

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. Большая, чем в среднем по стране, пайка; большая 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 Рязанова¹. 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 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

1 “Гараж”, режиссер Эльдар Рязанов (1979).

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 Бороной 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 АвтоВАЗе 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: И 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 познакомимся 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 Борю 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 работником 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. Во-первых, 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 институте¹. 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.

¹ В 1977 г.

- 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 было 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 Боря 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 законтрачить 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 автоматом¹.

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. Советская власть всегда давала физикам, математикам, которые занимались бомбами и ракетами, немало 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?

¹ 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”.

- Б:** Мне трудно сказать, потому что по целому ряду причин я никогда с этим не сталкивался.
- А:** Есть легенда, что Борис-то сталкивался¹.
- 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.
- 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 потом создали успешный бизнес. Более того, у меня есть теория, согласно которой подобная среда сильно способствовала возникновению того, что я бы назвал “предпринимательством в науке”.

¹ По утверждению Хинштейна, Березовский в сентябре 1979 г. был завербован КГБ (агент Московский).

- 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, околонуучной жизни. Березовский, как я понимаю, был представителем околонуучной 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 Володарского¹ 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, перевернулся². Все равно кузов надо было менять, так что ничего в этом страшного не было. Машину отремонтировали.

1 Ныне ул. Гончарная.

2 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 посыпались лимоны, которые Березовский вез в Тольятти.

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 политиком. 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 — председатель Совета молодых ученых, член партии, доктор наук¹ 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 высоких 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.

¹ Описанная история наверняка происходила до 1983 г., когда Березовский защитил докторскую диссертацию.

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”¹, 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.

Накануне у лодки забарахлил мотор: очень ненадежный мотор “Москва”, я уже много раз его разбираю-перебираю... 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 пойдём, 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.

¹ 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.

- 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 Трапезников. 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 Борю 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 потрясюще 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 Борю с Галей. Боря влюбился в Галю, реально влюбился.
- А:** А Галя влюбилась в Борю.
- Б:** И Галя влюбилась в Борю. Я, кстати, считаю, что Галя любила Борю 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 назвать бизнесом на диссертациях. Борис в этом был совершенно не одинок. Для руководителей среднего звена, скажем, 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 направле-

нии, 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 распределители 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 — Барышникова, 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 напоминаю, 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 “полу-

чить 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 Бродский¹. 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 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.

¹ “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).

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 приятеля. Я с этим приятелем 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 приятель подсказал. Ты его продал?” — “Да, продал”. — “Ну, хорошо, — говорит, — отдай мне, пожалуйста, разницу, которая возникла”. Я ему говорю: “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.