевидна: управление страной Россией. Я часто рассказывал, как однажды, залечивая перелом позвоночника в лозаннском госпитале, Борис объяснял мне смысл слияния ЮКОСа и “Сибнефти”, которое они с Ходорковским затеяли году в 1998-м.

“Америкой, – объяснял мне Березовский, – на самом деле управляют семь или восемь семей, мы точно не знаем сколько. В основном, конечно, еврейских. Они собираются, я думаю, где-то раз в год и решают основные вопросы – кандидатура президента, ставки ФРС, вторжение в какой-нибудь Ирак. На самом деле решают именно они, а демократия – это разводка для лохов”. Потом он рассказал, что Америка большая и там всего хватает на семь или восемь семей, а Рос-



сия – маленькая и небогатая, поэтому они с Мишей решили рулить вдвоем (Ходорковского он, конечно, видел младшим партнером). Для этого и создается “ЮКОС—Сибнефть” – потенциально самая крупная компания России.

Я от обалдения задал идиотский вопрос: “А как же мы?” – “А вам – что останется”, – ответил Борис.

Это была его модель мира, которую, подозреваю, разделяет большинство россиян. Но в отличие от них Березовский не чувствовал сакральности российской власти, которую, не будучи на нее помазанным, просто нельзя захватить изнутри. Власти можно советовать, можно ей помогать и за ее счет обогащаться. Но стать самой властью абсолютно невозможно. Особенно безродным космополитам. Единственный способ захватить власть – уничтожить “старую” сакральность, устроив революцию, чем и занимался Борис все последние годы. Но исторических условий для революции не сложилось. А попытки залезть на занятый трон были обречены окончиться трагически. Можно стать “столбовою дворянкой”, невозможно (и губельно даже пытаться) – “владычицей морскою”.

На непонимании этого факта сломали зубы и Березовский, и Гусинский, и Ходорковский. Мне кажется, в этом непонимании много еврейского. Если свобода – главная ценность, а Бог – возможный соперник, то как можно мириться с чертой оседлости, квотами в ВУЗы и тому подобными “нельзя”? Почему нельзя? Кто так решил? Несогласие десят-

ков тысяч молодых евреев с несправедливыми ограничениями – очевидный (не главный, конечно) фактор революции 1917 года.

Увы, отмечая одно “нельзя” за другим, наиболее амбициозные личности заходили туда, куда действительно было нельзя – как в смысле желаний, так и в смысле собственного поведения. Борис дважды говорил мне, что на самом деле президентом надо становиться самому. Но (проблеск рационального сознания!): “Мешает отчество. Был бы Александрович – стал бы точно. Про национальность никто бы и не вспомнил. А “Абрамович” уж слишком режет слух”.

Преодолевая общепринятые запреты, он всюду возил с собой девушек лет восемнадцати-двадцати, – будучи и исполнительным секретарем СНГ, и замсекретаря Совбеза. А почему нельзя? Даже если женат. Некоторые очень большие начальники рассказывали мне, что абсолютно балдели от такой наглости, попраания всех этикетов, и просто не знали, как реагировать. И восхищались, конечно, завидуя.

Амбиции подавляют страх. Борис был исключительно смелым человеком. Внешнее впечатление обманывало – согбенная спина, мелкие шажки, суетливые движения. В молодости он мог казаться испуганным и заискивающим. На самом деле он был не просто смелый, а лихой. Беспредельные и плохо просчитанные риски в бизнесе и политике, которые он брал – в том числе подвергая опасности собственную жизнь, – меня всегда поражали. Я к такому был не готов. Ко-

гда он гонял на снегоходе по льду Клязьминского водохранилища, охрана отставала – было страшно. Именно так он однажды ночью сломал позвоночник, случайно оставшись в живых, – въехал на полной скорости в относительно мягкий камыш, а не в дерево или гранитный парапет.

Роман Абрамович рассказывал мне, что однажды, в самом начале их с Борисом сотрудничества, он пришел к Березовскому за поддержкой. У них возникли проблемы с какими-то бандитами, ситуация стала опасной, и Роман задумался о серьезной охране, которой у него, в отличие от Бориса, не было. На разговор об опасности и просьбу помочь с усилением охраны Березовский прореагировал сухо: “Бизнес – это война. Тебя убили – значит, ты проиграл. Действуй так, чтобы не убили. И сам думай о своей охране, особенно не заморачиваясь”.

Сам он не заморачивался, особенно после покушения. Отступить из-за страха было для него абсолютно невозможно. Наоборот, страх надо было преодолевать, и – вперед.

Эта смелость наряду с неограниченными амбициями, безусловно, привлекала. Делала его лидером. Плюс к этому – исключительный дар убеждения.

\* \* \*

Змею-искусителю дар убеждения абсолютно необходим. У Бориса он был, и пользовался он им постоянно. И так же

постоянно хвастался.

Помню, как однажды группе “олигархов” надо было добиться чего-то от тогдашнего председателя Центрального банка Сергея Дубинина. Было известно, что у Березовского с ним крайне плохие отношения (это, впрочем, естественно – они совсем разные).

Тем не менее именно Борис вызвался съездить в ЦБ и “решить вопрос” в интересах собравшихся в клубе ЛогоВАЗа бизнесменов. Кто-то удивился: “У тебя же с Дубининым совсем плохо”. Березовский усмехнулся: “На человека масштаба Дубинина мне надо 40 минут”.

Борис съездил в ЦБ и действительно очень быстро все решил. А на мой вопрос, почему у него раньше было с Дубининым “плохо”, ответил, улыбнувшись: “Раньше он не был мне нужен”.

Дар быстрого убеждения стал причиной того, что Березовский оказался одним из очень немногих людей, кто серьезно помог мне в жизни.

В 1988 году я должен был уехать в Австрию заниматься наукой в Международном институте прикладного системного анализа. С огромными усилиями подписав контракт – у Академии наук СССР было в институте одно место экономиста, но кого брать, решали не в Москве, а в Вене, и не наши, а тамошние ученые, – я неожиданно не получил разрешения на выезд, так называемое “решение” ЦК КПСС. Причины не назывались, но было и так понятно: во-первых, я не

был членом партии (а это важнейшее условие разрешения на длительную заграникомандировку) и, во-вторых, этнически – по маме – не вполне соответствовал идеалу советского ученого.

Ввиду отказа на мое место оформили другого молодого ученого, тоже подписавшего контракт с институтом. Но пока он проходил процедуры согласования и получал свое “решение”, Советский Союз слабел и слабел, правила смягчались, и с помощью друзей через год я тоже выбил разрешение на выезд. Думаю, отъезд на работу в Австрию был самой сложной операцией моей жизни, точно сложнее, чем преодоление вместе с Альфа-банком кризисов 1998 или 2009 годов.

Словом, возникла коллизия: два человека с контрактами на одно рабочее место. Окончательное решение должен был принять куратор экономических исследований института со стороны советской Академии наук. Когда я начинал оформляться, им был мой учитель покойный академик Станислав Сергеевич Шаталин. Но за год ситуация поменялась, и куратором стал молодой профессор Алексей Юрьевич Шевяков, сегодня, увы, тоже покойный.

Мой конкурент, подписавший контракт, был его сотрудником. Поэтому было ясно, что мои шансы уехать близились к нулю.

Я сидел дома и грустил, когда ко мне зашел Березовский. “Всё решим”, – сказал он немедленно, услышав мои причитания. “Как фамилия этого профессора? Шевяков? Позна-

комлюсь и всё решу. В конце концов, он такой же, как я, молодой доктор – договоримся. Дай две недели”. Конечно же, я не поверил.

Через пару недель ко мне вновь заявился Борис. “Я на днях познакомился с Шевяковым. Сразу ничего не сказал, но теперь давай вдвоем съездим к нему на работу и всё решим”. Я ответил, что это абсолютно невозможно. Длительная командировка – слишком большой приз. Вот так, сходу, поменять одного (своего!) кандидата на другого (меня, которого он в глаза не видел) – так не бывает.

Но мы поехали. Стоял жаркий июль 1988 года. Мы обнаружили Алексея Юрьевича в Президиуме Академии наук на Ленинском проспекте. Борис усадил меня на лавку напротив входа в здание, а сам зашел внутрь. Мне наказал не двигаться.

Минут через 20 Березовский и Шевяков вышли вдвоем. Остановились, оживленно беседуя, причем больше говорил, конечно, Борис. Потом он повернулся ко мне и попросил подойти. Я подошел. “Вот, – сказал Березовский, – это Петр. Все ясно?” Шевяков внимательно посмотрел на меня. “Всё. Договорились. Пока”. Мы попрощались. “Едешь в Австрию”, – сообщил мне Борис. И оказался прав.

Потом я долго пытал их обоих: “Что сказал Березовский?” Шевяков сознался спустя несколько лет: “Очень просто. Во-первых, я слышал, что Борис – деловой человек и ему можно доверять. Во-вторых, он задал очень правильные во-

просы: “Зачем тебе нужен в Австрии именно свой человек? Ты чего от него ждешь?” Борис сам и ответил: “Тебе нужны совместные с ним статьи на Западе. Приглашение на конференции. Связи. Ну и “бытовка” – джинсы детям, подарки жене. Посмотри на Петра – он все это сделает лучше, чем твой, как там его... Я гарантирую”. И Шевяков поверил.

\* \* \*

Дар убеждения – важнейшая составляющая таланта вести за собой. В основе того и другого – неколебимая уверенность в себе. Хотя бы и внешняя. Станислав Белковский, друживший с Березовским в начале 2000-х, рассказывал мне, что периодически у Бориса возникали приступы страха, неуверенности, депрессии. Что задолго до 2013-го он заговаривал о самоубийстве. Об этом же, о панических атаках, говорила мне и Галя – вторая жена Бориса. Для меня, как и для таких старых друзей Бориса, как Леонид Богуславский, это стало неожиданностью: при нас он никогда не позволял себе выглядеть слабым.

Поэтому и мог вести за собой, “поднимать на бой” в ситуациях, казавшихся почти безнадежными. В 1996-м, сыграв огромную роль в мобилизации проельцинских олигархов и дальнейшей победе Ельцина на выборах. В 1999-м, придумав “Единую Россию” и вырвав из рук Лужкова и Примакова казавшийся неизбежным выигрыш в парламентской гон-

ке. Березовский не участвовал в выборах Путина. Но без победы проельцинских сил на думских выборах 1999-го у нас точно был бы другой президент.

Эти победы способствовали созданию мифа о всемогущем Березовском – мифа, который он сам во многом и поддерживал. Победителю начинают верить, даже если планы будущих побед выглядят неубедительно: “Раньше ведь удавалось. Может, он что-то знает и чувствует, невнятное нам?” Тем более что планы Бориса всегда были грандиозны. Если тебе обещают миллиард, невольно думаешь: “Миллиард – не миллиард, но, может, миллионов 10 действительно заработаю?” Наглядный урок эффективного искушения.

Березовский не был ленив, он был способен не только придумывать, но и делать. Анатолий Чубайс рассказывал, как Борис пришел к нему в 1996 году с идеей разыграть на выборах “карту Лебеда”. Популярный генерал, по замыслу, должен был в первом туре отобрать голоса у коммунистов, а потом, во втором, “передать” своих избирателей Ельцину. Чубайсу идея понравилась, и он попросил Березовского переговорить с Лебедем. “Да я уже ночью к нему слетал и договорился”, – ответил тот.

Ему было не лень и поддерживать необходимые личные отношения, “дружить”. Ужинать, ходить в баню, летать отдыхать. Однажды мы договорились вечером встретиться на даче нашего общего товарища. Я приехал часов в десять, а Борис появился около двух ночи – с кем-то ужинал. Я до-



ждался его, но почти сразу же засобирался спать – надо было в восемь утра уезжать на работу. Березовский уговаривал меня посидеть еще, а когда понял, что я все-таки ухожу, сказал: “Я тебя провожу утром”.

В восемь утра я спросил мажордома: “А когда улеглись Березовский с хозяином?” – “Выпивали до пяти утра”. В этот момент я услышал шаги – Борис спускался провожать меня. На улице шел проливной дождь, от дома до машины надо было пройти метров сорок, и Березовский, в махровом халате и с большим зонтом над нашими головами, проводил меня до автомобиля, несмотря на уговоры не мокнуть и идти досыпать. До сих пор не вполне понимаю, был это дружеский порыв или глубоко усвоенный поведенческий навык. Примитивного расчета быть не могло – Борису от меня ничего не было нужно.

\* \* \*

Безусловно, некоторые качества Березовского были для меня неприемлемы. Первый раз меня серьезно садануло его патологическое равнодушие к чужому горю.

Владимир Воронов рассказывал, как истово Борис помогал, когда потребовалась медицинская помощь его брату, как все скрупулезно организовывал. Об этом же говорил и Юлий Дубов. Действительно, когда нужны были действия, Борис, как настоящий лидер, всегда был готов помочь и эффектив-

но помогал.

Но сопереживать при этом не мог. Действия – да, чувства – не очень. Он не переживал за себя, не хотел переживать за своих близких, вообще бежал от депрессивных эмоций. Очень не любил посещать похороны и больных друзей.

В далеком 1987-м в нашей семье случилась трагедия. У моей жены уже в роддоме из-за ошибки врачей погиб неродившийся ребенок.

Я был совершенно убит. Жена чуть не умерла, дома меня окружали ненужные детские вещи (вообще-то, согласно поверьям, их не следовало покупать “до того”). Борис был полностью в курсе дела: заведующая отделением, где должна была рожать Лена, училась с ним в одном классе. Собственно, он сам туда мою жену и устроил.

Березовский пришел ко мне домой. Ритуально что-то сказал – типа “жалко”. А потом достал план нашего совместно-го с АвтоВАЗом бизнеса и предложил обсудить. Я был не в состоянии – потеря ребенка была первой серьезной трагедией в моей жизни. Он поразился совершенно искренне: “Ты что? Ребенок уже умер. Это прошлое. Пошли вперед!”

И это не была попытка меня успокоить. Борис действительно так чувствовал. Прошлого не существовало. Рефлексия отсутствовала. Много лет спустя я дал ему книгу Дубова “Большая пайка”, которая повествует о нем, о Борисе. Почему-то Юлик не успел подарить ему экземпляр. Березовский прочитал, позвонил мне и сказал: “Очень интересно. Ведь я

ничего не помню”.

Подобная эмоциональная глухота не то чтобы развивалась с годами – просто с ростом социального статуса Борису было легче позволять себе не демонстрировать ритуальное сочувствие, а его равнодушие многих задевало и отвращало.

Вторым переломным эпизодом в моем к Борису отношении стала, как нередко бывает в России, история с дележом прибыли. Единственный раз мы с ним сделали совместную сделку. Я ее придумал и организовал, но для начала нужны были деньги. У меня их в 1993 году не было вовсе. Березовский все профинансировал, а прибыль, которую официально получил ЛогоВАЗ, мы должны были поделить пополам. Мне причиталось 5 миллионов долларов – огромные деньги. Несколько лет я не мог их получить со своего близкого друга. Борис говорил: “Да, должны. Но пока нету. А то, что заработали, увы, потратили на другое”. И добавлял свою знаменитую фразу: “Деньги были, деньги будут. Сейчас денег нет”.

Я все-таки получил свое с помощью Михаила Фридмана и Бадри Патаркацишвили. Но очень многим Борис так и остался должен. Например, Михаилу Денисову – ближайшему другу юности. Михаил подробно рассказывает об этом в беседе со мной.

Для меня такое легкое отношение к своим долгам неприемлемо. А кто-то прощал, будучи, возможно, готовым к подобной необязательности изначально. В наших разговорах Александр Гольдфарб и Юрий Фельштинский отмечали, что

всегда философски относились к Бороным обещаниям.

И еще меня ужасно раздражала его непоследовательность. Однажды, в январе 2000-го, мы играли в бильярд у меня на даче. Березовский считал, что жизнь удалась. Путин только что стал и. о. президента, денег достаточно, угроз не видно, можно расслабиться. Но, зная его, я понимал, что Борису необходима кипучая деятельность. Я спросил: “А что ты теперь, после выборов Путина, будешь делать? Нужно ведь что-то новое”. “Хороший вопрос, – ответил Березовский. – Я действительно искал и нашел дело на ближайшие 10–20 лет. Главное для себя. Называется Карачаево-Черкесия”.

И он изложил план превращения Карачаево-Черкесии в Сингапур (пусть и без океана) или Дубай. Подробный, включавший в себя построение в центре Черкесска мечети, православного собора и синагоги и тому подобные начинания.

Через пару месяцев мы снова играли у меня в бильярд, и я спросил: “Как главное дело твоей жизни? Карачаево-Черкесия?” – “Ерунда, – ответил Борис. – Неинтересно”.

Году в 1996–1997-м Борис позвонил и попросил встретиться, чтобы, как он сказал, прояснить один вопрос. Мы встретились, и он спросил: “Вы меня познакомили с Ромой. Слушай, а чем он все-таки занимается? Что он вообще за человек?” К этому моменту они с Абрамовичем уже полтора или два года плотно занимались проектом “Сибнефть”... Не могу придумать название качеству, провоцирующему подобные вопросы в подобных обстоятельствах.

Для очень многих Борис Березовский стал символом эпохи 90-х. Эпохи, начавшейся с горбачевской перестройки и закончившейся то ли отставкой Ельцина, то ли арестом Ходорковского в 2003-м. Для истории это, конечно, будет эпоха не Березовского, а Горбачева—Ельцина, которые, несмотря на свой прижизненный антагонизм, останутся в ней братьями-близнецами, сокрушившими советскую власть.

И все-таки, вспоминая 90-е, очень часто вспоминают именно Бориса. Почему? Почему именно он для многих стал олицетворением того времени – времени становления второго российского капитализма?

Собственно, этот вопрос я и обсуждал с парой десятков людей, хорошо знавших Березовского в разные периоды его жизни. Я подумал, что, пытаясь установить связь между временем и судьбой человека, это время олицетворившего, можно об этом времени что-то понять. Именно о времени, суть которого постичь, конечно, намного труднее, чем характер любого конкретного человека. Даже такого необычного, как Борис.

У каждого из моих собеседников была собственная версия ответа на вопрос, почему именно Борис стал символом эпохи. Не стану их пересказывать. Надеюсь, наши беседы, опубликованные в этой книге, будет интересно читать. Заме-

чу лишь, что, на мой взгляд, одна из причин – редкая многогранность Березовского. Он казался своим и понятным и бизнесменам, и народным артистам, и криминальным авторитетам, и политикам. Человек узкий, непротиворечивый, простой не может отразить время, особенно странное время перемен.

И еще: история жизни человека не может быть большой без трагедии. У Бориса она случилась. Мне кажется, что без по-настоящему трагического финала судьба Березовского могла бы выглядеть как не очень смешной водевиль.

А так, как отмечали многие мои собеседники, – настоящий герой Шекспира. Шекспировские страсти. И история жизни вполне шекспировская. Как верно написал мне в письме Евгений Водолазкин: “Я знаю людей великих страстей, чье формирование происходило не в том месте и не в то время. Это их не то чтобы уничтожило – скорее свело их энергетическое поле к размеру какой-нибудь лаборатории или научного отдела... Такая себе, если уж мы вспомнили о Шекспире, Леди Макбет Мценского уезда: страсти настоящие, а площадь распространения невелика. Таким ведь мог стать и Березовский, родился он в других обстоятельствах. Но он родился очень точно”.

Именно шекспировский масштаб и трагедия жизни Бориса останавливают меня от того, чтобы его судить. Углубляться в то, что хорошо, что плохо.

Березовский был большим человеком. Вполне себе амо-

ральным. Однако – больших целей, амбиций, сил. Большого мужества и самоуважения. В этом масштабе – главный секрет его обаяния.

Ему понравилось бы, что я пишу о нем книгу. Разговариваю с теми, кто его знал. И не важно, что они говорят. Главное, что помнят.

# Благодарности

Изначально я собирался писать только книгу о Березовском и 90-х. Собственно ту, которую вы открыли. Однако мой партнер Михаил Фридман сообщил мне, что книги уже почти никто не читает, и если я хочу серьезно расширить аудиторию, прежде всего за счет молодежи, то надо делать мультимедийный проект – с кино, интернетом и т. п. Я согласился.

Все беседы, составившие основу этой книги, мы записывали на камеру. Я ничего не понимаю в мультимедийных проектах, почти ничего – в кино. Ответственность за всю эту историю взял на себя продюсер проекта – Анатолий Голубовский. Именно он координировал всю работу, организовывал запись и расшифровку интервью. Его заслуги – если что интересное получилось – трудно переоценить.

А за фильм непосредственно отвечал Андрей Лошак. И оба они – Толя и Андрей – много помогали мне в моих беседах с гостями, в том числе временами придумывая неожиданные вопросы. Спасибо обоим.

Как всякий редко пишущий человек с претензиями на наличие литературных способностей, я крайне болезненно отношусь к редактированию своих текстов, обычно ничего не даю исправлять. Но редакция интервью, сделанная Алексеем Алексенко – редактором этой книги, – меня попросту восхи-



тила. Читая отредактированные им расшифрованные тексты бесед, я практически ничего не рвался менять, отдавая себе отчет, что лучше не напишу. Спасибо!

Хочу также поблагодарить Илью Мильштейна, который стал одним из первых читателей и сделал много ценных замечаний.

Андрей Мартынов взял на себя сверку фактов, дат и имен, а также составил именной указатель.

Павел Куколев и Александра Астахова оказали огромную помощь в отборе иллюстраций и переговорах с правообладателями.

Аллу Хемлин не могу не поблагодарить за тщательную профессиональную редактуру и въедливое внимание к деталям.

Я очень признателен художнику Андрею Бондаренко, тщательно продумавшему визуальное оформление книги и предложившему проект обложки, с которым я без колебаний согласился.

Варвара Горностаева, главный редактор издательства *Corpus*, взяла работу над книгой под личный контроль и координировала работу всех вовлеченных лиц.

Особо хочу отметить замечательного фотографа Сашу Гусова, великодушно подарившего мне несколько блестящих фотографий Бориса Березовского, сделанных им во время совместных поездок.

Конечно, спасибо моему ассистенту Виктории Шатало-

вой, терпеливо разбиравшей мой чудовищный почерк и печатавшей мои собственные вводные главки, а также вносившей мою правку в тексты бесед.

Спасибо моей многолетней помощнице Ольге Дубовой, более 20 лет самоотверженно организующей мою работу, в том числе над этой книгой.

И, наконец, спасибо всем моим собеседникам, всем согласившимся встретиться и вспоминать. Вспоминать Бориса Березовского и 90-е – самые интересные годы нашей жизни.

# Часть первая

Каждое следующее десятилетие вытекает из предыдущего и определяется им. В истории это бесконечный процесс. Но в жизни человека всего несколько десятилетий. Я хорошо понимаю, что горбачевская перестройка выросла из застоя 1970-х и оттепели 1960-х, но хуже чувствую, как предыдущие десятилетия предопределили эту самую оттепель. Подобная ограниченность взгляда подталкивает историков искать причины сегодняшнего состояния в относительно недавнем прошлом: сегодня стало модно объяснять наше нынешнее состояние открытием Самотлора и динамикой цен на нефть в последние десятилетия, хотя на самом деле все у нас тянется с Ивана Калиты и Петра Первого.

Так или иначе, “Средние века я помню плохо”. И мне действительно интересно обнаруживать черты современности в том времени, которое я застал, – в позднем Советском Союзе. На мой взгляд, внимательное изучение позднесоветской жизни очень многое может объяснить в днях сегодняшних.

Сейчас принято рассуждать о падении общественной морали, о том, что в отличие от СССР с вполне четкими правилами дозволенного сегодня “позволено все”. В целом это, видимо, верно. Но должен сказать, что атмосфера в некоторых частных организациях сегодня чище, чем, например, в академическом институте времен СССР.

Советская наука вообще представляла собой одну большую шарашку, особенно в институтах, работавших на войну. Бóльшая, чем в среднем по стране, пайка; бóльшая личная свобода (дозволялось пригласить Булата Окуджаву или Владимира Высоцкого спеть на закрытом концерте); больше информации о жизни за рубежом. Но при этом обычные для шарашки доносы, официальный антисемитизм при большом количестве ведущих ученых-евреев, невозможность для большинства не только вырваться за рубеж, но и просто контактировать с “вольняшками”-иностранцами. Развал советской науки в 90-х был вызван вовсе не реформами Гайдара, а именно тем, что стены “шарашки” рухнули и многие настоящие ученые смогли выбирать, где жить, и предпочли уехать.

Вообще академический институт – а именно его продуктом был Борис Березовский – представлял собой слепок общества, точно так же как и гаражный кооператив в чудесном фильме Рязанова<sup>3</sup>. Истоки сегодняшней коррупции вполне прослеживались и в той академической жизни. Человек, готовый на профсоюзном или партийном собрании нести чушь, осуждая Америку или даже своего товарища, ушедшего от жены или уезжающего в Израиль, спокойно отнесется и к взятке. Во всяком случае, легко ее даст. Двойная мораль есть двойная мораль. Толерантное отношение к стукачам – все знали, но здоровались, – снисходительность к

---

<sup>3</sup> “Гараж”, режиссер Эльдар Рязанов (1979).

бездельникам, непрямая связь карьеры с усидчивостью и талантом, уважение грубой силы (в лице замдиректора по режиму) – очень многое сегодня напоминает советский академический институт.

Борис был плохим математиком. Его ближайший сотрудник Саша Гнедин, усмехнувшись, сказал мне: “Синус от косинуса не отличал”. Сам не написал ни одной статьи – писали ребята, его молодые сотрудники, которые при этом до сих пор относятся к нему исключительно хорошо.

У них были честные отношения. Ребята занимались математикой, решали задачи. Борис в целом, на макроуровне определял тематику и обеспечивал условия для работы – защиту от дирекции, организацию публикаций, решение бытовых проблем. Он умел, в отличие от большинства завлабов, брать на работу евреев. Именно поэтому его лучшие сотрудники все сегодня за рубежом – в Германии, Америке, Израиле.

Березовский успел стать членкором Академии наук СССР. Стал бы и академиком – думаю, среди советских академиков не менее половины, как и он, были не собственно учеными, а “организаторами советской науки”, выполнявшими необходимую в советской системе функцию – обмена одних ресурсов на другие. А ресурсами в той “экономике торга” являлось все: научные результаты, путевки в дом отдыха, продвижение по службе и присвоение званий, редкие командировки за рубеж, квартальные премии.

Естественная черта такой “экономики торга” или “административного рынка” – “мягкие ограничения”. Бюджетные – денег нет, но иногда можно выбить; легальные – закон не позволяет, но можно слегка его обойти; нравственные – взятки давать плохо, но гаишнику нельзя не дать. Сегодняшняя наша жизнь – прямое следствие этих “мягких ограничений”.

\* \* \*

Изначально я заинтересовал Бориса как сын своего отца, Олега Ивановича Авена, одного из старейшин Института проблем управления. Березовский любил общаться с начальством, с институтскими авторитетами. Приходя к нам домой, Борис всегда стремился обсудить с моим отцом институтскую жизнь.

Мама вспоминала, как в первый раз Борис не получил премию Ленинского комсомола – в последнем туре не хватило пары голосов – и пришел расстроенный ко мне. А потом на час уединился с отцом на кухне – советовался. И, конечно, получил эту премию на следующий год.

Для меня он был старшим товарищем, объяснявшим устройство мира и всегда готовым помочь. И, учитывая его огромные связи, постоянно помогавшим. В Бориной лаборатории одно время числилась моя жена (зарплату я ему возвращал), он же организовывал защиту ее кандидатской, когда мы жили в Вене. Березовский периодически давал мне

заработать на разных хоздоговорах, и “Жигули” на АвтоВА-Зе я, конечно, купил через него.

Одно время мы виделись чуть ли не каждый день. Он жил на углу Ленинского и Ломоносовского, я недалеко – на Вавилова. В соседнем со мной доме жила его мама. У нее в квартире Борис встречался со своей будущей второй женой, Галей. По дороге он заходил ко мне и этим оправдывал свое долгое отсутствие перед первой женой Ниной.

В то время я им, безусловно, восхищался, хотя свои статьи, в отличие от Бориса, писал сам. Он же, числясь научным редактором нашей с И. Мучником и А. Ослоном книжки “Функциональное шкалирование”, ее даже не открыл. Зато помог со сроками публикации.

Он уже тогда был не ученым, а бизнесменом и политиком. Однако первую часть книги о нем я все же назвал “Математик”. По формальному признаку.

# Математик 1970–1980-е

*Собеседники:*

Леонид Богуславский

Юлий Дубов

Михаил Денисов

Виталий Гринберг

Владимир Борзенко

Александр Гнедин

Галина Бешарова

## Хронология

1968 22-летний студент Московского лесотехнического института (факультет электроники и счетно-решающей техники) Борис Березовский женится на студентке Нине Коротковой.

1970-е – 1986 В результате целого ряда событий – решения всех арабских стран – членов ОПЕК, а также Египта и Сирии не поставлять нефть странам, поддержавшим Израиль в ходе войны Судного дня (1973), исламской революции в Иране (1979) и войны Ирана с Ираком, начавшейся в 1980-



м, – мировые цены на нефть выросли с 1,8 до 36,8 доллара за баррель.

1971 У Березовского и Коротковой родилась дочь Елизавета.

1973 У Березовского и Коротковой родилась вторая дочь – Екатерина.

Березовский окончил механико-математический факультет МГУ.

Учеба в аспирантуре Института проблем управления АН СССР.

Березовский защитил диссертацию на соискание степени кандидата технических наук.

1974 13 февраля – высылка писателя Александра Солженицына из СССР.

1975 Березовский вступил в КПСС.

1978 Березовский получил премию Ленинского комсомола в области науки и техники.

1979 Умер отец Бориса Березовского – Абрам Маркович.

27 декабря – ввод советских войск в Афганистан.

Президент США Джеймс Картер объявляет о введении санкций против СССР – ограничении продаж зерна и экспорта продукции высоких технологий.

1980 22 января – академик Андрей Сахаров задержан по дороге на работу и выслан без суда в г. Горький (ныне Нижний Новгород).

19 июля – 3 августа – XXII летняя Олимпиада в Москве, подвергнутая бойкоту спортивными делегациями США и многих европейских стран.

1982 10 ноября – умер Леонид Брежнев. Генеральным секретарем ЦК КПСС становится Юрий Андропов.

1983 Березовский защитил диссертацию на соискание степени доктора технических наук.

1984 9 февраля – умер Юрий Андропов. Генеральным секретарем ЦК КПСС становится Константин Черненко.

1985 10 марта – умер Константин Черненко. Генеральным

секретарем ЦК КПСС становится Михаил Горбачев.

23 апреля – на Пленуме ЦК КПСС Михаил Горбачев заявляет о программе реформ под лозунгом “ускорения социально-экономического развития страны”.

15 мая – на встрече Михаила Горбачева с партактивом Ленинграда впервые прозвучал лозунг перестройки.

1986 В результате наращивания нефтяного экспорта странами ОПЭК цены на нефть в течение года падают в три раза, достигнув 12 долларов за баррель.

25 февраля – 6 марта – XXVII съезд КПСС, на котором впервые прозвучал лозунг гласности.

26 апреля – авария на Чернобыльской АЭС.

19 ноября – принят закон “Об индивидуальной трудовой деятельности”.

23 декабря – академик Андрей Сахаров вернулся в Москву из ссылки.

1987 Березовский возглавил лабораторию системного проектирования в Институте проблем управления АН

СССР.

13 января – подписан указ Президиума Верховного Совета СССР “О вопросах, связанных с созданием на территории СССР и деятельностью совместных предприятий, международных объединений и организаций с участием советских и иностранных организаций, фирм и органов управления”, на основании которого впоследствии была создана компания ЛогоВАЗ.

13 февраля – началась амнистия политзаключенных. К 15 июля освобождены 174 человека.

28 мая – на Васильевском спуске приземлился самолет, пилотируемый гражданином ФРГ Матиасом Рустом.

1988 26 мая – принят закон “О кооперации в СССР”, ставший основой для развития частного предпринимательства в стране.

Июнь – “поющая революция” в Эстонии: массовые выступления на Певческом поле в Таллине.

Август и сентябрь – антикоммунистические митинги “Демократического союза” Валерии Новодворской в Москве.

Октябрь – создание “Народного фронта” в Латвии.

Ноябрь-декабрь – армяно-азербайджанский конфликт приводит к массовым погромам.

1989 Зима – начало избирательной кампании по выборам Съезда народных депутатов СССР. Впервые происходило публичное обсуждение предвыборных программ (в том числе на теледебатах).

Март – выборы Съезда народных депутатов СССР – высшего органа власти страны, на которых избирателям впервые предоставлялся выбор между несколькими кандидатами.

26 апреля – зарегистрирована компания ЛогоВАЗ. В этот же день у Бориса Березовского и Галины Бешаровой родился первый ребенок – сын Артём.

25 мая – 9 июня – в Москве работает Первый съезд народных депутатов СССР.

Осень – в Москве введены талоны на сахар.

# Леонид Богуславский

## Декабрь 2013 года, Москва

Богуславский Леонид Борисович (род. 1951) – один из крупнейших в России инвесторов в интернет и информационные технологии, основатель международной инвестиционной компании ru-Net. Сын литератора Зои Богуславской и инженера Бориса Кагана, пасынок поэта Андрея Вознесенского. В 1973–1990 гг. занимался научной работой в Институте проблем управления АН СССР.

Авен: Вполне естественно, что ты будешь моим первым собеседником, потому что меня с Березовским в 1978 году познакомил именно ты.

Богуславский: Если бы этого не случилось, возможно, наша страна пошла бы другим путем, потому что ты потом познакомил Бориса с Валентином Юмашевым.

А: Я познакомил Бориса с Юмашевым, я познакомил Бориса с Абрамовичем, и мы вместе познакомились с Владимиром Владимировичем Путиным. Это тоже большой вопрос – насколько от отдельных встреч зависит будущее страны. А как ты познакомился с Борисом?

Б: Это немного смешная история; она характеризует Бору с той стороны, которую мы с тобой неплохо знаем.

В 1973 году я окончил Институт инженеров транспорта.

Я был неплохим прикладным математиком, и мне удалось попасть на работу в Институт проблем управления. Я попал к твоему отцу, Олегу Ивановичу Авену. А мой одноклассник Боря Генинсон попал на работу к Эдуарду Анатольевичу Трахтенгерцу в лабораторию, где работал Березовский. И осенью того же года Боря Генинсон неожиданно пригласил меня на день рождения.

В то время я встречался с симпатичной девушкой, и поскольку мы уже наметили провести вечер вместе, я привел ее на день рождения. Она пришла в критично короткой мини-юбке. И вот мы сидим за столом, где гости – это в основном такая еврейская патриархальная семья. Я ловлю недоброжелательные взгляды всего семейства и родственников, которые смотрят на эту девушку и думают, как я посмел ее привести на такое важное мероприятие. И тут боковым зрением вдруг ловлю восхищенный взгляд: какой-то молодой человек просто с восторгом смотрит на нас с противоположного угла стола. Когда гости встали, он сразу подошел к нам и сам инициативно начал знакомиться. Это оказался Боря Березовский.

А: Вы сразу стали дружить?

Б: Мы достаточно быстро начали с ним много общаться. Дружба – это все-таки термин, который характеризует очень высокие отношения между людьми. Но я могу сказать, что в какой-то момент мы действительно дружили.

А: Березовский был типичным молодым научным работ-

ником или сразу было что-то такое, что тебе показалось особенным?

Б : У Бориса было несколько черт, которые не то чтобы делали его необычным, но были интересны и симпатичны. Впервые, он уже тогда был суперактивным, что-то придумывал, что-то устраивал, вокруг него было стремительное вращение всевозможных дел и людей. Он практически тогда же стал председателем Совета молодых ученых в институте<sup>4</sup>. Он пригласил меня, и я потом стал его заместителем в Совете.

А : Но это же явно отрывало время от науки! Я, например, никогда не хотел заниматься никакой общественной работой, потому что, честно говоря, хотел заниматься делом. Как вы тогда относились к общественным обязанностям?

Б : Напомню тебе один момент про тебя. В какой-то момент, чтобы двигаться дальше, для тебя достаточно важным шагом стало вступление в партию.

А : Конечно, меня не выпускали за границу, я только из-за этого и начал заниматься общественной работой. Но мы все-таки не обо мне, а о Березовском.

Б : Неважно. Мы об эпохе. Ты не хотел этим заниматься, тебе это было не нужно. Но система требовала.

А : Так и не так. Я начал заниматься общественной работой по одной простой причине – хотел уехать в Австрию, и для этого надо было вступить в партию. А вот у Березовского, мне кажется, была совсем другая ситуация. У него не бы-

---

<sup>4</sup> В 1977 г.



ло ясной задачи, зачем ему Совет молодых ученых. Такое ощущение, что ему этим было заниматься еще и интересно.

Б: Здесь мы можем затронуть отличительную черту Бориса. У многих, ставших успешными, тоже имеется эта черта – своеобразная “суета широким фронтом”, предпринимательская суета.

А: Я тебя на этот ответ и выводил.

Б: Да. Это как бы такой портфель деятельности. Я, кстати, этого никогда не понимал, потому что привык все системно устраивать: чтобы из точки А прийти в точку Б, нужно проделать что-то совершенно конкретное. А есть люди, и Борис один из них, которые считают: надо захватить максимум возможностей, потому что из всего, что вокруг тебя крутится, что-то может понадобиться. А может и не понадобиться, но если энергии и времени хватает, надо делать.

А: За счет науки...

Б: Конечно! За счет чего угодно, за счет каждой конкретной деятельности. Но, с другой стороны, ты прав – ему было интересно. Мне кажется, Борис делал именно так даже во многом подсознательно: и это может понадобиться, и этот человек когда-нибудь пригодится. Он пытался как-то закончить со всеми и приблизить к себе все, что движется.

А: Есть большая разница – воспринимать это как бремя и неизбежную дань системе или как потребность. Думаю, для тебя это тоже было бременем, ты же никогда этим заниматься не хотел. А для него это всегда было по-другому, чем для

нас с тобой.

Б: Согласен. Но это тоже неоднозначно. Он этим занимался не потому, что ему это просто нравилось, а потому, что он был в центре внимания. “Уважуха” – вот что было очень важно. С таких позиций ему было легче общаться с вышестоящими учеными и администраторами.

А: Борис ведь очень рано вступил в партию?

Б: Да. И он четко понимал: чтобы идти по карьерной лестнице, нужно вступить в партию. Председатель Совета молодых ученых вступал в партию практически автоматом<sup>5</sup>.

## Институт

А: Я все-таки был экономистом, у нас было невозможно оставаться в стороне от всей этой партийной суеты. А вот насколько математику было важно членство в партии, чтоб стать заведующим лабораторией?

Б: Культура Института проблем управления во многом отличалась от большинства организаций и институтов, благодаря Трапезникову это все-таки был институт существенно более демократичный, менее консервативный, чем многие другие.

А: Половина института занималась закрытой тематикой.

---

<sup>5</sup> По версии Александра Хинштейна, Борис Березовский вступил в КПСС в 1978 г. По другим данным, это произошло в 1975 г. Первая дата согласуется с предполагаемой Леонидом Богуславским последовательностью событий: “Председатель Совета молодых ученых вступал в партию практически автоматом”.

Советская власть всегда давала физикам, математикам, которые занимались бомбами и ракетами, немного больше свободы. Надо было чем-то платить. Платили в том числе частной свободой – запрещенные книжки, концерты Окуджавы в институте... В ИПУ всегда были немного другие правила жизни. А из этого возникает атмосфера.

Б: Возможно. Все-таки и опасное вольнодумство там было. Вот случай – парень, который работал в лаборатории твоего отца, печатал на ксероксе самиздат за деньги. И его накрыли. Но даже тогда – а это начало 1980-х – с ним поступили гуманно. Его даже долго не увольняли, и потом он просто перешел в соседний институт. Его, скажем так, пожурили, а может, сделали своим агентом – этого мы уже не знаем.

А: По поводу агента: какая связь была с КГБ, насколько вы чувствовали, что она есть?

Б: Мне трудно сказать, потому что по целому ряду причин я никогда с этим не сталкивался.

А: Есть легенда, что Борис-то сталкивался<sup>6</sup>.

Б: Не могу ни подтвердить, ни опровергнуть эту легенду. Могу точно сказать, что мне не известно ничего, что меня натолкнуло бы на такую мысль.

А: Борис не очень интересовался самиздатом. Общеполитический контекст его, мне кажется, особенно не интересовал.

---

<sup>6</sup> По утверждению Хинштейна, Березовский в сентябре 1979 г. был завербован КГБ (агент Московский).

Б: Нет, он был вполне на уровне интеллигенции, которая обсуждала острые темы. В том числе критиковала советскую власть. Борис любил читать самиздат, реально любил Набокова, Солженицына, его интересовали такие вещи.

А: Хочу немного подробнее поговорить о нашей академической жизни. В XX веке исчезло много цивилизаций – исчезла еврейская цивилизация Восточной Европы, практически исчезла русская крестьянская цивилизация. Были и такие цивилизации, которые существовали не века, а десятилетия, но были очень объемными и целостными. Одна из них – советская. В частности, уникальный мир советской науки – этот мир тоже исчез. Мне кажется, атмосфера советского академического института очень много проясняет в нашей сегодняшней жизни. Вообще, по-моему, в 70–80-е годы были заложены основы всего того, что мы имеем сейчас. Наши корни и корни сегодняшней жизни следует искать там. Мне хотелось бы начать с этого академического мира, а конкретно с Института проблем управления.

Б: Действительно, ИПУ был неким микросоциумом, питательной средой для возникновения определенных “своих” навыков, инициатив, до некоторой степени – “своей” особой морали. Институт проблем управления был довольно необычным академическим институтом. Наряду со средой для глубоких научных исследований в нем очень сильно проявлялся своего рода научно-предпринимательский динамизм. Из этого института вышло много людей, которые по-

том создали успешный бизнес. Более того, у меня есть теория, согласно которой подобная среда сильно способствовала возникновению того, что я бы назвал “предпринимательством в науке”.

А: Поясни.

Б: Это означает, что сам поведенческий процесс этих людей мало чем отличался от сегодняшнего бизнес-процесса. Были призы: кандидатская диссертация, докторская диссертация, премия Ленинского комсомола, Государственная премия, Ленинская премия. Это были некие вершины. Такой вершины можно было достичь просто благодаря научному результату, который ты получил. Но большинство людей все-таки строило карьеру в соответствии с тем, что это большой куш, предпринимательская цель. И для того, чтобы добраться до очередной цели, нужен “обмен-ресурс”. В частности, он мог состоять из выдающихся ученых, которые поддержат человека и дадут возможность достичь очередной цели.

А: То есть они напишут рекомендации, отзывы.

Б: Да, они могут помочь опубликовать статью в мощном научном журнале, издать монографию и т. д. Зачастую это делалось не потому, что люди дружили, и не потому, что у человека за душой были выдающиеся научные результаты. Во многих случаях это делалось потому, что один человек был нужен другому – мог пробить загранкомандировку, или достать дефицитные детали к “Жигулям”, или похлопотать по другому вопросу. Неважно, как мы к этому относимся,

но это естественная человеческая деятельность, которая существует во всем мире – где-то в большей, а где-то в меньшей степени. В Институте проблем управления все это сочеталось – в хорошем смысле, была такая широкая палитра.

А: И все понимали, кто большие ученые, а кто “обмен-ресурс”?

Б: Абсолютно. Все внутренние люди понимали, кто большой ученый, у кого карьера выстраивается сама собой, просто потому что он выдающийся человек, а кто делает карьеру сознательно и идет по этому пути как предприниматель.

А: Существует много мифов о Советском Союзе. Но то, что ты сейчас говоришь, ясно показывает: даже советская наука была очень сложной системой. При том, что там было много выдающихся ученых, там было много и, я бы сказал, околонаучной жизни. Березовский, как я понимаю, был представителем околонаучной среды, который делал предпринимательскую карьеру. Насколько он типичен для института вообще и для предпринимательства в науке? Ведь как предприниматель он оказался, возможно, самым успешным из сотрудников вашего института.

Б: Исключая меня, наверное.

А: Конечно. Я правильно понимаю, что он был как раз примером ученого-предпринимателя?..

Б: Абсолютно.

А: ...Который во многом развенчивает миф о великой и чистой советской науке, потому что она была образована по-

другому – сложнее?

Б: С одной оговоркой: Березовский все-таки был ближе к науке, чем многие другие, кто выстраивал карьеру как чистые предприниматели. То есть в нем в тот период была некая увлеченность наукой. Надо сказать, что у него уже тогда было то, что мы в бизнесе называем чуйкой. И у него чуйка была связана с научными проблемами. Не сказать, чтобы она была выдающаяся, но она была. И это тоже характеризует человека как ученого. Он понимал, что является актуальным вектором в той области, которой занимался. Он неплохо, я даже могу сказать – хорошо формулировал проблемы. Возможно, иногда не понимал технически, как задачу решить, но проблематику в большей степени находил сам. Это характеризует его как ученого, это несомненный и важный элемент научной деятельности, которым многие люди не обладают.

Чего Борису не хватало – и что он восполнял, строя вокруг себя команду, – владение математическим аппаратом. Ему надо было, как сейчас говорят, аутсорсить этот элемент – доказывание теорем, получение математических результатов. Это должны были делать другие люди. Но во многом, особенно на начальном этапе, он этим людям задавал направление.

## Три элемента бизнеса

А: Расскажи историю про “Жигули”. Это, мне кажется, картина ваших отношений.

Б: История выглядела таким образом. Боре в его динамизме, в его суете широким фронтом не хватало мобильности. Он всегда мечтал, чтобы у него был автомобиль. Но купить автомобиль позволить себе не мог. Да, собственно, и я тоже не мог себе позволить машину. Но у моей мамы был автомобиль, которому было много-много лет. Ржавый, в дырках...

А: Красный, по-моему?

Б: Не помню, какого он был цвета, но он стал красным после операции, о которой я рассказываю. Я случайно Боре сказал, что мама предлагает мне взять машину, но непонятно, что мне с ней делать – на этом автомобиле практически нельзя ездить. И он говорит: “Слушай, давай возьмем на двоих – 50 на 50. Мой вклад будет в том, что я по своим связям на АвтоВАЗе его отремонтирую, получится как новый”.

Надо сказать, что Березовский буквально перед разговором получил права и очень неуверенно ездил по Москве. Когда он с Ленинского проспекта подъезжал к Октябрьской площади и, допустим, ему нужно было на парк Горького, который находится в 100 метрах слева, – он ехал направо и проезжал все Садовое кольцо, потому что не понимал, как



развернуться или как перестроиться.

И вот Боря говорит: “Я возьму машину, сам погоню в Тольятти и там отремонтирую”. Я говорю: “Слушай, ты же только недавно научился кататься, опасно тебе ехать в Тольятти”. И вот что, кстати, очень характерно для Бори: он включил все средства, чтобы давить на меня, потому что ему было важно самому за рулем поехать в Тольятти.

Он так давил на меня, что я придумал водительский тест. Загнал машину на крутую горку – улица Володарского<sup>7</sup> около кинотеатра “Иллюзион” на Котельнической набережной. Там крутой подъем. Поставил на ручник. Говорю: “Вот, Боря, тронешься на горке с ручника – поедешь в Тольятти. Не тронешься – я тебе не дам машину”. Он не тронулся: машина каждый раз скатывалась вниз вплоть до кинотеатра “Иллюзион”. Я говорю: “Ну, все, Боря, не судьба”.

И вот тут я испытал на себе совершенно фантастическую силу убеждения – как Боря умеет убеждать, чередуя теплоту, обаяние, уговоры, аргументы. Он меня додавил и поехал в Тольятти. Позже я узнал, что по дороге он улетел в кювет, перевернулся<sup>8</sup>. Все равно кузов надо было менять, так что

---

<sup>7</sup> Ныне ул. Гончарная.

<sup>8</sup> По мнению Александра Гнедина, здесь могут быть перемешаны воспоминания о двух событиях: в 1979-м или 1980 г. Березовский, только что получив права, путешествовал в Тольятти вместе с Гнединым и съехал с дороги в лесополосу. В результате был поврежден бампер автомобиля. Около 1982 г. состоялась другая поездка в Тольятти, где среди спутников Березовского был Юрий Ремизов. Тогда автомобиль действительно перевернулся. Ремизов вспоминал, как на него

ничего в этом страшного не было. Машину отремонтировали.

Когда мы начали ее здесь эксплуатировать вдвоем, действительно неделю ездил я, неделю ездил Боря. Но возникла проблема: я заметил, что когда Боря мне отдает машину, он за неделю проезжает в пять раз больше километров, чем я. А мы ее эксплуатируем пополам и платим 50 на 50 – какая-то несправедливость... Говорю: “Борь, слушай, давай отношения пересматривать”. И через какое-то время Боря где-то занял деньги и выкупил у меня машину.

А: А почему он так много ездил?

Б: Я долго этого не знал. Много-много лет спустя мне наш общий знакомый сказал, что Боря так много ездил, потому что бомбил.

А: Я слышал про это.

Б: Каждый вечер. Ничего в этом страшного не было. Я тоже подрабатывал извозом иногда – раз в неделю пару часов, потому что денег не хватало. Но Борису нужно было больше денег, поэтому он делал это чуть ли не каждый день.

А: Березовский пытался еще как-то зарабатывать? Известна история, как он сидел в КПЗ в Махачкале – об этом много говорили и писали. Что там произошло?

Б: Я никогда эту историю не рассказывал – о ней знали только очень близкие люди. В публичном сегменте я ее впервые увидел в книге известного журналиста, который стал по-

литиком. Там написано, что Борис выкарабкался благодаря тому, что уже был агентом КГБ. На самом деле история развивалась по-другому.

Боря однажды прилетел в Махачкалу к каким-то знакомым (это было связано с диссертацией). Я не понимал, зачем он прихватил с собой некоторое количество наборов постельного белья. И вдруг звонок: Боря говорит, что его в аэропорту арестовал ОБХСС. Если помнишь, была такая служба, следила за всякими спекуляциями. Борис сидит в камере предварительного заключения в Махачкале, и ему шьют дело, будто он вез комплекты постельного белья, чтобы спекулировать. Естественно, первый вопрос, который я ему задал: “Боря, ну скажи откровенно, зачем ты потащил такое количество этих наборов в Махачкалу?” Я был ботаником и реально не понимал. Борис меня стал убеждать, что его близкие дагестанские друзья просили для своих родственников – многочисленных родственников. Он решил сделать им одолжение.

А: Березовский звонил из КПЗ?

Б: Да, ему дали возможность позвонить. Я начал думать, как помочь. Первое, что я сообразил: моя мама, Зоя Борисовна Богуславская, хорошо знает Расула Гамзатова. Я встретился с мамой, говорю, что с Борисом произошла неприятная история, что это какое-то недоразумение. Надо позвонить Расулу Гамзатову и сказать, что Боря – председа-

тель Совета молодых ученых, член партии, доктор наук<sup>9</sup> и так далее. И мама это сделала – попросила Гамзатова, и Расул Гамзатов вытащил Бориса из КПЗ.

А: То есть версия, что это все была агентура КГБ, ни на чем не основана?

Б: Ни на чем не основана, я считаю. Ты мне задавал вопрос: работал ли он с “конторой”. Я ответил, что не знаю.

А: А про Гамзатова знаешь точно?

Б: Про Гамзатова знаю точно.

А: Давай вернемся назад. Мы говорили о том, что мне вообще симпатичны люди, которые ставят себе большие цели. И Березовский, безусловно, – не единственный. Такое качество меня увлекало – умение ставить огромные цели. Но мне кажется, с этим связано другое качество, которое у Бориса было, – неумение слышать слово “нет”. Все возможно, нет ничего невозможного.

Б: Так было с самого начала. Я считаю, что для любого бизнесмена, который хочет играть в большие игры, необходимы два качества, дающие гигантское конкурентное преимущество. Первое – не знать слова “нет” и второе – воля. Эти две вещи как близнецы. Можешь сколько угодно намечать себе высокие цели и сколько угодно действовать так, будто у тебя нет слова “нет”, но если у тебя отсутствует воля, ты превращаешься в мечтателя о высокой планке, о вы-

---

<sup>9</sup> Описанная история наверняка происходила до 1983 г., когда Березовский защитил докторскую диссертацию.

соких целях. И надо сказать, Борис практически в каждом виде деятельности ставил себя в такую ситуацию, в которой для него не существовало “нет”. Даже когда в результате у него ничего не получалось, он все равно шел до конца, пока на 100–200 процентов не становилось ясно: всё.

А: С этим связан дар убеждения. Ты настолько не веришь, будто чего-то нельзя, что свою веру передаешь собеседнику.

Б: Да, это важный элемент. На самом деле это треугольник. Отсутствие слова “нет”, воля и третий момент – отсутствие комплексов. Если у тебя есть комплексы, ты не пойдешь напролом, ты что-то постесняешься сделать.

Приведу пару житейских примеров – не из последней части жизни Бориса, а именно из начального этапа. Первый пример – очень известная история с моторной лодкой. Она описана в книжке Хоффмана “Олигархи”<sup>10</sup>, я единственный раз ее там рассказал.

А: Хоффмана почти никто не читал...

Б: Я расскажу. Это было в конце 70-х. У меня была моторная лодка на даче, на Клязьминском водохранилище, и я катался на водных лыжах. Боря об этом знал и тоже хотел покататься. Собрали компанию, в основном – наши приятели и члены Совета молодых ученых Института проблем управления.

---

<sup>10</sup> David E. Hoffman. *The Oligarchs: Wealth and Power in the New Russia*. USA, Public Affairs, 2001. На русском языке: Дэвид Хоффман. *Олигархи: Богатство и власть в новой России* / Пер. С. Шульженко, 2007.

Накануне у лодки забарахлил мотор: очень ненадежный мотор “Москва”, я уже много раз его разбирал-перебирал... Я понимал, что починить мотор невозможно, надо везти в мастерскую. На следующий день приехали ребята с Борей. Я говорю: “Ребята, у нас сейчас шашлыки, будем купаться, в футбол поиграем. Но на водных лыжах покататься не удастся, к сожалению, сломался мотор”. Боря говорит: “Ну пойдем, починим”. Я говорю: “Боря, понимаешь, я этот мотор хорошо знаю, его починить нельзя. Я его в понедельник повезу в мастерскую, там отремонтируем. На следующий уик-энд покатаемся”. Боря говорит: “Нет-нет-нет! Мы все настроились. Пойдем чинить мотор”.

В результате все пошли купаться, загорать, а мы вдвоем пошли чинить мотор. Я понимал, что его нельзя починить, но Боря оказывал такое давление – вот это отсутствие слова “нет”, – что я поддался, я вместе с ним потерял три-четыре часа. Полностью разобрали мотор. Полностью собрали. Попробовали завести. Ничего не получилось. При этом Боря еще не очень ловко умел крутить гайки и шурупы. Но он был готов потратить весь день, только бы починить чертов мотор.

А: Это очень важно. Это фундаментальное качество для успеха в жизни.

Б: Теперь про волю и про отсутствие комплексов. Боря много раз попадал в ситуацию, когда должен был пойти к какому-то большому начальнику. На том раннем этапе это был директор Института проблем управления академик Трапез-

ников. По каким-то причинам – Боря надоел или еще что-то – его даже в приемную не пускали. И он абсолютно не стеснялся стоять вечером под лестницей в холле института. Весь институт – 1,5 тысячи человек – шел домой, все видели Боря под лестницей, показывали на него пальцем, понимали, что он стоит здесь и ждет Трапезникова, чтобы решить с ним какой-то вопрос. Люди смеялись над ним. Боря на это плевал, ему было важно перехватить Трапезникова, а что думают о нем другие – неважно. Я удивлялся и в каком-то смысле даже завидовал, что Боря может поступать так.

А: Мне кажется, ему чрезвычайно важно было общественное признание. Но, с другой стороны, в нем была готовность наплевать на людей, которые на него смотрят. Интересное совмещение: он был очень тщеславным человеком, но хорошо понимал, что оценивается только результат. Сегодня на тебя показывают пальцем – посмотрим, что они скажут завтра. Сильнейшее качество.

Б: Согласен.

А: Для мужчин в тщеславии и желании нравиться большую роль играют женщины. Он в то время был женат, насколько я понимаю?

Б: Да, у него была прекрасная жена – Нина. Это была внешне крепкая семья, две девочки. Боря много занимался Катей и Лизой. Помню, как они звонили – какие-то проблемы с домашним заданием. Он вникал, помогал, объяснял. Но при этом, Петя, что уж там говорить: его, как и нас с тобой,

интересовали девушки.

А: Я тогда не был женат.

Б: Я тоже не был женат. Борис был женат, но его интересовали девушки, и надо сказать, что в тот начальный период он встречался, мягко говоря, со странными девушками. Где он их брал, я не понимал. Кстати, он потрясающе знакомился с девушками на улице. Для него не было проблемой подойти к девушке, заговорить, попытаться ее снять. Если она нахамит (а Боря был толстокожий) – его это не волновало, он шел к другой.

А: Уверенный в себе человек.

Б: Это не тот случай, когда человек поступает так благодаря силе воли, – думаю, это органично для Бори.

Странные девушки возникали. Я тогда встречался с красивой девушкой по имени Галя, она была модель, и у этой Гали была ближайшая подруга, которую тоже звали Галя – Галя Бешарова. Мы какое-то время проводили втроем. Как-то моя Галя говорит: “Слушай, что там Боря мается непонятно с кем? Давай его познакомим с Галей Бешаровой”. И мы познакомили Боря с Галей. Боря влюбился в Галю, реально влюбился.

А: А Галя влюбилась в Боря.

Б: И Галя влюбилась в Боря. Я, кстати, считаю, что Галя любила Боря просто очень сильно. Галя была очень интересная, восточный тип красоты. Так у Бори возникла вторая жена Галя.



А: Ты, может быть, объяснишь, чем занимался Березовский в науке и как он из этой науки пришел к АвтоВАЗу? Как начинался этот бизнес?

Б: Это называется “задачи многокритериальной оптимизации”. Прикладная математика. Принятие решений в условиях неопределенности. Боря быстро понял, что защищаться надо по техническим наукам, по физмату вряд ли получится. Но нужны были крупные внедрения. Поэтому задачи, которые он решал, за уши притянули к проблемам промышленности. Какие-то внедрения делались на АвтоВАЗе. Так получилось, что возникли связи, возникла площадка для внедрений.

А: У меня есть ощущение, что приглашение науки на предприятия типа АвтоВАЗа во многом происходило потому, что руководству заводов нужно было защитить докторскую или кандидатскую диссертацию. Насколько АвтоВАЗу действительно нужна была наука, которой занимался Березовский?

Б: Сложно сказать однозначно, но думаю, что, конечно, не в той степени, как преподносилось. Но это отличало не только Бориса. Все, кто хотел защитить докторскую по техническим наукам, должны были произвести большие внедрения. Поэтому устанавливались деловые отношения между предприятиями и соискателями докторской степени.

А: Березовский, как я понимаю, стал в течение 1980-х большой фигурой на АвтоВАЗе?

Б: Это громко сказано. Достаточно привести пример. У Бори были тесные взаимоотношения с Зибаревым, замом Каданникова (гендиректора ВАЗа). Когда было задумано совместное предприятие ЛогоВАЗ, учредителями предприятия, по идее Бори, должны были стать в первую очередь АвтоВАЗ и во вторую очередь – Институт проблем управления. Каданников спросил, сколько нужно внести в уставный фонд. Зибарев ответил: “50 тысяч рублей”. Каданников сказал: “Дай ему 50 тысяч рублей, и на хрен нам это СП нужно”.

У меня вообще такое ощущение, что Каданников первый раз увидел Березовского в глаза, когда они с Зибаревым пришли обсуждать ЛогоВАЗ. Так что Боря не был такой уж большой фигурой на АвтоВАЗе. Тем не менее – он построил достаточно доверительные и близкие отношения с рядом людей, и это сильно помогало.

А: Он, безусловно, уже тогда умел – приглашать, накрывать стол... Тогда была такая эстетика общения с директорами. Она у него была очень сильно развита. Для нас, ученых, это было нетипично.

Б: Помню, она с самого начала была – то, что ты назвал эстетикой. Мы ездили к нему на дачу в Тарасовку всем Советом молодых ученых жарить шашлыки и играть в футбол. Все было хорошо, приятно организовано.

Тогда существовал бизнес-элемент, который можно называть бизнесом на диссертациях. Борис в этом был совершенно не одинок. Для руководителей среднего звена, ска-

жем, АвтоВАЗа, кандидатская диссертация была очень важной вехой, и Боря был для них контактом, который помогал на разных уровнях, вплоть до написания диссертации. Надо сказать, что Боря это поставил на поток. И довольно большая часть этого потока была не про деньги, а про связи.

А: По поводу потока. Как тебе кажется, Боря был хорошим организатором? Ведь чтобы поставить что-то на поток, надо иметь организационный навык: давать задания, принимать задания, людей контролировать. Есть ощущение, что Березовский был человеком организованным и способным организовать коллектив? У меня такого ощущения не возникало.

Б: Ты прав. Его организационный КПД был низким. Но в силу того, что Боря бросал огромный сгусток энергии и суеты в каком-то направлении, он в результате проходил все организационные этапы, затратив в 50 раз больше времени в сравнении с тем, что потребовалось бы любому системному человеку. Причем вносил в это структурирование элементы бардака.

## **Нобелевская премия**

А: В последующей жизни Березовского часто упрекали в алчности, желании заработать или украсть. Насколько его интересы были меркантильны в те годы? Он же, как я очень хорошо помню, жил достаточно скромно. Вот ты рассказал,

например, как вы на одной машине ездили вдвоем. В отличие от абсолютного большинства знающих фамилию Березовский, я считаю, что он мало интересовался деньгами. Властью, популярностью, чем угодно, но не деньгами.

Б: Да, я во многом согласен. Он понимал, что определенные деньги нужны, чтобы двигаться в направлении, которое он себе задал. Нужно делать подарки, нужно покупать расpredвалы на АвтоВАЗе, чтобы потом их дарить нужным людям в качестве дефицита. И действительно денег не хватало. Но то, что деньги не были приоритетом номер один, это точно. Приоритетом номер один была карьера, которую Борис себе в мечтах создал.

А: Он хотел быть академиком.

Б: Не просто хотел быть академиком. У нас с ним как-то был очень серьезный разговор о цели в жизни. И Борис так убедительно стал рассказывать, что становилось ясно – он думал об этом много раз и даже наметил вешки. Для него реальная цель была – Нобелевская премия. Однако он к этой цели уже шел как предприниматель.

В чем разница? Большой ученый хочет получить какой-то результат: ему вообще наплевать, какие этапы он пройдет. Все этот великий результат оценят, а потом Нобелевка либо получится, либо не получится. Ну, если получится – очень приятно, но настоящее счастье – конкретный научный результат. Этот ученый никогда не подумает о том, что ему надо защитить докторскую, получить премию Ленинского

комсомола, получить Государственную премию. А Боря себе построил четкий, совершенно предпринимательский “бизнес-процесс”: кандидатская, докторская, премия Ленинского комсомола, Государственная премия, Ленинская премия, затем – Нобелевская.

А: Я часто высказываю тезис – банальный, но, очевидно, правильный. Несмотря на академические вольнодумства, демократию и все остальное, если мы сравним атмосферу сегодня, скажем, в Альфа-банке и в ИПУ в 1970-е, то в Альфа-банке она значительно чище. В Альфа-банке не надо вступать в Компартию и выступать на собраниях с критикой США, невозможно написать донос. Такого просто не бывает. Атмосфера в научной среде, хотя она была и милая, но все же не такая идеальная, как кажется сейчас. Какое у тебя осталось впечатление? Ты вообще ностальгируешь по тому исчезнувшему миру?

Б: Нет. И, думаю, в каждый момент времени – и тогда, и сейчас – существуют разные люди, моральные и аморальные. В той среде, в ИПУ, существовали проходимцы, существовали подонки, существовали воры, которые воровали научные результаты. И рядом – настоящие порядочные ученые.

А: Вопрос степени. И что очень важно: люди строили карьеру, думали, как получить Нобелевскую премию, но все-таки пытались делать дело. И Березовский набирал на работу по-настоящему талантливых ребят – Барышникову, Гнедина, Борзенко – они пытались заниматься делом.

Б: Он это выстраивал как предприниматель. Борис хорошо видел интересную область, которой нужно заниматься, задавал направление. И он создавал вокруг себя команду талантливых молодых математиков. Это был ресурс, который позволял двигаться дальше. А целью, еще раз напоминая, была Нобелевка.

А: Он пришел однажды ко мне на кухню с написанным планом получения Нобелевской премии – советоваться. У него вообще была такая манера – советоваться с большим кругом людей.

Б: То есть ты заметил, что он подгонял свою деятельность под Нобелевскую премию?

А: Да, это одна история. Вторая интересная вещь: много лет спустя мы были на собрании, которое Березовский устроил в кафе “Атриум” на Ленинском проспекте. Он предлагал вместе с ним заняться бизнесом. Я спросил, в чем цель. Он сообщил, что цель – заработать по миллиарду долларов каждому. Это был 1988 год. В то время “миллиард долларов” звучало как нечто из другого мира, а “получить Нобелевскую премию” – звучало так же, как “получить миллиард”. Есть известная мысль: если говоришь себе: “Я буду писать как Аксенов”, – будешь писать как Пупкин. Но если говоришь: “Я буду писать как Гоголь”, – возможно, будешь писать не хуже Аксенова. Для достижения результата очень важно поставить планку, значительно превышающую твои возможности.

“Брать тоном выше!” – как говорил Бродский<sup>11</sup>. Мне кажется, высокая планка была у Бориса с самого начала. Это потом проявилось во всей его жизни.

Б: Должен сказать, что Березовский почти в каждой своей деятельности устанавливал такие планки. Делал это даже не потому, что знал, как высоко надо поднять планку, чтобы достичь приличного уровня. Для него было органично – устанавливать запредельную планку по каждому направлению, будь то наука, бизнес, отношения с людьми.

А: Борис был в этом смысле не единственным. Мы с тобой недавно вспоминали Славу Кантора – Слава тоже был таким предпринимателем. Интересно, что люди, которые так целеустремленно занимались наукой, очень преуспели в 90-е годы.

Б: Боря со Славой во многом похожи. Слава точно так же очень высоко планку поднимал.

А: Ты как-то говорил, что на примере Славы лучше понял, что такое предпринимательство и что такое наука. Если помнишь, у Славы был большой проект...

Б: Прекрасно помню, потому что немножко помогал с этим проектом. Идея проекта была связана с тем, чтобы создать спутник, который будет запущен на орбиту, раскроет на орбите зеркальные поверхности, и тем самым возникнет

---

<sup>11</sup> “Я всегда говорил себе: «Иосиф, надо взять нотой выше»” – цитата из беседы Иосифа Бродского с Элизабет и Хайнцем Маркштейнами (текст опубликован Глебом Моревым на сайте Colta.ru 23.10.2013).

искусственное солнце. Солнце на другой стороне нашей планеты будет отражаться от этих больших зеркал, и можно будет освещать места стихийных бедствий, где электричество погасло, или подсвечивать урожай, чтобы рос интенсивнее. Я думаю, что 99 процентов людей посчитали бы, что, имея небольшую лабораторию в МАИ, незачем тратить время на такой проект, потому что это сделать невозможно – никогда. Слава, тем не менее, упирался, ходил к высоким людям, от которых что-то зависело, и реально пытался двигать проект.

Это одна сторона. Но Слава мне продемонстрировал, что такое бизнес, – мы говорим уже не про научное предпринимательство, а про бизнес, связанный с денежными знаками. Это был 1988 год, когда мы с ним сотрудничали в кооперативе под названием “Композит”. Возник такой момент, когда меня пригласили на крупный математический симпозиум, и я впервые в жизни поехал в Америку. Решил, что куплю там компьютер, как делали многие, и продам его здесь, в России. Я спросил у Славы, есть ли у него в Нью-Йорке знакомые, которые скажут, где можно купить компьютер, потому что у меня будет всего день. Он дал мне контакт своего друга. Я с этим другом встретился, купил компьютер, привез в Москву. Продал, заработал немного символических денег. И вдруг мне звонит Слава и говорит: “Лёня, а вот ты купил компьютер в Нью-Йорке, тебе мой друг подсказал. Ты его продал?” – “Да, продал”. – “Ну, хорошо, – говорит, – отдай мне, пожалуйста, разницу, которая возникла”. Я ему го-



ворю: “Слава, я чего-то не понял, при чем здесь ты?” А он мне в ответ: “Я тебе дал телефон человека в Нью-Йорке, значит, это мой бизнес”. Вот так на очень раннем этапе я понял, что означает выражение “ничего личного”.

А: У Березовского до какого-то момента всегда было личное. Как думаешь? Он ведь сначала казался человеком теплым, правда?

Б: Очень важный вопрос, потому что нам с тобой довелось наблюдать эволюцию этого человека.

А: Ты вообще веришь в серьезную эволюцию человека? Или просто мы сперва чего-то не видели?

Б: Я верю в эволюцию. Это же просто: в каждом человеке есть разные зерна. Их либо поливают, либо не поливают. Если поливают одни, то вырастают одни растения. Поливают другие – вырастают другие растения. У меня даже есть некое событие, которое для меня стало отсечкой в части Бориной морали. Это 1991 год.

А: Мы до этого дойдем обязательно...

Б: Где-то на переломе 1990–1991 годов, когда начался бизнес – а бизнес начинался все более и более серьезный, – моральные принципы Бориса стали очень существенно меняться.

Но ты мне задал вопрос про начальный период, и в целом я могу сказать, что Борис был нормальный парень. Иначе мы не дружили бы. Он переживал тогда, когда надо было переживать. Мы обсуждали непорядочные действия каких-то

людей, и он адекватно реагировал на то, что в моем понимании было аморально, и тоже негодовал. Это был человек с определенными установками и принципами. И принципы в какой-то момент начали резко меняться.

# **Юлий Дубов**

## **Февраль 2014 года, Лондон**

Дубов Юлий Анатольевич (род. 1948) – ученый, предприниматель, писатель и общественный деятель. Работал в Институте проблем управления АН СССР и во Всесоюзном институте системных исследований. С 1992 г. Юлий Дубов – советник генерального директора, затем – генеральный директор, заместитель генерального директора компании ЛогоВАЗ. Автор романа “Большая пайка” (1999), во многом основанного на событиях времен ЛогоВАЗа. В 2002 г. по мотивам романа режиссер Павел Лунгин поставил фильм “Олигарх”. В 2003 г. Дубов получил политическое убежище в Великобритании после того, как в России ему – вместе с Борисом Березовским и Бадри Патаркацишвили – заочно было предъявлено обвинение в мошенничестве в особо крупных размерах.

Авен: Юлий, я искренний поклонник книги “Большая пайка”. В своем романе ты, по сути, описываешь 10 лет жизни Бориса. Но одно из достоинств этой книжки, как мне кажется, в том, что там речь идет не только про некую группу товарищей, которые делали что-то вместе, – в “Большой пайке” есть ощущение личности того времени. О том, почему то время в каком-то смысле можно назвать временем Бе-

резовского, я и хотел поговорить.

Интересно, что много людей из науки, из Академии наук, стали заниматься бизнесом. Если сейчас взять российский список Forbes, то там довольно много людей, которые собирались делать научную карьеру. Вообще-то это естественно, потому что в СССР наука была главным социальным лифтом – и искусство тоже в какой-то степени.

Дубов: Был еще комсомол как социальный лифт.

А: Он не для всех был открыт. Для евреев, например, сделать комсомольскую карьеру было практически невозможно. Я хорошо понимал, что, учитывая еврейскую маму, могу поступить в любое учебное заведение, но в МГИМО меня скорее всего не возьмут. А наука и искусство были действительно открыты для всех, и там можно было сделать карьеру.

В СССР желание успеха вполне естественно вело в науку. Когда Союз закончился, было естественное движение в сторону бизнеса. Люди, которые рассматривали науку как социальный лифт, – потом, когда появились другие лифты, в них переметнулись. Борис ведь прежде всего, мне кажется, стремился к успеху. У него даже не было цели зарабатывать деньги. У него была глубокая установка быть успешным. Я, кстати, могу это и к себе приложить – я тоже, в общем, стремился к успешности, и наука была – как и в дальнейшем бизнес – очень естественным направлением движения.

В легендарном Институте проблем управления, где ты много лет провел, было общее мнение, что ты очень сильный

математик. А вот про Боря так не думали. Может, ты прокомментируешь это?

Д: Сначала хочу развеять заблуждение: я совсем не математик. Я инженер. И все, что я делал, были чисто инженерные работы. То, что Боря делал, тоже было инженерными работами, но ему нравилось говорить, что это математика. Мне в ИПУ повезло, я сидел в одной комнате с профессиональными математиками, поэтому разницу между собой и ими понимал совершенно однозначно.

Ну вот, я развеял заблуждение.

Ты фактически два вопроса поставил: почему “эпоха Березовского” и чего Боря на самом деле хотел. Давай по очереди их будем разбирать.

А: Давай.

## **Наполеон и Березовский**

Д: Мы из Гегеля знаем, что есть всякие законы диалектики, один из них — переход количества в качество. Пока происходит медленное незаметное изменение, такие люди, как Боря, практически не видны. Они существуют во все времена, их не очень много, но они есть. И если бы не то, что начало происходить в Советском Союзе с приходом Горбачева, я думаю, что мы про эпоху Березовского точно не говорили бы. Он спокойно стал бы членкором, потом, наверное, академиком. Возможно, исполнил бы свою старую мечту, кото-

рая состояла в том, что надо собрать всех Нобелевских лауреатов по физике, химии, биологии и заставить написать большой учебник для всех школ, в котором было бы просто и понятно написано, с чего все начиналось.

А: Он хотел это сделать, да?

Д: Очень хотел. Буквально за два года до своей гибели он еще ходил с этой идеей. И я про это слышал еще и в институте. Это было бы, наверное, вершиной его деятельности.

Когда происходит какой-то резкий слом, такие люди выскакивают неожиданно. Какой-то совершенно непонятный сын бедного крестьянина и виттенбергский монах вдруг создает новую Церковь. А артиллерийский поручик, итальянец к тому же, становится императором Франции. Время зовет этих людей, они приходят, они формируют время, а время формирует их. Хотя, конечно, у Бори коэффициент полезного действия был существенно ниже, чем у Наполеона.

А: Это правда.

Д: Наверное, я знаю почему. Юра Фельштинский пришел к очень похожему выводу, совершенно независимо от меня. Он считал, что Борей всегда движет нечто измеряемое такой специальной единицей, которую Юра называет кайфом. Сделать вот это – это 10 кайфов, а сделать вот то – 30 кайфов. Заработать много денег – 100 кайфов, сменить президента в России – 1000 кайфов. Мне всегда казалось, что для Бориса главное – игра, он был игрок. Неважно, во что играешь, неважно, какова на самом деле задача в игре, – все опреде-

ляет выигрыш.

А: Секунду... А ты считаешь, что Наполеоном не двигала явно осознанная задача изменения мира?

Д: Я сейчас скажу, в чем разница. Разница в том, что Борю не удовлетворял сам процесс игры и выигрыша – ему нужно было, чтобы выигрыш был максимально трудным. Он приносил в каждую игру, которую вел, массу сопутствующих деталей. Он начинал играть за пять минут до полуночи. Специально начинал играть за пять минут до того, как карета превратится в тыкву. Начинал играть, когда она уже превратилась в тыкву, и теперь ее надо превращать обратно в карету.

А: Когда просто – неинтересно, сложно – интересно. Просто – нет кайфа.

Д: Помнишь, как в “Приключениях Гекльберри Финна” Том и Гек спасают из заточения беглого негра Джима? Он сидит в сарае, который снаружи закрывается на защелочку. Чтоб его оттуда вытащить, надо просто отодвинуть защелочку ночью, и он убежит, но это же неинтересно. Они из ближайшего оврага начинают рыть в этот сарай подкоп, в котором засыпают. Пока они роют подкоп, Джим должен на камне написать всякие письма о том, как он томился в заточении. Камней в сарае нет, они где-то находят мельничный жернов, тащат этот жернов ночью на себе, чуть под ним не погибают, в результате приходится звать негра. Он, чертыхаясь, прет этот жернов на себе, а поскольку он писать не

умеет, срисовывает с бумажки всякие иероглифы. Они в это время продолжают рыть подкоп. А в конце оказывается, что на самом-то деле его и спасать не надо было, потому что он же был не беглый, а вольный, и Том про это знал. Вот это типичный Боря.

А : Это очень глубокое наблюдение: поиск сложных путей, чтобы было интересно сделать невозможное. Ты не был на первом собрании, когда Березовский пытался создать Лого-ВАЗ и говорил, что цель – заработать по миллиарду долларов каждому? Самое интересное, что в то же самое время, в том же самом году ровно такой же ответ Михаил Фридман дал Игорю Линшицу. Линшиц собирался уезжать за границу, и Фридман ему сказал, что надо оставаться, “мы заработаем миллиарды долларов”.

Тут две вещи: во-первых, вера в успехи, которые невозможно представить. А главное – поиск препятствий: ведь заработать миллиард долларов – чрезвычайно трудно. И когда возникали новые препятствия, Березовскому это нравилось.

Д : Поэтому у него был низкий КПД. А насчет задачи переустройства мира – наверное, одна из игр, в которую он играл, так и называлась. Но я думаю, что она не была главной. Потому что игры, в которые он играл, не обязаны были быть глобальными. Они должны были быть ему интересны. Интерес, который он получал, играя в игру с невозможным результатом и постоянно усложняя условия, – и был его главным мотивом. Борис ведь таким же и остался – ну, я не могу



сказать, что тем же самым, но я его хорошо помню по ИПУ.

А: Ты тогда близко его не знал?

Д: Ну, выпивали вместе, в гости я к нему приходил, на конференции какие-то ездили. С Березовским я познакомился очень интересно. Пришел на работу, по-моему, в самом конце апреля или первых числах мая 1972 года. Прошел через отдел кадров. Меня послали в комитет комсомола, на учет становиться. Там сидела какая-то девочка, которая очень быстро взяла у меня комсомольский билет и начала что-то записывать. И Боря был, который в это время что-то делал в Совете молодых ученых. Я думал, что это какой-то большой комсомольский начальник, потому что он меня сразу отвел куда-то в угол и начал выпрашивать – откуда я, из какого института, чем там занимался. И говорит: “Это все очень интересно, мы должны с тобой обязательно встретиться и подробно поговорить”. В следующий раз я его, по-моему, только через год увидел.

А: Да, понятно.

Д: У нас была примерно одна тематика. И Борис занимался в рамках этой тематики деятельностью, которая мне совершенно не была интересна. Он занимался тем, что придумывал новые задачи. Он их придумывал с какой-то невероятной скоростью. Мне это было неинтересно, потому что мне нужна была одна задача, которой я мог бы заниматься от начала до конца.

А: А задачи были содержательные? Стоило вообще их

придумывать?

Д: Среди них было какое-то количество разумных. Были задачи, на которые уже есть ответы, Березовский про это просто не знал. Было какое-то количество задач, наверное, интересных, но непонятно кому нужных. А мне нужна была задача, на которую нет ответа, которая хоть кому-то нужна, и она мне нужна была одна. Я себе такую нашел и ею занимался. Поэтому когда Борис в очередной раз ловил меня в какой-нибудь курилке и начинал рассказывать, я его с интересом выслушивал, но относился к этому как-то так...

А: Что за репутация у Бориса была как у математика и вообще ученого?

Д: Не думаю, что у Березовского была какая-то репутация как у математика. У него была интересная кандидатская, там была интересная задача и был получен интересный ответ. Если разобраться в том, что сделано, то понятно, что ответ очевидный. Но с самого начала он совершенно неочевидный – и это было интересно.

А: Березовский все это делал еще сам? Потом у него всегда были коллективы, которые работали с ним и на него...

Д: Это не значит, что они на него работали. Иметь рядом человека, который в состоянии придумать задачу, – это, вообще говоря, дорогого стоит. Как правило, ребята, которые оканчивают институт, владеют какой-то техникой, но у них нет полета фантазии, который позволяет из чисто технической рутинной работы сделать нечто от вопроса до отве-

та. А поскольку Борис именно этим и был знаменит, вокруг него всегда крутились люди. Он очень хорошо придумывал и очень плохо доделывал – чтобы доделывать, нужна усидчивость. Есть такое качество у детей. Один ребенок усидчивый, а другой ребенок – непоседа. Вот он был ребенок-непоседа. Он этих идей рождал штук по пять в неделю и бросал.

А: Мне кажется странным, как Борис мог сесть и написать диссертацию.

Д: Мне в руки попали уже здесь, в Лондоне, черновики “Манифеста российского либерализма”<sup>12</sup>, который он написал сам. И я понял, что в принципе такое возможно – надо просто, чтобы он сел и написал. Тогда у него была возможность сесть и написать.

Докторскую его я помню плохо. К тому времени мы уже по тематике совсем разошлись. Докторскую он защитил с перевесом в один голос<sup>13</sup>.

А: Вот так, да?!

Д: Да. Когда объявили результаты голосования, несколько секунд было молчание гробовое, все считали в уме, никто не мог понять – прошло, не прошло?

---

<sup>12</sup> “Манифест российского либерализма” опубликован в “Независимой газете” 11.04.2004.

<sup>13</sup> Комментарий Александра Гнедина: “Голосование по докторской считалось положительным, если число черных и недействительных шаров не превосходило 1/3. Кажется, на защите докторской диссертации Бориса Березовского из 14 голосов было три черных и один недействительный”.

# Игры, в которые можно играть

А: Есть много ностальгических воспоминаний о советской науке, много разговоров о том, что была создана великая математическая школа, были великие физики, а сейчас все это у нас разрушено, в том числе правительством, в котором я имел честь работать. Мне кажется, что сохранить те институты было совершенно невозможно. Как тебе кажется?

Д: Когда я пришел в ИПУ, я был совершенно потрясен, потому что увидел этаким храм науки. А чуть раньше построили новое здание, и там был пруд с уточками, которые плавали, и внутри какие-то белки бегали, и трава зеленая. И ходят люди, которых я до этого либо видел на портретах, либо встречал их фамилии в учебниках. Конечно, ходили все открыв рот. Но я думаю, что при том количестве абсолютных гениев, которое было в Институте проблем управления, их отношение к общей массе все равно измерялось долями процента. Очень много было совершенно ненужных людей, типа Шурочки из “Служебного романа”<sup>14</sup>. И, конечно, в таком виде это могло просуществовать какое-то время, но вечно существовать не могло.

А: Я считаю – это очень банальная мысль, но она абсолютно правильная, – что вся советская наука – это была од-

---

<sup>14</sup> Фильм режиссера Эльдара Рязанова (1977).

на большая шарашка, когда ученые получали большую пайку, жили за забором и их кто-то охранял, потому что они занимались ракетными проектами. Вся эта система была построена сугубо вертикально. И вот самый главный переход состоит в том, что вертикальная структура рушится, на ее место приходит структура горизонтальная. И люди, которые умеют жить в этом горизонтальном мире – быстро заводить знакомства, строить связи, понимать, где какая информация, ее собирать, – добиваются успеха. Это одна из причин, почему Березовский стал успешным: он был человеком сети, а не человеком иерархии.

Д: Слушай, очень здорово, что ты про это сказал. Это очень правильно. Мы, наверное, потом поговорим об этом чуть-чуть.

Сейчас я еще одну вещь скажу. Хорошо помню, что мне сказал мой заведующий лабораторией, когда я только пришел на работу. Просидел я в лаборатории дня три, это были майские дни, на работе никого не было. Я сидел один и читал детектив. Зашел какой-то человек, посмотрел, что я делаю, – оказался завлабораторией. Потом он меня отозвал в сторонку и говорит: “Понимаешь, ты попал на работу в потрясающее место. Ты сейчас получаешь 100 рублей в месяц и можешь абсолютно ничего не делать. Через пять лет ты будешь получать 110. А еще через пять лет ты будешь получать 120. И их ты будешь получать всю жизнь, и тебя никто никогда не тронет. Но если ты еще чего-то хочешь, положи книжку

и займись делом”.

Я думаю, что на самом деле советская наука предоставляла возможность спокойного существования и ничегонеделания и в то же время предоставляла возможность стремительного взлета, если ты работаешь. В таком смысле это была хорошая школа. Тот, кто был не согласен на 120, должен был что-то делать.

А: Это верно. Школа была действительно очень хорошая. Тем не менее, возвращаясь к Боре, – с чем связано, что Боря так легко про науку забыл и быстро стал заниматься чем-то еще?

Д: Он уже наигрался в науку. Увидел рядом, совсем рядом очень интересную, очень новую, очень привлекательную для него игру. Она называлась “бизнес”. Он увидел там колоссальное количество возможностей, потому что оттуда отпочковывались всякие другие игры, в которые тоже можно было играть. И он туда бросился просто сломя голову.

А: В принципе, ему же надо было семью кормить. У него была и Нина, и двое детей.

Д: Я на самом деле что делал для жизни? Я в трех местах преподавал, плюс читал лекции от общества “Знание”<sup>15</sup>. По трояку за лекцию. Или по рубль семьдесят, не помню. И реферировал для ВИНИТИ<sup>16</sup>, что мне давало примерно 1,5

---

<sup>15</sup> Всесоюзное общество “Знание” привлекало научных работников к чтению научно-популярных лекций на платной основе.

<sup>16</sup> Всесоюзный институт научной и технической информации, находился в ве-

тысячи рублей в год.

А: А диссертации за деньги не писал? У Березовского еще и такой бизнес существовал.

Д: Нет, диссертации за деньги никогда не писал.

А: А я писал. То есть занимался обработкой больших массивов информации. Масса экономистов нуждалась в том, чтобы их данные статистически проанализировали, разные регрессии построили – я хорошо этим владел. Мог взять почти любую экономическую диссертацию и написать математическую главу. И я этим занимался. И Березовский этим занимался активно. Не вижу, кстати, в этом ничего нелегального: я сделал кому-то работу, что-то посчитал, мне заплатили. По-хорошему, диссертанту надо было бы просто честно сказать, что данные, им собранные, обработал я. Но вот этого никто не делал.

Д: Мне сложно представить, чтобы Боря, про которого я не понимаю, как он написал две свои диссертации, за кого-то мог написать третью...

А: Это была организация процесса. Он пару раз и ко мне приходил, я от него получал заказы. У него, безусловно, была коммерческая жилка. А ты тогда не занимался хоздоговорами, АвтоВАЗом? Ты продолжал, в общем, жить честной жизнью советского ученого? Общество “Знание”, рефераты...

Д: Абсолютно.

А: Хорошо. Потом объявился АвтоВАЗ. Вы знали, что

есть Боря, который работает с АвтоВАЗом, у которого есть возможность доставать машины, запасные части. Как этот мир возникал?

Д: Я, вообще-то говоря, был от всего этого чрезвычайно далек. Во-первых, потому что денег на машину у меня никогда не было. И мне, кстати, никогда не нравилось сидеть за рулем. Ничего я так не ненавижу, как тот период своей жизни, когда водил машину... Поэтому мне это было не очень интересно. Единственный мой контакт с АвтоВАЗом был, когда Боря меня попросил быть оппонентом у Зибарева, заместителя генерального директора АвтоВАЗа по техобслуживанию. Зибарев защищался в ИПУ, Боря познакомил нас и говорит: “Есть диссертация. Не хочешь быть оппонентом?” Ну, привел он ко мне человека. Я прочел работу, она была чрезвычайно квалифицированно написана. Я сделал два каких-то маленьких замечания, потому что без этого никак невозможно – все мои контакты с АвтоВАЗом благополучно закончились. Более того, я даже забыл, что был у Зибарева оппонентом, – он мне сам напомнил, когда мы встретились в ЛогоВАЗе.

А: Борис был человеком разных выдающихся талантов. Но политическим мыслителем он быть не мог просто потому, что у него не было для этого образования. Много лет назад, году, наверное, в 1976-м, я принес ему Бердяева, “Истоки и смысл русского коммунизма”. Я его к тому времени уже знал наизусть практически, я увлекался Бердяевым, что



было обычно в среде московской интеллигенции. Борис мне на следующее утро рано позвонил и говорит: “Слушай, я всю ночь не спал”. И он этой книжкой заболел и цитировал ее потом всю жизнь. Ты понимаешь – вот это потрясение от гуманитарного текста, одного из многих, выдает неофита?

Д: Ну, нет. Он просто никогда не читал Бердяева.

А: Но он и ничего другого тоже не читал, поэтому такое потрясение.

Д: Петь, ну это неправда. Ну это, честно, неправда.

А: Юлик, побойся бога, какие книжки? Он делал тысячу дел сразу, у него не было времени читать книжки. Не знаю, что он читал в Англии, когда у него появилось время. В Москве он в пространстве растворялся, он на месте не сидел. В Лондоне, может быть, по-другому было.

Д: Нет, здесь было ровным счетом то же самое.

А: Можешь представить Березовского, который идет и покупает Диккенса?

Д: Березовский никогда не будет читать Диккенса... Как фамилия этого француза, который написал “Элементарные частицы”? Мишель Уэльбек. Он прочел, приказал привезти ему ящики этих книг, всем раздал и заставил прочитать. До этого у него была любовь к “Даниэлю Штайну” Улицкой. То же ящики книг, всем раздавал, всем цитировал. Когда он читал и ему нравилось – он влюблялся.

А: Да, он очаровывался и людьми, и книгами.

Д: И, конечно, он много знал. В этом я с тобой не согла-

сен. Людей, которые читали Канта, я могу пересчитать по пальцам.

А: Нас заставляли. Я учился на гуманитарном факультете.

Д: А в марксистско-ленинскую философию, которую преподавали в технических вузах, Кант не входил.

А: Правильно, я про это и говорю. Поэтому, кроме людей, которые поменяли стезю, типа тебя, российская научно-техническая интеллигенция чудовищно необразованна. Пропась между научно-технической и гуманитарной интеллигенцией в СССР была гигантская. И Боря был типичный представитель технарей. Между ним и Гайдаром или Игорем Малащенко – людьми, получившими гуманитарное образование, – была пропасть в сотни непрочитанных книг. У любого человека гуманитарного образования претензии научно-технической интеллигенции на управление страной вызывают большое раздражение.

Д: Знаешь, у меня вообще претензии интеллигенции на управление чем бы то ни было вызывают возражения. Потому что интеллигенция к такому не приспособлена.

А: Как говорил Владимир Ильич Ленин, “\*\*\*\*\* нации”<sup>17</sup>.

Д: Нет. На самом деле, интеллигенция – это голова профессора Дуоэля<sup>18</sup>: голова есть, ручек-ножек нету. Она думать

---

<sup>17</sup> Фраза В. И. Ленина о буржуазных интеллигентах из письма А. М. Горькому от 15.09.1919.

<sup>18</sup> Персонаж научно-фантастического романа Александра Беляева (1925).

умеет, а больше ни на что не годится. Боря являлся выдающимся представителем того, что в советское время называлось интеллигенцией, потому что оказался способным к действию. А возвращаясь к литературе, – человек, который никогда в жизни не читал Канта, но умеет рассуждать на таком уровне...

А: Он был просто талантливый, способный человек. Не оспариваю. Но я говорил про другое. Вот это высокомерие, которое в нем было, думаю, очень сильно раздражало власть.

# Михаил Денисов

## Апрель 2014 года, Москва

Денисов Михаил Михайлович (род. 1945) – российский ученый и предприниматель, лауреат премии Ленинского комсомола в области науки и техники. С 1989 г. занимался бизнесом в различных коммерческих структурах. С 1995 г. по 1998 г. был заместителем генерального директора и членом правления российской авиакомпании “Аэрофлот”. В настоящее время совладелец российской пищевой компании “Производственное объединение ГЕРМЕН”.

Авен: Миша, я недавно узнал, что ты – крестный отец Березовского. Была такая книжка, которая называлась “Крестный отец Кремля Борис Березовский”<sup>19</sup>, а ты – крестный отец самого Березовского.

Денисов: Да, крестный отец Крестного отца. Уж и не знаю, взял ли грех на душу, или...

А: Как вы познакомились?

Д: Нам было по 20 лет, мы были студенты. Со мной в одной группе учился одноклассник Березовского – Андрей Шиканов, и перед праздниками 7 ноября он сказал, что у

---

<sup>19</sup> Пол Хлебников. *Крестный отец Кремля Борис Березовский, или История разграбления России*. М., 2000.

его товарища – имея в виду Березовского – родители куда-то уезжают, и освобождается, как в то время мы говорили, хата. Тогда это был дефицит, и мы решили собрать компанию. Я приехал со своим приятелем, еще, по-моему, девушки с нами были, Володя Зорин был – ты, по-моему, его знаешь?

А: Я его помню.

Д: Это был 1965 год, мне было 20, Березовский – чуть помладше. Вот там мы и познакомились...

А: Вы сразу стали дружить?

Д: Ну, наша дружба быстро набирала обороты. Во всяком случае, к окончанию института мы уже дружили довольно плотно.

## **Организатор советской науки**

А: Вы из совсем разных кругов: ты из семьи крупного советского руководителя, совершенно русский. Березовский – еврейский мальчик из семьи директора небольшого кирпичного завода. Все-таки в Советском Союзе тоже были сословия, это имело большое значение.

Д: Сословия были, но я как-то никогда не обращал особого внимания на такую сословность. У меня было много друзей из моего слоя, но эти знакомства в основном происходили во всяких домах отдыха и санаториях, где дети этого сословия собирались. А с Березовским – другая история.

А: Ты был студент физфака МГУ, там это имело меньшее

значение. Это не МГИМО.

Д: Совершенно верно.

А: И какое впечатление Борис производил? Он выделялся? Можно было предположить его странную будущую карьеру?

Д: Нет, никогда бы я не подумал, что его ждет такая карьера. Он, безусловно, был человек неглупый, но какими-то особыми выдающимися качествами не отличался, на мой взгляд. Таких вокруг нас и в нашей компании было много. Его качества, которые, как мне кажется, и вывели его на орбиту, стали проявляться позже. А тогда мы обсуждали математику, обсуждали наше будущее, куда и как двигаться. Выпивали в меру, за девушками ухаживали, спортом занимались, как обычно.

А: А какое было отношение к общественному строю? У вас были дискуссии про страну, про социализм? Или о политике говорили мало? Боялись, не интересовались?

Д: Не боялись. Но в то время те, кто шел по стезе общественной работы, по комсомольской линии, у нас не вызывали уважения. То есть мы и сами занимались такой работой, но лишь понимая, что это нужно для карьеры.

А: Это было как бремя.

Д: Совершенно верно. И он так же к этому относился.

А: Тоже хотел заниматься наукой?

Д: Да, хотел. Но Борис понимал, конечно, что в Советском Союзе общественное лицо имеет большое значение.

Что, на мой взгляд, ему позволило прорваться туда, наверх? Ну, во-первых, он очень хотел добиться успеха в жизни.

А: У него, безусловно, было гигантское стремление к успеху.

Д: Может быть, оттого, что он видел вокруг себя людей, которым проще было с помощью родителей это сделать, он понимал, что должен стремиться. И у него была такая хватка, что ли: если он что-то наметил, фокусировался на этом на 100 процентов. Мог забыть обо всем. Если перед ним стояла проблема, он жил только решением этой проблемы.

А: Борис ее просто решал. Он не знал слова “нет”.

Д: Он прилагал максимум усилий. Мы как-то так относились: “Не получится? Ну и бог с ним, будут еще варианты”. У Березовского такого не было. Я думаю, что это основная черта, которая его привела наверх. И вторая черта: он не строил иллюзий, что у него получится карьера в науке, но, тем не менее, шел в науку. Борис тогда еще считал, что очень важно найти поддержку у людей, которые смогут влиять на его судьбу и определять его будущее. Он искал подходы. Не стремился сам делать какие-то научные работы – старался подбирать талантливых ребят, чем-то им помогать в жизни.

А: То есть он был “организатором советской науки”.

Д: Да, “организатором советской науки”. Мы-то считали, что нужно написать диссертацию, заниматься чистой наукой, чего-то добиться в ней. А он считал, что нужно найти подход к нужным людям. И я думаю, что эта черта, которую Бо-

рис начал возвращать в себе в самом начале, еще в советское время, когда мы не думали об этом, — она ему очень помогла, когда началась перестройка.

А: Со мной Березовский познакомился только из-за моего отца, и я это очень хорошо понимал с самого начала. Уже потом мы с ним стали дружить. Все-таки я был на девять лет моложе, и первый его явный интерес ко мне проявился только потому, что отец у меня был одним из мэтров института, где Боря работал. Но ты мне вчера сказал интересную вещь. Одно из важнейших качеств Бориса — то, что он и в 90-е годы, и позже был человеком очень смелым, брал на себя феноменальные риски. Ты говоришь, что вначале такого не было?

Д: Нет. Он был трусоват. Боялся собственной тени. И все время пытался где-то заручиться поддержкой: если что-то случится, его защитят.

## **Махачкала: вторая версия**

А: Помнишь, как он еще в советское время пытался продать в Махачкале какие-то пододеяльники, или что он там продавал? Расскажи, что он вез, когда его арестовали.

Д: Я помню, что было 16 покрывал, 6 пар туфель — как сейчас помню, такие замшевые, темно-бордовые.

А: Мужские?

Д: Нет, на высоком каблуке, женские туфли. Общая сто-



имость товара была порядка 3 тысяч рублей.

А: Это было много.

Д: Тогда это было немало. Борис все это повез в Махачкалу, там был какой-то сбыт, но не договорился о цене. Второй точкой, где он мог это продать, был Тбилиси. Он из Махачкалы летел в Тбилиси на Як-42. Маленький самолет, багажного отделения нет, входят в салон с вещами. Поэтому при посадке идет проверка не только ручной клади, а всего багажа. Там как открыли, увидели... А была такая уголовная статья – скупка в больших объемах с целью спекуляции. Бориса тут же забрали и, как он говорил, предложили: “Оставляй вещи и лети”. А деньги были взяты в долг, не его.

За 10 рублей ему дали позвонить, и первый звонок был мне. Борис был в ужасе: “Миша, что-то делать надо...” Я пошел к своему соседу по даче, министру юстиции<sup>20</sup>, и сказал: “Задержали надежду института, лауреата, молодого ученого, требуют, чтобы отдал вещи”. Министр говорит: “Ну, я им покажу! Давай данные”. Записал всё. Через день или два министр сам мне звонит: “Миш, ничего не получится. Там КГБ вмещался”.

А: Где пододеляльники и где КГБ?!

Д: А у Бори была какая-то связь с КГБ, он общался напрямую с куратором Института проблем управления. Видимо, он ему позвонил, тоже попросил о помощи, и тот каким-то образом там проявился. Министр как узнал, что кагэбэшники

---

<sup>20</sup> В 1970–1984 гг. министром юстиции СССР был Владимир Теребилов.

ки интересуются, – сразу говорит: “Не буду влезать туда, где КГБ”.

Потом еще подключил Мишу Жирова. Помнишь Мишу Жирова?

А: Помню. Он у моего отца, по-моему, работал.

Д: Он был в доле, оказывается. Боря просил что-то привезти ему в Махачкалу, а я никак не мог туда вылететь. Он говорит: “Давай Жирова направляй”. Я Мишу Жирова позвал в свою однокомнатную квартиру, рассказал всю историю и говорю: “Миша, надо лететь”. Он бухнулся передо мной на колени и говорит: “Миша, не губи! Я приехал из провинциального городка, у меня родители – простые учителя в школе, я сам всего добился. Ты хочешь все это поставить на карту, всем рисковать? Я не могу, отпусти”. Я говорю: “Ладно, разберемся без тебя”.

А: Гамзатов потом все это решил по просьбе Зои Богуславской.

Д: Да-да. Но потом было продолжение. Этим занимался зам главного прокурора республики, Таджутдин<sup>21</sup>, он помогал, и потом мы общались с ним. А уже в 1990-х я по телевизору вижу новости: арестовали министра юстиции Дагестана<sup>22</sup>, вот этого нашего приятеля. Обыск – охапками выносят серебряные сабли и тому подобное. Через некоторое время Таджутдин звонит мне: “Миш, меня пока выпустили,

---

<sup>21</sup> Таджутдин Бижамов.

<sup>22</sup> Таджутдин Бижамов был арестован в 1998 г.

но следствие не закончено, все это поклеп, меня подставили. Я никак не могу Боре дозвониться”. А Боря тогда был в самом зените.

А: Это он Боре помогал выйти?

Д: Он закрывал все это дело, Гамзатов же не прокурор. Звоню Боре, говорю: “У Таджутдина проблемы, надо ему как-то помочь, он никак не может с тобой связаться, его не соединяют”. И Боря говорит: “Да-да, всё сделаем...” Палец о палец не ударил!

А: Очень показательно. На самом деле Боря, грубо говоря, кинул своих самых близких людей, которые ему помогали, – и тебя, и Лёню, ближе не было. Не говорю про себя, это отдельная история, но я однажды тоже за ним долго бежал. Деньги, отношение к долгам – конечно, очень глубокая вещь, важная характеристика человека. Но как он все-таки менялся? У Бориса была дикая страсть к успеху, это осталось навсегда. Он от трусости пришел к смелости. У него такое барство проявлялось периодически в 2000-е годы – такого, конечно, раньше не было...

Д: Когда я был маленький, отец был замминистра, потом отец стал министром<sup>23</sup>. То есть я с пеленок езжу на машине. А когда нам в ЛогоВАЗе АвтоВАЗ дал 10 или 15 машин – значит, одна машина Боре, вторая машина Кате, третья ма-

---

<sup>23</sup> М. Ф. Денисов был наркомом химической промышленности СССР в 1939–1942 гг., позже занимал различные высокие должности в Наркомате и Министерстве химической промышленности.

шина Лизе. Он сам все раздал. Как?! Мне, привычному к подобного рода транспорту, такое даже в голову не пришло бы.

А: Ты с ним никогда это не обсуждал?

Д: Мы не обсуждали, что он ведет себя таким образом. Зибарев это видел, Зибареву не нравилось. Но Боря как-то сумел его убедить.

А: Идеалы у Бориса были какие-то – политические или идеологические? Или он думал только о себе?

Д: Только о себе, идеалов абсолютно не было. Социализм, капитализм – ему все равно. Ему надо было заработать все деньги на начальном этапе, вложить...

А: При этом он жадным в бытовом смысле не был?

Д: Был, конечно.

А: И в юности тоже?

Д: И в юности.

А: Но он девушкам раздавал большие деньги, машины дарил.

Д: Ну, это потом уже.

# **Виталий Гринберг**

## **Июнь 2014 года, Москва**

Гринберг Виталий Моисеевич (род. 1943) – российский и американский математик, предприниматель в сфере информационных технологий. Был женат на падчерице писателя Василия Аксенова Елене. В 1980 г. эмигрировал в США вместе с семьей. Владелец и генеральный директор компании E2E Infrastructure Solutions LLC.

**Авен:** Вы первый из моих собеседников, с кем я не был знаком до сегодняшнего дня. И, как мне сказал Миша Денисов, вы можете рассказать то, чего никто другой рассказать не может, – прежде всего потому, что вы эмигрант третьей волны, уехавшей в 70–80-е годы.

**Гринберг:** Я уезжал в 1980-м в семье Василия Павловича Аксенова. Это были особые условия: выезд происходил с советскими паспортами. Василия скоро лишили гражданства, а меня никто не лишал. Но я думал, что уже никогда в Россию не приеду, – это было ясно.

## **Человек с плащами**

**Г:** Я жил в Лос-Анджелесе и занимался компьютерами. Я вообще математик, заканчивал мехмат. Где-то в 1988 го-

ду<sup>24</sup>, когда началась перестройка, раздался звонок. Человек сказал, что он Борис Березовский и он от Миши Денисова.

Боря знал, что я его особенно не помню. А помнить его я мог вот откуда: еще до моего отъезда Миша однажды попросил меня помочь Борису, потому что его где-то схватили с плащами.

А: В Махачкале?

Г: Где-то там. И поскольку до Василия Павловича моим тестем был Роман Кармен, я говорю ему: “Роман Лазаревич, вот есть такой ученый, парень хороший, но попал в беду. Не можешь ли ты помочь?” И он позвонил первому секретарю и сказал, что хорошего парня схватили зря. Чем там кончилось, я не знаю.

А: Кончилось тем, что вмешалась Зоя Богуславская, которая позвонила Расулу Гамзатову. Расул Гамзатов вытащил Березовского из тюрьмы. И там на самом деле были не плащи, а постельное белье.

Г: Ага, так... И когда он мне позвонил, первое, что я вспомнил, – вот это дело с плащами. Он говорит: “Я приехал по приглашению читать лекции”. Я говорю: “Замечательно, Боря. А где ты?” – “Я в UCLA<sup>25</sup>”. – “Ну, я подъеду, тебя подхвачу”. Я его подхватил. Мы сидели у меня в кондомини-

---

<sup>24</sup> Препринт Калифорнийского технологического института (*CALTECH Social Sci Workingpaper* 661), содержащий доклад Бориса Березовского в соавторстве с Юлием Барышниковым и Александром Гнединым, датирован декабрем 1987 г.

<sup>25</sup> Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (*University of California, Los Angeles*).

уме, выпивали. На следующий день Борис мне позвонил и говорит: “Виталий, у меня не очень много денег, я должен платить за гостиницу. А не могу ли я остановиться у тебя?” Я говорю: “Конечно. Я сейчас должен встретиться со своим другом, мы за тобой заедем, возьмем тебя и поедем куда-нибудь в ночной клуб”.

Подъезжаю к гостинице, подхожу на *check-in*, говорю: “Я к постояльцу в таком-то номере”. Рядом на стуле сидел человек, который дремал. Мы взяли Борины вещи, перенесли в мою машину и поехали, по-моему, в *Tea Room*, что-то такое русское. А когда возвращались, я обратил внимание, что за мной, как бы я ни поворачивал, все время идет машина. Я сперва не обращал внимания, а потом, когда сделал один поворот и въехал с другой стороны дома, – стало ясно, что эта машина идет за мной.

Я поставил машину, и мы пошли к двери в кондоминиум. Там уже стоял молодой человек с девушкой. Я говорю: “А вы к кому, собственно?” Они говорят: “Да мы вот, туда-сюда...” И тут я понял, что эти ребята за нами следят.

Сейчас задним числом я вспоминаю, что Боря уже понимал, что к чему...

Мы зашли, сели, и где-то через полчаса раздался звонок в дверь. Женский голос закричал: “Убивают!” Я открыл дверь, и с той стороны двери было такое кровавое пятно, сделанное, конечно, из химикалий – это было ясно. Я посмотрел – никого нет, закрыл дверь. Скоро опять раздался звонок. От-

крыл дверь, а там два человека стоят и говорят: “Слушайте, у вас тут кого-то ударили ножом. Вы никого не видели?” Я говорю: “Нет”. Они говорят: “А можно к вам зайти?” Ну, тут стало ясно, что это за люди.

Я говорю: “А у вас есть разрешение от судьи?” Они говорят: “Нет”. Я говорю: “Ну, заходите, я не против”. – “А кто этот господин?” Я говорю: “Приехал читать лекции”. – “Можно его паспорт?” Боря показал паспорт, и на этом все закончилось. Они уехали.

Было очевидно, что это инсценировка. То есть стало ясно, что человек, который сидел в гостинице, Бориса прозевал, проспал.

Кстати, Миша говорит, что он Борису мой телефон не давал. То есть откуда у Бориса появился телефон, неясно.

А: Миша мне об этом говорил.

Г: Далее дело разворачивается таким образом: Боря живет у меня. Выступает в *UCLA*, потом едет в Калтех, и я у него спрашиваю: “А что ты им рассказывать-то будешь?” Он говорит: “Я, Виталь, по теории риска, риск-менеджмент”. Я спрашиваю: “А где ты это подцепил?” Он сказал, что после окончания института пошел на краткосрочные курсы при мехмате.

А: Инженерный поток мехмата.

Г: Да-да. Боря уехал. Через несколько дней раздается звонок, и человек говорит, что он из *FBI* и хотел бы поговорить. Я говорю: “О чем разговор-то будет?” – “О Борисе Бе-



резовском. Хотелось бы прийти, с вами поговорить, послушать”. Спрашиваю: “А, собственно, я кто – свидетель, подсушимый?” – “Нет-нет, это просто разговор, еще ничего нету”. Договорились о каком-то дне.

Он приехал. Сказал, что относительно Березовского возникли подозрения, потому что он ни на один вопрос во время лекции не ответил. Человек из *FBI* стал меня спрашивать, математик ли Борис. Говорю: “Понимаете, я профессиональный математик, получил “мастера”, потом *PhD*. А он, насколько я знаю, учился два года после окончания института, но он считает себя специалистом”. Он говорит: “Вы знаете, у нас есть подозрения. Дело в том, что он еврей и вдруг в начале перестройки сразу получил возможность уехать в Америку”. Я говорю: “Я тоже еврей, еще до перестройки получил возможность уехать в Америку. Я что, на подозрении?” Он говорит: “Нет”.

А: Эта история известная. То же самое случилось с моим отцом. Однажды отец был после Бориса в Америке, и ему говорят: “Зачем вы посылаете шпионов?” – “Почему шпионов? Он из нашего института”. – “Из вашего института? Он ничего не понимает из того, что говорит”.

Г: У *FBI*, мне кажется, все шпионы, кто приехал из Советского Союза, из России, – они так на это смотрят.

История имеет продолжение. Когда Боря уже продвинулся серьезно, он прилетал в Америку на частном самолете. Моя жена сдружилась с его женой. Она всегда знала, когда

Боря прилетает, еще до того, как он звонил из самолета, потому что *FBI* уже разворачивала перед нашим домом эти свои штуки, чтобы прослушивать разговоры. Она говорит: “Твой друг летит”. – “Почему?” – “А вот они уже здесь”. То есть Борис у них был под наблюдением, а теперь и я стал под наблюдением.

Когда человек из *FBI* пришел, он как-то упрекнул меня, что я не сотрудничаю. Я сказал: “Слушайте, если у меня возникают инженерные вопросы, я же вам не звоню в *FBI*, чтобы вы мне помогли. Это ваша работа. Если вы мне скажете, что Березовский – шпион, тогда я с ним не буду делать *joint venture*”. Он говорит: “Нет, у нас таких данных нет. Мы не можем подтвердить”.

То есть мы тогда уже с Борей спланировали, что мы сделаем *joint venture*. И когда Боря пригласил меня в Москву в 1989 году, мы подписали *joint venture* – у меня есть эта бумага.

Идея была в том, что компьютеры – наши, а он даст мне любых математиков, кого я хочу.

А: Для чего?

Г: У меня с *IBM* был договор о том, чтобы написать экспертную систему. И Боря даже выделил человека – был такой Миша Гафт. Я предоставлял все идеи и компьютерное обеспечение.

А: Что-нибудь из этого получилось?

Г: Нет. Боря, к сожалению, перешел на фарцовку автомо-

биями. Развитие software – долгий процесс, а Боре нужны были деньги. Он организовал дело с автомобилями, и я обратил внимание, что у него все меньше и меньше интереса к этому. Закончилось ничем. А потом погиб Гафт<sup>26</sup>. Но где-то в 1991-м уже было ясно, что Боря не хочет этим заниматься. В общем, все дело похоронили.

А : Березовский с вами российскую политику обсуждал? Любил про это говорить?

Г : Понимаете, когда он приехал, первое впечатление было: человек с плащами. Местечковый человек – так я на него и смотрел. Был момент, когда по телевидению показывали выступление Горбачева. И Боря сделал такое замечание, что я понял: он понимает, что к чему. После этого, когда он приезжал, мы действительно обсуждали политику.

А : Вы сказали интересную вещь. Вы изначально из другой социальной среды, чем Березовский, – Роман Кармен, Василий Павлович Аксенов. И местечковый, как вы говорите, Боря Березовский. Основа любой коллизии – в изменении статуса. Его статус поменялся, из местечкового еврея он превратился в очень богатого по тем временам человека. Страной управлял – или так, во всяком случае, считалось. А вы... Честно сказать, в Америке Кармен и Аксенов – это не то, что здесь. Как изменение статуса повлияло на ваши личные отношения? Вы это ощущали или нет?

Г : Нет. Борис в этом отношении был очень чувствитель-

---

<sup>26</sup> 22 июля 1995 года Михаил Гафт выбросился из окна своей квартиры.

ный... Дело все в том, что он еще в 1988 году, когда уезжал из Америки, совершил некрасивый поступок.

А: Можно узнать, о чем речь?

Г: Ну, можно, наверное... Поскольку у Бори не было денег, он стал настаивать на том, что если я куплю моей сестре, которая осталась в России, какие-то вещи, он ей передаст. В итоге я купил. Я не позвонил сестре и не сказал, что Боря должен что-то передать, потому что было нелепо предположить, что он не передаст.

Выяснилось, что он не передал. Ну, схватил и убежал... Ясно ведь любому, что это выяснится. Правильно? И когда выяснилось, я подумал, что Боря, наверное, не хочет поддерживать взаимоотношения. Но это было не так. Был разговор у меня с ним, и я говорю: “Борь, давай забудем про это. Не отдал – не отдал, и все”.

А: Он как-то объяснил?

Г: “Да, – говорит, – я не отдал”. Но не объяснял ничего. Он вещи продал, наверное.

А: Скорее подарил, я думаю.

Г: Может, подарил... Продолжая этот разговор: он находил время, даже когда уже был на самом вершине. И я помню, был американский Кубок Дэвиса в Москве, меня друзья пригласили. И вдруг я вижу, идет Боря, вокруг него охрана, я говорю: “Борь!” Они так насторожились... Мы обнялись, и в этот момент он сказал: “Слушай, у меня есть какое-то время, давай пойдем, посидим...” В общем, не было такого: “Кто я?”

Кто ты?” Дело в том, что в Америке Борису не нужно было показывать, кто он есть. Но мне кажется, он всегда с друзьями был очень демократичен.

# **Владимир Борзенко**

## **Апрель 2014 года, Москва**

Борзенко Владимир Игоревич (род. 1957) – российский математик и педагог, работал в Институте проблем управления АН СССР (позже РАН) в 1979–2012 гг. В прошлом – сотрудник лаборатории Бориса Березовского в ИПУ и его соавтор по нескольким научным работам. Ныне преподаватель лицея № 1553 г. Москвы.

**Авен:** Одна из важных ипостасей Бориса, особенно в юности, – ипостась ученого. По общему мнению, было три молодых человека, на которых он опирался. Прежде всего это ты, Гнедин и Барышников, которые были его, так сказать, мозгом. Я хотел бы, чтобы ты рассказал, как к нему попал, какие у тебя были впечатления и как шла ваша работа.

**Борзенко:** Должен сразу сказать, что самым первым и близким его сотрудником был Лёва Кемпнер. Когда Бори не стало, Лёва написал короткие, очень теплые воспоминания именно о тех днях.

**А:** О, я этого не знал...

**Б:** Поскольку я был в академическом отпуске, на мехмате возникла проблема с распределением: я заранее понимал, что нужно об этом подумать, чтобы попасть в какое-то приличное место. Навел справки – Институт проблем управле-

ния оказался таким приличным местом. Там я, собственно, вышел на Трахтенгерца, а Боря тоже начинал в лаборатории Трахтенгерца.

Я сказал, что хочу попробовать посотрудничать. Запрос на распределение нужно было получить до начала практики. Я сказал: “Давайте договоримся, что вы напишете запрос. Если не сойдемся, я им просто честно не воспользуюсь”.

Оказалось, что с Трахтенгерцем я был знаком через родителей первой жены, а в этот момент мы как раз стали разводиться, и я попал в очень неловкую ситуацию. Трахтенгерц, решив, что ближе всего к математике то, чем занимается Борис, направил меня к Борису. А Борис понял так, что я какой-то блатной, которому нужно поставить галочку. И он от меня бегал. А я бегал за ним.

А: Бегал, видимо, очень эффективно.

## **“Будем писать книгу”**

Б: Месяц проходит, два проходит... Звоню... Жутко неудобно, потому что я хочу действительно поработать и посмотреть, что тут происходит, решить вопрос трудоустройства. Практика уже буквально заканчивается, дело движется к Новому году... Вдруг он появляется. Весь в мыле: срочное дело, вот, есть полторы идеи... Борис говорил достаточно сумбурно. Я узнаю, что некую идею хочет похитить его ближайшая сотрудница, она нашла какого-то математика. А

у Бориса было представление, что если сейчас эту тему не застолбить серьезной статьей в журнале типа “Доклады Академии наук”, если она его опередит – его докторская будет под вопросом.

А: Идея была его или он где-то ее услышал?

Б: Так не стоит говорить. Идея носилась в воздухе, и за рубежом это было целое направление – многокритериальная оптимизация, поддержка принятия решений. Кандидатская у Бориса уже была – он ее с Дубовым<sup>27</sup> написал, если не ошибаюсь. В процессе написания кандидатской возникли какие-то вопросы, какие-то идеи. И вдруг до Бориса дошли сведения, что эта женщина, его сотрудница<sup>28</sup>, хочет его бор-тануть. Он был в некоторой панике, а потом вспомнил, что у него есть какой-то практикант, который хочет с ним сотрудничать. Короче, я у Березовского практически поселился.

А: Он тебе задачу сформулировал?

Б: Ну, более-менее... Но не как математическую задачу, скорее: “Делай что хочешь, но чтобы была статья”.

А: Он был в курсе тематики вообще-то?

Б: Ну, он же защищал кандидатскую. Там был и прикладной аспект, не только математический.

Я был замотивирован и через пару дней принес какой-то

---

<sup>27</sup> По мнению Александра Гнедина, кандидатская диссертация Березовского не связана с научными работами Юлия Дубова.

<sup>28</sup> Татьяна Виноградская. Вместе с Березовским и другими коллегами удостоена за свою работу премии имени Ленинского комсомола.



ключок бумаги, стал что-то рассказывать, что Борис счел достойным публикации. Он говорит: “Все, пишем. Приезжаешь ко мне на дачу, и пишем”.

Я, буквально как апостол Павел, вещал, а он все фиксировал. Я все время подчеркивал, что это только первые идеи, первые наброски – если его устроит, можно двигаться в этом направлении.

Живем на даче, проходит несколько дней. Борис говорит: “Ну ладно”. Прощаемся, и вдруг он говорит: “Знаешь, где-то через месяц надо на эту тему книгу написать”. Я говорю: “Боря, ну что ты? Как же так можно?”

А: Вы сразу на “ты” перешли?

Б: Да, сразу. Борис лет на 10 меня старше. Он очень был общительный.

А: Демократичный.

Б: Да-да-да. Вот, кстати, это, наверное, основное его свойство: он умел комфортно общаться с очень разными людьми.

А: Безусловно, это большой талант.

Б: Когда я с ним потом ездил в Тольятти, столкнулся с этим. Там были какие-то местные бандюганы, бабы, а с сослуживцем Барышниковым он говорил о симфонической музыке: Моцарт, Бах. Это я отметил как выдающуюся способность. Я еще вернусь к этой теме.

Я говорю (не понимая еще, с кем имею дело) несколько снисходительно: “Разве так делается наука? Будем работать,

исследовать, докладывать, статьи писать... Постепенно накопится книга – может быть, года через два”. Борис говорит: “Ну да... Ты прав, конечно”. Потом чуть помялся: “Понимаешь, я уже договорился – если книги не будет, я просто людей подведу, это никак невозможно”. Тогда я понял отчасти, с кем связался.

Похожий эпизод был, когда Борис получил лабораторию. Это практически был уже конец нашего общения, потому что году в 1984–1985-м он защитил докторскую, потом получил эту самую лабораторию<sup>29</sup>. А мы все это время работали, участвовали в написании докторской, книг, статей. Общая идея была – кроме того, что было интересно, – чтобы дали лабораторию. Было планов громадье: переводить какие-то книги по теории принятия решений, решать интересные задачи. Он все говорил, что мы сейчас напряжемся, сделаем, может быть, не очень хорошо, но лабораторию получим. Я знал, что у него уже тогда были какие-то звоночки с сердцем.

А: Я про это не знал.

Б: У него первая жена была – Нина, а это уже был период второй жены, Гали<sup>30</sup>, с которой я один раз виделся. До меня доходили слухи, что они ходили в какой-то байдарочный поход, и Галя все время говорила: “Не греби, не греби!”

---

<sup>29</sup> Березовский возглавил лабораторию системного проектирования ИПУ в 1987 г.

<sup>30</sup> На протяжении 1980-х гг. Березовский жил со своей первой женой Ниной Коротковой. Байдарочный поход состоялся в 1982 г. вскоре после знакомства с Галиной Бешаровой.

Тебе нельзя". Я ему говорю: "Ты так нервничаешь, так бегаешь... Давай наконец-то займемся наукой, книгу переведем". Он говорит: "Ты не понимаешь. Я уже стольким людям дорогу перебежал, что стоит мне остановиться, и меня тут же сожрут". Это был момент, когда я действительно понял, что представлял занятия наукой совсем иначе.

## **Один за всех**

А: Насколько Борис был человеком квалифицированным, профессиональным?

Б: Он был достаточно квалифицированным, чтобы создать соответствующее впечатление.

А: Чтобы придумывать задачи?

Б: Собственно, это была его область. Он приходил, и мы с ним вместе ставили задачу, так сказать, на раз.

А: То есть был вполне грамотный руководитель.

Б: Ну, в каком смысле грамотный руководитель? Я считаю, что он был гениальный посредник. В том числе гениальный посредник между бюрократией, дирекцией, завлабом и нами, которыми он в определенном смысле руководил.

А: Я был учеником Шаталина. Шаталин был лидером по жизни, он очень много объяснял, как жизнь устроена, помогал много и вообще повлиял на меня. Мы его уважали как человека, как старшего товарища, как очень опытного бюрократа и нашего защитника. Но как экономиста, как ученого

мое поколение – Гайдар, я, Шохин – его, честно говоря, не рассматривало никогда. Мы считали, что он не читал западных книжек, не знает языка, что он вообще вне современного контекста. Так же вы относились и к Березовскому?

Б: Ну, похоже. Не умаляя его заслуг. Мы говорили, что это издержки нашей научной ситуации, потому что организационно нужно было делать очень много, а соответствующей должности не было. Не случайно Боря стал первым руководителем фирмы – это было его.

А: Всю техническую, математическую работу делали вы, а он осуществлял общее руководство?

Б: Он был посредником между каким-нибудь директором АвтоВАЗа, например, и нами. Он говорил: “Есть такая задача, поехали, сам поговори с ними”. Это не значит, что он не мог сам поставить задачу. С тех пор, как мы с ним познакомились, у меня не было случая убедиться, что он сам затрудняется поставить задачу.

Потом довольно быстро возник такой тренд, что на АвтоВАЗе есть запчасти и “Жигули”, которые очень ценятся молодыми научными сотрудниками в Москве, а в Москве есть молодые научные сотрудники, которым ничего не стоит написать статью на любую заданную тему и помочь написать диссертацию начальству АвтоВАЗа. Такого рода посредничество было чрезвычайно успешным.

А: Согласись, что в этом есть некая моральная ущербность – обмен диссертаций и статей на запчасти. Не было

угрызений совести?

Б : Нет, ну почему? Это же были статьи в соавторстве вроде как...

А : Не буду называть фамилии руководителей АвтоВАЗа, но они даже не понимали, о чем идет речь.

Б : Дело в том, что у нас были очень большие сложности: чтобы опубликовать статью, нужно было сдавать ее в экспертизу на секретность, хотя там чистая математика, и через год тебе ее вернут, а потом в редакцию, и через два года тебе ее вернут исправленную. А тут все проходило на ура. То есть мы делали свое дело, а Борис делал свое дело. Ничего такого бесчестного он при мне, во всяком случае, не делал.

А : Да, вы – математику, они – проталкивание плюс запчасти, понятно.

Б : Более того, я хочу сказать, что у меня машины не было, поэтому запчасти – для меня посторонняя тема. Со мной была другая ситуация. Борис, когда мы с ним познакомились, сказал, что не может повышать зарплату, потому что это не от него зависит. Но он в состоянии прикрывать мое свободное время. А тогда были андроповские годы, и мы прыгали из окна туалета на втором этаже Института проблем управления, чтобы не проходить мимо вахты. Потому что мы были люди свободолюбивые – приходили позже, уходили раньше.

А : Во время Андропова ловили людей на проходной, ловили и на улице, проверяли документы, впускали и выпускали по времени.

Б: Да, это был апофеоз, ВОХРа свирепствовала.

А: Ты занимался репетиторством или чем-то подобным?

Б: Мы жили с семьей на даче. Как раз родился один ребенок, потом другой ребенок, было больше такое натуральное хозяйство. Борис считал, что заставить человека что-то сделать нельзя – это его слова – и что человека можно заинтересовать чем-то. Он всегда знал, чувствовал, интуиция была, чем человека заинтересовать. При этом ничем таким нехорошим Борис не интересовывал. Просто он понимал, что нам, молодым математикам, нужно свободное время, и помогал нам ходить на работу, мягко говоря, не каждый день.

А: У тебя еще не было такой проблемы, как у Гнедина или Барышникова, которые с какого-то момента просто не могли официально работать, ожидая выезда в Израиль.

Б: Это в основном Кемпнер, с Лёвой это наиболее ярко проявилось. Но действительно, были ситуации, когда сначала, чтобы не подставить коллектив, надо было уволиться, а потом подать на выезд. И с семьей, со всеми делами ты болтался без заработков. Я знаю, что несколько человек Боря таким образом поддерживал, давая работу.

А: Тебя Березовский никогда не подводил? Отношения были эквивалентные и честные?

Б: Да. Могу честно сказать: у меня некоторое количество детей, и если бы Боря мне не создал условия, это было бы просто невозможно. То есть я в определенном смысле обязан ему. Мы 10 лет круглый год жили на даче, и я приезжал, да-

вал ему материалы. Потом узнал, что Борис не без проблем прикрывал такой мой распорядок. Но он сказал, и он слово держал.

## **“В Америке я был бы миллионером”**

А: Вы задумывались над тем, чего Березовскому хочется? Вы хотели заниматься наукой, а в чем было его устремление? Или это была такая естественная жизнь, что даже задумываться, куда она ведет, не приходилось?

Б: Нет, было понятно, что Борис стремится к какому-то... — мы не знали таких слов, наверное, — но к какому-то предпринимательству, связанному, как сейчас говорят, с высокими технологиями.

А: Если не ошибаюсь, докторскую он защитил с перевесом в один голос.

Б: Да.

А: А в чем была проблема? Диссертация была не очень хорошая или считалось, что не он ее написал?

Б: Нет — ни в том, ни в другом. Борис говорил, что многим перебежал дорогу, и против него, безусловно, интриговали, и он интриговал. Совершенно ясно, что защита докторской диссертации в этой среде подразумевала конкурентную борьбу.

А: Мы встречались с Мишей Денисовым, он был близким другом Березовского. Он говорил, что, по его мнению, сей-

час мораль в обществе упала в сравнении с тем, что было в 1980-х. Я думаю по-другому. У нас в банке, например, все значительно более чисто, чем в том же ИПУ, где шла жесткая конкуренция, писались доносы и нельзя было защитить докторскую просто потому, что ты большой ученый.

Б: Не согласен с тем, что мораль упала. Я считаю, что в идеальных рыночных отношениях, если все играют по правилам, нет ничего аморального.

А: Я считаю, что мораль выросла, по крайней мере внутри организаций. Не знаю, как там обстоят дела с проститутками и наркоманами, но в отдельных организациях сегодня, мне кажется, атмосфера чище. Нет партсобраний, на которые надо было ходить обязательно, нет всех этих интриг.

Б: Ну, тут я не знаю. Я заканчивал кафедру академика Арнольда. Было понятно, что он звезда и что выдвинуться в его свете можно, только здорово продвинувшись в какой-то задаче. Никогда в жизни он не подписал бы в соавторстве со своим студентом какую-то работу просто потому, что он ему помог, продвинул как-то. Поэтому я не могу делать обобщения. Понятно, что ИПУ был не такой, как семинар Арнольда, и когда я пошел в такой институт работать, я на что-то внутренне согласился.

А: Я с тобой насчет атмосферы согласен, все было, во-первых, очень неоднородно, а во-вторых, далеко не чисто.

Б: Да, и по поводу чистоты сейчас я тоже не хочу обсуждать, потому что это зависит от организации. И если вам уда-



ется в своей организации какую-то чистоту поддерживать, то честь вам и хвала, да?

А: Просто бизнес на это настроен. Если вы хотите, чтобы все было эффективно, надо, чтобы было достаточно чисто. Ясное требование, по-другому не получается... Значит, ты доработал там вплоть до создания ЛогоВАЗа?

Б: Нет, я только в 2012-м оттуда уволился. И более того, Боря там все время числился, до 2000-х. Дело в том, что он же туда деньги приносил.

А: Кормил лабораторию... А в действительности – институт.

Б: Кормить лабораторию было не очень сложно, потому что зарплаты были совершенно символические. А вот то, что Боря с администрацией делился, это, видимо, было более существенно.

А: У него, безусловно, были ностальгические чувства по отношению к институту.

Б: Да, он же тогда молодой был. И надо сказать, что там много было прекрасного. Я помню, как Борю там любили – тетки постарше, из всяких технических служб, из иностранного отдела. Говорили: “Вон, вон, живчик наш побежал” – он же все время бегал. Неудивительно, что у него были ностальгические чувства. Директор, Трапезников, его просто обожал, как сына. Ну, он находил какие-то рычаги. Кому-то он книжки привозил из-за границы, например. То есть это был не только товарообмен, я не хочу примитивно это пред-

ставлять. Если уж мы говорим о рынке, там тоже сплошной товарообмен.

А: Да, там был какой-то административный рынок.

Б: Борис как посредник-работодатель старался создать нам по возможности лучшие условия для работы. И когда он просил решить какую-то прикладную математическую задачу – не было никаких причин отказать. Никаких таких нехороших задач мы не решали...

А: Когда он ушел в ЛогоВАЗ, вы продолжали наукой заниматься или сразу все отрубилось?

Б: Дело в том, что Боря про меня все понял довольно рано. Он занимался вопросами науки и вопросами, связанными с организацией, с какими-то деловыми контактами – и он понял, что я вообще не про это. И я не интересовался, и он со мной особо не делился. У меня такое впечатление, что Боря очень настраивался на человека и общался с ним в том ключе, в котором это было для обоих достаточно комфортно. И поэтому чем больше он занимался бизнесом, тем меньше мы общались.

А: Ты отметил две вещи. Во-первых, удивительную многосторонность Бориса и, во-вторых, умение настроиться на очень разных людей. Он действительно разговаривал на равных с совершенно разными людьми из совершенно разных миров. Это же очень предпринимательское качество. Бизнес – широкая вещь и требует широты. Узость мешает, это точно.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.