

Марина Завада
Юрий Куликов

«Вчера наступило завтра...»

диалоги с
АЛЕКСАНДРОМ ШОХИНЫМ



ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

«Вчера наступило завтра...» Диалоги с Александром Шохиным – вторая книга в серии, посвященной лидерам Российского союза промышленников и предпринимателей. Людям, которые в качестве представителей хорошо забытого класса после вынужденного, почти векового отсутствия в 1990-х появились на авансцене, продолжив историю отечественного предпринимательства. Серия показывает вблизи руководителей РСПП, крупных бизнесменов, чьи имена на слуху, кто составляет костяк современной рыночной экономики. Рассказывает, как они сумели «сделать себя», создать масштабные проекты и громкие состояния. Особое место отводится взглядам героев на преобразование России, на то, как, по их мнению, должна развиваться страна. В каждой книге – своя success story, история успеха, больше похожая на линию напряжения.

Серию открыли диалоги с Аркадием Вольским, основателем и бессменным руководителем РСПП на протяжении многих лет. Книга диалогов с Александром Шохиным – вторая в этом ряду не только потому, что он сменил Аркадия Вольского на посту президента РСПП. Являясь вице-премьером и министром первого правительства реформ, этот человек вместе с командой соратников строил фундамент нового русского капитализма, тем самым в немалой степени прокладывая дорогу другим.

СОДЕРЖАНИЕ

14

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Похлопывание по плечу коллег по правительству наталкивает на ошеломляющее открытие. – Переговоры с вице-президентом «ФИАТа», прапраправнуком генерал-губернатора Санкт-Петербурга, сорваны шоппингом. – Боже, храни королеву за смокинг и бабочку. – «Майбахи» с самолетными креслами первого класса в России не идут. – Стрижка у Тодчука как осознанная необходимость. – Аутист – это внутренний сноб? – Человек, живущий в разладе с миром, подметает двор лучше всех. – Одновременная игра на нескольких площадках.

30

ГЛАВА ВТОРАЯ

Политики седеют от подстав. – Жители Рублевки изучают traffic президента. – «Ну, дал же Бог ума и красоты!» – Скандал заказывали? – Тайна организма Владимира Вольфовича. – Попытка коллективного самоубийства руководства российского правительства? – От смрадных «Гуцульских» до душистой «гаваны». – Схватка с Генеральным прокурором и ее последствия.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

44

Театральный роман. – Пафосность заведения: плюсы и минусы. – Подходит ли русский сортир для «Ящика водки»? – Дезинфекция. – Когда нет времени беспокоиться, как сохраниться в политике. – Сражение за болота Барвихи. – Силовики приходят и выигрывают. – Один дома. – Частная собственность в тактильных ощущениях.

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

54

Два Шохина. – Молочно-восковая спелость не вечна. – Непрестижные игры капотенской лимиты. – Пьяный писарь делает три ошибки в «Свидетельстве о рождении». – Ура амбициозному проекту пубертатного возраста! – Судьбоносная встреча с профессором политэкономии. – Плановик-синтетик становится счастьем в личной жизни. – Качественные покупки юного эконома.

ГЛАВА ПЯТАЯ

64

Первая отставка воспринята истеблишментом как сумасбродство. – Автор слогана «Делиться надо» требует большей доли. – Шел в комнату, попал в другую. – Примаков «шунтирует» своего вице-премьера. – Президентский анабиоз длиной в восемь месяцев. – «Грамотно развели». – Игра ва-банк оборачивается второй отставкой. – Ельцин сердито пробуждается и меняет премьера. – Удовольствие дать сдачи.

78

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Недоброжелатели в мировом масштабе. – Схарчить и не подавиться. – Переводчики-синхронисты организуют утечку информации. – Билл Клинтон пытается «закопать» Шохина. – «НОГУ» свело. – Кто «крышует» правительство реформаторов? – Гайдар расстается с командой. – ЧВС исписывает блокнот отзыва-ми предшественника о членах своего кабинета.

86

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

«Парень, ты откуда?» – Мрачный прогноз «старого лиса». – Дача № 15 против дачи № 6. – Михаил Полторанин готовится к захвату власти. – Бурбулис летит в Бочаров Ручей «прессовать» президента. – Первый инфаркт Ельцина. – Нарисованные квадратики с должностями волшеб-но оживают. – Явление горничной жене вице-премьера. – Квартирный вопрос Андрея Козырева на заре либеральных реформ.

102

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Либералы, по определению, эгоисты. – Борис Николаевич ошарашен: Шохин грозил ему пальцем. – Одинок-ий волк на длинном поводке. – Бурбулиса «понижают в букве». – Зурабов, Греф и Кудрин становятся плохими парнями. – Поцелуй Иуды. – Черномырдин не решается показать Ельцину члена своего кабинета. – Венский вальс с чемоданом. – Реформаторы уходят по-английски. – Министры-близнецы.

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

122

Отец-огурец. – Точность – вежливость «царя Бориса». – На экономических переговорах президент не пользуется шпаргалками. – «Ты что, краев не видишь?» – В британском парламенте обошлось без оркестра. – О вредном желании нравиться главе государства. – Гельмут Коль в Завидове хлопочет за российских министров. – ФСО накрывает стол имениннику.

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

134

Гайдар ненадолго выходит из трюма. – Игра самолюбия: ремейк спустя десятилетие. – Правые лидеры не уме-щаются в образовавшейся нише. – Раскладной детский стульчик Григория Явлинского как залог забвения обид. – Свиньей ли, клином, каре – но семь процентов взять! – Надо пройти по краю и забить гол, не оказавшись в офсайде. – Женский электорат хочет брутального лидера. – Придет ли время «проекта № 3»?

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

148

Шохотерапия. – Элитная склока или поножовщина. – Рядом с больным львом нетерпеливо кружат шакалы. – Кандидаты в президенты от Березовского. – «Личное дело» по обвинению в ренегатстве. – Недостаток каких слов делает публичную речь Черномырдина путаной. – А зачем он взял ядерный чемоданчик!

160 ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Нефальшивый заяц. – Чужие здесь не ходят. – Мощные коммерческие структуры заманивают инвестировать капитал под названием «репутация». – Банкир с большим политическим весом. – Чур меня от списка русского «Форбса»! – Бывший политик, а ныне общественный деятель без вредных привычек не предлагает услуг. – В стороне от раздачи слонов. – Похвальное слово лени.

168 ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Кому показывать зубы? – «Деятельное раскаяние» не принимается. – «Уловка-22», или Искреннее покаяние. – Левый марш магната. – Государство усиливает свое присутствие в экономике. – Его пример другим наука. – Об экономической пользе хороших новостей.

180 ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Бизнес не хочет «бла-бла-бла». – Такие – никакие. – Кто из важных чиновников положит голову под карающий меч? – Глоток воздуха «Вышки». – «Профсоюз олигархов» как школа капитализма. – Предприниматели двинулись в Общественную палату. – Чукча любит аутсорсинг.

192 ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Ельцин замышляет каверзу. – Возможно ли у нас появление своего Дэн Сяопина? – Сенсационный спарринг-партнер. –

Соратники Путина нетерпеливо пробуют воду. – Вложиться в Россию или в Бразилию? Инвесторы в ожидании внятности. – Богатые тоже недогадливы. – Социальная ответственность бизнеса и «сбоку бантик». – Дайте зарыть миллиард.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ 208

Любовь к власти и страсть к фронде. – В чем тайные пружины появления в Москве людей Собчака. – Путь из трюма на палубу. – «Уже». – Может ли гениальный менеджер сам отличить свои поражения от побед? – Торг по поводу Черномырдина уместен. – А мог бы жизнь просвистать лесником. – Home, sweet home!



ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

В период раннего накопления капитала, которым для России стал конец XX века, Александр Шохин во многом преуспел. И хотя, будучи во власти, никогда, по собственным словам, не участвовал в раздаче слонов и не готовил бизнес-площадку для отступления, оказался прозорливее многих. Где они теперь, те люди, что некогда ошеломляли фантастическим взлетом? А Шохин известно где. Он глава Российского союза промышленников и предпринимателей, председатель Комиссии по экономическому развитию, конкурентоспособности и поддержки предпринимательства Общественной палаты, президент Высшей школы экономики, председатель Консультативного совета ведущей российской инвестиционной группы «Ренессанс Капитал», член Совета директоров «ЛУКОЙЛа»... А все оттого, что, как считает сам, тщательно инвестировал капитал под названием «репутация».

Задумывая эту книгу¹, мы сознательно решили не делать акцент на экономике. Подозревали за геро-

¹ Большая часть встреч состоялась в конце 2005 года. Однако издание книги задержалось. Став президентом Российского союза промышленников и предпринимателей, Шохин счел нужным «притормозить» работу над рукописью, полагая, что первыми должны быть изданы «Диалоги с Аркадием Вольским». После выхода в свет в начале 2007 года тома «Попробуйте меня от века оторвать...» прерванная работа над этой книгой возобновилась. Кое-что, разумеется, пришлось добавить, актуализировать, но основа, как убедится читатель, и завтра не утратит злободневности.

ем слабость: воодушевится – не остановишь. Полежут академические корни, научный background, и, как бы глубоко, продвинуто ни звучали ответы, все-таки не учебник хотели представить читателям и не цикл специальных лекций.

Безусловно, без серьезных разговоров на экономические и политические темы не обошлось. Но в основном мы исходили из того, что в ипостаси правильного суховатого технократа Александра Шохина и так знают. Зато его ироничность, неброское, рассчитанное «на тех, кто понимает» остроумие известны лишь достаточно узкому кругу. Как и то, что, выросший под дымящим факелом рабочей Капотни, он сегодня не хуже иных снобов знает толк в красивой, респектабельной жизни. И не будь выражение self-made-man столь избитым, мы не смущаясь зачислили бы героя в упомянутую когорту.

И еще. В прошлом году исполнилось пятнадцать лет правительству молодых реформаторов. В начале 1990-х они стремительно ворвались во власть, перевернув вверх дном наши представления о жизни, да и саму жизнь. Мало кто в курсе, что по стечению обстоятельств первым по порядковому номеру указом президент именно с Шохина начал формирование своего кабинета. Само собой, мы не могли в беседах то и дело не возвращаться к сложному периоду реформ, когда Шохин был ключевой фигурой в правительстве, реально определяющей ход событий. Отношения внутри команды, удаchi, провалы, страсти, размолвки, даже разрывы. Жизнь тесно свела Шохина с масштабными людьми, лидерами, бывшими и остающимися на авансцене российской

политики. Ельцин, Бурбулис, Гайдар, Черномырдин, Примаков, Чубайс, Шеварднадзе, Явлинский... Мы знаем о них по внешней и, в общем, трафаретной канве. Шохин раскрывает детали. И, как человек наблюдательный, отбирает детали незатертые, эксклюзивные. Оценки героем тех или иных публичных фигур, наверное, субъективны. Но без импрессионистских мазков не может быть рельефным воссоздание реальных событий. Как не может быть объемным, стереоскопическим портрет человека вне его рассказа о людях, оказавших влияние на линию судьбы и историю успеха.

Последняя глазами героя предстает не по-медицински стерильной, ослепительной, а по-русски ухабистой и противоречивой. Впрочем, сам Шохин относится к этому философски. Как оптимистично заметил: «Баланс-то у меня позитивный».

*Марина Завада
Юрий Куликов*

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Похлопывание по плечу коллег по правительству наталкивает на ошеломляющее открытие. – Переговоры с вице-президентом «ФИАТа», прапраправнуком генерал-губернатора Санкт-Петербурга, сорваны шоппингом. – Боже, храни королеву за смокинг и бабочку. – «Майбахи» с самолетными креслами первого класса в России не идут. – Стрижка у Тодчука как осознанная необходимость. – Аутист – это внутренний сноб? – Человек, живущий в разладе с миром, подметает двор лучше всех. – Одновременная игра на нескольких площадках.

– **Александр Николаевич, жизнь сложилась?**

– Да. Но не как в известном анекдоте про нового русского, который, лежа сытой физиономией в тарелке с черной икрой, с пьяным блаженством бубнит: «Жизнь удалась».

Моя жизнь сложилась потому что, во-первых, была интересной. А во-вторых, сильно надеюсь, что впереди не спуск с горы, а новые подъемы и повороты. Я не придерживаюсь взгляда: коль скоро в прошлом везло по многим параметрам – в личной жизни, политической, в профессиональной деятельности, то когда-то это должно кончиться, ибо каждому отпущено строго определенное количество удач и успехов. Да и вообще, не хочу в прошедшем времени говорить о своей жизни...

– В начале 1990-х, в вашу бытность вице-премьером, кто-то из журналистов фамильярно заметил: «А костюмчик-то на вас явно отечественного пошива». Много воды с тех пор утекло... Вы, да и другие младо-реформаторы выросли в настоящих пижонов. Не будете же отрицать, что стали большим модником?

– Действительно, если вспоминать те далекие времена, то и костюмчик у меня был от «Большевички», и очки не в самой лучшей оправе. К парикмахеру приличному я первый раз попал году в 1993-м. Шла предвыборная кампания в Думу, и известный стилист Александр Тодчук был приглашен избирательным штабом, чтобы подстричь кандидатов. Не под одну гребенку, а каждому найти его стиль. С тех пор я у Александра так и стригусь. Меня устраивает: ему не надо объяснять, что с моей головой делать. Он работает быстро. И получается хорошо. До Тодчука я вообще не любил ходить в парикмахерскую: как ни объясняй мастеру, что ты от него хочешь, все равно после стрижки пару недель чувствуешь дискомфорт. По фотографиям раннего периода отсутствие нормальной прически несложно заметить.

Что касается прочих вещей, то я с некоторых пор признаю только свои марки. Какие – упоминать не буду, чтобы не заниматься скрытой рекламой.

– **И когда вы стали в это вникать?**

– С опозданием. Точно помню, как, похлопывая по плечу некоторых коллег по правительству, почувствовал, что костюмчики у них на несколько порядков лучше. Ткань явно мягче, рафинированнее. Сейчас даже смогу на ощупь определить номер шерстяной ткани. Тогда же это были смутные догадки.

– **Вас пронзило?**

– Пронзило, что не так живу (*смеется*). У меня никогда не просыпалось желания одеваться по-пижонски, переходить в категорию откровенных модников. Одеваться прилично люблю, стараюсь, но стремления ошеломить, в том числе супердорогим костюмом, отсутствует. Галстуки, пожалуй, единственная слабость.

– **Ну не скажите! Вон, как заправский щеголь, запонки носите – знаете, что это писк деловой мужской моды.**

– Я перешел на рубашки с запонками относительно недавно. Говорю же, с некоторым опозданием в моду включаюсь. По этому поводу у меня с женой постоянно идут позиционные бои. Она настаивает: «Пора рубашек прикупить, костюм поменять». Я сопротивляюсь: «Да этот еще приличный. Вполне потаскаю». На днях едем на машине. Жена говорит: «Давай остановимся. Зайдем в магазин. Видишь, распродажа, 50 процентов скидка». На нее это действует магически. И меня такого рода аргументом иногда убеждает. В принципе, она права, когда подвигает покупать то, что носят люди твоего круга.

Правда, случаются курьезы. Недавно с группой членов бюро РСПП сопровождал президента Путина во время его официального визита в Германию. И вдруг оказалось, что мы с одним олигархом в одинаковых костюмах «крутой» фирмы. Пришлось попросить протокольников рассадить нас по разные стороны стола.

Став в 2002 году председателем Наблюдательного совета «Ренессанс Капитала», я обратил внимание: молодые сотрудники, выбиваясь в люди, начинают но-

сить красивые галстуки, часы, запонки. Думаю: «Черт побери! Мне ж надо соответствовать». Когда менеджер среднего уровня таким образом демонстрирует успехи в бизнесе, я, занимая в своей компании руководящую позицию, не могу себе позволить не обращать на это внимание. Иначе (*смеется*) возникнет ощущение: либо я жлоб, либо что-то недополучаю от компании.

Это в политике важно не раздражать публику. В бизнесе в этом смысле проще. Имеешь право. Недавно я надел новые часы. Несколько лет они «лежали в тумбочке». Казались чересчур пижонскими. Скромнее вроде надо быть. Но предыдущие сломались – пришлось менять. Мне нравятся не вызывающие вещи, а с достоинством. Чтобы те, кому надо, понимали: аксессуары у тебя не слабые.

– **В общем, вы не такой продвинутый фронт, как Петр Авен из «Альфа-банка», ваш бывший соратник по правительству?**

– Ну, Петр, потрясающий денди. Он любит красиво одеваться. Он любит красиво одеваться. Умеет производить впечатление. При этом вполне естественно смотрится. Кто еще? Другие, может, одеваются, на непосвященный взгляд, более спокойно, однако похлопывание по спине обнаруживает высокое качество изделия (*смеется*).

– **Шоппинг вас напрягает или, как теперь говорят, легко?**

– Не люблю ужасно по магазинам ходить, примеривать что-то. Когда бываю в командировках, сам могу купить от силы джинсы, свитер, что-нибудь по мелочам в стиле casual. К слову, занявшись инвестиционным бизнесом (три года «отбарабанил»), был шокиро-

ван, увидев, что по пятницам – в casual day сотрудники выходят на работу чуть ли не в драной одежде: джинсах, линялых майках, растянутых на локтях свитерах, старых кроссовках. Американцы придумали casual day, имея в виду, что в пятницу, не заезжая домой, люди садятся в машины и на уикенд отправляются на ранчо, на рыбалку... Но ведь в casual можно по-разному выглядеть. Правда, руководство банка и по пятницам ходит в пиджаках и галстуках, мало ли какие предстоят переговоры. А Юрий Кабаладзе – управляющий директор «Ренессанс Капитала» во времена моей работы в этом инвестбанке, тот держит в кабинете целую коллекцию галстуков. Дюжины две-три, не меньше. На случай, если непредвиденно возникнет важная встреча. И пиджаки у него на вешалках висят. Справедливости ради, должен отметить: достойно выглядеть в одежде casual гораздо сложнее, чем в костюме с галстуком.

– Основные покупки вы делаете за границей?

– На шоппинговые туры в Лондон, Париж, Нью-Йорк или Милан не езжу. И в ущерб деловым отношениям за рубежом по магазинам не бегаю. Помню, давным-давно – году в 1994-м договорился с вице-президентом «ФИАТа» Сержем де Паленом (он русский, Сергей Сергеевич Пален, прапраправнук генерал-губернатора Санкт-Петербурга, чьим шарфиком задушили Павла I) о переговорах с новыми владельцами ЗИЛа по поводу совместного производства грузовиков в Москве. Подключил Европейский банк. И вот идут переговоры, итальянцы в конце предлагают: «Давайте теперь на полигон, посмотрите эти грузовики в деле». Наши: «Что, мы грузовиков не видели?!» Потом объявляют: «Отсюда до Милана пол-

тора часа на машине, мы еще успеем до закрытия магазинов шоппинг сделать». И сорвались. Я остался отдуваться за них. Итальянцы в изумлении: «А что это было?» «Бизнес по-русски», – отвечаю (смеется). Вот таких «заодно» у меня не бывает.

Другое дело, какая-нибудь конференция. Прихватишь субботу – для шоппинга выпадает день. Пару лет назад конференцию в Гонконге мы с женой совместили с отдыхом и шоппингом. Этот костюм, что на мне, там купили. Предполагали, за морем дешевле. А выяснилось: то на то. Вдобавок, в бутике брюки отдали подшить и без примерки забрали. В номер пришел, меряю – одна штанина на три сантиметра короче другой. Тут я окончательно понял, что индпошив не выношу. Хотя на той же конференции в Гонконге прямо в фойе портные выставили ткани, образцы изделий. За день можно было любой костюм сшить. Участники конференции в очередь выстраивались...

Недоверие к индивидуальному пошиву у меня сложилось со времен работы в МИДе. Тогда купить ничего приличного было нельзя, и я сшил в ателье пару костюмов, похожих на пуленепробиваемые жилеты. Такие добротные, основательные, со сталинских времен, очевидно, манера не менялась. Но после химчистки костюмы приобрели волнистую форму стиральной доски. Свой первый смокинг заказывал в том же мидовском ателье в стародавние времена. Я уже работал вице-премьером. Надо было ехать на годовое собрание МВФ и Всемирного банка (я был управляющим от России в этих организациях). На официальный прием требовался black tie. Слава Богу, что сумели сообщить, что это не черный галстук, как на похоро-

ны, а смокинг с бабочкой. Второй смокинг покупал накануне визита английской королевы в Россию. Всем членам правительства велено было явиться в смокингах. И тогда какой-то магазин в ГУМе объявил акцию: «Участникам мероприятия в Кремле с английской королевой на смокинги, рубашки, бабочки, пояса – 50-процентная скидка» (*смеется*).

Признаться, любая униформа меня зажимает. В тех же смокингах все одинаковые, как пингвины. Видимо, нелюбовь загонять себя в рамки у меня со школы. Класе в шестом к первому сентября в семье не оказалось денег на форму. И один дальний родственник отдал нам свой старый кителек мышиного сукна на пуговицах. Я очень смущался, но от безвыходности держался дерзко. Завуча убедил, что в этой форме можно ходить, поскольку она, как у гимназиста Володи Ульянова. Игорь Юргенс, первый вице-президент «Ренессанса», будучи у нас дома и увидев мою детскую фотографию, удивился: «Мы с тобой вроде учились в одни годы. Но тогда же была другая форма!» – «А у меня вот такая». Отчетливо сохранилось в памяти, что мне, в конце концов, даже понравилось быть различимым в строю.

Так или иначе, но требования black tie я по возможности игнорирую (исключение – собственный юбилей). А white tie – фрак – вообще ни разу в жизни не надевал. Не было повода. Да и, полагаю, не будет. Нобеля вряд ли дадут. Но и Шнобеля – шутильную премию за самое курьезное открытие – тоже не заслужу (*смеется*).

– Ваши остальные костюмы в шкафу не тушуются в присутствии смокингов?

– Разве что, как в андерсеновских сказках, начинают жить своей жизнью, когда хозяина нет дома.

– А скелеты в шкафу у вас есть?

– Не один раз мы, можно сказать, инкриминировали наличие такового. Причем однажды (лет девять назад) – даже в прямом смысле слова. В газете «Совершенно секретно» появилась публикация Кислинской о том, что Шохин то ли «заказал», то ли самолично убил Отари Квантришвили.

– Тогда вас Генри Резник защищал.

– Верно. Дело по защите чести и достоинства. Но вся эта достоевщина о якобы цепочке от странного мальчика Вани, косвенно имевшего отношение к фирме моего (сейчас уже покойного) брата, до вице-премьера Шохина, не нашедшего иного способа повернуть финансовые потоки на себя, кроме как убить стоящих у него на пути воротил от спорта... Дичь! Вы пошутили, а мне скелет реально хотели всунуть. Да не в шкаф, а предъявить публично (в то время я из лидеров фракции Госдумы переходил в вице-премьеры Правительства Примакова). Но, слава Богу, на самом деле, костями стучат мои недруги, в мой шкаф впахнуть их им не удалось (*смеется*).

Так получилось, что какое-то время у меня был перерыв в стрижке у Александра Тодчука, и я «обслуживался» по месту жительства. Недалеко от казенной дачи располагался салон в Барвихе, который держала вдова Квантришвили – Элисо. Я зашел и спрашиваю: «Не знаю, позволите ли вы мне здесь подстричься?» Она говорит: «Это вы из-за Кислинской? Надо быть совсем глупым человеком, чтобы такие вещи писать. Проходите и не обращайтесь на это внимания».

– **Во времена расцвета НТВ Игорь Малашенко то ли ради эпатажа, а может, не находя нужным лукавить, заявил, что считает мерилем успеха деньги. Вы-то как полагаете?**

– Я учился на экономическом факультете МГУ, когда там штудировали Маркса. А Маркс утверждал: «Деньги – всеобщий эквивалент». Стало быть, они вполне способны быть эквивалентом успеха. Другое дело, что обладатели солидных состояний все чаще пытаются конвертировать деньги в некоторые иные вещи. Например, стремятся быть меценатами, жертвователями, благотворителями. Или начинают дружить с режиссерами, писателями, артистами, богемой... Я думаю, многие из них догадываются: в творческих кругах интерес к ним существует лишь как к спонсорам. Богатые же хотят, чтобы их как людей воспринимали, а не только как богатых людей. Чтобы к их мнению, взглядам прислушивались в силу неординарности позиции, а не оттого, что уважают мешок с деньгами. Миллионеры, а тем более миллиардеры начинают себя по-другому позиционировать. Коллекционируют первоклассную живопись, серьезно изучают антиквариат. Могут экспертами выступать даже на Sotheby's. Жены олигархов овладевают модными навыками, заботясь о восприятии в своей референтной группе и сознавая, что помимо богатства есть и другие критерии успеха.

Известно: в нашей стране «Майбахи» не идут. Самая дорогая машина. 600 тысяч евро – наиболее дешевый вариант. Самолетное кресло первого класса сзади раскладывается почти горизонтально. Стеклопанная крыша, серебряные подстаканники для шампанского...

В России продано несколько десятков таких роскошных автомобилей. Гораздо меньше, чем людей, которые могут себе это позволить! И не потому, что у нас вдруг стала преобладать православная или протестантская этика. Появляется определенная культура и как ее следствие – рефлексия. Начинает считаться неприличным выпячивать богатство. Кичиться им. Ну, конечно, присутствует и элемент опасения – зачем наводить правоохранительные и налоговые органы на дополнительные размышления?

А лет десять назад, когда президент НТВ Игорь Малашенко рассуждал о деньгах, шел период первоначального накопления капитала и для многих мерилем успеха и удачи в самом деле считались деньги. Но Малашенко, думаю, лукавил. Эпатирующим заявлением он пытался скрыть свой главный интерес – быть в политике, влиять на судьбы страны и иметь возможность разруливать судьбоносные ситуации. Он был активно вовлечен в policy making – в частности в процесс избирательной кампании 1996 года, и деньги вокруг него крутились большие. Перефразируя Маркса, можно сказать: люди типа Малашенко придерживаются формулы: «деньги – власть – деньги штрих».

Здесь взаимосвязанный процесс. Политически влиятельным можно стать, располагая каким-то первоначальным капиталом. Став политически влиятельным, человек свое влияние капитализирует. Замкнутый круг. И это относится не только к классическим олигархам, которые на стыке политики и бизнеса себя реализуют. То же – с людьми творческих профессий, политтехнологами, пиарщиками, политиками... Чем больше заказов ты получил, тем круче заработал

и тем влиятельнее в своем мире. А если ты можешь просто «бла-бла-бла», не конвертируя это в заказы, гонорары, значит, ты не успешен. Идет конвертирование профессионального и политического успеха в положение в обществе. Положение материальное в том числе. Не исключаю, что своей эскападой Малащенко хотел довести до гротеска именно этот аспект: дурак тот, кто в капиталистическом обществе свое влияние не может перевести в деньги.

– Раньше хорошим тоном считалось не выделяться, детям внушали, что «надо быть скромнее». Теперь ценятся напор, амбициозность, слово «агрессивный» в профессиональной сфере получило положительную окраску. Что правильней?

– Когда человек ведет себя пренебрежительно и показывает, что все вокруг «козлы», это свидетельствует, прежде всего, о невысоком уровне его интеллекта. Снисходительность, несомненно, проявление ума. Что же до агрессивности как способности добиваться результата, то я ее поддерживаю, если она не во вред другим. Это не противоречит скромности. Любой талантливый человек выделяется. И коли он прячет свой талант в землю, тут не гордость, а непонятная гордыня. Либо комплекс неполноценности. Определенная ущербность все равно.

– Но в каких-то вопросах вы сноб?

– Если существует агрессивность в хорошем смысле, то снобизма в хорошем смысле слова, по моим ощущениям, не бывает. Не случайно ресторан «Снобс» в районе Остоженки так и не сумел раскрутиться и, слышал, сменил хозяев, название. Подсознательно мало кому хочется прослыть завсегдатаем заведения,

где посетители кичатся происхождением, образованием, связями... По-моему, снобизм – это неадекватная, избыточная оценка самого себя, демонстрация того, что окружающие ниже.

– Почему обязательно – демонстрация? Существует такая вещь, как внутренний снобизм.

– Нет, снобизм не может быть внутренним. Иначе трудно узнать, что перед тобой – сноб. Хотя, вероятно, есть снобы-интраверты, которым жизнь окружающих кажется настолько бездарной, что они не желают общаться и от отвращения погружены в себя. Но это уже замкнутость, аутизм своего рода. Может, аутист – это внутренний сноб? И Диоген по этой версии являлся внутренним снобом?

– Вы так неожиданно нетерпимы к снобизму. Однако наверняка делите знакомых на людей своего и не своего круга.

– Допустим. Но из этого не следует, что я к кому-то отношусь свысока. С представителями иного круга общаюсь, условно, по горизонтали. Они просто другие. Мне с ними может быть интересно или неинтересно. Это зависит от того, насколько сами они интересны в своей нише.

– Замечательный швейцарский писатель Макс Фриш...

– «Назову себя Гантенбайн»?

– Shiny! Так вот Макс Фриш заметил: «Только человеку, который в разладе с миром, нужен порядок, чтобы не погибнуть». А вы – может, мы ошибаемся? – перфекционист. Так вы в ладах с окружающим миром?

– Я не перфекционист. Нет таких видов деятельности, где мог бы считать себя первым или стремился

бы стать первым. И самое интересное, меня это никогда не угнетало. Еще в школе не страдал, что не круглый отличник. Наличие одной-двух четверок по итогам каждого года вполне устраивало. Как неперфекционист считал: серебряная медаль – вполне достаточное признание моих успехов. Но серебряную медаль неожиданно в год выпуска отменили, и я не сильно переживал по этому поводу.

Или свежий пример, далекий от босоногого детства. Осенью позапрошлого года, когда пошли разговоры о смене руководства РСПП, я оказался в коротком списке кандидатов, чьи фамилии обсуждались. Искренне скажу: у меня не было амбиций во что бы то ни стало возглавить Российский союз промышленников и предпринимателей. Как и не было ощущения, что я самый достойный кандидат, лучше которого не найти. Цель была другая. Я опасался, что разлад в РСПП, борьба за пост его президента могут резко понизить статус организации, расколоть ее. Когда-то я вступал во влиятельный, перспективный Союз, и мне было бы неприятно теперь ассоциировать себя с организацией, которая может оказаться в периоде длительной стагнации. Поэтому моя позиция была такой: коли большинство ведущих фигур в РСПП (членов бюро) сочтут, что, кроме меня, возглавить его некому, я согласен на этот контракт. Но плести интригу, чтобы любой ценой занять пост, не собирался. Напротив, внятно артикулировал: готов обсуждать любые другие кандидатуры, окажись они более эффективными. То есть у меня нет жестких конструкций, достижение или недостижение которых является либо жизненным успехом, либо большой неудачей.

– Вы путаете перфекциониста с честолюбцем. Перфекционист – это человек, который, если ему поручат двор подмести, будет вылизывать его до потери сознания: ни одной соринки!

– Такого перфекционизма у меня нет. Скажем, я недоволен своим английским. Много раз собирался нанять носителя языка, чтобы довести английский, конечно, не до perfect – до fluent. Но мне, в общем, хватает моего словаря. И я из-за занятости никак не займусь. Человеку, живущему в разладе с миром, надо доказывать себе и другим, что он может сделать нечто лучше всех. Перфекционист рассуждает как? Задача поставлена – ее надо решить отлично. У него чаще всего узкая территория. Вот двор убрать, как никто другой. А я подметанием одного двора не удовлетворюсь. Мне важно большее количество дел одновременно делать. Из-за этого способен где-то что-то упустить.

– Схалтурить?

– Нет, схалтурить, безусловно, нет. Могу не копнуть глубже. А халтура в любом виде меня бесит. К примеру, когда нам дома делают ремонт, прорабам, рабочим со мной тяжело. Малейшие недостатки я быстро и не хуже профессионалов замечая. Ну, может, они раньше замечают, но молчат (*смеется*). Или, работая в правительстве и подписывая в первом часу ночи кипу страниц, я поражал сотрудников своего секретариата тем, что не раз перечеркивал готовые документы, обнаружив опечатки. Вроде читаешь по диагонали, но глаз сразу цепляет малейшую несуразность. Неприятно, чтобы за твоей подписью выходили неряшливые бумаги.

Однако в целом орднунг, порядок для меня не является необходимым условием жизни. Элемент беспор-

рядка, начиная от беспорядка на столе, я воспринимаю спокойно. Есть ограниченный круг вещей, которым надлежит быть в порядке. Что не означает: абсолютно все должно быть скрупулезно организовано, субординировано. И это неременная основа комфорта, позитивного психологического самочувствия.

Не хотел бы оказаться неправильно понятым. Создать впечатление, что я человек неглубокий, не стремящийся к безупречному результату. Не ориентируюсь я на лучшие стандарты – не был бы, очевидно, так долго на плаву (*смеется*). Но в качестве человека, который любит присутствовать на нескольких площадках и добиваться заметных результатов (таково свойство моей натуры, и так сложилось позиционирование в глазах окружающих), я не ставлю задачи в одном конкретном деле сказать: «Я лучше всех!» Ложное представление как о перфекционисте, вероятно, возникло из-за того, что есть достаточно много вещей, которые могу делать если не лучше всех, то лучше многих других. Хотя в каждом конкретном деле отчетливо вижу свои резервы. А поскольку существует большое количество целей, я живу в согласии с самим собой. Всегда найдется цель, которая достигается в данный момент, принося чувство удовлетворения. И всегда есть набор новых целей. Я ответил на ваш вопрос?



ГЛАВА ВТОРАЯ

Политики седеют от подстав. – Жители Рублевки изучают traffic президента. – «Ну, дал же Бог ума и красоты!» – Скандал заказывали? – Тайна организма Владимира Вольфовича. – Попытка коллективного самоубийства руководства российского правительства? – От смрадных «Гуцульских» до душистой «гаваны». – Схватка с Генеральным прокурором и ее последствия.

– **Что в жизни доставляет вам удовольствие?**

– Сама жизнь с ее вызовами, на которые надо и хочется отвечать. Я всегда испытывал особое удовольствие, когда, резко меняя амплуа, добивался в незнакомой сфере высот, одобрения и признания нового сообщества. За последние двадцать пять лет несколько раз менял свое профессиональное, публичное амплуа. Из науки перешел на госслужбу, с госслужбы – в политику, из политики правительственной – в думскую, из думской – в бизнес, из бизнеса – на общественную стезю. И нигде не пропадал. Доказывал, что что-то могу. Одно из самых острых ощущений связано с избранием в 1999 году в Госдуму в качестве независимого депутата. Казалось, не лучший период. Я даже начал стремительно сесть: столько было подстав, предательств, просто тяжелых позиционных боев... Вымотало меня это сильно. Вымотало меня это сильно. Однако то, что прошел в парламент не по партий-

ным спискам (куда можно было попасть в результате какой-либо интриги в коридорах власти или внутрипартийных интриг), а как независимый беспартийный одномандатник – за счет признания электората, считаю своей важнейшей победой.

– **Вы сова или жаворонок?**

– Не знаю, как эта птичка называется, но я могу и допоздна работать, и рано вставать. К сожалению, в последнее время у меня возобновился совиный режим. Но подниматься все равно приходится спозаранку. В том числе по той бытовой причине: домашние животные будят: собаки просят на улицу, кошка мяукает, требует жратвы. А во-вторых, день начинается рано с учетом того, что доехать с Рублевки до города – занятие емкое по времени. Если ты не успел проскочить до определенного момента, никак не меньше полутора часов выходит. Неизвестно, насколько информированы вражеские спецслужбы, но публика,двигающаяся по Рублевке и Кутузовскому, досконально изучила, когда президент едет, когда – премьер, когда – менее значимые граждане, сумевшие, однако, добиться перекрытия дороги. Некоторые жители той же Рублевки махнули рукой и выезжают на работу к обеду. Какой смысл мучаться в пробках? А наиболее продвинутые выходят из положения, заводя автобусы, в которых устраивают офисы на колесах. Причем с диванами, чтобы можно было попутно вздремнуть. Может, и мне заделаться глубокой совой? Выезжать к обеду? Но, наверное, не удастся – основные дела до обеда делаются. После обеда большей частью совещания.

Понятно, что в будни часто не высыпаюсь. Ничего. Поскольку последние лет пятнадцать я считан-

ное число раз в Москве ночевал, думаю, свежий воздух компенсирует недосып. Во сколько бы не приехал, хоть умри, надо погулять с собакой. Потом – открытые окна. Нынче у всех кондиционеры: с жарой борются. Но на моей памяти было ограниченное число дней, когда на даче без кондиционера чувствовалась духота. А открытых окон вполне достаточно, чтобы ощущать себя на свежем воздухе. Для восстановления сил требуется, как минимум, на час меньше, чем в городском цикле. Другого способа выживания я просто не вижу.

– Какие женщины вам нравятся?

– Как говорит жена моего друга Геннадия Бурбулиса Наталья (имея в виду, разумеется, себя и своих подруг, среди коих моя супруга Татьяна): «Ну, дал же Бог ума и красоты!» (*смеется*). Вот такое редкое сочетание (тем более, если к нему добавить душу), если перейти от частного к общему, для меня своего рода женский идеал.

– Вы способны устроить скандал?

– Я не из тех, кто заводится настолько, что перестает контролировать себя. Наверное, иногда скандал нужен, чтобы продемонстрировать, что ты разгневан – иначе тебя не поймут. Если пошлешь куда подальше – тогда скажут: «Ах, ты в этом смысле?!» Знаете анекдот, как мужик заходит в купе, ставит бутылку, огурчики... А с верхней полки голос: «Ой, умираю!» – «Щас-щас, – отвечает мужик. – Подожди, только нарежу колбаску». Проводница приносит стаканы, он разливает: «Ну, слезай!» В ответ молчание. Смотрит: сосед уже мертвый. «А, – говорит мужик, – ты в этом смысле?»

Так вот я в том смысле, что мои действия, быва-

ло, воспринимались как политический скандал, хотя я-то знал, что они взвешены и выверены. Например, в 1998 году настойчиво убеждал Черномырдина не баллотироваться в президенты. Некоторые увидели в этом личную заинтересованность и упрекали, что воюю с боссом. На самом деле, я лишь здраво оценивал ситуацию, понимая «непроходимость» кандидатуры ЧВС после двойного провала его кандидатуры на пост премьера после дефолта.

Впрочем, резкие действия, коих от тебя не ждут, должны носить исключительный, я бы сказал – эксклюзивный характер. В противном случае закрепится ярлык скандалиста, станешь, как Жириновский, которого никто уже не мыслит без эксцентричных выходов, экзальтации. Будучи первым вице-спикером Думы, я часто общался с ним как с лидером фракции ЛДПР. И всегда поражался, насколько Владимир Вольфович скучен один на один. Но стоит замаячить камере (пусть это даже парламентский оператор), мгновенно перевоплощается. Откуда-то появляются задор, возбуждение. У Жириновского, по-моему, внутри содержится некий резервуар с адреналином, и в присутствии публики он автоматически разгерметизируется.

– Какой вы пьяный?

– Как говорится: «Я свою норму знаю». Но если случается, то, как правило, я активность проявляю. Могу караоке включить, начать громко петь, что у присутствующих не вызывает восторга по причине полного отсутствия у меня музыкального слуха. Но это случается не часто. Потому что вино – не водка, как говорят в народе, много не выпьешь. А я предпочитаю вино. Тем более хорошее вино. Даже в студен-

ческие времена, когда народ давил портвейн «Кавказ» в «огнетушителях», мы больше на «сухарь» налегали. Не сильно вдаваясь в названия. Сейчас – другое дело. Иной раз в каком-нибудь внешне пафосном заведении спрашиваю: «Какое у вас есть вино?» Официант: «Сухое». – «Какое сухое?» – «Белое и красное». – «А если точнее?» – «Сейчас узнаю». Возвращается: «Французское». – «Но название-то у него существует?» Еще один заход и ответ: «Шато». Короче, когда такой диалог идет, понимаешь: лучше это вино не пить. Здоровее тридцать грамм водки взять.

– **Кто-то нас уверял, что не сноб...**

– (Усмехается). Не сноб. Но здоровье дороже.

– **У вас чудесная фотография на полке. Вы, Петр Авен, Егор Гайдар, обнявшись, за накрытым столом. Совсем молодые. Выражения лиц у всех троих размягченные и чуточку пьяные.**

– Совсем немного. По двадцать часов в сутки работали. Уставали смертельно, но были потрясюще счастливы.

– **А вы когда-нибудь напивались по-настоящему?**

– Давно. Это почти трагический случай, связанный с работой в правительстве. 1 мая 1994 года был день рождения вице-премьера Заверюхи. Или 30 апреля у него день рождения? Не помню. Но 1-го, в праздник, в Белом доме до обеда работали. Пусто, никого нет особенно, и перед тем, как разъехаться по домам, решили отметить. Собрались в кабинете Сосковца. Черномырдин зашел, Яров, я... Заверюха говорит: «О, мужики! У меня есть классная бутылка виски». Принес, разлил. Я максимум пару раз приложился. Остальное знаю со слов жены. Звонит она в приемную и спрашивает:

«Александр Николаевич домой не собирается?» Секретарша ей отвечает: «Его уже повезли». Как меня доставили, загрузили в кровать – полный провал. Жена потом рассказывала: «Хорошо, заряженная фотография Чумака под рукой оказалась». Спасали всеми подручными средствами... Я сознание потерял, только к вечеру пришел в себя. Это было не алкогольное опьянение – отравка, интоксикация. Выяснилось, что все потравились. Сосковец – а он крепкий мужчина, металлург – на следующий день мне говорит: «Слушай, что-то мы вчера не то выпили. Весь вечер голова болела». А Яров, по его признанию, два часа в обнимку с унитазом провел. И с Заверюхой, кажется, неладно было. Называется, ребята в Оренбурге ему виски подарили. Из какого спирта его делали? Наверное, из этилового. Ну, как иначе пять здоровых мужиков, распив одну бутылку, умудрились полностью выпасть в осадок?!

– **А мог бы появиться некролог...**

– Да, «коллективное самоубийство руководства российского правительства». Или – убийство. Вдруг Заверюха как щедрый хозяин сам не пригубил (смеется). После этой истории у меня желание пить крепкие напитки надолго пропало. Особенно виски непонятного разлива. Я еще долго виски в России не покупал. Исключительно в duty-free. И только single malt. Иногда с гостями по чуть-чуть после еды. Если возникает потребность сжечь лишние жиры после застолья.

– **Зеленый чай, знаем, вы предпочитаете черному, хорошее красное вино – более крепким напиткам, а морепродукты – наверняка – мясу. Точно?**

– Это правда. Если есть выбор между рыбой и мясом, безусловно, он в пользу рыбы, морепродуктов. По-

лезней. Фосфору больше. Мозги лучше работают. Но! Несколько лет назад мы с женой были в Аргентине. Глупо там упираться и заказывать рыбу, несмотря на то, что океан рядом. Такой говядины, как в Аргентине, нигде в мире больше нет, готовят в стиле *parilla*. А красное аргентинское вино с вытопленной бараниной! Я впервые тогда это блюдо попробовал. Берут целого барана, подвешивают на крюк, и часов шесть из него вытекает весь жир – остается чистое мясо. Грех себе в этом отказать. Красному вину я тоже изредка изменяю. Летом – в жару белое охлажденное лучше идет.

А на зеленый чай перешел лет пять назад. Не сразу, но стал разбираться в элитных сортах, отличать один аромат от другого, понимать, насколько зеленый чай богаче, интереснее черного. Собственно, пить его я начал по наводке доктора А.Волкова, который всех на диету сажал. У него есть ограничение: запивать еду либо водой, либо зеленым чаем. Как-то втянулся. Вот зачем-то подарил жене на день рождения кофемашину. Такой наркотик! Не надо ничего заваривать. Ткнул пальцем – кофе наливается. И опять-таки бодрый, особенно если лег после часа, а встал раньше семи. Но кофе вредный. Когда окончательно сломается кофемашина – чинить ее не буду, перейду на чай.

Словом, некоторые правильные привычки в еде у меня сформировались. Допустим, не трясать солонкой или не пить сладкий чай и кофе. Сейчас даже не могу вспомнить тот приторный вкус. Если в провинциальном общепите вдруг приносят чай с уже размешанным сахаром, больше одного глотка выпить не могу. Добавьте к перечисленному не очень последовательно реализуемую привычку к раздельному питанию. Хлеб, мака-

роны, картошку я с прочей едой перестал смешивать. Картошка только с овощами, макароны – сами по себе; арбуз, дыня – тут жестко – отдельное блюдо. Теперь *prosciutto di Parma* – пармская ветчина с завернутым в нее кусочком дыни – уже исключена. Даже селедку научился есть без картошки.

Моя диета – это способ жить без лекарств. Я их вообще стараюсь не пить. Никаких. Разве что (очень редко) от головной боли. В какой-то момент заметил: всего-то надо слегка следить за собой, чтобы не глотать таблетки. Одно время у меня давление было 135 на 95. После того как начал правильно питаться, оно естественным образом снизилось: 120 на 80. Из этого я сделал вывод: можно управлять организмом при минимальных затратах времени и сил.

К здоровым привычкам причисляю и то, что фактически никогда не курил. Единственный прецедент случился в студенческие годы. Мы с приятелем на четвертом курсе вынуждены были добираться в Москву из Ужгорода без денег. На последний рубль купили бульонные кубики, пару буханок черного хлеба и четыре пачки дешевых сигарет «Гуцульские». Беспрерывно смолили, делая вид, что вышли в тамбур покурить. И хотя в районе Тернополя нас с поезда ссадили, мокрый, крошащийся табак сделал свое полезное дело. С тех пор меня не тянет курить. За последние тридцать с лишним лет выкурил максимум две сигары. И то потому, что хотелось понять: что ж такое сигара, к которой потянулась элита российская?

Не собираюсь выдавать себя за молодца без проблем со здоровьем. Время от времени меня подводит спина, проблемы с которой возникли после того, как

столкнулся с Генеральным прокурором Скуратовым на футбольном поле и он снес меня так, что пострадала пара дисков. Я нашел хорошего врача-остеопата, который, кроме всего прочего показал энергетическую гимнастику: как энергию разного цвета пропустить через больное место и через чакры. И упражнения дал. Если их делать ежедневно (желательно всю оставшуюся жизнь), вероятность того, что от не ловкого движения ты перекосяшься на несколько недель, отпадает. Но трудно себя заставлять. Боль проходит, выпрямляешься и забываешь о вселенском значении мышечного корсета.

Та же история с глазами. Зрение у меня, мягко говоря, не ахти. Очки надел уже в первом классе. С дальней парты, куда меня посадили поначалу, не видел, что написано на доске. К тому же в двадцать лет, защищая сокурсника от хулиганов, получил травму глаза. Но я в этом плане фаталист. Не склонен заботиться о своем главном приоритете в области здоровья. Сейчас много средств, укрепляющих глаза. Специальные гимнастики существуют. Однажды я целый год ее делал: даже на три диоптрии зрение улучшил. Потом забросил и «съехал» в обратную сторону. Здесь только так: коли занялся - надо заниматься регулярно. А мне проще раз в два три года к доктору Э.Р.Мулдашеву в Уфу съездить, кольнуть аллоплант для питания глазного нерва и сетчатки. Все это как раз подтверждает, что я не перфекционист.

– Что же вас слово «перфекционист» так задело? Это ведь не ругательство, скорее похвала. Ну да Бог с ним. Лучше ответьте, что кроме гнусного перфекционизма способно вызвать глухое раздражение?

– Вообще? Даже не знаю. Ну, может, когда меня

бесцеремонно используют, чтобы решить проблемы личного порядка. Особенно если это многократные просьбы от одних и тех же людей. Раз помог – почему бы не «употребить» еще? А так как я не могу посылать людей и в грубой форме разворачивать их на сто восемьдесят градусов, у меня копится глухое раздражение.

Хотел бы затронуть в связи с Вашим вопросом еще одну тему. Мы говорили о том, что многие олигархи сегодня стремятся, дабы их воспринимали как людей, а не как потенциальных спонсоров. Вероятно, нечто похожее иногда испытываю я, общаясь с литературной, театральной элитой. Это началось, когда стал вице-премьером. Круг творческих контактов разом расширился. Появилась уйма знаменитых знакомых, друзей. Можно было посидеть в задней комнате, куда приходили после выступлений поэты и барды, или легко побеседовать с любыми «народными», кои раньше казались небожителями. Ну, естественно, попутно меня просили как-то помочь – с театром, фильмом, изданием. Это вызывало двойственное чувство. С одной стороны, естественное желание откликнуться, а с другой – досадную мысль: в качестве кого меня привечают? В качестве Александра Шохина или должности, функции?

В последнее время, занимаясь бизнесом, стал почти пугаться встреч со своими старыми знакомыми из творческих кругов. Идет, идет все замечательно: дружелюбие, радость, взрыв эмоций... И вдруг тебя оглушают: «Слушай, старик, не могут ли твои олигархи проспонсировать такое-то мероприятие?» Для меня это как выстрел в упор. По-человечески я понимаю людей, которым надо «решать свои вопросы». Им нельзя

терять время, слушать, раскрыв рот, как Александр Шохин разглагольствует о душе, театральном и литературном процессах. Не даст денег – фьють, интерес потерян, надо дальше бежать. Но не могу научиться относиться к этому философски. Всякий раз испытываю сильнейшее разочарование.

Понятно, что, когда ты на казенных должностях или в бизнесе, неизбежны обращения за помощью, поддержкой. И я, если могу, помогаю. Но временами просьбы принимают гротескные формы. Помню, как на каком-то приеме ко мне подошел известный скульптор: «Может, вам надо памятник родителям на могилку поставить?»

– **Небось в начале 1990-х дело было? От бедности некогда преуспевающий мастер суетливо искал любые заказы?**

– Не спорю. Но с места в карьер предлагать ритуальные услуги, не выяснив даже, живы ли мои родители?!

– **Какая-то история в духе Тэффи...**

– Есть немного. А бывают просто смешные случаи. Думаю, Валерий Гергиев на меня не обидится, так как знает, что отношусь к нему с величайшим почтением. Мы с женой и дочерью были в Мариинке на «Баядерке». Гергиев учтиво проводил нас в ложу и ушел. Мы сели, расслабились. Погас свет, заиграла чудная музыка, и тут снова заглянул Гергиев – на минуточку переговорить. В результате мы с ним три часа вели беседу о налоговой системе, экономических проблемах страны, как трудно живется театрам и так далее. Не дал мне посмотреть балет с Ульяной Лопаткиной (*смеется*). Впрочем, я все равно получил удо-

вольствие. Общение с одаренными людьми доставляет мне наслаждение. Тонизирует.

– **Вы чувствуете себя в этом кругу не совсем в своей тарелке?**

– Я бы не формулировал столь прямолинейно. Но в подкорке есть, что должен «соответствовать». Знать негласные правила игры. Однажды Юра Щекочихин (трудно привыкнуть к мысли, что его уже давно нет) пригласил меня в Переделкино на свой день рождения...

– **Это всегда были шумные, разномастно-богемные, веселые сборища.**

– Вот и я решил: раз еду к творческой интеллигенции, трехлитровая бутылка водки, которая дома уже явно застоялась, окажется кстати.

– **С single malt, думаете, вас бы не поняли?**

– Да меня и так не поняли. Накинулись: «Жратву привез?» – «Нет, водку». – «Лучше бы колбасы!» Оказалось, имениннику кто-то пообещал в качестве основной закуски шашлык. И привезли живого барана. Однако никто не решался его задрать.

– **Не совсем так. Барана притащили щекочихинские друзья-кавказцы. Но остальные гости не позволили пролить кровь невинного животного. Его привязали к колышку, и, пока не подвезли еды, все ходили жутко голодные.**

– А потом баран отвязался и сбежал.

– **Наутро мы с Шекочихиным тщетно искали его в лесу... Кстати, при всей своей загруженности вы, по нашим наблюдениям, любите тусовки?**

– Не сказал бы. Я хожу или к симпатичным мне людям, или откликаюсь на приглашения, когда нельзя отказать. Очень большие тусовки определенно не

люблю. Хотя там как раз можно внезапно встретить людей, с которыми руки не доходят обсудить какую-то тему. Ясно – не судьбоносную, раз столкнулись нечаянно, но, допускаю, небесполезную. В принципе же, стараюсь не смешивать светскую жизнь и дела, поскольку сам не терплю, говорил, когда, случайно встретившись, со мной пытаются решить практический вопрос. Даже визитки перестал с собой брать на приемы.

В целом предпочитаю мероприятия не очень шумные, что называется, с рассадкой. Не потому, что стоять тяжело. Хотя, как говорит мой врач-остеопат, стоять лучше, чем сидеть. Сидеть – в прямом и переносном смысле. Но рассадка предполагает более узкую компанию, общую тему за столом. Малые формы мне милей шумных тусовок.



ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Театральный роман. – Пафосность заведения: плюсы и минусы. – Подходит ли русский сортир для «Ящика водки»? – Дезинфекция. – Когда нет времени беспокоиться, как сохраниться в политике. – Сражение за болота Барвихи. – Силовики приходят и выигрывают. – Один дома. – Частная собственность в тактильных ощущениях.

– **Стильная театральная премьера или пафосный ресторан?**

– Однозначно, первое. Я из-за занятости не на все премьеры попадаю. Жена в таких случаях ходит без меня – с детьми или друзьями. Периодически выбираемся целым семейством – с дочкой, сыном, невесткой, зятем. Есть театры, где регулярно бываем. Поскольку дружим с Иосифом Райхельгаузом, то в Школе современной пьесы подряд почти все премьеры смотрим. Гастрольные спектакли Эйфмана и Георгиева в Москве не пропускаем. Раньше билеты брали по книжечке в специальной кассе на Пушкинской, а потом решили, что лучше доплатить и без надрыва всегда иметь билеты. Наладили, что называется, собственный канал поставок.

Круг любимых театров – МХТ, «Современник», «Мастерская Петра Фоменко», Центр Владимира Высоцкого, Вахтанговский... «Голая пионерка» в «Современнике» на меня меньшее впечатление произвела,

чем кононовская повесть. Книга неожиданнее, хотя режиссура Кирилла Серебренникова и игра Чулпан Хаматовой потрясающие. В Фоменковском театре открыл для себя в свое время режиссера Ивана Поповски. Ученик Фоменко, его студент в ГИТИСе, этот парень в 1988 году приехал в Москву из Македонии, не зная русского языка. Фоменко на него посмотрел: «Ты – талантливый, но, если через три месяца порусски не заговоришь – на выход». Так тот не просто заговорил – один за другим стал выдавать блестящие спектакли. Еще на втором курсе поставил «Приключение» по стихам Марины Цветаевой.

– **Оно тогда было признано лучшим спектаклем года...**

– Я же говорю: необычный режиссер. Другой большой поэт Серебряного века – Николай Гумилев вдохновил Поповски на спектакль «Отравленная Туника». А в «P.S. Грезы...» по песням Шуберта и Шумана все российские актеры поют на немецком, в «Абсенте» – на французском.

– **Не знали, что вы такой театрал.**

– В театре я, по-видимому, бываю чаще многих, но реже, чем хотелось бы. Одно из последних сильных впечатлений – «Братья и сестры» Льва Додина. В МХТ были гастроли додинского Малого драматического театра – театра Европы. Я и на предыдущих гастролях много чего посмотрел. Но «Братьев и сестер» в тот раз пропустил. Если вы не видели – обязательно надо ехать в Питер.

– **А ведь спектаклю лет двадцать. Федор Абрамов – прекрасный писатель, но не из тех, кем сегодня зачитываются.**

– В трактовке Додина он ошеломляет. Неужели так жили? И почему мы так жили? Спектаклю, верно, уже двадцать лет. Причем, если актер умирает (а такие случаи были), роль исчезает. «Лев Абрамович, – спрашиваю. – А что будет, когда спустя время у вас не станет основных действующих лиц?» – «Спектакль исчезнет, – отвечает. – Он должен прожить свою жизнь. Ни одной замены я вводить не буду». Знаете, почему? Когда спектакль начинался, артисты ездили по северным деревням, знакомились с обычаями людей, их бытом, манерой говорить. И как после этого ввести замену, если человек таким способом не входил в образ, в роль? Себе в заслугу ставлю, что стал ездить в другие города на представления – например, в Петербург на тот же Мариинский балет или на балет Эйфмана, на выставку Павла Филонова.

Я сказал вам, что стильная премьера для меня предпочтительней, чем пафосный ресторан. Но, пожалуй, внесу в свой ответ поправку. Лучше всего на успешной премьере встретить друзей, сбить компанию и после спектакля пойти отметить это событие. А пафосность заведения... Еще вопрос: плюс это или минус? Взять рестораны Аркадия Новикова. Даже если там простой интерьер, они модны в силу того, что публика пафосная собирается. Это не всегда удобно. Ты на виду, замечено, с кем пришел, какое событие отмечаешь. Идешь к столу и обязательно с несколькими посетителями здороваешься. Сегодня вечером у меня деловая встреча в форме ужина. Мы единодушно остановились с партнером на ресторане, где не шумно и пафосно, а хорошая еда и можно поговорить.

– У вас сохранилась привычка к чтению?

– Не понял подвоха.

– А что, читать – настолько старомодно, что задавать подобный вопрос некорректно? Вот издатель Владимир Григорьев сетовал, что его дочка-тинейджер редко прикасается к книгам.

– Я читаю. У нас большая библиотека. И на даче, и в городской квартире. Периодически мы ее чистим, отправляя излишки в детдома или военные части.

– Новые – по списку «Книжной экспедиции» заказываете?

– Зачем? У меня рядом с Высшей школой экономики «Библиоглобус», а когда работал в «Ренессансе» – рядом «Москва». Настолько это приятно – бродить, листать. Вот сейчас прикупили штук шесть новых книжечек. По большей части – художественные. Кстати, какая-то литература у нас лежит в известных местах. Тут встретили Альфреда Коха, когда вышли его беседы со Свинаренко. Жена говорит: «Замечательная вещь. Я ее время от времени перечитываю. Она лежит в туалете на видном месте». Кох надулся. Обиделся, что его книга не в библиотеке на виду стоит, а в сортире. Жена смеется: «Нет, чтобы радоваться. Обычно в таких местах собраны книжки, которые перечитывать хочется».

– На ваш взгляд, у вас есть странности?

– Человеку свойственно считать, что как раз остальные со странностями. И если он не о каких-то конкретных поступках, а в целом о себе говорит: «Я человек странный», это практически суицидальная ситуация.

– «В целом» оставим для психиатров. Мы о частностях. Существуют одна-две черты, из-за которых, допустим, жене с вами трудно?

– Ну, вероятно, и моим родным, и сослуживцам приходится во мне с чем-то мириться. С некими

непривлекательными свойствами. Но срабатывает механизм погашения отрицательных частиц положительными. Плюс на минус дает плюс. Баланс-то у меня (смеется) позитивный.

– Вы равно снисходительны к «тараканам» приличных людей?

– Я считаю: вначале следует зафиксировать – у человека есть заскоки, некие повторяющиеся отклонения от стандартного поведения. Дальше надо определить, насколько эти странности мешают отношениям. Если не мешают, значит, тараканы мелкие и не стоит по пустякам раздражаться. А вот если это рыжий усатый тараканище – тут основания для того, чтобы мягко дистанцироваться и прекратить общаться. Лучше без выяснения отношений.

– «Я слишком занят, чтобы иметь время для беспокойства». Вы готовы подписаться под этими словами Уинстона Черчилля?

– У Черчилля – пусть не гонит – тоже были моменты, когда он явно беспокоился о своей судьбе. Английский народ не оценил его руководящей и направляющей роли во время Второй мировой войны, не избрал премьер-министром. Черчилль не был занят так, как ему хотелось бы, и, наверняка, сильно переживал.

Но, несомненно, существуют периоды, когда сказанное великим английским политиком справедливо на сто процентов. Проиллюстрирую это на примере первого реформаторского правительства. В конце 1991 – начале 1992 года мы, члены кабинета, действительно были так заняты, что меньше всего беспокоились, как сохраниться в политике. В те месяцы фраза Черчилля вполне могла бы быть нашим девизом. Но где-то к вес-

не 1992 года многие стали думать, как продлить свое политическое долголетие. Девизы сменились.

– Что способно нарушить ваш душевный покой? Из-за чего бывает бессонница?

– Не хочу выдавать себя за человека, который ночи напролет думает о судьбах Отечества. Тем не менее, если днем ты не нашел ответа, обязательно просыпаешься: мысли, связанные с работой, продолжают долбить, пока не отыщется неожиданный удачный ход. Настолько удачный, что сразу погружаешься в сон. Действует правило Эйнштейна: когда гениальная мысль приходит в голову, ее запоминаешь. Но мешают спать и домашние проблемы, тревога за детей, если что-то у них не совсем ладно идет... И – не поверите! – после пятнадцати лет в политике глаз могу не сомкнуть из-за человеческого несовершенства, обескураживающей ненадежности тех, кому доверял.

– Когда-то у вас была идея собрать ближайших соратников на нескольких гектарах подмосковной земли, создать почти идеальное community, товарищество друзей, эдакий русский Ауровиль. Что получилось?

– Дачно-строительный кооператив «Лес». После рождения старшего сына в нашей семье появилась ориентация на дачу. На воздух! На воздух! С мая по сентябрь снимали домик (чаще отчего-то по Северной дороге: Загорянка, Валентиновка, Болшево). Таскали тяжеленные сумки с продуктами и все время между собой обсуждали: «Почему люди дачи сдают? Был бы это наш участок, как бы мы его облагородили!» В конце концов, нам выделили садовый участок – в Киржачском районе Владимирской области. Мы туда ни разу не съездили – далеко. Надо было электричкой

добираться, потом автобусом, потом еще пешком. Но зато под эту землю мы смогли взять кредит якобы на строительство дачного домика и купили детям пианино. После того как коммерческая операция была завершена, от участка отказались.

А в 1991-м – при советской власти, когда я еще не был членом правительства, – сам нашел поляну недалеко от Барвихи. Сохранилась фотография, где стою на огромном пустом поле. Вместе с группой коллег мы тогда предложили Одинцовскому району консультирование по экономическим вопросам. Взамен районная власть приоткрыла информацию, какие есть возможности, чтобы землю пробить. Приоткрыть-то приоткрыла, но подступиться к земле было невозможно, невзирая на то, что «русское поле» оказалось болотом. Следующие четыре года (уже наступили революционные времена, я стал вице-премьером), привлекая многочисленных других членов правительства – федерального и московского, мы оформляли поляну. Первоначальный замысел действительно был создать товарищество друзей. Но выяснилось, что друзья пробить все не могут. Потребовалось расширяться. В состав инициативной группы включили еще одного первого вице-преьера, нескольких министров московского правительства... Один из них сразу сказал: «Надо бы силовиков позвать». Эта команда и сумела подготовить нормативную базу для передачи земли ДСК «Лес». Попутно из финансовых соображений несколько участков предложили предпринимателям, чтобы взяли на себя расходы по осушению болота, созданию инфраструктуры и так далее. На каком-то этапе я вдруг понял, что запросто могу вы-

лететь. Пришлось кричать: «Караул! Не забудьте, что есть и инициаторы проекта!»

В итоге поселок оказался сложным. Не совсем тот состав, что планировался. Пошли перепродажи участков. Причем некоторые продавались по несколько раз. Так что получился обычный поселок со стандартным набором проблем: то взносы не сдают, то дорогу перекрывают, то вид загораживают новыми постройками. Какое уж тут «идеальное community»?! С некоторыми вежливые поклоны и те – затруднительны (и вовсе не из-за радикулита).

– Зато за своим забором как апологет российского капитализма вы должны испытывать почти тактильное сладостное ощущение частной собственности. Вы чувствуете в большом загородном доме удовольствие от уединения?

– Такой территории, куда никому нельзя, у меня в доме нет. Уединяться приходится там, где легче уединиться. Как правило, это мой кабинет. Не очень посещаемый остальными членами семьи. Но секретные бумаги в комнате не лежат, замок не висит. Иногда я обнаруживаю следы пребывания там моих родных: какие-то бумажки, забытый laptop... Когда мы строили дом, предполагалось, что один кабинет будет мой, другой – для всех остальных. Но жизнь показала: совсем не обязательно иметь суверенную территорию, чтобы испытывать это самое «удовольствие от уединения». Важнее добиться, чтобы не шумели. Я в целом чувствую себя дома комфортно. И проблемой сейчас является не огораживание своих владений, а замена дверей. Лет десять назад при строительстве возобладал принцип экономии. Двери поставили недорогие,

звукоизоляция слабая. Я как раз недавно тщательно изучил этот вопрос: какие более массивные двери поставить, чтобы не слышать музыки, телевизора, разговоров в общем пространстве... Пока же, как ни странно, лучшее уединение – в машине. Поздно вечером едешь, звонки уже почти не отвлекают. Минут сорока, пока добираться до дома, вполне достаточно, чтобы расслабиться или, наоборот, сосредоточиться, подумать.

Но дома совсем одному – тяжело. Мысли все время переключаются: «Что делают остальные? Кто когда должен вернуться? Чем перекусить?» Выходишь из кабинета, чайку попьешь, в окно помотришь... Гораздо лучше уединяться, если ты не один. Когда в доме что-то роится, жизнь бьется, уединяешься с гораздо большим удовольствием. А когда некому сказать: «Не мешайте, я занят, думаю», – чисто психологически уединения не получается. Базовый посыл такой: уединяться лучше на людях. Когда ты чувствуешь, что где-то рядом витает уважительное отношение к твоему уединению.



ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

Два Шохина. – Молочно-восковая спелость не вечна. – Непрестижные игры капотненской лимиты. – Пьяный писарь делает три ошибки в «Свидетельстве о рождении». – Ура амбициозному проекту пубертатного возраста! – Судьбоносная встреча с профессором политэкономии. – Плановик-синтетик становится счастьем в личной жизни. – Качественные покупки юного эконома.

– Шохин – нераспространенная фамилия. Вы знаете об ее происхождении, интересовались своими корнями?

– Я тоже считал, что фамилия редкая, пока в Думе не оказались два Шохина. Более того, Сергей Шохин баллотировался в том самом округе, где я прожил семнадцать лет. В Чертанове. Многие знакомые меня даже спрашивали, заведя плакат на заборе: зачем бороду отрастил? Один из моих друзей, первый заместитель председателя Центробанка Алексей Улюкаев, тоже избиравшийся по Чертановскому округу, усиленно уговаривал меня выпустить листовку: «Избиратели! Вас обманывают. Настоящий Шохин выдвигается не здесь». Потому что, хотя Сергей Олегович Шохин вскоре стал влиятельным человеком (несколько лет работал аудитором Счетной палаты, а сейчас – заместитель руководителя Федеральной таможенной службы), тогда он был менее известен, чем я, и, возможно, в какой-то степени выиграл как мой однофамилец.

А вообще фамилия Шохин – крестьянская, среднероссийская. В Орловской губернии, куда уходят корни семьи, оглобля, соха, шоха – слова-синонимы. Кстати, до школы я прожил больше года у бабушки и дедушки в деревне Гречнево недалеко от крупного села Упорой.

– Разве вы не архангельский мужчина?

– Я архангелогородец с орловскими корнями. До женитьбы родители жили на Орловщине в соседних районах. Отец всю войну баранку крутил, а, демобилизовавшись, насколько я понимаю, гонялся за длинным рублем, колесил по стране. Есть фотографии: то он на берегу Охотского моря, то в Донбассе, то в Тульской области (там появился на свет мой старший брат), то на Севере – под Плесецком. Здесь я и родился, в селе Савинское. Поблизости как раз возводили знаменитый космодром. Но отец его не строил, хотя это звучало бы более романтично. Он работал в Савинском леспромхозе. В одной исторической книге я вычитал, что всего несколько областей в Древней Руси не были захвачены татаро-монголами во время так называемого ига. Они не дошли до Вологодской и Архангельской губерний, а на западе – до Орловской. И поляков там не было – эти из Смоленска сразу двинули на Москву и дошли до костромских лесом, где их вел Иван Сусанин. В итоге остались два нетронутых русских региона. И с допетровских времен существовала такая евгенистическая традиция: если жених из Архангельска, невесту обязательно брали с Орловщины. И наоборот. Правда, есть точка зрения, что вливание чужой крови генетически позитивно. Но, так или иначе, я (смеется) чистых кровей.

На Севере, считая меня своим, обижаются, что редко приезжаю. Когда я пришел в высокую политику, отдельные архангелогородцы начали усиленно взывать к моим земляческим струнам. Я не отказываюсь, «сами мы местные»... Но какие сентиментальные чувства можно испытывать к поселку, где только родился и пережил период молочно-восковой спелости? В год с небольшим из Плесецкого района родители увезли меня в Подмосковье.

Несколько лет мы прожили в Капотне. Кроме Моснефтезавода, который сейчас является объектом постоянных корпоративных споров и куда тогда устроился отец, а также Чагинской подстанции, печально прославившейся аварийным отключением электричества на юге Москвы, ничего выдающегося в поселке не было. Забыл: была еще городская свалка на десятом километре МКАД, где можно было разжиться бесценными вещами – свинцом, необходимым для самодельного производства пугачей, старыми наушниками от раций... Сначала мы жили на окраине – в бараке с люфт-клозетом в конце коридора. Потом перебрались в центр Капотни, но в подвал. И уж затем нам выделили тоже в центре комнату в коммуналке на первом этаже. Чтобы получить квартиру, мама, по профессии учитель математики, устраивалась в строительные организации: то нормировщицей, то еще кем-то в СМУ. Мы были из тех, кого коренные москвичи не без надменности тогда называли лимитой (сейчас называли бы VIP-лимитой). Я учился в восьмом классе, когда родители разошлись. По причине, традиционной для России. Отец выпивал. Впоследствии, правда, завязал. Но было уже поздно: мама доростила нас одна.

– А могли бы сейчас представить себя живущим в Капотне?

– Ну, Капотня уже давно Москва, отстроилась хорошо. Бараки исчезли, появились многоэтажные дома. Я специально заезжал в Капотню, чтобы посмотреть. Не вылезая, правда, из машины (*смеется*). Конечно, полыхание этого факела, под которым я вырос, чудовищно. Что говорить! Я уже не представляю себя там живущим. Наличие дымящих труб в жилом районе действует на меня угнетающе. Даже трубы ТЭЦ смущают. Идея московских властей выводить заводы из центра на окраины совершенно не правильная. В этой конгломерации и так дышать нечем, да и рабочая сила дорогая. Если уж передвигать промышленные предприятия, то далеко за пределы МКАД... Но мне годы в задымленной Капотне компенсировал переезд в Кузьминки.

Наш дом стоял на краю лесопарка, и у меня была пробежка на лыжах два-три раза в неделю от кинотеатра «Высота» до Военного училища имени Верховного Совета РСФСР. Туда-сюда – не меньше десяти километров. Мы поселились в Кузьминках, когда они еще строились. Основные развлечения были побегать, попрыгаться в вырытых для метро котлованах, строительных лесах. Это уже были настоящие игры, в отличие от Капотни, где обод катали проволокой. Самокаты из двух досок сбивали (подшипники почему-то были в большом количестве, очевидно, чей-то отец на 1-м ГПЗ работал, который находился неподалеку). Жизнь была ключом. По всем направлениям.

– С тех пор вам и понравилось быть одновременно на разных площадках?

– Не иначе так (*смеется*). Многие прежние игры канули в безвестность. Лапта, вышибалы, штандер. Дети из обеспеченных семей сегодня сразу продвигаются в бейсбол, теннис, гольф, конный спорт. А тогда существовало много коллективных, демократических игр, которые не требовали дорогого оборудования, купленного в спецмагазинах.

– Вы росли, выясняется, уличным пацаном. Когда в вас впервые проснулось честолюбие?

– Не таким уж уличным. Я ведь рассказывал, что хорошо учился. Мама занималась со старшим братом математикой, а я сидел в сторонке и мотал на ус. Учиться мне всегда было легко. Но честолюбие стихийно проявилось ближе к седьмому классу. Райком ВЛКСМ прислал разнарядку: к Ноябрьским праздникам троих учеников из класса принять в комсомол (нужна была первичная ячейка). Выбор в том числе пал на меня. Все процедуры прошли, приехали в райком. Инструктор вскользь спрашивает: «Когда у тебя день рождения?» – «25 ноября». – «Как?! Мы же к Седьмому приурочиваем». Я начал уговаривать: «Подумаешь, две недели не хватает. Я это... активист, в художественной самодеятельности выступаю, стенгазету делаю». Он: «Давай свое «Свидетельство о рождении»». Протягиваю. А там написано: 25 декабря. Тогда-то я и узнал, что официально у меня день рождения в декабре. Дома уже, расспросив маму, вытянул все подробности. Мое «Свидетельство о рождении» – произведение канцелярского головотяпства. Родители пошли меня регистрировать второго января. Писарь был, мягко говоря, усталый после Нового года. В слове «Александр» сделал две ошибки, которые, по настоя-

нию мамы, были устранены, что удостоверяли печати и надпись: «Исправленному верить». Родители были так взбудоражены происшествием, что ляпсус с месяцем рождения обнаружили спустя время, уехав из Архангельской губернии. Менять что-либо стало поздно. К тому же нашлись свои резоны: в армию могли забрать не в осенний призыв, а на полгода позже.

В райкоме – скандал! Я в слезы. Стал убеждать, что не виноват, обещать под честное слово сделать запрос в роддом и принести справку, удостоверяющую: родился 25 ноября. В результате меня приняли в комсомол в тринадцатилетнем возрасте. Наверное, это был первый амбициозный «проект», который я сумел реализовать, нарушив все правила. Вопреки обстоятельствам добился своего. А роддом я честно запросил. Мне ответили, что архивов не держат. Я ходил в райком, пытался кого-то найти, объясниться. Но никому это было уже не нужно. Эпизод забылся.

Когда подросла пора поступать в институт, я после долгих сомнений остановил свой выбор на научной карьере. Конкретно – профессии экономиста. Подоплека была наивной. К нам в школу на комсомольское собрание пришел профессор экономического факультета МГУ. Говорил что-то не сильно научное. Я подумал: если такой, говоря современным языком, не сильно продвинутый пассажир – профессор, тогда эта политэкономия не Бог весть какая трудная штука. Профессором экономфака я точно сумею стать. Начал почитать Давида Рикардо, Адама Смита. К вступительным экзаменам готовился в Ленинке, в юношеском зале, который тогда располагался в Доме Пашкова. По всем предметам, кроме математики, получил

высшие оценки. Математика же немного подкачала. Я оказался с полупроходным баллом. Мне предложили пойти на открывавшееся в тот год новое отделение «Планирование народного хозяйства». Нет, это не то, ради чего я собирался на экономфак. В голове прочно засело: мой путь – политэкономия. Поэтому я решительно отказался. А моя жена закончила именно это отделение и получила специальность, которую сегодня неловко называть: «плановик-синтетик» (*смеется*). Почувствуйте разницу: я-то «экономист, преподаватель политэкономии».

– В вашем лексиконе есть модный управленческий термин: «достижительная ориентация». Раньше люди были проще, так красиво не говорили. Но задатки этой самой «достижительной» у себя тогдашнего вы просматриваете?

– С оттенком снисходительной ностальгии... Первый год я проучился на вечернем. Совмещал занятия с работой. Позже, сдав две сессии на «отлично», перевелся на дневное отделение. Официально трудовую жизнь я начал в семнадцать лет, устроившись лаборантом на одну из университетских кафедр – народонаселения. Но фактически подрабатывал со школы. Денег в семье хронически не хватало, а учитывая, что возраст был тинэйджерским и катание обода от колеса стало несолидным, многие свои проблемы вынужден был решать сам. Мне очень хотелось две вещи: хороший велосипед и хороший фотоаппарат. Хорошим велосипедом в те годы считался «Спутник» – трехскоростной, со спортивным рулем, двумя тормозами. Стоил он, по-моему, восемьдесят семь рублей. И чтобы его купить, я в летние каникулы весь июнь собирал

редиску в совхозе «Белая дача». Рассчитал правильно: в июне первый сбор урожая редиски, а в июле расценки падают и бессмысленно задешево вкалывать. Восемьдесят пять рублей я и заработал за месяц.

Следующее лето трудился на АЗЛК. Там у нас была практика. После нее я остался на конвейере по производству детских pedalных автомобилей. Выгодней всего было выходить в ночную смену. Она регулярно простаивала, а платили в тройном размере. Затем нашел в Люберцах местечко на хлебозаводе – батоны по ночам фасовать. Я добровольно подрабывал, а кого-то, видно, родители принудили. Он и написал в «Комсомолку», что эксплуатируют детский труд. Нас быстро выгнали. Но на фотоаппарат «Зенит» я успел накопить. В кладовке оборудовал лабораторию. Фотографией тогда я весьма увлекался. Занимался в кружке при Дворце пионеров в районе Абельмановки. Вел его сам Иоффе – автор знаменитой книги по фотоделу.

А свой «Спутник» – попутно замечу – я вскоре заменил на шоссейный гоночный десятискоростной складной велосипед с велотрубками. С ним удобно было ездить в метро. Устанешь носиться по Москве, колеса отвернул, велосипед под мышку... Несколько раз на новом велосипеде с шиком даже в университет из Кузьминок ездил. Но это упоительное приобретение у меня появилось уже после того, как поработал полгода лаборантом в Центральном экономико-математическом институте. Там я попал в отдел, в котором работали многие известные и тогда и впоследствии экономисты. Например, завлабом был Виктор Иванович Данилов-Данильян. (в 1991-ом стал членом первого реформаторского правительства, сейчас – ди-

ректор академического института). Тогда же, в конце 1960-х, кто в ЦЭМИ обращал внимание на восемнадцатилетнего лаборанта, получающего второстепенные задания? К примеру, мне надо было определить среднее расстояние перевозки грузов по железной дороге из одного экономического района в другой. Я обкладывался «атласами железных дорог» и высчитывал километраж между пунктами А и Б. В итоге сделал скептический вывод: экономическая наука не на самых достоверных исходных данных базируется, если я поставлю сведения для расчетов, которые никем не проверяются, но закладываются в сложные экономико-математические модели. А в ЦЭМИ я вернулся двенадцать лет спустя старшим научным сотрудником. И через год стал завлабом.



ГЛАВА ПЯТАЯ

Первая отставка воспринята истеблишментом как сумасбродство. – Автор слогана «Делиться надо» требует большей доли. – Шел в комнату, попал в другую. – Примаков «шунтирует» своего вице-премьера. – Президентский анабиоз длиной в восемь месяцев. – «Грамотно развели». – Игра ва-банк оборачивается второй отставкой. – Ельцин сердито пробуждается и меняет премьера. – Удовольствие дать сдачи.

– У вас положительный имидж. А доводилось вести себя алогично, совершать безрассудные поступки?

– Со стороны, очевидно, казалось, что да. Но это если сбросить со счетов систему внутренних координат. Скажем, дважды по собственной воле уходил из правительства. С точки зрения высокопоставленного чиновника – безрассудство, особенно если учесть, что оба раза не хотел лишаться должности. Просто не видел другого способа обозначить свою позицию. В 1994-м, когда случился «черный вторник» и сняли министра финансов Дубинина, а также председателя ЦБ Геращенко, мне как вице-премьеру на совместном заседании президиума правительства и Совета безопасности решили закатить «строгача» за плохую координацию работы. Я сказал: готов принять выговор, но мои полномочия должны быть не мифическими, а реальными. Раз получил выговор за действия Мин-

фина и ЦБ, назначение нового министра финансов следует согласовывать со мной. Хочу знать, кого назначаю. Отвечает ли человек необходимым требованиям? Ни Черномырдин, ни Лобов, тогдашний секретарь Совета безопасности, не возразили. Однако, выйдя из зала, я узнал от журналистов, что министр финансов уже назначен. Владимир Пансков. Я ничего не имел лично против Панскова. Но подал в отставку, стремясь доказать президенту и премьеру, что технология ключевых назначений должна быть иной.

К вечеру отговаривать меня приехал Анатолий Чубайс, по-видимому, воспринявший поступок как сумасбродство. Забавно: он уже был утвержден первым вице-премьером по экономике и финансам – фактически на мое место. Кроме Чубайса выполнять мою работу поручили еще троим. На площадку СНГ пришел Валерий Серов; внешнеэкономическими связями занялся Олег Давыдов; министром экономики, коим я был по совместительству, стал Евгений Ясин. Плюс появился советник президента по экономике – Александр Лившиц, косвенно пятый. Я даже возгордился: оказывается, курировал то, что под силу совокупности интеллектуалов.

– Вас прямо «заклинивает» на министрах финансов. Второй демарш устроили ровно на этой почве. В 1998-м, вскоре после дефолта, вы буквально на несколько дней вернулись во власть, став по приглашению Примакова вице-премьером в его кабинете. Однако узнав о назначении министром финансов Михаила Задорнова, по вашему убеждению, «несшего ответственность за события 17 августа», подали в отставку. Вы так щепетильны?

– Получается. До предложения Примакова я был руководителем фракции НДР в Думе и публично требовал отставки правительства и руководства Центробанка, так как дефолт произошел в условиях, когда чисто профессионально можно было избежать катастрофы. Некоторые реформаторы до сих пор не готовы простить, что я был одним из инициаторов смены кабинета. И угораздило же меня второй раз вступить в ту же воду действительно на том же месте. Как вы помните, Евгений Максимович создавал правительство национального доверия: от коммунистов – Маслюков, от аграриев – Кулик, от НДР – я, а от «Яблока» – после отказа Явлинского – Задорнов – Задорнов... У нас с Мишей были прекрасные товарищеские отношения, но я полагал, что министр финансов, прошедший через дефолт, должен разделить с премьером моральную ответственность и сделать паузу. Если в случае с министром образца 1994 года меня волновал не человек, а сам принцип назначения, то в 1998-м – напротив: конкретно Задорнову, считал, нельзя занимать этот пост. Ельцин рекомендовал мне на должность министра финансов Лившица, но тот сходу заявил: «Хочу быть вице-премьером». Я был ошарашен: «Саша, а кем тогда буду я? Зову тебя министром, а ты без обиняков – «хочу быть тобой»».

– Вероятно, он оттачивал на вас свой авторский принцип: «Делиться надо»?

– Что-то такое, видимо, было в подкорке... Нечаянная сентенция вошла в анналы взаимоотношений бизнеса и власти. Лившиц, произнося «делиться надо», был вполне серьезен. Осенью же 1998-го Александр Яковлевич от своих статусных представлений не хотел отказываться, несмотря на то что явно «влезал»

на мою площадку. Я сдался и запустил его к премьеру, предупредив: «Если хочешь напрямую наниматься, иди. Но я тебе сильно не советую ставить перед Примаковым этот вопрос».

– Евгений Максимович со своими представлениями о приличиях был покороблен?

– Во всяком случае он заметил: «Это не то, зачем мы с вами встречаемся. Место занято». Пока шли все эти переговоры, в обход назначили Задорнова. Я сказал Примакову: «Вы меня шунтировали, провели мимо главные – финансовые – кровеносные сосуды. Какой же я теперь вице-премьер по финансово-экономическим вопросам? Расцениваю это как понуждение к отставке». С точки зрения логики политического выживания, конъюнктурно-бюрократических соображений все выглядело большим чудачеством, совершенно иррациональным шагом.

– А Примаков в своей книге «Восемь месяцев плюс...» пишет: «Что касается отставки Шохина, то, по-моему, ее главная причина все-таки была в неверии в возможный успех правительства». Что на это скажете?

– Давайте тогда по порядку. Когда Дума дважды провалила Черномырдина, я как лидер фракции НДР выступил в поддержку кандидатуры Примакова, считая: это позволит преодолеть кризис. Сделать такой шаг для меня психологически было сложно: нас с Виктором Степановичем связывали давние отношения. Однако и сам Черномырдин высказался за Примакова. Не без усилия над собой. Он уже примеривался к креслу премьера, сидел в нем как исполняющий обязанности, и было видно, что ему тяжело поддерживать кого-то, кроме себя. Я шел с трибуны, и Евгений Максимович

меня подозвал: «Александр Николаевич, спасибо за поддержку. Хочу предложить вам портфель вице-премьера по социальным вопросам». Поблагодарив, я отказался. «Что ж вы все не соглашаетесь? – произнес Примаков. – Словно сговорились. Вот и Явлинский не хочет...» А спустя несколько дней находит меня Черномырдин: «Слушай, сейчас тебе будет звонить Примаков, предлагать пост первого вице-премьера. Умоляю: не отказывайся. Съезди к нему, переговори». Опередил буквально на минуту. Не успел я положить трубку – Примаков: «Прошу вас подъехать. Есть что обсудить». Приезжаю в Белый дом. Сидят Примаков, Юмашев, Маслюков, уже назначенный вице-премьером. Евгений Максимович действительно предлагает мне стать первым вице-премьером по социальным вопросам.

– Поднял статус?

– Поднял. Однако я все равно возразил: «Поймите меня правильно. Первым или просто вице-премьером, но социальными вопросами в правительстве я уже занимался. Это – пройденный этап. Проблема в чем? Сейчас сложный период. Идти в правительство стоит, чтобы реально что-то делать и за свои действия отвечать. А просто быть членом кабинета мне не нужно. У меня фракция есть. Хорошая политическая площадка. Возьмите лучше этим вице-премьером губернатора, знаковую фигуру».

– Какого-нибудь Густова...

– Густова он и взял. На другой, правда, участок. Но идея назначить губернатора шла от меня. Примаков, предполагаю, был готов к моему отказу. Сразу отреагировал: «Хорошо. В таком случае предлагаю должность вице-премьера. Не первого – по финансово-экономи-

ческому блоку». Я: «Это можно обсуждать. Но хотелось бы понять, какова моя зона ответственности. Тут сидит Юрий Дмитриевич Маслюков. Он первый вице-премьер по какому блоку?» – «По промышленному». – «А Минэкономики под кем?» – «Под ним». – «Тогда что у меня остается?» – «Минимущества, таможня, служба по банкротству и самое главное – Минфин». Не выходя из кабинета, я дал согласие. С оговоркой: все назначения внутри моего блока – через меня. Я не вспоминал об отставке 1994 года, просто высказал мысль, что предлагать кандидатуры тех, с кем буду работать, должно быть в моей компетенции. Евгений Максимович кивнул: «Только я вас прошу – не пытайтесь навязать мне Задорнова. Знаю, он ваш приятель, но максимум, что можете ему обещать: первого замминистра или шефа казначейства». Однако это я и сам понимал.

Указ о моем назначении пошел, а параллельно продолжалась дележка полномочий. Пока тянулась канитель с Лившицем, Маслюков умудрился вытащить из-под меня Минимущества. Потом возник вариант Шаповольянца из Минэкономики перекинуть на Минфин, обсуждались кандидатуры Барчука, Христенко... Оставалась пустующей «социалка». После того как Володя Рыжков отпал, меня осенило: «Женщину надо найти». Зубаков, руководитель аппарата правительства, вице-адмирал, говорит: «О! Валентину Ивановну Матвиенко». Я: «Поедет она из Греции тут разбирать завалы?!» Но Примаков оживился: «Я же Матвиенко хорошо помню. Когда был председателем палаты в Верховном Совете, она возглавляла комитет и прямо напротив меня сидела. Вполне смотрелась. И выступала хорошо... Звоните в Афины».

– А Ельцин, получается, где-то на отшибе? Ни во что не вмешивается? Лившица только и предложил?

– Причем в мягкой форме совета: посмотрите такого-то кандидата на такую-то позицию. Вдруг подойдет. Кроме силового блока, Бориса Николаевича не интересовали кадровые перестановки, распределение полномочий. Он дистанцировался от всего, психологически не чувствовал в себе сил. Дефолт, неудача с назначением Виктора Степановича... Он проиграл своего премьера. И фактически на восемь месяцев из упомянутых восьми с половиной отошел. Ушел из политики. Появился Примаков, на которого президент переложил всю ответственность. Ельцин был вынужден остановить свой выбор на этой фигуре. И не то чтобы ее отторгал. Просто она была ему неродная. Все-таки президент выстраивал планы, в соответствии с которыми премьер должен быть сменщиком. Не зря же Кириенко появился, Аксененко смотрелся... А тут он не успел задуматься над ролью и местом Примакова. Более того, Примаков пришел по схеме, которая делала его почти независимым от президента. Не Ельцин царственно вымолвил: «Максимыч! Вот что я тут удумал...» Парламент объявил: Черномырдина не будет, Немцова и всяких прочих – тоже, а будет вот так! И это Ельцина ввергло в депрессию. Он превратился во французского президента, у которого нет большинства в Национальном собрании.

Примаков сформировал правительство парламентского большинства, где, говоря библейским слогом, каждой твари – по паре. У него была идея: все политические силы Думы представить в кабинете министров. И то, что «Яблоко» выпало (Явлинский отказался, а Ок-

сана Дмитриева из правительства уже ушла), во многом предопределило обращение к прежде персоне нон грата Задорнова. Он был призван заткнуть брешь отсутствующей влиятельной партии, и, хотя несколько дистанцировался от «Яблока», работая в предыдущем правительстве, его «яблочное» прошлое было достаточно ярким.

А теперь представьте мое изумление, когда вдруг мне звонит Евгений Максимович: «Я принял решение поставить во главе Минфина Задорнова». Здесь я и выдал свой текст о шунтировании. Примаков перебил: «Заходите». Я зашел и стал объяснять: «Я говорил с Задорновым, предлагал разные варианты, кроме министра финансов. Он отказался, обиделся. Тем временем вы его назначаете. Получается: Шохин – против, но я, премьер, – за. После такой комбинации у меня влияние на финансовую политику, близкое к нулю. Становлюсь каким-то витринным украшением. Вся реальная политика не у меня. Маслюков разрабатывает программу выхода из кризиса. Постдефолтные переговоры Минфин ведет. Министр экономики не мой. Так за что я-то отвечаю?» Примаков моментально: «Будете вести переговоры с международными организациями. Для этого вице-премьерский пост в самый раз». – «У нас контракт с вами другой. Вы его нарушили». – «Так. Хотите Минмущества? Забирайте. Любых ваших людей назначаю не спрашивая». Типа: только не устраивайте это.

– Сцена из разряда: «Скандал заказывали»? Знали бы раньше о ней, не стали бы спрашивать: «Вы способны устроить скандал?»

– (Смеется.) Меня загнали в угол. Вы же понимаете: я не для того входил в правительство, чтобы почти сразу подать в отставку. Статус меня, повто-

ряю, не интересовал – интересовала работа. А то, что Евгений Максимович предложил, было, условно, компенсацией за понесенный моральный ущерб. Выбор встал: либо «утереться», либо уходить. Я предпочел последнее. На что Примаков заметил: «Прошу вас не делать этого. Расценивайте сказанное как мою личную просьбу». На этом мы, собственно, и расстались. А когда он «Восемь месяцев плюс...» готовил, столкнулись где-то, Евгений Максимович предупредил: «Вот я в книге написал, что вы не верили в успех нашего правительства. Поэтому и ушли». Я возразил: «Наоборот. Я хотел разделить с вами ответственность за правительство. А вы мне не дали этого сделать».

– Итак, в глубине души вы желали остаться. Каково это – идти ва-банк?

– В самом деле, заявляя об уходе в отставку, я рассчитывал, что мне удастся переломить ситуацию, найти какую-то возможность сохранить свое влияние в правительстве. Я даже на определенном этапе беседы предложил Примакову тормознуть указ о Задорнове, вызвался переговорить с ним, найти компромисс. Скажу больше: перед тем, как зайти к Евгению Максимовичу, позвонил Валентину Юмашеву – главе Администрации Президента, спросил: «Сколько времени можно не выпускать указ на ленту ИТАР-ТАСС?» – «Часа три сумею придержать». – «Тогда я попробую за это время урегулировать вопрос». Не получилось. Пришлось хлопнуть дверью. Сейчас невозможно представить, что кто-то вот так от чего-то отказывается. Берут все что ни попадя. В том числе в силу того, что сложился механизм конвертирования административного ресурса в финансово-экономический. Любой

пост автоматически становится привлекательным. Разумеется, не по этой причине, но сегодня я, наверное, не сделал бы бывшего резкого шага, не стал бы доводить до ухода, а попытался бы начать позиционные бои.

А Евгений Максимович – опытный боец, что и говорить. Он сознательно делал правительство коалиционным, выстраивая внутри него систему сдержек и противовесов. Думаю, у Примакова была задача не допустить, чтобы у какой-то группы в этом кабинете (у левых, типа Маслюкова, или у умеренно правых) появилось преимущество. Вероятно, его даже устраивало, что он не нашел иного профессионала на место министра финансов, кроме Задорнова, и то, что у нас возник конфликт. Как бы личный. Вроде мы из одной команды. А вышло, что в разных лодочках плывем. Каждый сам по себе, уже не сговоримся друг с другом.

У Примакова система управления была построена на том, чтобы у каждого члена кабинета была своя ниша, а все стыковки шли через него. Он по кирпичику строил коалиционное правительство, опирающееся на поддержку всех фракций Думы. Таким способом хотел гарантировать его устойчивость. Примаков здраво принимал данность: есть президент, которому ничего не стоит в минуту поменять правительство. И невозмутимым симметричным ответом являлось создание стабильного кабинета – всерьез и надолго. В этом контексте допускаю мысль, что Задорнов все-таки стал нужен из-за «Яблока». У Примакова были основания обижаться на меня: в его конструкции я как лидер фракции НДР тоже являлся «кирпичиком», который, выпав, едва не разрушил замысел. Но я-то не знал всей сложности комбинации. Свою логику Примаков не объяснял. Она

потом стала мне очевидна. Однако ощущение, что у Евгения Максимовича хороший шанс стартовать со своей площадки вверх, несомненно, присутствовало. Большинство тогда уверовало: вопрос с преемником решен. Поэтому нельзя говорить, будто я не верил в будущее кабинета в то время, как машина, ориентированная на 2000-й год, была вовсю «раскочегарена».

Президент явно ослаб в политических баталиях. Многое зависело от того, выйдет ли он из состояния анабиоза, связанного с неудачами его политических проектов, и если выйдет, то как быстро. Он вышел к апрелю. И занялся подготовкой 2000 года. Очень энергично. Кремль вдруг прозрел: правительство и парламент контролируются одним человеком. Примаковым. А поскольку экономика стала выправляться к весне 1999 года и Кремль окреп, пережив проблему 1998-го, Примакова спустя восемь месяцев после назначения активно принялись «задвигать».

– Но вы-то, идя на конфликт с Евгением Максимовичем, не догадывались, как все обернется. Не знали, что Ельцин весной сердито проснется...

– Конечно, не знал. И понимание было: ссориться с Примаковым опасно. Хотя бы потому, что машина и на восемьдесят-девяносто процентов преемник, и следующий президент. Я самонадеянно мерялся силами с человеком, который обладал большими возможностями и ресурсами, который в тот момент по реальному присутствию в политике был фактически и. о. президента. Ельцин отошел в тень. Примаков вышел на авансцену. Бессмысленно меряться силами с такими людьми. Но мое самолюбие было задето тем, как меня грамотно «развели» и поставили на то место, куда изначально

хотели поставить. Шел в комнату, попал в другую, как у Грибоедова. Ровно этот сценарий.

Глядя в прошлое, понимаю, что исчерпал лимит отставок. Теперь предпочитаю не идти напролом. А тогда, очевидно, наглый был. Работал в Думе лидером фракции, первым вице-спикером. Это в значительной степени сформировало самомнение. Представление, что могу решать многие вопросы. И потом, чем я рисковал? На волне разгула демократии не было ни малейшего опасения, что Примаков, став президентом, еще покажет мне кузькину мать. Я ведь, выходя из его кабинета, бросил: «Через час у меня пресс-конференция. У вас, Евгений Максимович, есть возможность что-то изменить».

– А он?

– Ответа я не услышал.

– Сейчас взаимные обиды забыты?

– Не знаю, может, Евгений Максимович где-то что-то на полочке и отложил, но на текущем общении это не сказывается. Отношения вполне приличные. Когда по делам встречаемся, созваниваемся по вопросам бизнеса, все аккуратно, дружелюбно. А если где-то на застолье рядом оказываемся, он иногда «подпускает», но незлобно.

– Ну, он вам в книжке своей чуть-чуть отомстил, и, наверное, хватит. Вообще-то, Евгений Максимович нам однажды рассказывал, что сдачи дает. Не лишает себя этого удовольствия.

– Я же говорю, шпильки подпускает.

– Кто-то из телевизионщиков заметил, что в Примакове видна порода. А вы восприимчивы к таким вещам?

– Во всяком случае фиксирую, что рядом с ним многие смотрятся калибром помельче. У Примакова есть качество, уникальное для политика. Он постоянен в дружбе. Вокруг всегда рой не прихлебателей, а именно друзей, которые с ним на равных. Независимо от весовой категории. При этом самые близкие его товарищи – из тбилисской молодости... Евгений Максимович присматривает за детьми покойных друзей, многие из них в свою очередь становятся его друзьями. И он помнит, что и как. Это редкая черта. Потому что всегда можно, сославшись на занятость, не прийти на похороны, не поинтересоваться судьбой внуков, друзей. Моим сокурсником был сын одного из его ближайших приятелей. На протяжении лет я наблюдал их удивительно отзывчивые отношения.

В компании Евгений Максимович непревзойденный лидер, тамада. Раз Юрий Кабаладзе попытался перехватить эстафету, так Примаков шутливо возмутился: «Как человек, которому я не дал генерала в Службе внешней разведки, может вести стол?» Разумеется, в политике у Примакова всегда были свои предпочтения, свои друзья и враги. Тем не менее он оказался востребованным и при Горбачеве, и ельцинская команда не единожды вынуждена была его использовать: как шефа СВР, МИДа. Наконец, как премьера. При том, что собственную команду – «ближних бояр» всюду ведет за собой, у него четкое правило: не своих людей расставлять, а расставлять так, чтобы впоследствии не пришлось краснеть. Примаков ценит надежных людей. Не только в человеческом – в профессиональном плане. А поскольку амплу Евгения Максимовича – склеивать коалиции,

разрешать конфликты, это тоже из области баланса, устойчивости структуры, которую возглавляет. Фигур такого калибра на российском политическом небосклоне я лично насчитываю всего несколько.



ГЛАВА ШЕСТАЯ

Недоброжелатели в мировом масштабе. – Схарчить и не подавиться. – Переводчики-синхронисты организуют утечку информации. – Билл Клинтон пытается «закопать» Шохина. – «НОГУ» свело. – Кто «крышует» правительство реформаторов? – Гайдар расстается с командой. – ЧВС исписывает блокнот отзывами предшественника о членах своего кабинета.

– **Вы легко сходитесь с людьми?**

– Пожалуй. У меня нет предубеждений. И расхожусь достаточно сложно. Иногда мне напоминают: «Забыл, что такой-то тебя подставил, кинул, обманул? А ты с ним здороваешься». Верно, у меня есть поводы с рядом людей не раскланиваться. Но я умею прощать обиды, не конвертируя их в конкретную пользу для себя. А поскольку преимущественно общаюсь с личными людьми, то предполагаю, что они сами переживают, когда поступают не лучшим образом.

– **А что может подтолкнуть к разрыву отношений?**

– Сильно выводит из себя, когда мало того, что тебя предают, хотят «схарчить», так еще пытаются шутком гороховым представить, сделать вид, будто все в порядке. Может, ты никогда и не догадаешься, что тебя закопали. Так, в 1993-м группа олигархов меня почти уволила из правительства, сознательно пере-

врав мою позицию. Я якобы не защитил российские банки на переговорах в Брюсселе: «Мы знаем точно от переводчиков-синхронистов, что Шохин шептал на ухо президенту: надо допустить иностранные банки на российские рынки». На самом деле моя позиция была иной – я настаивал на длительном переходном периоде до открытия нашей банковской системы и на сохранении ограничений для иностранных банков. Но олигархи (а они тогда почти все являлись банкирами) исподтишка подложили Ельцину на подпись указ о моей отставке.

– **Это Гусинский и кто-то еще?**

– Да, те люди, которые активно действовали тогда на политической площадке. Но их уже нет, этих олигархов. Попутно: о моей отставке в 1994-м в другой связи перед Ельциным хлопотал Билл Клинтон.

– **Ему-то это зачем?**

– Я сам узнал о давлении спустя годы из книги бывшего заместителя государственного секретаря США Строуба Тэлбота. Прочитал ее как-то летом в отпуске на английском, чтобы поупражняться в языке. А дело в том, что, возглавляя в правительстве внешнеэкономическое направление, я был против расторжения договора с Индией о поставке разгонных блоков для ракет, на котором настаивали американцы. Они не хотели, чтобы сделка России и Индии состоялась, и затеяли против меня козни. Накануне встречи «восьмерки» в Токио мне позвонил давнишний приятель из «РЭНД Корпорейшн» Джереми Азраел (я упоминал, как мы с ним выбирали для ужина непафосное заведение): «Саша, вы нам друг или как? Наши общие знакомые в Белом доме и Госдепартаменте просят «сдать» индий-

скую сделку. Иначе они будут вынуждены убрать в лице Шохина препятствие». Я сухо ответил: «Спасибо за информацию. Я вам друг, но истина дороже». У меня было два основных аргумента. Разрывая контракт с Индией, мы теряем не меньше миллиарда долларов. Это раз. Второе. Если мы аннулируем соглашение, к нам будут относиться как к несерьезным партнерам. А это потеря не только лица, но и массы других контрактов на поставку оружия, гражданской техники. По моим расчетам, ущерб составит пять-шесть миллиардов. Что-то не прозвучало, как Америка собирается это компенсировать. И почему США не грозят санкциями Франции, поставляющей в Дели аналогичные блоки?

Я твердо стоял на своем и вот из книги Строуба Тэлбота с опозданием узнаю неприятную подробность: в Токио Ельцин, увидев его рядом с Клинтоном, сходу пообещал: «Шохина снимаю. С переговорного процесса, как минимум». Оказывается, убрать «препятствие» Тэлбот решил через Клинтона, напустив его на Бориса Николаевича. Вот какие top secrets порой всплывают на отдыхе.

– **Кто-кто, а Клинтон не обязан был вас информировать, что собирается «закопать».**

– (Смеется.) Да уж... Как и сэр Леон Бриттен, тогдашний главный торговый переговорщик Европейского союза. Он не хотел идти на уступки при подготовке Соглашения между ЕС и Россией. На это я сказал: без подвижек со стороны Евросоюза никто из российского руководства с Бриттеном встречаться не будет. Сэр Бриттен пожаловался, что я его выставил за дверь. На основе «высоких» претензий генерал Коржаков строчил на меня доносы президенту и премьеру.

Главному кремлевскому охраннику досаждали также мои действия по отмене насквозь коррумпированного механизма квотирования и режима спецэкспортеров, жесткая позиция относительно «дела фирмы «Нога».

Конфликт с «Ногой» возник из-за того, что ее президент Нессим Гаон заявил: Россия не заплатила фирме по контрактам. Инкриминированный иск составил около 300 миллионов долларов. Плюс столько же убытки, упущенная выгода... Наше правительство подало встречный иск. Наняли аудиторов и юристов PricewaterhouseCoopers и Cleary Gottlieb, которые дали заключение: мы ничего не должны «Ногe». Напротив, она должна России.

Я предложил сделать тщательную выверку всех контрактов и поставок. До этого – не платить. Судиться. Гаон обиделся, написал Ельцину. Тот, подогреваемый Коржаковым, наложил на письмо резолюцию: «Черномырдину. Человек нас спас от голода, а Шохин препятствует возврату долга. Разберитесь немедленно и накажите виновных». Гаон обладал большими лоббистскими возможностями. Действовал он через высокопоставленных членов администрации и кабинета, аппарата правительства. Обо всем, что происходит, знал уже через два часа. Когда ко мне в Белый дом приходили юристы Cleary Gottlieb, они просили вслух не обсуждать проблему. Мы переписывались, сидя за столом.

И вдруг российское правительство распоряжается отозвать иск из суда. Это могло означать только одно: группа во главе с Коржаковым продала решение. Кто-то явно не бескорыстно готов был заплатить Гаону из бюджета большие деньги. Я к тому времени уже ушел из правительства, но счел необходимым преду-

предить Черномырдина обо всех подводных течениях «дела «Ноги». ЧВС вернул бумагу об отзыве иска из суда. Там стояла его подпись, но номера еще не было. Гаон каким-то образом умудрился получить недействительный документ и козырял им, всячески понося неговорчивого Шохина. Как вы знаете, шлейф этой истории тянулся долгие годы. Во многом благодаря лоббистам-чиновникам. Недавно, по слухам, вопрос был закрыт.

– Вот что значит выйти на большую орбиту. Какими влиятельными недоброжелателями обросли. В международном масштабе!

– Это как раз не столь огорчительно. Самые неприятные ощущения (не люблю их реанимировать) от неожиданных эскапад друзей-либералов. Конец 1992 года. Работает первое реформаторское правительство во главе с и. о. премьера Гайдаром. Однако Съезд народных депутатов проваливает кандидатуру Егора. Председателем правительства становится Черномырдин. За этим фактом стоит целая история. Гайдар очень хотел стать премьером. И мы хотели его назначения, но сознавали: съезд левый, необходимо искать компромисс. Осенью собрались в Архангельском выработать тактику. На всякий случай прогуливались по аллеям, чтобы никто не подслушал. Авен, Нечаев, я... По-моему, и Чубайс. Вопрос был поставлен так: «Егор, надо выбирать. Либо ты премьер, тогда придется жертвовать всей командой. Либо сохраняем команду, но жертвуем премьерским постом. Если последнее, то у тебя «право первой ночи» назвать любую фамилию, кто может быть премьером. Кто, условно, «крышует» нашу команду». – «Какие могут быть сомнения? – говорит Гайдар. – Конечно, сохранение команды».

Премьера решили найти приемлемого для съезда и для нас. Стали перебирать, кто годится. Вот Рыжов Юрий Алексеевич. Хороший вариант. Интеллигентный человек и в экономике мало понимает (*смеется*). Что нас вполне устраивало – вмешиваться не будет. Сходили к Рыжову. Отказался: «Нет, ребята, я в эти игры не играю. Послом во Франции жить спокойнее». Следующим возник Владимир Каданников. Полетели всей компанией в Тольятти, на АвтоВАЗ, посмотреть Каданникова. Совещание провели, по заводу походили, вернулись. Собрались на даче у Авена. Егор говорит: «Вроде годится. Приличный мужик, можно двигать. Понятно, не из нашей песочницы, но, кажется, совместимость есть». Так и решили: наш кандидат – Каданников. А буквально накануне съезда Гайдар переигрывает: «Буду сам баллотироваться». – «Ты же не пройдешь. И трудно предсказать, что получится в результате». Как мы ни отговаривали, стоял на своем. Естественно, съезд его прокатил. «Наш» Каданников выглядел бледно. Никто не посвятил его в сценарий, не разъяснил маневра, и он на трибуне фактически снял свою кандидатуру. Результат рейтингового голосования известен. Впоследствии Черномырдин рассказывал, что на встрече выдвигавшихся от правительства кандидатов Егор предложил: «Если я пролечу, вы в знак протеста тоже снимите свои кандидатуры». Черномырдин в штыки: «С какой стати?! Раз мы одна команда, пусть хоть кто-то пройдет. Как карта ляжет».

А дальше формируется новое правительство. Вызывает меня Черномырдин: «Вообще-то, я эту вашу либеральную шайку-лейку хотел выкинуть». (Может, по существу в более мягких выражениях, но

по форме – в матерных.) «И тебя брать не собирался. Остановило одно: очень Гайдар настаивал тебя не включать в правительство». – «Не может быть, Виктор Степанович!» Черномырдин взвился: «Как не может быть?! Вот блокнот. Я старый бюрократ. Все записываю. Дословно: «Никого не надо брать из моей команды, кроме Чубайса и Салтыкова». – «А их-то почему оставить? Чем Егор мотивировал?» – «Чем-чем? Тем, что Институт экономики переходного периода создает. Чубайс ему здание должен дать, а Борис Салтыков как министр науки – финансирование. Ну, в качестве отступного я согласился». Спрашиваю: «Но остальных-то отчего советовал не брать?» – «А он вам всем такие характеристики дал! Хочешь, зачитаю?» – «Не надо. Сам разберусь». Отправился к Гайдару на дачу: «Егор, это правда?» – «Правда». – «Объясни мотивы». Он: «Чем меньше нас будет в этом правительстве, тем лучше. Тем быстрее они обосрут и нас опять позовут. Поэтому принял решение – пусть обсераются». Я возмутился: «Мы договаривались иначе. Рассчитывали, уступив одну позицию, продолжить реформаторский курс. Почему ты за всех принимаешь решение и считаешь, что действуешь во благо отечества?» Маша, жена Гайдара, вступилась: «Егору и так морально тяжело, а ты его критикуешь. Только усугубляешь ситуацию. Да еще при свидетелях». А действительно, было так: ко мне зашли двое коллег, посидели, потом увидели огонек у Гайдара. Я и предложил: «Пойдем к Егору, выясним кое-что». В общем, разругались по полной программе. С тех пор мы здороваемся, но не поддерживаем особо теплых отношений.

– Со зловредными олигархами в свое время тоже напрочь рассорились?

– С ними другая история. Они не были моими друзьями, вели себя предсказуемо. Если что и случалось, то не являлось ударом в спину – иного ждать зачастую было бы наивно. Гайдар – другое дело. Мы были друзьями. Вот старую фотографию с ним и Авеном (вы на нее обратили внимание) до сих пор на книжной полке держу. Мы знакомы с Егором многие годы, сидели в соседних кабинетах: были пресловутыми завлабами в Институте народнохозяйственного прогнозирования Академии наук СССР.



ГЛАВА СЕДЬМАЯ

«**П**арень, ты откуда?» – *Мрачный прогноз «старого лиса».* – *Дача № 15 против дачи № 6.* – *Михаил Полторанин готовится к захвату власти.* – *Бурбулис летит в Бочаров Ручей «пресовать» президента.* – *Первый инфаркт Ельцина.* – *Нарисованные квадратик с должностями волшебю оживаюто.* – *Явление горничной жене вице-премьера.* – *Квартирный вопрос Андрея Козырева на заре либеральных реформ.*

– **Какие чувства обуревают человеком, когда из узко-корпоративной научной среды его выносит не просто в истеблишмент – в тончайший слой элиты, принимающей решения за страну? Наверное, надо быть очень взвешенным, рациональным человеком, чтобы не впасть в эйфорию, не потерять ощущения реальности?**

– Обстоятельства сложились так, что в элиту я входил постепенно. В отличие от многих в нее не заскочил. Четыре года был советником по экономическим вопросам члена политбюро Шеварднадзе. И не просто члена политбюро, а руководителя суперэлитного учреждения, коим был МИД СССР. Попал я туда случайно. Шеварднадзе искал молодого перспективного экономиста, и академик Абел Аганбегян, возглавлявший тогда отделение экономики АН СССР, назвал пять фамилий, в том числе мою. Я толком не понял,

зачем приглашают в МИД, думал, лекцию прочитать. На встрече с Эдуардом Амвросиевичем от лестного предложения отказался. Сказал, что не мыслю себя в бюрократической конторе, тем более такой иерархически выстроенной, как МИД. Шеварднадзе парировал: «Вы будете работать только со мной. Никаких промежуточных звеньев». – «Но мне надо закончить докторскую диссертацию, защищать ее». – «Не беспокойтесь, мы вам отпуск дадим. Сколько потребуется. И потом, доступ к закрытой информации – разве как экономисту вам это не интересно?» Я так и не сказал «да», но, когда вышел из кабинета, Игорь Иванов, тогдашний шеф секретариата министра, меня попросил на всякий случай заполнить анкету.

Прошло два-три месяца, я продолжал спокойно трудиться в Академии наук, полагая, что все рассосалось. И вдруг звонок: «Срочно подъезжайте в министерство. Завтра вам выходить на службу». Оказалось, цены на нефть качнулись – какой-то мировой кризис наметился. В повестке дня Политбюро значилось обсудить, как он отразится на советской экономике. Шеварднадзе хватился: «Где мой советник по экономическим вопросам? Пусть подготовит материал». А советника-то и нет. Мидовские кадровики в панике. Они ведь решили замотать вопрос. Для них я был существом чужой касты, человеком с улицы. Они долго допытывались: «Парень, ты откуда?» И вот теперь меня срочно выдернули. Оформили даже не в двадцать четыре часа – в одночасье. Отнекивался я уже вяло: прикинул, что номенклатурному работнику легче пробить готовую докторскую, защиту которой откладывали, ссылаясь на мою молодость.

Карьеру в МИДе сделал по тем временам головокругительную. К концу пребывания стал начальником Управления международных экономических отношений и на одной коллегии с Сергеем Лавровым получили ранг Чрезвычайного и полномочного посланника 1-го класса. Так что, когда в июле 1990-го меня пригласили в первое ельцинское правительство, я еще колебался. Одолевали большие сомнения, что министром труда у Силаева в Правительстве РСФСР быть престижнее, чем начальником в МИДе, где в обозримой перспективе маячила должность посла в приличной стране. Моя жена точно не понимала этих рефлексий в эпоху массового дефицита. Я ездил в заграникомандировки, привозил продуктовые наборы, а уж возможность надолго осесть в приятной сытой стране представлялась верхом мечтаний.

— **О работе в правительстве Ельцина мы еще подробно поговорим. Но прежде, раз уж возникла эта боковая ветвь с Шеварднадзе, любопытна ваша трактовка (как человека, близко знающего Эдуарда Амвросиевича) его загадочной метаморфозы из демократов, «прорабов перестройки» в авторитарного лидера Грузии.**

— В период полураспада Советского Союза (а перестройка, как мы теперь понимаем, была полураспадом) Шеварднадзе проницательно уловил: поднытаться в политической, партийной иерархии можно лишь с новыми идеями. Он сделал ставку на Горбачева как на реформатора, стал его ближайшим соратником, другом, проводником идей на международной арене. И это был не просто расчет, а, надеюсь, в значительной степени образ мысли. Основные помощни-

ки Шеварднадзе были сплоченной интеллектуальной командой. Умницы Сергей Тарасенко, Теймураз Степанов... А разве то, что после часовой беседы Шеварднадзе рискнул взять меня, кабинетного ученого, для работы фактически экспертом высокого ранга, не характеризует его как широкую натуру? Я оказался советником скорее не министра, а члена Политбюро. Шеварднадзе важно было по всем международным и внутренним вопросам иметь современную точку зрения. И моя задача заключалась в том, чтобы помочь ему сформировать продвинутую экономическую платформу.

Вернувшись в Тбилиси, Шеварднадзе не мог удерживаться там без жесткой позиции, даже элементов некоего национал-патриотизма. Вспомните, что такое была Грузия времен Гамсахурдиа. Развал, гражданская война... Вроде бы Шеварднадзе осуществлял авторитарное руководство, а с другой стороны — не опирался на ближний круг, клан, «семью». Всех талантливых людей, демократическим путем появлявшихся на горизонте, стремился затащить в свой лагерь. Умел растить их, выдвигать, расставлять. Он ошибся, уповав на то, что они станут его верными младшими соратниками. Тем не менее нельзя сбрасывать со счетов: вся грузинская «революция роз» сделана руками воспитанников Шеварднадзе, его птенцами. Жвания, Бурджанадзе... Пожалуй, только Саакашвили возник достаточно неожиданно, да и то успел почислиться в команде Шеварднадзе. Поэтому я не стал бы говорить, что Шеварднадзе превратился в диктатора классического типа. У нынешнего президента Грузии диктаторских замашек гораздо больше.

– **Переводчик Горбачева Павел Палажченко говорил нам: внезапно уйдя в отставку в декабре 1990 года, Шеварднадзе предвидел что-то вроде ГКЧП. Даже заметил в приватном разговоре: «Ситуация стала неуправляемой. Может произойти кровопролитие». Получается, он бросил Горбачева в самый драматический момент? Как-то не по-товарищески. А что вы знаете о подлинных причинах отставки?**

– Могу изложить только свою гипотезу. В октябре 1990-го за два месяца до ухода Шеварднадзе вызвал меня к себе и предложил место начальника Управления международных экономических отношений. Я ответил, что, невзирая на карьерный рост, теряю доступ лично к нему, о чем мы договаривались при приеме на работу. Теперь между нами окажется промежуточное звено – заместитель министра, курирующий направление. Шеварднадзе многозначительно произнес: «Решение надо принимать. Неизвестно, как сложатся обстоятельства в ближайшее время. Я хочу, чтобы у вас было устойчивое положение в МИДе, не привязанное ко мне персонально». Из этого я вывел: что-то назревает. Предположил, что в декабре, когда собираются вводить пост вице-президента, его займет Шеварднадзе. Горбачев, видимо, уже сделал Эдуарду Амвросиевичу предложение. Что было логично: ближайший соратник по гласности, перестройке, представитель национальной республики...

И тут в декабре вице-президентом неожиданно становится Янаев. Выходило, что Горбачев отошел от своих обещаний, и это, несомненно, обидело Шеварднадзе, рассчитывавшего стать вторым человеком в государстве. А поскольку внезапно всплывший Янаев

имел background силовика и, судя по всему, был рекомендован старыми коллегами, это и дало основание Шеварднадзе предсказать военный переворот. Его уход трудно квалифицировать как отступничество, нетоварищеский шаг по отношению к Горбачеву. Шеварднадзе и сам мог бы обратить эти упреки в адрес Михаила Сергеевича. В любом случае мрачный прогноз «старого лиса» подтвердился. Произошел путч, и все мы так или иначе – воспользуюсь газетным клише – проснулись в другой стране.

– **Штампом на штамп. Ветер, извините, перемен не занес вас послом в чужедальние края. Зато дул еще как в паруса!**

– Если прибегать к морской терминологии, то «курс» я выбрал сам. После назначения на место Шеварднадзе Бессмертных я перестал давать советы новому министру. Уровень не тот (*смеется*) – не член политбюро. Начал подумывать: не пора ли кончать с бюрократией? К тому времени я уже защитил докторскую диссертацию, стал профессором МГУ. Может, настал момент возвращаться в науку? Как раз создавался Институт проблем занятости Академии наук и Госкомтруда СССР. Словно для того, чтобы усилить мучительность выбора, мне на общем собрании АН предложили стать его директором. Бедный буриданов осел, разрывающийся между двумя охапками сена, не догадывался о настоящих терзаниях Homo sapiens, выбирающего между солидной позицией в МИДе, заманчивой научной карьерой (почему бы не стать, в конце концов, академиком?) и номенклатурной должностью министра в российском правительстве. Последнее, впрочем, казалось наименее привлекательным. Что

такое Правительство РСФСР с неясными полномочиями в условиях неясных перспектив союзных переговоров, Огаревского процесса? А министр несамостоятельного кабинета, какого-то аппендикса, придатка союзных властей? Нет. Скорее, все-таки нет...

19 августа, однако, я позвонил Геннадию Бурбулису, через которого вел переговоры, и дал согласие. Не поддержать демократическую власть в условиях путча казалось непорядочным. На всякий случай перевез с дачи семью и собак. Когда ехал за ними по МКАД мимо с детства знакомых труб Капотни, навстречу шли танки. Трудно было поверить, что путч ненастоящий. Стал гадать, когда за мной придут: к вечеру или завтра? А сразу по окончании путча вышел указ о моем назначении министром труда РСФСР. Была сформирована экспертная группа, которая на пятнадцатой даче в Архангельском готовила пакет документов. Другая команда (ее возглавлял министр силаевского правительства Евгений Сабуров) уже работала по соседству. На шестой даче был штаб команды Явлинского. Нашей группой руководил Гайдар. Я приезжал вечерами после работы в министерстве. Бурбулис – тоже. Многие сидели непрерывно, full time. Не только писали программные документы, но и рисовали квадратики: кто кем станет в будущем правительстве.

– Как получилось, что строптивные младореформаторы сразу признали в Гайдаре лидера? Или – не сразу? Егор Тимурович обладал явными преимуществами по сравнению с другими членами команды?

– Гайдара мы все единодушно пропустили вперед. Один из главных аргументов в его пользу как лидера

состоял не в том, что он самый умный, а в том, что – узнаваемый. Не в лицо, понятно. Из-за фамилии. Его выдвижение в определенной мере было и пиаровским ходом. Тезис «Гайдар и его команда», как мы на первых порах рассуждали, станет на нас работать. Покойный отец Егора – Тимур Аркадьевич, заходя пару раз на пятнадцатую дачу, всячески поддерживал идею. Ему импонировало, что громкая фамилия Гайдаров будет служить продвижению имиджа команды.

Несмотря на то, что формально старшим по званию считался Бурбулис, а я был вторым по должностной иерархии, реально руководителем группы разработчиков являлся Гайдар. К октябрю замаячило: шанс пробиться у дачи №15 выше, чем у других дач поселка Архангельское. Начал активно обсуждаться вопрос, кто станет официальным лидером. У меня состоялся в этой связи характерный разговор с Полтораниным. Его дача в Архангельском была рядом с дачей № 15. Заглядывает как-то Михаил Никифорович: «Ну что, мужики, делаете? Работаете? Так, так». После меня отзывает: «Гайдар-то как? Ничего?» – «Нормально». – «На министра финансов потянет?» – «Вполне». Он: «Значит, давай так с тобой договоримся. Ты берешь экономический блок. Гайдара и прочих своих экономистов можешь туда включить. А я заберу «под себя» весь политический. Мы как два первых вице-премьера займем всю «поляну». Но Бурбулиса надо отшить. Я политических претендентов отшиваю, а ты – экономических: Явлинских, Сабуровых...» Я говорю: «Не пойдет. У нас команда. Сами решим, кто старший. Как решим, так и будет. И потом, у нас заказчик – Бурбулис». Короче, не получилось у него.

Вопрос распределения постов становился крайне актуальным. На V Съезде народных депутатов Ельцин включил в свое выступление основные положения доклада группы Гайдара. Это был знак, свидетельство того, что Борис Николаевич сделал выбор. Но мы за головы схватились: с трибуны Ельцин упомянул о готовящейся либерализации цен. Тезис, не подлежащий до времени разглашению, абсолютно для внутреннего пользования. Президентские спичрайтеры вставили в доклад много лишнего. В результате началась паника: за два месяца до 2 января 1992 года с полок исчезло все. Еды в стране оставалось на два-три дня. Но это отдельная тема.

Тем временем Алексей Головков, мой старый приятель еще по ЦЭМИ, а тогда – заведующий секретариатом Бурбулиса, сформировавший по его поручению команду пятнадцатой дачи, сидел у компьютера и рисовал знаменитые квадратики. Важно было вовремя оказаться рядом, чтобы о тебе не забыли. Случались смешные ситуации. Подходит Андрей Нечаев (один из активных разработчиков программы) – бац, все квадратики заняты. «А я где?» – возмущается. Ему: «Ты не зевай! Ладно, будешь заместителем министра экономики и финансов». Потом он, правда, министром экономики стал после разделения большого ведомства. А мне Егор между делом небрежно говорит: «Ты, наверное, министром труда останешься?» И квадратик с моим вице-премьерством перечеркивает. От неожиданности я даже не сообразил вспылить – просто обозначил, что в новой структуре рассчитываю на promotion. Тем более Бурбулис мне прямо говорил, чтобы я готовился к посту вице-преьера по социальному блоку. В том

числе потому, что надо было Ельцину показать: команда не с улицы, не безродная. Вице-премьером предлагается министр действующего правительства.

Геннадий летал к Ельцину в Бочаров Ручей. Союзная власть имела президентскую дачу в Крыму, а российская – в Сочи, где вода (*смеется*) погрязнее. Прохаживаясь по берегу Черного моря с папочкой, в которой лежал текст нашей программы, Бурбулис на протяжении многих часов «прессовал» президента. Он сумел убедить Бориса Николаевича не только в том, что у нас лучший вариант экономической программы, но и в том, что реализовывать ее должна команда, которая все это писала, а отнюдь не люди, получающие чужую разработку в качестве готового текста или указаний сверху. Ельцину предстояло сложное решение. Он долго сомневался, не мог выбрать, на кого сделать ставку. У него были свои кандидаты – Скоков, Лобов... Ельцин очень хотел кого-то из них поставить. Но Бурбулис на языке уговоров и ультиматумов доказывал, что этого делать нельзя. Ельцин жутко нервничал. Он, кроме Геннадия, никого из нас не знал. Даже во время путча так не волновался. На почве стресса у Бориса Николаевича осенью случился инфаркт.

Однако он сильно поверил Бурбулису. И когда уже принял решение, сыграл командную игру. Были подготовлены проекты трех указов. Первый вице-премьер – Бурбулис. Вице-премьер по экономике и финансам – Гайдар. Вице-премьер по социальной политике – Шохин. Неподписанные документы неделю лежали у Ельцина в столе, пока с официальным визитом в Москву не приехал президент Украины Кравчук. Желая уколоть Ельцина, он съязвил: «Да у тебя, Бо-

рис Николаевич, даже правительства нет настоящего!» Ельцин при нем полез в стол и подмахнул готовые проекты: Бурбулис, Гайдар, Шохин. Тощую стопку бумаг отнесли в канцелярию. Наверху как подписанный последним лежал указ обо мне. Его и оформили первым по счету, присвоив соответствующий порядковый номер. Так по формальным основаниям я оказался первым членом реформаторского кабинета.

Пожалуй, в новом правительстве после Бурбулиса с точки зрения предыдущего опыта я был самым маститым. Но не помню, чтобы лопался от гордости. Гонка началась безумная. Ежевечерние «бутербродные совещания» – для согласования позиций накануне официальных заседаний правительства, командировки, ночные посиделки, где в режиме живого обсуждения готовились президентские указы, сразу – в силу полномочий, данных Ельцину на период экономических реформ, становящиеся законами. Вдобавок, настолько трудная политическая обстановка сложилась (Хасбулатов с его амбициями, особая линия Верховного Совета), что чувствовать себя, как вы выразились, «тончайшим слоем элиты» было некогда. Наоборот, перманентно присутствовало ощущение: слой так тонок (*смеется*), что сильно дунут – сметут.

Нет, серьезно: социальные последствия реформ предвиделись тяжелые, и по молодости мы самоуверенно считали, что месяцев через девять, максимум год, выкарабкаемся, начнется, как в Польше, подъем. Но до этого кого-то точно придется сдать. Первым кандидатом на сдачу коллеги наметили меня как вице-премьера по социальной политике. Сказали со смешком: «Саша, по весне тебе придется делать ручкой. Ты,

конечно, будешь биться, как лев, но Верховный Совет тебя сожрет. Наедет: реформы нормальные, а социальные последствия – плохие». Все-таки не дурак был Черчилль: я даже бровью не повел. Некогда было засуетиться, обеспокоиться. Сам проект априори предполагал возможность отставок.

Что же до эйфории... Безусловно, она присутствовала. Без азарта не было бы возможности работать даже физически. День начинался полдевятого, домой приезжал ночью, не раньше двух. Просто чтобы держаться на ногах, нужен был сумасшедший драйв. Да еще чтобы голова варила! Сама работа являлась допингом.

– А правда, что в конце 1991 года, когда полки магазинов угрюмо опустели и страна ошарашенно погрузилась в апатию, члены молодого правительства, заехавшие на госдачи в Архангельском, напротив, открыли, что «есть другая бытовая жизнь»? Семьям полагалась услуга, а у горничных можно было заказать любые деликатесы – ограничений не предусматривалось. Так было?

– Это моя жена рассказывала?

– Анонимный источник. А по поводу «другой бытовой жизни» – ваши давнишние слова.

– Когда я стал министром труда, мне дали крошечную дачку – меньше нашей чертановской квартиры. Что-то наподобие домика сторожа. Шла кутерьма, связанная с тем, что на одно дачное место было несколько претендентов. Старые министры не выезжали, новые назначались. И вот однажды – я уже состоял в ранге вице-премьера – гуляем мы по дорожкам с семьей и с собаками (тогда у нас было два скотч-терьера, которые полюбили реформаторов: котлеты на даче № 15 им нра-

вились) и встречаем Геннадия Бурбулиса с женой и сыном Антоном. Он говорит: «У меня полдачи освободилось. Геннадий Кулик съехал. Пойдем, глянем?» А Кулик был вице-премьером в ушедшем правительстве, и при ближайшем рассмотрении оказалось, что его бывшая дача более чем. Два этажа, три спальни. Внизу гостиная, холодильник. Мы быстренько перетасили вещички.

А наутро действительно приходит горничная. Жена в смущении: домработницы-то у нас никогда не было. И надо вроде человека чем-то загрузить, но неудобно – эксплуатация чужого труда. Горничная спрашивает: «Заказ будете делать?» Жена: «Конечно». Та: «Пишите». Моя Татьяна в тупике: «А что писать? Дайте список продуктов, имеющихся в наличии, – тушенка, пшенка... Что в нагрузку?» Как раньше в институтах и учреждениях распределялись заказы? Представление было, что здесь то же самое, только без жребия. Уже большое завоевание. А когда выяснилось: можно вписать все, что хочешь, – тут потрясение, шок! Но фантазия была ограниченной. «Мясо есть?» – «Есть». – «Сыр есть?» – «Есть». Ясно, не разбирались в сортах. Сыр – он и есть сыр. И мы брали с большим запасом. Кормили не только себя и родителей – всех знакомых, расширяя ареал социальной справедливости.

Безусловно, унижительная технология. Но на другой чаше весов – желание получить приличные продукты, нормально питаться, не терять время в очередях. Горничные, отборные заказы – это все оставалось советское, с прежних времен. При том что Архангельское считалось поселком второразрядного правительства, каким было Правительство РСФСР. Союзные министры жили в Жуковке. Российские – в сторонке.

По Калужской дороге. Когда мы поселились в Архангельском, дочке было лет восемь. Известно, что родился под Архангельском. Женя и спрашивает: «Папа, ты что – прямо тут и родился?»

А прелестями распределительной системы реформаторы наслаждались недолго. Поскольку сами ее и порушили, либерализовав цены. Продукты стали появляться всюду, хоть и по высоким ценам. Заказы потеряли смысл. Нет, «войдя в элиту», мы точно не хотели сохранять родовые признаки советской номенклатуры. Вспоминаю, как на первом заседании нового правительства после двух докладов (Гайдара и моего) Ельцин театрально выдержал паузу и объявил: «Сейчас Егор Тимурович сделает важное заявление». Гайдар с места говорит: «Предстоят тяжелые реформы. Народ первое время будет страдать. Мы, члены нового кабинета, принимаем решение отказываться от любых привилегий, пока в стране не наступит улучшение». Борис Николаевич гордо смотрит в телекамеры, как бы говоря: «А? Каких орлов себе нашел! Не то что прежние бюрократы». Повисла пафосная тишина. Вдруг Андрей Козырев робко: «Борис Николаевич, разрешите вопрос?» Ельцин: «Пожалуйста» (считая, что сейчас будет что-то нотой еще выше). Козырев: «Я с мамой съезжаю. Двухкомнатную и трехкомнатную меняю на пятикомнатную. Можно улучшить жилищные условия в контексте заявления Гайдара?» Ельцин изменился в лице, машет рукой: «Да можно! Можно!» (смеется).

– Немножко не сориентировался Андрей Владимирович. Но ведь не в ущерб карьере... А что так – он не присвоил вам ранг посла? Вы же намекали ему, что не возражали бы. Не понял хинт? Или не захотел понять?

– Так как я был управляющим от России в зарубежных финансовых организациях (работа хоть и не мидовская, но международная), то раз между делом сказал: «Андрей, почему бы тебе не поставить вопрос о присвоении мне очередного дипломатического ранга – Чрезвычайного и Полномочного Посла?» Андрей отшутился: если Ельцин решит тебя послать, тогда и ранг соответствующий будет. А мне потом пришла в голову мысль: может, он не хочет «засветить» меня как практически карьерного дипломата, вдруг попаду в обойму претендентов на его должность? То есть предусмотрительность проявил? Во всяком случае, есть и ключ: все свои титулы – доктора, профессора, посланника, я получил при старом режиме.



ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Либералы, по определению, эгоисты. – Борис Николаевич ошарашен: Шохин грозил ему пальцем. – Одиноким волк на длинном поводке. – Бурбулиса «понижают в букве». – Зурабов, Греф и Кудрин становятся плохими парнями. – Поцелуй Иуды. – Черномырдин не решается показать Ельцину члена своего кабинета. – Венский вальс с чемоданом. – Реформаторы уходят по-английски. – Министры-близнецы.

– Невзирая на общность демократических взглядов, сходство либеральных намерений, младореформаторы сегодня не вместе. У каждого были свои амбиции, отдельные честолюбивые цели. Раньше или позже все оказались согнаны с больших дорог власти. Может быть, это закономерно? Штучные люди редко и ненадолго сбиваются в стаи. Это причина того, что первая команда Ельцина довольно быстро распалась?

– Либерализм как таковой – это свобода. Свобода личности, в частности. В этом смысле либералы, по определению, эгоисты (*смеется*). Ментально они, вправду, не склонны сбиваться в стаи. В отличие от левых, коммунистов, для которых маршировки в строю под бравурную музыку с командиром впереди – более естественная конструкция. Как только КПРФ трансформируется в социал-демократов, уверяю вас, появятся элементы фракционности, групповщины, на-

чнется разброд (уже начался). Не столь радикально выраженный, конечно, как у либералов, где, что ни лидер, то партия, что ни партия, то несколько лидеров.

Теперь о конкретной команде, которая распалась. В ней действительно было много незаурядных людей. Ельцин искусно использовал технологию их персональных сдач. Первым в мае 1992-го пожертвовал министром топлива и энергетики Лопухиным. Потом сдал Бурбулиса, Полторанина, Гайдара... Наличие ярких личностей – хорошая возможность кормить дракона, коим был Верховный Совет. Ежеквартально самую красивую девушку отдавали дракону на съедение. А поскольку девушек, помимо Эллы Памфиловой, не было, чудовище умиловывали юношами. Нехитрый, но удобный способ откупаться от оппозиции.

Я пытался во время одной из встреч с Ельциным сформулировать тезис о том, что для нас ничего страшного в отставках нет. Но эти вещи надо режиссировать, извлекать из них максимум выгоды. На носу был VI Съезд народных депутатов, в воздухе висело предчувствие грядущих закланий. Я объяснил: «Нисколько не держусь за место. Но если под давлением Верховного Совета вы решите со мной расстаться, лучше выработать специальный сценарий. Чтобы мой уход не обернулся бесполезной уступкой, за которую ничего не получишь». Через час в коридоре меня встречает Бурбулис: «Зайди-ка». Захожу. Геннадий усмехается: «Что у тебя произошло с Б.Н.? Он в полном недоумении передал мне вашу беседу: «Приходит Шохин: «Борис Николаевич! Сдать меня хотите? Не советую!» – и пальцем грозит» (*смеется*). Мой совершенно интеллигентный разговор воспринял как ультиматум.

– **Шутил, наверное?**

– Ни в коей мере. Бурбулис сказал: «Ельцин сетовал, что не нашелся с ответом, и спрашивал, как тебя понимать». Сам Борис Николаевич мне ничего не сказал, оргвыводов не последовало... А съезд меня в 1992-м почему-то не снял. Может, своим неумышленно замысловатым поведением я продлил собственное политическое долголетие? Но наша первая команда, увы, постепенно распадалась. Особенно после ухода ключевых фигур – Бурбулиса, Гайдара... Другой вопрос, почему, покинув посты, реформаторы снова не скучковались, не объединились. В правительстве у каждого был автономный блок ответственности, и честолюбие утолялось тем, чтобы эффективно делать свое дело. Вне власти на первый план вышли амбиции. Все когда-то были примерно на одном уровне, одинаковые по статусу. А тут надо было построиться, субординироваться, выделить из своей среды главного, первого.

Гайдару готовы были отдать лидерство. Но он разумно отошел в тень. Не высовывается. Сидит себе в Институте экономики переходного периода, пишет доклады. Правда, время от времени не упускает возможности намекнуть, что правительство работает по его планам. В принципе, не формальный, а реальный лидер правых – Чубайс. Однако он сделал выбор в пользу крупнейшей естественной монополии, которая по планам реформирования еще года два просуществует. Избранная позиция дает устойчивость и Союзу правых сил. При этом если в 1999-м Чубайс сумел стоять за спиной своей партии, то на выборах 2003-го за чем-то вошел в список. Видно, у нас в Рос-

сии дэн сяопины пока не произрастают. Подождем 2007-го года. Думаю, что Чубайс на сцену не полезет.

– **Говорят, в коллективной работе вы тоже любите подчеркнуть свою роль. Верно впечатление, что по складу характера вы одиночка, а не человек команды?**

– Существует старый житейский принцип: сам себя не похвалишь – будешь сидеть, как оплеванный. Но, честно говоря, не замечал за собой выпячивания своей роли. А в командах я работал разных. Нет такой одной, к членам которой себя причисляю – от политического рождения до политической зрелости. Вот есть команда Высшей школы экономики. Мы выступаем единым фронтом, продвигая Школу в качестве экспертного think tank, российского РЭНДа в разные властные структуры. Или РСПП – своя команда. Есть и другие команды. У меня желание их сближать, чтобы они пересекались как можно чаще, интенсивнее.

С другой стороны, меня можно назвать одиночкой в том смысле, что всегда гуляю на длинном поводке и зона самостоятельного принятия решений велика. Полагаю, в этом мое преимущество. Я пришел в бизнес в 2002 году, а в начале 2003-го уже стал членом Бюро Правления РСПП. В очереди передо мной стояли те, кого называют олигархами. Обошел их не благодаря своим бизнес-успехам, которые мне тогда и самому было трудно заметить, а потому, что в РСПП сочли: Шохин будет полезен как цивилизованный лоббист интересов бизнеса. Когда я хожу на заседания правительства, то всегда подчеркиваю: меня приглашают не в личном качестве, а как пред-

ставителя РСПП или Высшей школы экономики. То есть свои публичные возможности использую в интересах команд. Вот такой парадокс: лидером команды РСПП я стал из-за позиции одинокого волка. Многих устраиваю как раз неангажированностью.

– А с соратниками из гайдаровской команды поддерживаете отношения?

– С большинством поддерживаю. С Эллой Памфиловой как-то пересеклись на официальном приеме. Она мне напомнила о давней обиде. Будто оставляя пост вице-премьера по социальной политике, я ей сказал, что ухожу, потому что не в силах выдержать ее чувствительность и частые слезы. Пришлось извиняться за старую шутку. С Чубайсом в театре иногда на одном ряду оказываемся. В последний раз за столом встретились. На даче у Иосифа Райхельгауза, главного режиссера Школы современной пьесы. Петра Авена я позвал в Высшую школу экономики профессором на общественных началах. Кафедра называется длинновато: «Теория и практика взаимодействия бизнеса и власти». Петр вначале отнекивался: «Что, рассказывать, как бизнес подкупает чиновников? Но «Альфа-банк» этим не занимается». Говорю: «Будешь иллюстрировать лекции чужими примерами» (смеется).

Часто вижу Бурбулиса. Когда-то мы три года прожили через стенку в Архангельском. С тех пор дружим семьями. Я всегда подчеркиваю, что именно Бурбулис был отцом-основателем правительства реформаторов.

– Пожалуй, в шкале народных антипатий Бурбулис в первой тройке – рядом с Чубайсом и Гайдаром. А вы что хорошего в нем нашли?

– Бурбулису, безусловно, принадлежит копирайт в создании правительства реформ. И впоследствии он вел себя так, как, по моим представлениям, должен себя вести политик. С ноября 1991 года он был единственным первым вице-премьером, а весной сам инициировал назначение еще одного первого вице-премьера – Гайдара, тем самым поставив его на один уровень с собой. Это не было обусловлено никакими экономическими причинами, но Бурбулис понимал: накат Верховного Совета персонально на него будет очень сильным. Оппозиционеры считали, что Бурбулис для них зло даже в большей степени, чем Ельцин и Гайдар, ибо являлся мотором всего дела. Он был красной тряпкой для депутатов, в то время как Гайдар в этом смысле только начинал «краснеть». И Геннадий, взвесив, решил расширить мишень. Появилось еще несколько вице-премьеров: Махарадзе – по национальной политике; Полторанин – по СМИ; Шахрай – по правовому направлению. Чуть позже возникли Хижа и Шумейко как представители «директорского корпуса» и Верховного Совета. Идея Бурбулиса состояла в том, чтобы любыми силами удерживать курс. Себя он при этом хладнокровно задвигал. Надо сказать, не без помощи Ельцина. В мае под давлением Хасбулатова Бурбулис был «понижен в букве»: «госсекретарь» стали писать с маленькой «г». Это потешило самолюбие оппозиции, но лишь на полгода. В ноябре 1992-го от Геннадия Эдуардовича избавились вовсе.

Не так много людей, согласитесь, готовых жертвовать своими позициями ради интересов дела. Мне кажется, некоторых в Геннадии раздражает не суть, а манера говорить, сам облик. Философское образова-

ние сказывается в том, что иногда он несколько абстрактно-витиевато формулирует мысль. Но всегда точно. Бурбулис – не трибунный политик, тем не менее в августе 1991 года он хорошо смотрелся рядом с Ельциным на митингах, когда сжимал кулак и призывал к действиям. Однако его амплуа скорее – мыслительная деятельность. Расстановка фигур на шахматной доске и составление политических партий. При этом Геннадий однозначно порядочен и не способен на подставы. Есть у него еще одно достоинство (*смеется*): футбол. Он и меня заставил играть, чего никогда ему не прощу. Во-первых, с моими диоптриями это бесполезно, а во-вторых, с 1996 года именно из-за футбола возникли проблемы со спиной. Но в имиджевом плане мои фотографии в футбольной форме с гербом Российской Федерации сыграли положительную роль. Получается: плюс на минус.

– О расстановке фигур на шахматной доске. Хитроумная идея избавиться от Горбачева, развалив СССР, принадлежит Бурбулису?

– Когда 19 августа я по радио услышал заявление ГКЧП, то сразу появилась мысль: «Дураки. Развалили страну». После попытки военного переворота Советский Союз стал конфедерацией по факту. Несмотря на то, что еще не было нового Союзного договора, призванного превратить СССР в Союз Суверенных Государств. СНГ не свалился с неба. Это была трансформация горбачевских идей. Прибалтика ушла, в декабре Украина провозгласила независимость. Российский суверенитет объявили еще раньше. Надо было либо смириться с тем, что отваливаются большие куски империи, либо пытаться сделать хорошую мину при плохой игре.

Это чушь, будто Бурбулис с Шахраем придумали СНГ, чтобы Горбачева оставить без места. Разумеется, Борису Ельцину хотелось сесть в Кремле вместо Горбачева. Но тот факт, что Беловежские соглашения через пару недель привели к распаду громадного государства, свидетельствует: уже не было цементирующего вещества, и конструкция элементарно не выдержала напряжения. Я стоял немного в стороне от процесса и не могу утверждать, чья рука непосредственно водила пером. Но Бурбулис, бесспорно, играл ключевую роль. Ельцин доверял ему стопроцентно. Без одобрения Геннадием предложений Шахрая и – по экономическим позициям – Гайдара конкретная формула роспуска СССР и создания нового объединения государств по типу Британского содружества вряд ли бы воодушевила Ельцина. Впрочем, идея витала в воздухе. И не суть, кто ее из воздуха взял и положил на бумагу.

А создавать образ злого гения, на которого можно свалить все грехи и беды, у нас хорошо умеют. Бурбулис занял позицию антигероя едва ли не первым. Даже дурацкая загадка в начале 1990-х ходила: «Кто такой ваучер?» – «Брат Бурбулиса». По мере того как Геннадий начал уходить в тень, во всем надолго стал виноват Чубайс. Но в последнее время, сдаётся, многим политикам – сенаторам, депутатам – Анатолий Борисович приелся как отрицательный персонаж. «Плохими парнями» текущего момента выбрали Грефа и Кудрина. Одни денег не дают «попилить» из Стабилизационного фонда, другой «монетизировал» льготы.

– Борис Николаевич, сам изрядно походивший в отрицательных героях, сдавал своих соратников, уклоняясь от ударов, в весьма своеобразной мане-

ре – без личной встречи и комментариев. Неужели и с Бурбулисом, которому, по вашим словам, доверял стопроцентно, расстался так же?

– А что ему было объяснять, если причины для отставки, кроме уступки оппозиции, не существовало? Мямлить, что так удобней разруливать ситуацию? Это не в характере Ельцина. Он предпочитал увольнять, не глядя в глаза. Один из ведущих министров на плановой аудиенции доложил президенту о текущих вопросах. Разговор закончился нормально. Человек вышел, сел в машину и буквально через две минуты после того, как покинул Кремль, по радио узнал, что снят.

– Это напоминает историю с отставкой Сергея Витте, рассказанную им великому князю Алексею Михайловичу. Николай II проговорил с председателем кабинета министров несколько часов. На прощание пожал руку, обнял, пожелал счастья. Витте вернулся домой окрыленный. И в тот же день получил известие о своей отставке.

– Не зря Ельцину нравилось, когда его называли «царь Борис». Пусть кто-нибудь рангом пониже выполнит черную работу. Станет гонцом, приносящим дурную весть. Не царское это дело – оправдываться... Кого-то из окружения такая манера не оскорбляла. Но несколько очень близких к Ельцину людей переживали тяжело. Из их числа – Бурбулис. А Полторанин, заносчиво считавший себя персоной, наиболее приближенной к императору, был не просто раздосадован формой «отлучения от тела» – взбешен, разъярен.

Кому не симпатизирую из старой команды, так это Полторанину. В 1993-м мы сильно поцапались. Он решил приватизировать Дом дружбы в Берлине.

Восемьдесят тысяч квадратных метров продавались некоему GmbH в составе трех человек. Я тогда по совместительству с вице-премьерством возглавлял Российское агентство международного сотрудничества и развития (РАМСИР, сейчас на его месте Росзарубежцентр) и в этом качестве написал записку, ходил к Ельцину. С трудом убедил, что этого допускать нельзя – чистой воды кража. В ответ Полторанин организовал травлю в СМИ. Писали, в частности, что оба моих сына работают в «ЛУКОЙЛе», хотя у меня сын и дочь, а сыну тогда не было семнадцати. Помню, Митя вернулся из школы и потребовал отчета о моих похождениях в молодости и, соответственно, своих старших братьях (*смеется*). Я позвонил Полторанину: «Ты же у меня дома был! Видел, что мои дети – школьного возраста. К чему такой бездарный поклев?» Но тут главное – облить грязью. Пусть человек потом отмывается... Года три назад мы с Полтораниным столкнулись в Словении, в аэропорту. Михаил Никифорович полез целоваться. Ладно, думаю, может, начинается новый виток отношений. И вдруг передача по одному каналу, потом – по другому, в которых Полторанин костерит либеральное правительство и называет несколько человек (среди них – я), которые что-то незаконно приватизировали, нажились, да к тому же и масоны. Тут я понимаю, что поцелуй-то был Иуды.

– Вы иногда собираетесь все вместе? Случается, что обвиняете друг друга, говорите, что многое не удалось и надо было действовать иначе?

– 6 ноября считается днем рождения реформаторского правительства. По юбилейным датам (пять лет, десять, последний раз – пятнадцать) мы собира-

емся. Какие могут быть претензии? Это, знаете, встречи выпускников: «Как ты?» – «А ты?» – «Как дети, внуки?» Политические разборки неуместны. Естественно, многие вещи следовало делать по-другому. Вначале мы себя считали командой камикадзе. Удастся за шесть-девять месяцев (максимум, год) добиться улучшений, значит уцелеем. А нет – по крайней мере выполним черную работу. После нас придут другие, в белых костюмах. Они будут на палубе, мы – в трюме или за бортом. Однако пребывание во власти быстро меняет ментальность. Уходить уже не хочется. Отсюда непоследовательность, лавирование.

Когда Гайдара назначили исполняющим обязанности премьера, перед ним встала очередная задача – добиться премьерства. Без послаблений Верховному Совету, понимал, это исключено. Хасбулатов тогда усиленно продвигал на пост председателя Центрального банка Геращенко. Егор придумал маневр: он пойдет навстречу Верховному Совету с кандидатурой Геракла, а Верховный Совет и съезд согласятся в качестве компромисса на назначение Гайдара премьером. И вот в преддверии VII Съезда народных депутатов лично Егор становится двигателем приглашения в ЦБ не либерала, а «красного банкира» Виктора Геращенко. При том, что их взгляды сильно расходились, да и Ельцин был настроен против Геракла.

Воспоминание тех дней: мы сидим в «Новоогареве» у президента за ужином. Вице-премьеры и вице-спикеры Верховного Совета... Гайдар незаметно толкает только что назначенного вице-премьером Хижу: «Георгий Степанович! Давай, как договаривались». Хижа начинает: «Борис Николаевич! В Центробанке

вакансия. Предлагаем на место председателя Геращенко». Ельцин негодуя: «Вы что?! Геращенко?! Этого ни в коем случае нельзя делать. У меня на него два тома компромата». Сдали назад. Но Егор все-таки добавил. Где-то во Внукове-2 во время проводов президента подсунул Ельцину на подпись соответствующий указ. И создал себе головную боль. Раз я стал свидетелем такой сцены. Зовет меня Егор: «Можешь заглянуть?» Вхожу и вижу взвинченных Гайдара и Игнатьева (тогда назначенного заместителем Геращенко) по одну сторону стола и бесстрастного Геракла – по другую. Егор шепчет: «Он настаивает на кредитовании промышленности за счет средств ЦБ. Мы уже исчерпали все аргументы. Подключись!» Геращенко непреклонно двигал схему, противоречащую провозглашенным правительством принципам, а Егор Тимурович, ее активный противник, не хотел ссориться публично. Однако в режиме научной дискуссии договориться не удавалось.

В то лето со стороны ЦБ была большая подкачка денег. Но «патерналистские» шаги только усугубляли ситуацию. Предприятия поняли, что необязательно рассчитывать на свои силы. Будут субвенции, поддержка. Причем, по принципу выбивания. Цепочка компромиссов затягивала реформы. Бытует мнение: шоковая терапия – это принесение народа в жертву. Мол, ничего, потерпит. Но первоначальная идеология была иной. Предполагали, что быстро проскочим. Да, год будет тяжелым, но люди не успеют впасть в депрессию, продержатся, растрачивая накопленный жирок. А вышло, что не удалось преодолеть пропасть в один прыжок. Упали на дно и мучительно оттуда выкараб-

кивались. Вероятно, если бы была реальная шоковая терапия, позитивные результаты могли бы сказаться быстрее. Но вместо этого по ряду позиций мы топтались на месте. И это растянуло процесс на годы и годы.

В сущности уже в 1992-м стало ясно, что шоковая терапия не удалась. Отрезать кошке хвост по частям – это не терапия. Дело не в том, что надо было действовать мягче или тверже. В ряде случаев можно было и тверже действовать. Но ошибок совершили много. Скажем, отпустить цены в условиях колоссального монополизма – значит, способствовать росту цен. А мы даже близко не подошли к тому, чтобы демонополизировать советскую экономику. Не было эффективных механизмов поощрения конкуренции. Не удивительно, что цены зашкалили. Или потеря сбережений... Большая тема на протяжении всех 1990-х. Накопления, дававшие населению определенную стабильность, исчезли. Планировалось компенсировать это за счет текущих доходов. Но тут раз – и многомесячные невыплаты зарплат. Вот чего никто не ожидал! Все очевиднее становилось: если реформы затянутся надолго, появятся объективные причины для коммунистического реванша.

– **Вы это имели в виду, когда в ночь с 3 на 4 октября 1993 года, находясь в кабинете Гайдара на Старой площади, сказали: «Можно свалить ответственность за случившееся на Верховный Совет. Но мы все виноваты в том, что произошло»?**

– Это вытекало из логики. В памяти стерлись конкретные ночные разговоры, слова. Мы поминутно высывались из окон и прислушивались, не идет ли техника. Но ее не было. Сейчас из разных докумен-

тальных источников известно, что министр обороны Павел Грачев колебался. Его героизм образца 1991 года сменился расчетливостью. И вместе с министром колебались его военачальники. Беспечность, но никто не был готов к такому повороту событий. Иначе можно было бы найти решение более рациональное.

О происходящем в городе я, вице-премьер, узнал от жены. Она разыскала меня по спецсвязи в машине, когда в воскресенье ехал на службу: «Звонила Наталья Бурбулис, говорит, что ее нашла жена Коржакова и передала: муж велел всем срочно уезжать из Архангельского. В поселок могут добраться толпы хасбулатовцев и начать громить все подряд». Моя жена загрузила в машину детей, собак, ценные вещи и, имея добытые по блату водительские права, первый раз самостоятельно села за руль. По невероятному везению добралась-таки до Беляева, где жила семья нашей приятельницы Ольги Смородской. Как видите, никакой системы оповещения, сарафанное радио... Полный бардак! Ну как вводить чрезвычайное положение, не подготовив все в деталях? Моя дочь Женя утром отправилась с подругой играть в теннис на «Динамо». Когда проезжали Октябрьскую площадь, там уже началась стрельба. Водитель догадался положить девочек на пол.

– **Мы говорили о реформаторском правительстве. Его члены в те тревожные дни вели себя сильно с учетом индивидуальных особенностей?**

– Не сказать, что одинаково. Сергей Глазьев, тот сразу побежал к Руцкому. Явно претендовал на ключевую роль в новом Правительстве. При этом сильно меня подвел, поскольку я рекомендовал его Черномырдину министром внешнеэкономических связей.

– Так это вас мы должны благодарить за явление Глазьева?

– Не только. Петр Авен позвал его своим первым замом в МВЭС. Сергей в то время был отчаянным либералом, писал многие проекты о либерализации внешней торговли. Черномырдин спрашивает: «Как он, парень-то грамотный?» – «Вполне. Молодой доктор наук». ЧВС вообще-то хотел Олега Давыдова назначить. Но тот оказался в отпуске, мобильных не было, добраться до Давыдова не смогли, и Виктор Степанович согласился на Глазьева. Аргумент мой был прост: первый зам, став министром, будет продолжать линию предшественника. Указ был подписан, но Черномырдин, не найдя времени встретиться с Сергеем, попросил меня привести его уже после формирования кабинета. Поговорили втроем. ЧВС на прощание бросает: «Глазьев, ты иди, а ты, Шохин, останься». Я остался. Он в сердцах: «Ты кого мне в министры посоветовал?» – «А в чем дело?» – «Посмотри на него. Ну, невиднящий совсем. Как я его Ельцину покажу?!» И несколько матерных слов выпустил в мой адрес.

Так что я чувствовал ответственность за Глазьева. И когда стали известны его походы к Руцкому и Хасбулатову (а их было несколько), сказал: «Сергея, я тебя рекомендовал как технократа. Если ты собираешься заниматься политикой, подавай заявление об уходе». Обещал «завязать». Но слова не сдержал.

– Черномырдин вас попрекал кадровой находкой?

– Такая каша заварилась, что ему было не до мелочей. Тем паче вскоре появилась возможность Олега Давыдова назначить. Но в сущности Глазьев оказался

«белой вороной». Основной состав правительства был настроен проельцински. Некоторые – до большевизма. Было страшно, когда Гайдар (при полном отсутствии армии, сил порядка) призвал ночью москвичей выйти к Моссовету. Хотелось бы верить: то была вынужденная мера в условиях, когда никто не понимал, что делать. Впрочем, об этом мы дипломатично стараемся не вспоминать. Много есть такого, о чем лучше промолчать на юбилеях.

– А Ельцин для вашей «либеральной шайки-лейки» (неучтиво, но – цитата!) после всех отставок и расставаний оставался фигурантом с каким знаком?

– Ельцин? Уже за одно то, как мы неожиданно ворвались во власть, стоит сохранить ему признательность. На первых порах он безоговорочно доверял молодым реформаторам, соглашался, не вникая, со всеми кадровыми представлениями. Меня, например, в августе 1991-го назначил заочно, узнав о моем «достойном поведении» (тоже цитата) в дни путча. Из-за напряженной политической круговерти прошло несколько недель, прежде чем я был представлен президенту. Первая длительная встреча состоялась уже после назначения вице-премьером. Ельцин тогда подчеркнул: правительство обновленное, в него войдут профессионалы, доказавшие свою приверженность делу реформ в России. Бурбулис, Гайдар, я (как единственно утвержденные члены правительства) и Сергей Шахрай (как начальник Главного государственного-правового управления) 10 ноября собрались в Кремле с текстами проектов указов о персональных назначениях. Горбачев еще сидел в Кремле. Кабинет Президента России был в 14-м корпусе. Это сейчас он

замечательно выглядит, отреставрированный Павлом Бородиным под художественным руководством Ильи Глазунова. А тогда вид был скучный, совковый. Позднее, когда Ельцин перебрался в кабинет Горбачева, тут обосновался Геннадий Бурбулис.

Часа два мы обсуждали кандидатуры министров. Нынче обвиняют питерских, что они стремительно десантировались во власть, захватив ключевые посты. Но у них хоть определенная логика передвижений проглядывается. А тут не мальчишки, конечно, но люди сильно до сорока и в номенклатурном представлении «с улицы» на компьютере изобразили квадратики, и как виртуально поделили портфели, ровно так Ельцин все и утвердил. Костяк правительства формировался из людей одного образа мыслей. И в свой блок я набирал специалистов, хорошо знакомых мне по работе в различных научных институтах. Надо было срочно найти руководителя службы занятости, главу миграционной службы, руководителей Минтруда и так далее. С кем-то я раньше вел переговоры, собираясь стать директором Института проблем занятости. Оставалось переориентировать: не в завлабы идти, а в заместители министра (*смеется*). Сейчас жалею, что вытащил мало своих людей...

– А что, Борис Николаевич, не предлагал своих кандидатов?

– Борис Николаевич попросил назначить министром внешних связей, скрестив МИД и МВЭС, Гавриила Попова. В ответ от нас получил комментарий: «Хорошая идея. Гавриил Харитонович – наш учитель, был деканом экономического факультета МГУ, который многие закончили. Но он не из нашей команды.

Зачем тратить время на согласование позиций с таким тяжеловесом?» Ельцин кивнул: «Мое дело предложить». После этого я позвонил в Вену Петру Авену, работавшему в Международном институте системного анализа: «Срочно прилетай, есть работа». Он прямо с чемоданом в Белый дом приехал. Возглавил Комитет по внешним экономическим связям при МИДе.

А как Борис Салтыков (тот самый, кого вместе с Чубайсом год спустя Егор Тимурович выделил из всей команды, чтобы рекомендовать Черномырдину) стал министром науки и образования? Салтыков работал заведующим отделом науки в Институте народнохозяйственного прогнозирования. Отличный специалист. На своей еще маленькой казенной даче я кормил его борщом с пампушками, уговаривая пойти в министры. Уговорил. Кладу Ельцину указ. Борис Николаевич удивлен: «У меня же Малышев министром работает. Толковый мужик». Мы хором: «Замечательный. Ничего против него не имеем. Но наш-то лучше. Точно справится». Ельцин берет ручку и подписывает указ о назначении Салтыкова. В эту минуту у меня мелькнула мысль: «Вот так кто-нибудь придет и обо мне скажет – пусть даже ничего дурного, просто, мол, есть кандидат получше Шохина, проверенный боец. И внесут указ о моей отставке. А я узнаю об этом последним».

По поводу «узнать последним»... Подобный сценарий с Малышевым и осуществился. Он был в командировке за границей, ничего не знал. Возвращается и прямо из Шереметьева – на работу. Заходит в свой, как он считал, кабинет (секретарша в приемной сползает со стула, чтобы не объясняться с бывшим шефом), а там за столом сидит незнакомый человек. «Вы

кто?» – спрашивает Малышев. Салтыков: «Я – министр науки и образования. А вы кто?» – «И я – министр науки и образования»... Такой вот почти анекдотический случай. Неудобно получилось, но мне тогда нравилось, что Ельцин уступает своих протеже, если они не подходят ядру команды. Это казалось проявлением размаха, немелочности.

До кормежки дракона оставалось недолго.



ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Отец-огурец. – Точность – вежливость «царя Бориса». – На экономических переговорах президент не пользуется шпаргалками. – «Ты что, краев не видишь?» – В британском парламенте обошлось без оркестра. – О вредном желании нравиться главе государства. – Гельмут Коль в Завидове хлопочет за российских министров. – ФСО накрывает стол имениннику.

– При всей своей неординарности особой эрудицией Борис Николаевич не блистал. Вам знакомо чувство интеллектуального превосходства над главой государства?

– Сама по себе должность, статус формирует почтительное отношение к начальству. Оно в крови русского человека. Потом, облик, властная манера поведения Ельцина. Высокий, импозантный. Когда к нему входили в кабинет, всегда встречал стоя. Даже шагал к двери – руку пожать. Такой величественной походкой! Проблемы со спиной заставляли его особенно прямо держаться. И ты тоже сразу старался не сутулиться. Я упоминал, что Скуратов мне своротил спину, во время футбольного матча, во время одной из предвыборных поездок я был не в очень вертикальной позе, позвоночник ломило так, что еле стоял. Рядом оказалась Татьяна Дьяченко. Она поучительно проронила: «Папа постарше вас будет. И спина у него больная. А вот, как огурец». Смысл этих слов был таков: если есть цель, задача поставлена,

не может быть жалости к себе. Вперед!». Не проявила подобающего случаю сочувствия.

Но к сути. Чтобы понять: даже намек на некую снисходительность по отношению к Ельцину был немыслим, необходимо принять во внимание его особую магию, харизму. Борис Николаевич отличался редкой, прямо аристократической пунктуальностью. Как-то я опоздал на заседание в Кремле ровно на одну минуту. Все сидят. Длинный стол. И я иду в самое его начало. Ельцин замолчал и, пока я не добрался до своего стула, мрачно провожал меня взглядом. Дискомфорт полнейший. Лучше б отругал или что-то укоризненное произнес. Президент быстро приучил всех, что принимает посетителей минута в минуту. У него было четкое правило: в графике записано – полчаса, не успел уложиться, сам виноват. Мог на полуслове оборвать: «У вас все?» – «Есть еще пара вопросов». – «В следующий раз». Ему важно было не заставлять ждать другого посетителя. Часто возникала досада: неужели форма главнее содержания? Но никогда не было ощущения, что ты умнее и проч., а он – секретарь обкома. Чувствовалось: за ним есть что-то еще кроме должности, которую следует уважать. Какая-то сила перла.

Многие вещи Борис Николаевич схватывал на лету. Реакция часто оказывалась стремительной, хоть и порой – по-ельцински – своевольной, норовистой. Скажем, правительственному футболу Ельцин придавал особое значение, и вдруг оказалось, что в преддверии матча с правительством Москвы от России некого поставить на ворота. Непорядок. Мигом на чьей-то коленке или спине, как водилось, Борис Николаевич подписал указ о назначении Владимира Маслаченко зампредом

Госкомспорта. По-моему, это была спина самого Маслаченко. Но стоило тому пропустить гол, как разгневанный Ельцин распорядился его уволить. Еле отговорили: «Пусть для приличия несколько месяцев поработает».

Первое время я был поражен, насколько четко президент излагает серьезные экономические положения, которые мы писали ему накануне зарубежных поездок и переговоров.

– **Он все хорошо понимал?**

– Нормально понимал. А не заучивал наизусть. На переговорах обходился без всяких шпаргалок. Обычно не надо было ничего добавлять. Готовился интенсивно. По дороге, допустим, за океан было восемь-девять часов. Он плотно сидел с документами, входил в курс дела, по очереди вызывал членов делегации и задавал вопросы. Зато после трудных переговоров расслаблялся. Обратная дорога – это сплошное сбрасывание напряжения. Во Внукове-2 у трапа Ельцина сразу старались забрать.

– **Вам доводилось испытывать неловкость за президента, ощущение стыда?**

– Слава Богу, я не присутствовал при дирижировании оркестром в Берлине. Но и на моей памяти было немало ситуаций, когда испытывал чувство неловкости. Если не позора. Однажды такой случай произошел в Англии. Вся делегация собралась у входа в фешенебельный отель (сейчас он называется Mandarin Oriental), где мы разместились. Президента нет. Полчаса, час. Выясняется, у него, интеллигентно выражаясь, провал в сознании. А предстоит событие чрезвычайно важное: объединенное заседание обеих палат британского парламента. Вместе они собирают-

ся редко – только по очень значимым поводам. В данном случае, чтобы послушать почетного гостя. Ельцин приходит в чувство. Едет. Заметно, что он в тяжелом состоянии. Меж тем в зале сооружен специальный высокий помост, с которого наш президент и должен выступить. Мы сидим сбоку, и у меня по спине ползет холодок: что сейчас будет, если Борис Николаевич упадет, споткнувшись о ступеньку? В его состоянии ничего не стоит оступиться. Предчувствие приближающейся катастрофы нестерпимо. Но! Внезапная мобилизационная встряска организма – это поразительная особенность Ельцина! Он с достоинством поднимается на помост, произносит длинную речь, спокойно спускается. Уф! На этот раз пронесло. Обошлось без конфуза. Хорошо, оркестра рядом не оказалось.

То, что Ельцин, уйдя на пенсию, сумел преодолеть свой недостаток – благодаря китайской ли медицине, стволовым ли клеткам или энергетической гимнастике – в частности, означает: ближнему окружению удобно было его спаивать. Я видел своими глазами, как Борису Николаевичу с тайным удовольствием снова и снова добавляли, эксплуатируя давнюю слабость. Заранее предвидя ответ, как бы по простоте душевной спрашивали: «Сколько наливать?» Ельцин заводился: «Ты что, краев не видишь?» Президент в добром здравии и здоровом уме устраивал не всех...

Вот летит домой президентский «Ил-62». Вся команда сидит в первом отсеке. Отсек главы государства – второй. На крайних креслах всегда Коржаков с Барсуковым, которые играют роль буфера. Рванеш к президенту – выставляется нога. Периодически Коржаков появляется в нашем отсеке и показывает

пальцем: «Ты! Начальник вызывает». А бывает, Ельцин приглашает всех в свой салон отметить удачные переговоры. Какой-нибудь Александр Василич или Пал Сергеич доверху наполняет стакан. Наина Иосифовна: «Борь, ну не пей!» Наигранно: «Цыц, женщина!» Что бы ни было налито: водка, виски, коньяк – привычка пить до дна. Приносят борщ. Ельцин берет солонку. Наина: «Борь, ты попробуй сначала. Борщ соленый». Он начинает еще сильнее трясти. Пока все не вытрясет. Упрямство невероятное. Если кажется, что им хотят покомандовать, результат будет прямо противоположный. Надо ловко подъехать...

В июне 1994 года на острове Корфу после встречи Россия – ЕС мы сидели в узком кругу на яхте «Александр», предоставленной в качестве плавучей гостиницы крупным греческим судовладельцем: Ельцин, Наина Иосифовна, дочери, Козырев, тогдашний посол в Греции Валерий Николаенко, я... Позднее застолье. Наина Иосифовна несколько раз обращается к мужу: «Борь, ты так устал за эти дни. Пошел бы отдохнуть». Нулевая реакция. Тогда Наина Иосифовна шепчет мне на ухо: «Александр Николаевич, сделайте что-нибудь». Мне приходит в голову: «Борис Николаевич, мы все равно сидим... На днях мне предстоит поездка в Китай. Есть несколько сложных вопросов, которые хотел бы с вами обсудить». Ельцин морщится: «Надо же! Я три дня пашу. Переговоры с утра до вечера. Сел отдохнуть немножко, а тут Шохин со своими проблемами». Встает и уходит в каюту (смеется).

– Спичрайтер президента Людмила Пихоя утверждала, что Ельцин меньше всего был занудой. Сам наделенный уймой недостатков, он недо-

любил людей правильных, лишенных изъяснов. Был снисходителен к чужой небезукоризненности. Вы это замечали?

– Существует традиционное правило любой системы (прежде всего авторитарное): если у человека есть недостатки, он управляем. Всегда можно дернуть за эту ниточку и сказать: «Парень, имей в виду. Не будешь служить верой и правдой, то в двадцать четыре часа...» То же – с Ельциным. Знание слабостей окружения давало ему не только психологическую сатисфакцию, но и помогало в управлении. Я вам говорил о якобы двух томах компромата на Геращенко. Так ведь они не помешали карьере Геракла. И никогда не всплыли. (Если станет кандидатом в Президенты в 2008г. – может и всплывут). Но у Ельцина, возможно, было тепло на душе от существования «секретного оружия». Не обязательно же произносить вслух: ты, мужик, не сильно озоруй. Я про тебя такое знаю...

– **А откуда он мог знать?**

– Спецслужб нет, что ли? Тот же Коржаков, преследуя свои интересы, мог доложить: «Вот этот – козел! А здесь документы, подтверждающие его «козлиное происхождение». Вполне допускаю, что большая часть «компромата» на того или иного политика заключалась в том, что он не то решение принял, не так сказал... По себе могу судить: доносы, которые Александр Васильевич на меня сочинял, студентам можно показывать в качестве образца неграмотности.

– **Но было, что Ельцин относился к вам с некоторым недоверием, как вы когда-то посетовали?**

– В чужую душу не заглянешь. Каким бы профи я ни был, всегда допускал: могу вылететь по той

же схеме, по какой оказался в правительстве. Но, вероятно, оттого, что за место не держался и не принадлежал ни к каким группировкам, президент не раз отклонял попытки меня снять. Его могло привлекать, что я, говоря условно, ничей. А насчет недоверия – это полусерьезно. Я ходил в затененных очках с большими диоптриями, и Ельцин дал мне понять, что ему не нравится не видеть глаз собеседника.

– **Поменяли стекла?**

– Поменял, но позднее. В то время оптика была примитивная, и сложно было что-то приличное подобрать.

– **Почему мы спросили о стеклах. Желание нравиться Ельцину у окружения иной раз принимало прямо гоголевские, сатирические очертания. Чего стоит одно простосердечное огорчение Черномырдина, взявшего оплошав министром «невидящего» Глазьева, которого срамно показать президенту! Много позднее Петр Авен с грустной откровенностью вспоминал: «Стыдно, что мы пытались нравиться Борису Николаевичу. Желание нравиться кому-то, кроме любимой женщины, тем более начальникам, во взрослом возрасте – постыдно. В 91-92-м мы многое не сделали потому, что хотели понравиться Борису Николаевичу. А если б вместо этого отстаивали свою позицию... сделали б больше!»**

– Петра тревожила холодность Ельцина, он даже спрашивал меня: «Почему меня не любит президент?»

– **А вы?**

– Я понаблюдал и сделал заключение: «Борис Николаевич тебя зафиксировать не может. У тебя другая амплитуда колебаний, быстро думаешь и быстро говоришь».

– **Теперь ясно, отчего Авен не задержался в правительстве.**

– (Смеется.) Да нет. Петр «поработал над имиджем». Отчасти помогло. Но главная фишка заключалась в том, что на должность снятого, в конце концов, Авена, которого президент не мог зафиксировать, взяли Глазьева, коего Ельцин способен был не заметить... Шутки шутками, но как натура импульсивная и в некотором смысле сумасбродная Борис Николаевич легко мог уволить человека только за то, что лично его не воспринимал и в его присутствии раздражался. Так что Петр не далек от истины: президенту старались лишний раз не перечить. Вдруг рассерчает и облетит расплывчатое неудовольствие в четкую форму указа об увольнении?

Я бы так сформулировал, немного изменив плоскость: не понравиться президенту мы старались, а продлить свое пребывание в должности. Причем не в карьерных интересах, хотя у каждого из нас, повторю, были нехилые амбиции. Но если тебя выгонят, кто будет делать реформы? «Красный директор»? Сколько раз, бывало, звонит мне Ельцин: так и так, надо губернатору (или руководителю предприятия) кредит дать, у них нет того, сего, пятого, десятого... Правильный ответ: «Это полностью противоречит сути нашей программы». Но ведь Ельцин упрямый: пообещал – не откажется. Значит, надо действовать по формуле: «и рыбку съесть, и косточкой не подавиться». Компромиссы, которые вредили реформам, возникали не только из-за постоянной войны с Верховным Советом, но и из-за взаимоотношений с президентом, который сам искал компромиссы, чтобы не допустить нарастания оппозиции.

Да, мы старались не обострять. Но все же свою линию худо-бедно гнули, порой под прямой угрозой вылететь. В 1992 году мы с тем же Петром Авеном вели переговоры с Германией о списании долгов Парижскому и Лондонскому клубам. С немецкой стороны главным переговорщиком был спецпредставитель канцлера Коля первый заместитель министра финансов Хорст Келлер. А поскольку мы заняли непреклонную позицию, Келлер обратился к Ельцину: «Всего-то осталось пару позиций согласовать. Но ваши министры – Шохин и Авен – уперлись. Из-за них к визиту канцлера не успеем подготовиться». Ельцин нас вызвал: «Имейте в виду. Я немцам пообещал, что, если за месяц не договоритесь с ними, уволю». Тяжело с таким «тылом» отстаивать интересы страны. Однако к приезду Коля мы кое-что сумели выторговать. Примечательно, что Коль, будучи в Москве, неожиданно высказался в поддержку нашей команды. То ли со слов Келлера знал о лихой готовности Ельцина нас убрать, а может, на переговорах младореформаторы ему приглянулись, но на президентской даче в Завидове, где кроме глав государств были Авен, Нечаев, Козырев, я, Коль обратился к Ельцину: «Борис, ты этих ребят не отдавай. Они головастые». Борис Николаевич что-то полуутвердительное промычал в ответ. Но это с большой натяжкой можно назвать согласием. Не то состояние было у Ельцина, чтобы брать на себя какие-нибудь обязательства.

А на следующий день в Кремле состоялась официальная процедура проводов. Авен лучше эту историю рассказывает – все со смеху умирают. Пожимая руки членам нашей делегации, Коль вежливо спрашивал: «Есть какие-то просьбы, пожелания?» Я откликнулся: «У меня дочка

немецкий учит. Нельзя ли найти приличную семью в Германии, где она могла бы пожить и попрактиковаться в языке?» Ельцин, стоявший рядом, вздрогнул: «Шохин, это же неудобно». Не знаю, был ли столь же шокирован Коль, но на его широком лице не отразилось ничего, кроме любезности. В итоге он дал поручение министру финансов, а тот, далеко не ходя, нашел приличную семью – своего первого зама Херста Келлера. Через пару дней Хорст звонит: «Александр, мы ждем в гости твою дочь Евгению». Женя провела замечательный месяц в доме Келлера, ставшего потом президентом ФРГ. И пусть он чуть не оказался виновником моего увольнения, сейчас мы дружим.

– Вы бывали на даче у Ельцина после его отставки? Помощников он часто собирал. А членов первого правительства?

– К сожалению, мы не дождались Бориса Николаевича, когда в ноябре 2006 года отмечали 15-летие правительства реформ. Наверное, правительств чересчур много мелькало перед глазами. За всеми не уследишь...

А я не настолько был близок с Ельциным. Не раз бывал у него на казенных дачах по службе. Но не удостоивался чести более частных приглашений. Зато Ельцин у меня на даче с частным визитом был. Осенью, не успели мы заехать на госдачу – бац, мой сорокалетний юбилей. Президент тогда тоже жил в Архангельском, лишь собирался съезжать в отдельную резиденцию. Они с Наиной Иосифовной пришли пешком. Перед этим появились мальчики с чемоданами, набитыми едой. Что по тем временам было весьма кстати. Теща моя перепугалась: «Что это вы привезли? Еще отравите нашего президента. Покажите ваши документы». ФСОшники растерялись и предъявили ей ксивы.

– И как прошел юбилей? Наделал визит Бориса Николаевича в семье переполох?

– Все было мило. Ельцин сидел напротив, шутил, произносил тосты. Поднимая энную рюмку, он со строгой воспитательной интонацией в голосе произнес: «Когда чокаетесь, смотрите в глаза!»

– Борис Николаевич пьяный, видимо, был сердитый?

– Я это так не воспринял. Подумал: может, у него припасена дежурная фраза для застолий? Я ведь Ельцина еще плохо знал. Чокаться на днях рождения приходится с большим количеством народа, а обыкновения концентрироваться на главном госте тогда еще не приобрел. Раньше все гости были равны. А он, видно, уже привык, что на него смотрят с особым почтением. С тех пор я решил взять на вооружение «правильное поведение на мероприятиях». Передаю многолетний опыт Ельцина подрастающему поколению с непременной ссылкой на президента. Приучаю смотреть мне в глаза (*смеется*).

– По-вашему, Россия спустя годы сохранит высокую ноту, взятую в дни прощания с первым президентом?

– Надеюсь. Мы много говорили с вами о том, что Борис Николаевич был человеком противоречивым. Он не только стратегически прокладывал курс, но нередко сам этот курс корректировал, не всегда идя к цели наиболее коротким путем. Однако Ельцин обладал уникальной способностью угадывать поворотные моменты в российской истории и принимать решения, которые тоже оказывались для страны поворотными.

Нынешний экономический рост, стабильность –

это не отрицание того, что делалось в 1990-е годы, а в определенном смысле результат его политики, помноженной на благоприятную экономическую ситуацию. Я считаю, место Ельцина – в «красном углу» российской истории. Ибо, несмотря на свое партийно-советское прошлое, он в 1991-м сумел выбрать дорогу, по которой России предстоит идти и в будущем.



ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Гайдар ненадолго выходит из трюма. – Игра самолюбий: ремейк спустя десятилетие. – Правые лидеры не умеются в образовавшейся нише. – Раскладной детский стульчик Григория Явлинского как залог забвения обид. – Свиньей ли, клином, каре – но семь процентов взять! – Надо пройти по краю и забить гол, не оказавшись в оф-сайде. – Женский электорат хочет брутального лидера. – Придет ли время «проекта № 3»?

– В 1993 году вы с Сергеем Шахраем создали партию ПРЕС и на выборах в Думу отобрали у «Демвыбора России» часть электората. Обе демократические партии едва прошли в парламент. Не думаете, что провал СПС и «Яблока» в 2003-м отчасти ремейк событий десятилетней давности?

– Не совсем. Нас с Сергеем Шахраем обвиняли, что способствовали разобщенности, распылению демократических сил. Но все было иначе. Гайдар после знаменитого указа 1400 вернулся во власть, стал первым вице-премьером и разруливал события сентября–октября с точки зрения будущих парламентских выборов, прихода к власти его партии. Взять Думу, большинство в ней и занять должность премьера – такова была генеральная линия Егора. Фарс, в который выльется празднование Нового политического года, невозможно было предугадать, и Гайдар в предвкуше-

нии близкой победы снова в уме распределял посты. Учитывая нашу размолвку, меня он в команду будущего правительства не записал. А в действующем кабинете (об этом я снова узнал от ЧВС, моего основного «информатора») предлагал перераспределить полномочия, двинув меня с поста вице-премьера на должность министра по делам СНГ. Или вообще – на выход.

Гайдар включил в списки «Демвыборы» почти полностью реформаторское крыло правительства. Министрам в первой Думе разрешалось быть депутатами. Черномырдин все в том же Внукове-2 по нашей просьбе подбил на эту уступку Ельцина. Использование административного ресурса представлялось оправданным в переходный период. Каково же было удивление, когда в окончательных партийных списках не оказалось ключевых членов кабинета: Шахрая, Шойгу, меня... Я, решив поставить точку над і, пошел к Егору: «Ты думаешь, мне необязательно участвовать в выборах?» Тот отвел глаза: «Зачем это тебе надо?» У меня-то было стойкое ощущение, что после октябрьских событий вопреки всему необходимо консолидироваться, причем на более широкой идеологической платформе. Но Гайдар, видно, рассуждал так: «Шохин год назад меня оскорбил в лучших чувствах. Шахрай слишком тщеславен, претендует на лидерство, считая себя автором Конституции...» В итоге за два месяца до выборов возник ПРЕС – Партия российского единства и согласия. Я предлагал коллегам другое название – КПСС: Консервативная партия согласия и созидания. По существу название правильное, и аббревиатура – до боли знакомая. Но это, конечно, была шутка.

Собрался небольшой, но влиятельный коллектив. Кроме названных Шахрая, Шойгу, Шохина в список вошли Владимир Туманов, впоследствии председатель Конституционного суда, Вячеслав Никонов, президент фонда «Политика», Александр Турбанов, нынешний руководитель Агентства страхования вкладов, плюс ряд министров: министр труда Геннадий Меликьян, министр юстиции Юрий Колмыков... Компания вполне проходная. Так что, когда мы сходу взяли шесть с половиной процентов, это не являлось случайностью. В то же время факт не должен был стать препятствием для того, чтобы в Думе сложить голоса и там действовать сообща. Но уже начали мешать предвыборные разногласия, личные обиды и амбиции. Если иметь в виду игру самолюбий, то, возможно, сегодня на демократическом фланге мы наблюдаем в чем-то ремейк.

– Как вы относитесь к тому, что СПС и «Яблоко» не представлены в Думе? Кто больше виноват в поражении?

– В электорате правые точно имеют процентов 15. А в Думе их нет. Освободившуюся площадку начала занимать «Единая Россия», предпринявшая даже публичную попытку дрейфа в сторону правоцентризма после создания в 2005 году так называемого либерально-консервативного крыла. ЕР поддерживает многие праволиберальные идеи, которые не давались правительству молодых реформаторов из-за отсутствия поддержки в Госдуме. А сейчас центристская «Единая Россия» по сути реализовала массу положений либеральной программы (не без помощи, разумеется, правительства и президента).

Перед новыми парламентскими выборами вероятны коррективы, так чтобы «единороссам» не потерять часть своего левоцентристского, консервативного электората. Вряд ли возможен «левый марш» единороссов с целью не допустить ухода левоцентристски настроенных избирателей к «Справедливой России» и коммунистам. А если этого не произойдет, то у правых не так много шансов пройти в Думу.

Если СПС и «Яблоко» не мобилизуются и не найдут в себе силы создать единую правую коалицию, в том числе на основе результатов региональных – предшествующих парламентским – выборов, их избиратель в конце 2007 года либо проголосует за «Единую Россию» (тем более, если в ее руководящем ядре и предвыборном списке будут понятные для правых кандидаты), либо вообще проигнорирует выборы. Электоральная система вполне к этому готова: кандидат «против всех» исчез, порог явки отменен. Люди хотят иметь своих представителей в Думе, а голосовать за «непроходных» правых все равно что, сидя у телевизора, заочно играть в «Кто хочет стать миллионером» и правильно угадывать ответы, не имея возможности получить приз.

Традиционно в поражении правых сил обвиняют лидеров. Но дело не столько в том, кто виноват больше или меньше, сколько в общем неумении почувствовать ситуацию. Во время парламентских выборов 2003 года много было споров, складывается ли электорат СПС и «Яблока». Теоретически нет. Все-таки за СПС голосует в основном адаптировавшийся к переменам народ, а «Яблоко» поддерживают часто люди, не вписавшиеся в сегодняшнюю жизнь, нуж-

дающиеся в защите ущемленных интересов. Однако на практике электорат, безусловно, складывался. Могу сказать по собственным наблюдениям, общению с друзьями: избиратели во время московских выборов в декабре 2005 года готовы были голосовать за единых кандидатов. Многие семьи намеренно делились, чтобы хоть одна из демократических партий прошла. Ирония ситуации: ниша в электорате готова объединиться, а лидеры продолжают выяснять отношения. Можно опоздать, не уловив настроения.

– Судя по некоторым вашим репликам в адрес Явлинского, вы довольно критично относитесь к нему. Вы что-то имеете против Григория Алексеевича?

– К Явлинскому я отношусь вполне уважительно. Он сумел создать партию, имеющую свой электорат, немало профессиональных, хорошо проработанных идей. Тот факт, что накануне прошлых выборов в Думу Путин встречался с Явлинским, свидетельствовал: президент рассматривал «Яблоко» как конструктивного партнера. А последовавшие после неудачи на выборах в Госдуму назначения «яблочников» Игоря Артемьева и Владимира Лукина на заметные государственные посты демонстрируют: у партии признанный интеллектуальный ресурс (вспомним, что и до этого из «Яблока» в правительство уходили Михаил Задорнов и Оксана Дмитриева). Однако сейчас Григорию Алексеевичу надо не только сохранить дееспособную организацию до выборов 2007 года, но и преодолеть семипроцентный барьер. Как это сделать, советовать не могу – не мой проект. Но если Явлинский не сумеет добиться, чтобы его электорат, во-первых, не подсократился, а во-вто-

рых, имел представительство в парламенте, буду к нему относиться уже не как к политику, а как к хорошему и умному человеку, который в любом случае останется публичной фигурой.

В личном плане нас связывают теплые воспоминания. Мы знакомы с конца 1980-х. Моя дочка и младший сын Явлинского сидели на одном раскладном детском стульчике, который Григорий Алексеевич во времена дефицита передал нашей семье по наследству. В 1990-м, став вице-премьером российского правительства, Явлинский позвал меня министром труда. Я ответил: не верю, что при наличии Союзного правительства удастся продвигать реформы в отдельно взятой РСФСР. Явлинский возразил: «Мы могли бы стать мотором. Постепенно раскрутиться в России и перейти потом на союзный уровень». Я все-таки отказался (рассказывал вам, что в МИДе имел перспективную должность). А когда в 1991-м согласился на предложение Бурбулиса и Силаева, Григорий обиделся, что я принял приглашение менее близких людей, отказав старому товарищу. Хотя чего обижаться? После путча ситуация стала другой. В состав российского правительства меня протолкнули августовские события, а вовсе не то, что мои взгляды изменились. Страна изменилась. Чувствительные у нас политики (я к себе это тоже отношу): шаг влево, шаг вправо воспринимаем уже как побег от идеи.

– И все-таки возрождение правых партий возможно?

– В политике ничего невозможного нет. Но для возрождения правым кровь из носу нужно пройти

в парламент. Иначе наступит конец политической истории существующих партий. Есть только два варианта: или на либеральном фланге появятся сильные структуры, влиятельные лица, лидеры, которые потянут на себя соответствующую часть электората, или правым придется окончательно сдать площадку «двухпартийному крупняку». Но в любом случае для начала предстоит серьезно переосмыслить ситуацию. Поэтому задача отцов демократии – Чубайса, Явлинского, Немцова, Гайдара – копнуть глубже и вытащить на свет людей следующего политического поколения. Ту предэлиту, из которой попытаться сформировать элиту ближайшего будущего. Сказать: «Ребята, мы вас поддерживаем, а вы встаете свиньей ли, клином, каре и идете к победе. Но сам строй, направление атаки определяем мы. Мы сидим в Генштабе и планы рисуем. На поле битвы нас нет». СПС пошел этим путем.

Но узок круг. Чтобы раскручивать новые имена, правым пришлось вытаскивать людей из второго эшелона, не обладающих пока харизматичностью того же Чубайса. По-разному можно к нему относиться. Но Анатолий Борисович лидер по своей ментальности, пассионарности. Сам себя пиарит. Никогда не дает понять, что проигрывает, показывает, что всегда побеждает. Чубайс внятно говорит, внятно формулирует цели. Может увлечь. Трудно найти равновеликую, но одновременно избираемую фигуру. Без негативной «кредитной истории» в глазах электората.

Лидерам СПС пришлось чуть-чуть, на шаг-два отойти от авансены. Понятно, тут для многих пар-

тийных активистов возникли проблемы причем не только личные, но и статусные. После поражения на выборах для ряда политиков партия становится основным местом работы, основным средством сохранения себя в публичном пространстве. Им нужны должности, уважение, касса, наконец. Организацию используют как своего рода корпорацию. Отсюда трудности для перспективных менеджеров пробиться. Но если в коммерческой, частной корпорации перспективный менеджер все равно пробьется (есть рынок труда), то здесь топ-менеджмент неохотно сдвигается с места, видимо, считая себя акционером.

– Никита Белых – «новое имя» в СПС. Но какая уж тут «равновеликость» Чубайсу!

– У меня впечатление, что эксперимент с Белых еще не закончен. Согласен с вами: старые лидеры на голову выше. Никите Белых отцы-наставники пока вынуждены и плечо подставлять и наставления давать.

Понимая, что для раскрутки «нового лица из второго эшелона» понадобится время, правые уже заявили: они пропускают президентские выборы 2008 года и ориентируются на 2012 год. С точки зрения возрастания шансов Никиты Белых – разумно. Раньше не довести до «кондиции» кандидата в президенты. Однако с точки зрения перспектив партии на парламентских выборах схема вряд ли правильная. Партия, не имеющая своего кандидата в премьеры и президенты, не может увлечь избирателей и претендовать на серьезные коалиционные переговоры после выборов.

Между прочим, новые лица партии – не обязательно молодые лица, люди в полтора-два раза мо-

ложе того же Чубайса. Володя Рыжков, условно, из поколения Никиты Белых, чуть постарше. При этом политическим лидером он стал не тогда, когда был лидером фракции НДР или первым вице-спикером Думы и когда упомянутые должности свалились на него скорее в силу обстоятельств внутрипартийного толка (получалось, свои посты я освобождал для него, перемещаясь в пределах или за пределы партийно-думской иерархии). Самостоятельным политиком он стал, лишь потеряв эти должности. Вместе с тем в серьезную публичную фигуру Рыжков-младший (старшим в Думе всегда был Николай Иванович Рыжков, бывший советский премьер) может трансформироваться, только будучи приглашенным сильной партийно-политической структурой. Но Володе хочется иметь свою исходную переговорную позицию. Отсюда эксперименты с республиканской партией, которые были обречены с самого начала. Ну не способна партия с историей поражений, а не побед быть ядром консолидации правых. А на роль приглашенного лидера Владимир Рыжков не согласился. Хотя, по-моему, и лицом партии может быть и человек со стороны. Нанятый, если угодно. Такой идеологически совместимый партнер, которого не надо уговаривать, наступая на горло собственной песне.

Правые в свою очередь не захотели «нанимать» человека, способного их оттеснить даже с теневой площадки, и изобрели конструкцию с выращиванием лидера. Вероятно, Белых вполне перспективен. Но партии в этих условиях еще трудно рассчитывать на серьезный успех на ближайших федеральных выборах. Времени для разбега маловато. Года три

еще понадобится, чтобы Белых стал не просто «новым лицом» партии – реальным ее лидером. Перешел из второго эшелона в первый не в силу должности, а благодаря электоральной привлекательности и узнаваемости. Важно не только числиться в команде высшей лиги, но уметь пройти по краю и забить красивый гол, не оказавшись в офсайде.

Тем не менее прогноз для правых не такой мрачный. Есть надежда. Возмут и встряхнутся, учитывая две реальные угрозы: непрохождение в Думу в 2007 году и возможную попытку «Единой России» отвоевать площадку правоцентризма. В последнее время забрезжил свет вокруг нового проекта правой партии. Я имею в виду «Гражданскую силу». Но хватит ли времени для ее раскрутки, появятся ли у партии лидеры, способные затмить старых вожakov, будут ли серьезные спонсоры и административный ресурс? Не приведет ли появление «ГС» к окончательному расколу правого электората? Вопросы, вопросы... Что же касается «Яблока», то его шансы прежде всего связаны с позиционированием как своего рода правозащитной организации. А если еще символом зеленое яблоко сделают, активисты «Гринписа» подключатся. Очень бы хотелось верить в витальность правых. Но уж коли не будет ничего получаться, может, разобрать их платформы и собрать на новом месте?

– Сразу видно, не «ваш проект». Явлинский называл бы такую идею «снятием сапог с раненых солдат». Когда молодые беспощадные волки, вроде Владимира Рыжкова, захотели его оттеснить, заявив, что у «Яблока» хорошая программа, структура, но в сознании людей это плохо стыкуется с ли-

дерами, Григорий Алексеевич в разговоре с нами не произвел впечатление человека, который соперникам по зубам. Язвительно заметил, что готов поделиться последней краюшкой хлеба, спать в одной кровати, даже уступить ее и спать сидя. Но ведь от него хотят не этого. Хотят, чтобы посторонился. Все это, по словам Явлинского, напоминает известную русскую сказку о том, как лиса сердобольного зайца из его лубяной избушки выжила. «Ну, а мы, – говорит, – люди грамотные и решили выбрать вариант английской сказки «Три поросенка». Построили себе крепкий каменный дом. Хотите – приходите к нам жить. Нет – ждите, пока волк не сдует ваши лачуги. Так они окружили домик и кричат: «Пустите нас к себе, а сами уходите в лес»... Ишь, чего удумали!» А вопрос к вам, Александр Николаевич, далекий от партстроительства: что за страна у нас, если такие неординарные люди, как ваш друг Григорий Явлинский, ею не поняты и не востребованы?

– Когда я оценивал позицию Владимира Рыжкова, то имел в виду как раз агрессивное поведение лисы в лубяной избушке. Жди, когда тебя позвуют, не требуй подвинуться. Доказывай делом, на что способен. Естественно, существует риск. Но риск оправданный. Позвал же Явлинский на второе место в списке на выборах 1999 года Сергея Степашина. Сотрудничество оказалось вполне успешным.

Теперь о вашем вопросе. Каждый политик имеет тот народ, который его породил. Годы расцвета Явлинского – это годы революционных перемен. Почему «Яблоко» так быстро получило поддержку? Потому что Явлинский выделялся как яркий лидер

с демократическими взглядами в политике, с экономической программой за душой. Я думаю, Григорию Алексеевичу грех жаловаться на то, что не был понят. Он был понят той частью людей, к которой апеллировал. Но хорошее отношение к политику еще не означает, что его готовы предпочесть. Многим избирателям, особенно женской части электората (психологи говорят, что это происходит на уровне подсознания), видится образ брутального лидера, который разберется с чиновниками, пересажает коррупционеров. Страна еще не готова воспринимать в качестве лидера профессора-интеллекта, даже если он не в очках. Подобный тип первого лица не соответствует ментальности нашего народа. И это не проблема Григория Алексеевича, а скорее проблема нынешнего этапа развития страны.

Но если вести разговор о востребованности, то отсутствие реальных шансов стать президентом отнюдь не означает, что Явлинский не мог претендовать на кресло премьера или спикера. Идеальным для Григория Алексеевича в свое время являлся проект под условным названием «№ 3». Третье место на президентских выборах – то, на что он вправе был рассчитывать. Однако для этого надо было набрать не меньше пятнадцати процентов голосов. В варианте, когда главный кандидат не побеждает сразу и выходит во второй тур, «третий номер» может «отдать» ему свой электорат (это схема Лебеда, сработавшая в 1996 году). Оказав тем самым услугу, «№3» после выборов вправе претендовать на то, чтобы возглавить правительство. Конечно, если электорат захочет, чтобы его голосами «торговали».

Конечно, вероятность такого сценария в 2008 году невысока. Но еще раз замечу: правые должны преодолеть разногласия и, объединившись, доказать свою способность взять нужное количество голосов. Не для того, чтобы Кремль их заметил и принял в серьезный расчет (хотя и это важно). А для того, чтобы их оценил свой электорат. А не разберутся между собой - не будет места в политическом спектре, ниши... И лидеров, ассоциирующихся с этой нишей.



ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Шохотерапия. – Элитная склока или поножовщина. – Рядом с больным львом нетерпеливо кружат шакалы. – Кандидаты в президенты от Березовского. – «Личное дело» по обвинению в ре-негатстве. – Недостаток каких слов делает публичную речь Черномырдина путаной. – А зачем он взял ядерный чемоданчик!

– В течение нескольких лет вы были первым вице-спикером Думы, руководителем фракции «Наш дом – Россия». Но кто сегодня помнит о некогда влиятельной НДР! На ваш взгляд, такое российское ноу-хау, как «партия власти», – жизнеспособное образование? И не определен ли любой из них земной предел, равный сроку полномочий конкретного премьера или президента?

– О жизнеспособности партии можно говорить, если она идет на выборы не только для того, чтобы попасть в Думу, но и сформировать правительство, взять ответственность за его деятельность. Пока партии будут конструироваться под парламентские выборы, электоральный цикл останется пределом их мечтаний. Плюс, вероятно, попадание на излете в следующую Думу, но уже в качестве не «партии власти», а младшего партнера. Пример – судьба «Демвыбора России». «Партия власти» в одной Думе, либеральный

правоконсервативный партнер НДР – в следующей и, наконец, исчезновение с политического горизонта. То же самое было бы с «Единством», не окажись нового электорального проекта – «Единой России». Последняя впервые может стать «партией власти» не на один цикл и претендовать на роль партии классического образца, готовой в 2007 году получить голосов не только не меньше, чем в предыдущей кампании, но аккумулировать большинство голосов электората. Бесспорно, многое еще надо сделать, чтобы «единороссы» воспринимались как выразительные самостоятельные политики, действующие не под диктовку Кремля. Но если партия этого добьется, она получит внятное право на формирование кабинета министров. Пока в России таких «партий власти» не было. Были псевдопартии власти или партии псевдовласти.

– А не выйдет, как говорил Черномырдин: какую партию не создавай, получается КПСС?

– Виктор Степанович в своих афоризмах не всегда пессимист... Какое-то время назад мы возобновили общение. «Ренессанс Капитал» пригласил на свою инвестиционную конференцию Алберта Гора. Я позвонил Черномырдину, чтобы приехал повидаться со старым другом. Сессия с их участием, вечерний прием были просто блистательными. И во многом благодаря экспромтам-афоризмам Виктора Степановича...

У меня с ЧВС никогда не было близких отношений. Даже по профессиональным вопросам он не всегда впускал меня в узкий круг – в отличие от Дубинина, Вавилова. Тем не менее, начиная с декабря 1992 года, всячески пытался держать на высоком уровне. В частности, после поражения «Демвыбора», ухода в отстав-

ку Гайдара Виктор Степанович вопреки планам моих «друзей» выдвинуть меня из правительства добился моего назначения сначала министром экономики, а через два месяца – вице-премьером. Это была полностью его инициатива. Сказал: «Я иду к президенту, буду подписывать на тебя указ». И пробил. При этом добавил: «Только одна просьба. Если президент захочет перед назначением побеседовать с тобой, не вступай с ним в дискуссию, соглашайся со всем». Обошлось. К слову, став вновь вице-премьером, я продолжил вести переговоры с МВФ (нового управляющего не успели подобрать), и Мишель Камдессю, директор-распорядитель, сострил: «Была шокотерапия. А стала – шохотерапия».

Виктор Степанович несколько раз вытягивал меня из безнадёжных ситуаций, когда «соратники» пытались притопить. И то, что президент не единожды отклонял попытки меня снять, как я понимаю, во многом заслуга Черномырдина. Иной вопрос – почему? При том, что между нами не сложилось дружбы, я был нужен ЧВС. С одной стороны, из команды либералов-реформаторов. Для внешнего мира, тех же международных организаций фигура, ассоциирующаяся с курсом реформ, пусть и со скорректированным. В этом плане я устраивал Черномырдина более чем. С другой – явно не принадлежал ни к каким группировкам. ЧВС это безошибочно рассчитал, зная, что у меня с младореформаторами если не поножовщина (*смеется*), то худой мир. Я был удобен Виктору Степановичу как технократ, способный прикрыть широкий участок. Не случайно после моей отставки в ноябре 1994 года на эту позицию поставили сразу пятерых! И все равно Черномырдин в сердцах заметил: «Своим уходом ты меня оголил».

Я был замом ЧВС не только по правительству. Существовали еще многочисленные комиссии, в которых ЧВС был председателем, а я его заместителем: комиссия Гор-Черномырдин, Консультативный совет по иностранным инвестициям... И эти комиссии в рабочем порядке я прикрывал. Адекватно докладывал, адекватно воспроизводил позицию премьера на переговорах. Никогда не играл в собственные игры. И в карман ничего не клал. Это ЧВС, видимо, проверял, знал... И еще. Кремлевские силовики (прежде всего, Коржаков) делали ставку в правительстве на Олега Сосковца. Он явно занимал роль большую, чем один из вице-премьеров, пусть даже первый. Когда Коржаков в своих «донесениях» Ельцину предлагал убрать меня (для этого ему приходилось сочинять компромат) с экономического блока и передать обязанности отраслевому вице-премьеру – Сосковцу, Черномырдин видел в этом угрозу себе. Если бы Сосковец забрал всю экономику, то стал бы по факту реальным премьером. Черномырдин перестал бы быть хозяином в Белом доме. Поэтому он защищал меня, что называется, до последнего патрона. И не из-за любви к ближнему. Для баланса.

У меня много поводов быть признательным Виктору Степановичу. Я к нему очень хорошо отношусь. Но если смотреть на наши отношения его глазами, я, наверное, кажусь ему неблагодарным. Весной 1998 года вслед за тем, как Ельцин внезапно снял Черномырдина, тот заявил о своих президентских намерениях. Отчасти его к этому подталкивали. Как и в 1996 году, рядом с больным львом скопилось несколько группировок. Готовилась дележка наследства. Я случайно стал свидетелем того, как Березовский вклю-

чился в процесс. В апреле приезжаю к ЧВС в Барвиху и застаю на даче компанию: Березовский, Татьяна Кошкарева, операторы... Их приезд Борис Абрамович обеспечивал. Черномырдин находился тогда в вялой форме, был подавлен. Он еще не переварил обиду, отставку. Березовский же его тряс, как грушу: «Давай! Давай! Давай!» Аргументы выдвигались такие: мол, тем, что Ельцин Виктора Степановича в жесткой форме отстранил, он дал ему хороший шанс выйти в президенты почти из оппозиции. Надо только правильно раскрутиться. «Срочно заявляйтесь!» Ну, Черномырдин и заявил в камеру, что решил баллотироваться в президенты.

– Березовский в самом деле верил в такой вариант или это была подстава?

– Борис Абрамович всегда любил выстраивать нестандартные проекты, стремительно просчитывать в голове, кого куда двинуть, кого поставить, в том числе – первым лицом. Года четыре назад я столкнулся с ним в ресторане в Лондоне. Слава Богу, рядом оказалась группа свидетелей из числа высокопоставленных российских чиновников. Березовский чуть ли не в первой фразе успел сообщить, что надо двигать в президенты Леонида Парфенова, Светлану Сорокину или Александра Проханова. «Они узнаваемы. У них рейтинги!» – возбужденно продолжал БАБ строить свои схемы.

Я же еще весной 1998 года полагал, что не стоит вселять в ЧВС особых надежд на президентство. А после того как Дума в сентябре дважды завернула его кандидатуру в премьеры, окончательно убедился: все, игра сыграна. Как ни грустно, у Виктора Степано-

вича нет шансов стать главой государства. Да и НДР без обновления лидерства получит на парламентских выборах процента полтора (что, собственно, через год и случилось). Прямо сказал о своих сомнениях Черномырдину: «Надо действовать на опережение. Менять конфигурацию. Вам с вашим опытом руководить из-за кулис. Одновременно искать в рядах партии нового кандидата в президенты». Он заподозрил, что я себя имею в виду. Но это было нелепо: не считаю собственную персону подходящей для такого рода проектов.

По моему мнению, следовало начинать поиск с «первой тройки». Если нет – смотреть по списку политсовета НДР. Кстати, у нас в политсовете был Владимир Путин. Для «проработки» идеи я позвонил «номеру два» в выборном партийном списке Никите Михалкову: «Вот такая мысль. Могу для пробы назвать твою фамилию Черномырдину, вбросить идею в публичное пространство?» Никита Сергеевич согласился: «Идет. Только просьба: ты со мной это не обсуждал. Звонка не было. Разговора не было». Я, типа, ни при чем. Ну, я и назвал его фамилию, встречаясь с журналистами в редакции «Известий». Тем временем влиятельные члены партии (в том числе Владимир Рыжков) в кулуарных беседах соглашались, что необходимо, как можно скорее, обновить лицо НДР. Но едва дошло до открытой дискуссии – отмолчались. Виктор Степанович отреагировал бурно. Счел, что я нанес ему жуткую обиду, обвинил в ренегатстве и созвал фракцию для обсуждения моего личного дела. Никита Сергеевич заочно присоединился к большинству и осудил «отступника»... У меня как раз завершалось месячное празднование дня рождения, и я заранее накрыл в кабинете поляну. Проголосовав

за мое исключение, коллеги, быстро поборов смущение, пришли и дружно выпили за именинника.

Встречаясь сейчас, мы с Черномырдиным не вспоминаем размолвку. Оба отходчивы. Виктор Степанович понял, что у меня не было каких-либо корыстных интересов, цели «приватизировать» партию. Хотя, наверное, я поступил неделикатно: у человека две отставки за год с поста премьера, заставшая врасплох сдача президентом... А тут я со своим проектом обновления. Сочувствие бы проявить, но политика вещь циничная. Зато теперь Черномырдин в своей тарелке. Поначалу казалось: назначение послом в Киев его задвинет. Это было бы со многими людьми такого ранга, но не с Черномырдиным. Виктора Степановича любят на Украине, в России каждый раз с нетерпением ждут его публичных выступлений (*смеется*). Я еще до событий на Майдане говорил: «Может, вам в президенты Украины баллотироваться?» – «Гражданства нет, – усмехается. – А с другой стороны, жена у меня украинка, может, сделают исключение».

– Рассказывают (да вы и сами несколько раз обронили), что ЧВС – изрядный матерщинник. В отличие от Ельцина. Оба деревенские, а такая разница в манерах...

– Меня кто-то еще в начале 90-х спросил, почему Виктор Степанович нередко высказывается путано. Я ответил: он вынужден пропускать слова-связки. А если бы их использовал, все было бы понятно. На самом деле, мат – не следствие деревенской жизни. Русская деревня русской деревне рознь. Есть села старобрядческие, есть спившиеся... Может, не деревня на Черномырдина повлияла, а то, что газовики ругаются

крепче строителей? А может, Борис Николаевич свой запас матерных слов в молодые годы использовал? Вынужден был на стройке так часто их применять, что они ему надоели. У него в лексиконе оставалось только одно ругательство: «японский бог». Но все знали: в его устах это самое крепкое и злое выражение.

А у Виктора Степановича, даже если он не матерился, иногда бывали такие шуточки, которые все воспринимали как неприличные. Идет как-то заседание правительства. «Понял?» – спрашивает премьер стоящего на трибуне министра. «Понял». – «А я, – комментирует Черномырдин – понимаю, когда вынимаю». Все: «Ха-ха-ха!» Виктор Степанович изображает недоумение: «А че вы подумали? Я имел в виду: понимаю, что чай горячий, когда ложку вынимаю». Или после обсуждения бюджета в Госдуме: «Мы все ваши предложения соберем в одном месте...».

– Господи! Остроумный человек, ничего не скажешь... А как он сам реагировал на насмешки прессы над собственной речью? Или на прикол «Комсомолки», разыскавшей табель школьника Вити Черномырдина со сплошными «3», «3», «3», физкультура – «4»?

– Болезненно реагировал. Несмотря на то что у публичных людей право на частную жизнь теряется по определению, заметно было: он не толстокожий. Обсуждаешь с ним экономическую тему, вдруг сбивается с мысли и невпопад: «Ну, журналюги! Что пристали? Чего им надо?»

– Вы упомянули, что Черномырдина, обостренно лояльного президенту, сдача его Ельциным в марте 1998 года застала врасплох. Еще бы! В отличие от членов гайдаровского правительства, по первому

сигналу готовых ретироваться, Виктор Степанович казался человеком чрезвычайно близким президенту, непотопляемым. И – такая «загогулина»! А помните, каким изумленно-потерянным стало лицо Черномырдина, когда спустя буквально несколько дней Ельцин явился к нему на день рождения – с букетом цветов и орденом? Бедные, бедные политики, до последнего не расстающиеся со своими карьерными помыслами! Слабо им, как обычным людям, дать волю гневу, гордо швырнуть подачку обидчику?

– Без сомнения, Черномырдин был не готов к отставке, оскорблен в своих лучших чувствах. Хотя за месяц до нее в послании Федеральному собранию Ельцин дал недвусмысленный сигнал, что неудовлетворен работой правительства (он сказал буквально следующее: если правительство не решит поставленные перед ним задачи, то у нас будет другое правительство). Иное дело, страна находилась в кризисе, и коней начали менять на бурной переправе. Уже в начале года стало ясно, что мы идем к финансовому кризису. Следовало принимать экстраординарные меры: укреплять финансовую систему, переходить на «ручное» управление, готовиться, если потребуется, к мягкой девальвации рубля. Вместо этого потеряли несколько месяцев из-за неразберихи в правительстве. Три раза кандидатуру Кириенко выносили на Думу, потом он утверждал структуру... Некоторых министров так до дефолта и не успел назначить. Программные решения приходилось принимать с колес.

Трехмесячная сумятица, связанная с отставкой Черномырдина, безусловно, поспособствовала дефолту. Но далеко не уверен, что, останься ЧВС, он бы вы-

тянул ситуацию. Публично, однако, я оказывал ему всяческую поддержку и даже выдвинул сразу после дефолта лозунг: «При Черномырдине такого бы не случилось». Виктор Степанович активно эксплуатировал этот тезис. В августе-начале сентября, когда его снова позвали, он был страшно горд, на пике счастья: «поняли, что без меня не обойтись». Такая сатисфакция! Поэтому, когда президент не решился в третий раз предложить Черномырдина Думе, боясь, что она его не пропустит и тогда – досрочные выборы, Виктор Степанович оказался раздавленным. Он не сомневался: в третий раз «пробода» бы Думу (ведь и Кириенко до этого прошел с третьего раза). И обида на то, что Ельцин не добавил парламент, была горше, чем на то, что президент его унижительно снял в марте.

ЧВС догадывался: не экономика свалила его весной. Экономiku задвинули политические игры, связанные с президентскими выборами 2000 года. Очевидно, «ближнему кругу» Ельцина и ему самому показалось, что Черномырдин не только мечтает стать президентом, а мысленно уже занял эту позицию. Его, в 1996-м державшего (хоть и недолго) ядерный чемоданчик, набравшего за год до этого в правительство сильную команду ключевых игроков (Чубайс, Немцов, Уринсон, Сысуев), окружение Ельцина решило потряхнуть, подвинуть, дабы не чувствовал себя, что называется, «сменщиком». Это могло стать главной причиной. И тот факт, что в апреле Черномырдин заявил о намерении баллотироваться в президенты, косвенно подтверждал недобрые подозрения «ближнего круга». Но коли так, зачем этот орден, дружеские объятия Ельцина на дне рождения?

Нашлись люди, которые объяснили: «А чем плохо? Если Ельцин, с одной стороны, отправил в отставку, а с другой демонстрирует поддержку, это – хороший знак. Можно идти в президенты вроде бы из оппозиции. Для широкой публики это основание для поддержки. Ведь рейтинг Ельцина в то время был очень низок. Для чиновников же складывается несколько иная картина: все делается как бы по согласованию с Ельциным, значит, будет административный ресурс и, соответственно, голоса избирателей».

А вы говорите, дать волю гневу... Тут важнее, чтобы крыша не съехала.



ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Н ефальшивый заяц. – Чужие здесь не ходят. – Мощные коммерческие структуры заманивают инвестировать капитал под названием «репутация». – Банкир с большим политическим весом. – Чур меня от списка русского «Форбса»! – Бывший политик, а ныне общественный деятель без вредных привычек не предлагает услуг. – В стороне от раздачи слонов. – Похвальное слово лени.

– Раз уж периодически заходит речь о днях рождения: то – вашем, то – Черномырдина... У вас в кабинете столько фарфоровых зайцев, потому что вы заяц по восточному календарю?

– Он же – кролик, он же – кот. Это по большей части подарки. Дома еще несколько сотен. Я уже не отбиваюсь. Лишь бы не дарили плюшевых и живых. Какие-то черты рожденного под знаком Кота в себе наблюдаю. Прочитав «Ночной дозор» Сергея Лукьяненко, узнал, что коты, оказывается, во всех измерениях живут. И с вампирами уживаются, и с нормальными существами... У меня определенно есть это качество – не вступать почем зря в конфликты, договариваться с людьми из разных миров. При том, что, говорил, традиционно веду себя, как кошка, которая гуляет сама по себе.

Однажды пошел с нашей собакой гулять. Огромный бернский зенненхунд увидел худосочного кота и погнался за ним. Тот побежал к забору, зацепился

и застрял в дырке. Мой негодяй подскочил и цапнул бедолагу за зад. Надо сказать, коты редко попадают в такие ситуации. Обычно грамотно выбирают стратегию поведения. У нашего пса (а это одна из добрейших пород) было сотрясение мозга, сломан клык – вечно сшибки с соседским лабрадором или со случайными (порой бойцовских пород) встречными псами в лесу. В этом смысле я никогда не веду себя, как собака, которая чуть что принимается выяснять отношения. Сначала выгибаю спину, начинаю шипеть. Не отходят – показываю когти. Но уж если и это не помогает, приходится по морде. Иными словами, я не тот человек, у которого сразу срабатывает система распознавания «свой-чужой». Чужой, – значит, надо «мочить». Вот этого нет.

– Почему несколько лет назад вы добровольно сложили депутатские полномочия и занялись бизнесом?

– Девять лет в Думе – срок достаточный. Я там все ампула перепробовал: работал первым заместителем председателя Думы, лидером политической фракции. Побыв напоследок два с половиной года председателем банковско-финансового комитета, захотел поработать в инвестиционно-финансовой сфере, которой занимался, будучи законодателем. «Углубить», что называется. Когда еще в 1994 году покидал должность вице-премьера, у меня были заманчивые предложения от мощных коммерческих структур. Но я посчитал неприличным из правительства сразу уходить в бизнес, даже при том, что никогда никому не «способствовал». В 2002-м, уходя в бизнес, я сознавал: единственный мой капитал – репутация. И я хочу его использовать в чисто профессиональном плане. Известная закономерность: до определенного времени ты работаешь на репута-

цию, после – репутация работает на тебя. Прослышав, что поглядываю по сторонам, руководители ряда финансово-промышленных групп предлагали мне очень выгодные условия в своих структурах, но я принял решение идти председателем Наблюдательного совета в независимую, принадлежащую партнерам инвестиционную группу «Ренессанс Капитал». И не пожалел.

В связи со сложением полномочий не менее десятка моих коллег-депутатов недоумевали: «Ты с ума сошел? Мы тоже председатели советов директоров, занимаемся своим бизнесом, что не мешает нам заседать в Думе». – «Закон запрещает совмещать должность в коммерческой структуре с мандатом». – «А зачем тебе кричать об этом на всех углах? Сиди тихонько». – «Как я могу иметь дело с приличными клиентами – иностранными и российскими, если буду так мельчить?». В ответ: «С депутатским мандатом удобнее заниматься бизнесом. К министрам проще попасть, на заседания правительства...» Слава Богу, мой потенциал связан не с «корочкой». Разумеется, я тяготею к публичной политике. Она меня как магнитом притягивает. Поэтому, уйдя в бизнес, вскоре стал членом бюро правления РСПП, возглавив рабочую группу по административной реформе. Мне было предложено также стать во главе созданного в 2004 году Координационного совета предпринимательских союзов – РСПП, «ОПОРЫ», «Деловой России». Коллеги часто доверяют мне участвовать в диалоге с правительством и выступать на встречах с президентом страны, излагая позицию бизнес-общества. В сентябре 2005 года меня избрали главой РСПП и членом Общественной палаты, председателем ее Комиссии по конкурентоспособности, экономическо-

му развитию и предпринимательству. В этом смысле круг замкнулся. Я остался на публичной площадке, но с большим опытом и с большей независимостью.

– Вы более трех лет возглавляли Наблюдательный совет «Ренессанс Капитала». Чем в профессиональном аспекте обязаны этой компании?

– Стивен Дженнингс, основатель и основной партнер «Ренессанса», который уже пятнадцать лет работает в России, сказал через год после моего прихода в компанию, что рассматривает меня как инвестиционного банкира с большим политическим весом, а не политика, работающего на инвестиционный банк. Не скрою, лестно, так как коллеги не сразу стали называть меня инвестиционным банкиром. И не ради красного словца или по случаю дня рождения. Лишь продвижение серии крупных проектов в области инвестиционных банковских услуг, проведение ряда сделок позволило воспринимать меня в ипостаси не только влиятельного человека с солидными политическими связями.

Я с самого начала решил: идти в компанию ради того, чтобы открывать двери высоких чиновничьих кабинетов, заниматься GR (government relations, как это называют), не стану. Неинтересно. Мы еще на берегу договорились, что у меня будут свои проекты. Так и вышло. Глубоко влез в несколько нефтегазовых сделок. «Ренессанс» был доволен результатами. И я доволен. Не только по материальным соображениям. Всегда приятно, когда красивые сделки получаются. Когда профессионалы называют их успешными не только с точки зрения того, сколько компания на них заработала, но и потому, что они структурированы элегантно. Именно новым профессиональным опытом я обязан «Ренессанс Капиталу».

– **Вы однажды иронично заметили: «Мне есть что написать на визитке». Тем не менее, глядя на некую посредственность во власти, не возникает ощущения, что не до конца востребованы?**

– Вероятно, у меня есть потенциал, который можно было бы использовать эффективнее. Из чего не следует, что я сижу по ночам и рисую квадратики с должностями, какие хотел бы занять. Или рассылаю по электронной почте свое резюме: «Бывший политик, а ныне общественный деятель без вредных привычек предлагает услуги...»

А что касается визитки, то лучший вариант, когда на ней только Ф.И.О., телефон и e-mail.

– **Но вы допускаете возможность возвращения во власть?**

– Ничего исключать нельзя. Если, конечно, это не случится в сильно преклонном возрасте, когда лучше будет думать о собственном здоровье и отдыхе на теплом берегу.

– **Полагаем, вы обеспеченный человек. Но ведь вам далеко до людей из списка русского «Форбса», так?**

– Очень далеко. И слава Богу.

– **Поэтому квартиру сдавали?**

– Тут чисто экономический расчет. Глупо, чтобы недвижимость простаивала, если она может давать доход. Квартира у нас на Плющихе. Накануне VII Съезда народных депутатов, когда шанс уцелеть в правительстве казался особенно иллюзорным, эта жилплощадь у меня чуть из-под носа не уплыла. Жена спрашивает: «Что слышно с новой квартирой?» Да ничего. Из Чертанова мы уже выписались. На Плющихе пока не прописаны. Документы где-то болтаются. Если завтра пра-

вительство отправят в отставку, куда идти? На улицу? Буквально в день съезда я вынужден был обратиться в Управление делами президента: «Давайте быстрее завершать!» А там – опытные бюрократы, нарочно затягивают. Рассуждают как: «Сейчас этих уволят. Придут другие. Где им жилье искать?» В общем, как могут, притормаживают. Но – обошлось. В 1992-ом в дом въехали Чубайс, Шумейко, Хижа, Солженицын...судьи Конституционного суда. Многие уже разбежались, но некоторые, в том числе Солженицын, до сих пор прописаны. Несмотря на солидный состав жильцов пока не удастся отодвинуть проекты «точечной» застройки от окон своего дома. Моя семья, вы знаете, постоянно живет за городом. Квартиру стали сдавать, когда строили свою дачу, а обитали на казенной. Это было солидным подспорьем. Теперь по привычке собственность пускаем в оборот.

– **Выходит, дома вы тоже экономист?**

– Я за собой оставил доходную часть бюджета. Расходная – за женой.

– **А если «на макроуровне»: чем объяснить, что серьезные экономисты, наподобие вас, сами не сколотили миллиардных состояний? Вы что, глупее Абрамовича, Потанина, Дерипаски? Или – большие чистоплюи?**

– Я раскрывал потенциал рыночной экономики, давал возможность заработать другим. Способствовал тому, чтобы, говоря словами Иосифа Бродского, «вчера наступило завтра». Некоторые люди в нужное время оказались в нужном месте. В их числе – та когорта предпринимателей, которая теперь в «Форбсе». Не приходится говорить, что у всех были равные возможности. Кто-то стоял в низком старте, кто-то только кроссовки примеривал, кто-то бежал уже второй круг, потренировавшись в коо-

перативах. А кто-то быстрее соображал. Другие пользовались близостью к власти. Рад, что меня нельзя упрекнуть в раздаче слонов. Или в том, что создавал кому-то площадку, впоследствии как бы случайно оказавшуюся и моей. Повторю, прежде всего заботился о репутации. И даже в бизнесе не ставил целью заработать столько, чтобы оказаться в «Форбсе». Оттого, в частности, что не заиклен на богатстве как на цели жизни. Наверное, это социализм виноват, меня такого сформировавший.

– **Но большинство олигархов ваши ровесники. Тоже мужали при социализме – джинсы варили, расчески делали, театральными билетами приторговывали...**

– Вы удивитесь, но и у меня был бизнес-проект подобного рода. Единственный. Мы с коллегой из Академии наук на две недели поехали в научную загранкомандировку в Австрию. И только я взялся штудировать список, что надо купить на сэкономленные суточные, как он предлагает: «Давай сложимся и на двоих купим компьютер». – «Зачем мне половина компьютера?» – «А мы его в Москве продадим, деньги поделим». Я согласился. На родине спустя время товарищ мне вручает конверт, содержимого которого было достаточно, чтобы купить «девятку» (здесь, правда, пришлось воспользоваться блатом). Казалось бы, вперед, не останавливайся на первом компьютере. Но что-то мне подсказывало: не моя стезя, совсем не моя.

– **Детей-то хоть в «ЛУКОЙЛ» пристроили?**

– (Смеется.) Мой сын похож на меня. Дилемму: быстро разбогатеть или расти в профессиональном плане, решил для себя в пользу профессионализма. Уже в 27 лет у него хватает регалий: степень кан-

дидата юридических наук, магистра права (LLM)... Сдал в США Bar exam. Сейчас сын работает в Москве в крупной фирме главой юридического департамента, достаточно зарабатывает и мечтает в большей степени об интересных сделках, о том, чтобы рос его профессионализм. А дочка более нетерпеливая. Хочет побыстрее сделать несколько проектов, чтобы заявить о себе как о независимой бизнес-леди, мечтает за свой счет свозить родителей на экзотический остров и купить кабриолет. При том, что Митя и Женя вращаются в кругу молодых людей, у которых если не ошеломляющие, то очень большие деньги, относятся к этому спокойно. Может, они ленивые? Как раз в меня? Во! Вспомнил: я ленивый, наверное. Поэтому.

– **Оценили шутку. Но «ЛУКОЙЛ» все-таки Полторанин вам напропорочил. Вы там член Совета директоров. От подобных предложений даже ленивые не отказываются?**

– Вагит Алекперов сделал мне предложение в связи с тем, что появилась вакансия независимого члена Совета директоров. Вагита Юсуфовича пришлось сразу предупредить: как председатель Координационного совета предпринимательских союзов (коим тогда являлся) могу время от времени критиковать правительство. Готов он иметь такого «неудобного» члена в своем Совете директоров? Алекперов успокоил: «Если по делу, то это нормально».

Насчет же пророчества Полторанина: еще не вечер, может, сбудется (смеется).



ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Кому показывать зубы? – «Деятельное раскаяние» не принимается. – «Уловка-22», или Искреннее покаяние. – Левый марш магната. – Государство усиливает свое присутствие в экономике. – Его пример другим наука. – Об экономической пользе хороших новостей.

– **Вы согласны, что нарочитая бодрость, с которой олигархи держались на встречах в Кремле периода «дела Ходорковского», едва скрывала тревогу, близкую к панике? И разве не свидетельством этого была готовность обсуждать с президентом любые темы, кроме той, что волнует бизнес-сообщество больше всего?**

– Когда мы в РСПП (я еще не был его руководителем) обдумывали сценарий предстоящих встреч и договаривались в присутствии Владимира Путина не называть определенные имена и компании, то исходили из того, что для постановки по-настоящему напрягающих бизнес-сообщество вопросов нужны аудиенции в ином формате, не в Кремле, не под камеры. Как вы себе представляете – приходит два десятка человек, и каждый спрашивает: «А со мной что будет?» «А с моим бизнесом?» «А с бизнесом моих партнеров?» Что может сказать президент? Скорее всего: «Со всеми поступят по закону». Теперь, допустим, бизнесмены поднимут вопрос о том, что не должно быть избирательного применения права. Нормальное требование

в любом цивилизованном обществе. Но, говоря об этом, многие (я не про участников встреч) думают: «Дай Бог, чтобы все ограничилось известной компанией и известным олигархом. Пусть право будет избирательным. Лишь бы меня не избрали следующим».

Соответственно, реакция президента и здесь предсказуема: «Согласен. Но не обессудьте, если завтра к вам придут и проверят по полной программе». Положение сложное. С одной стороны, большие вопросы из соображений здравого смысла не задаются. С другой – предлагаются для обсуждения проблемы достаточно приземленные (типа профобразования), так что не всегда удобно «встрять» с глобалистикой. Однако поскольку контакты продолжаются, можно резюмировать: механизм диалога бизнеса и власти запущен. И необязательно при этом выстраиваться для рукопожатий в помпезном зале Кремля. Хотя последняя встреча с РСПП в феврале 2007г. состоялась в самом торжественном месте Екатерининского зала Кремля.

– **Как вы считаете: должна ли в ситуациях, подобных истории с «ЮКОСом», проявляться корпоративная солидарность? Допускаете, что президент больше бы уважал олигархов, не покажи они себя настолько «не бойцами»?**

– Мне хотелось бы вывести разговор из такого русла: олигархи трусят, опасаются заступаться за членов сообщества, а президент их поэтому не уважает и «строит». Реально ситуация сложнее. Когда нечто похожее случилось впервые – с Гусинским, а потом с Березовским, многие представители крупного бизнеса промолчали. Не потому, что не было корпоративной солидарности, а оттого, что сочли: поделом. Ребята зарва-

лись, нахально влезали в политику, считали, что могут реализовать любой сценарий. Наказание – отлучение от собственности и страны – некоторыми воспринималось даже со злорадством. Был упущен момент, дававший моральное право встревать в следующий раз. Они смолчали, глядя, как закон избирательно применяется к людям, которые неправильно вели себя политически. Тем самым был заложен прецедент. И в сюжете next вставал логичный вопрос: а где ты был раньше? Почему не защищал тех, а вылезает сейчас? Тем более что снова нарушена некая невидимая грань, отделяющая добропорядочного бизнесмена от олигарха в старинном значении этого слова – богатого человека, серьезно влияющего на политику. Все так. Но неизбежно возникает контраргумент: нельзя «закрывать» одних людей за экономические преступления, считающиеся для других простительной шалостью.

Добавьте к сказанному, что базовым принципом в России Путина стало: никакой оптимизации налогов. Но оптимизацией в разных масштабах занимались все – и большой бизнес, и малый. А раз до каждого не доберешься, разумно начать с крупных налогоплательщиков. Кто у нас крупный? Список прилагается... Подать в такое беспокойное время голос за соседа – значит, привлечь к себе внимание. Подставиться. И о чем, собственно, кричать? Что применяется ретро-активная система законодательства, что закон фактически имеет обратную силу (то, что было легальным несколько лет назад, теперь незаконно)? Но сам «ЮКОС» не оспаривал налоговых претензий к нему. Он просил дать рассрочку платежей и распродавать не ключевые, а второстепенные активы. До января

2004 года так называемое деятельное раскаяние освобождало от уголовной ответственности согласившихся заплатить уведенные налоги. Подобным образом поступило несколько крупных компаний, использовавших, например, пресловутые байконурские офшорные схемы. Обошлось даже без суда. Другие не стали выкладывать деньги, хотя трудно было не понять, что налоговое ведомство проложило колею, которая способна быстро стать наезженной. Дождались, что «деятельное раскаяние» из Уголовного кодекса изъяли. За неуплату налогов в любом случае возбуждается уголовное дело. Так кому показывать зубы? Закону?

– Зачем Ходорковскому его программные письма из «Матросской тишины» и Краснокаменской зоны? Первое – с критикой либерализма – вызвало споры: это покаяние или запоздалая уловка человека, понявшего, что ошибкой было идти напролом? Некоторые даже утверждали, будто самый богатый олигарх России сломлен. Ваша версия?

– Для любого человека сидеть в тюрьме – тяжелейшее испытание. А для того, кто долгие годы был на вершине успеха в национальном и международном масштабе, тем более. В какой-то степени неизбежна ломка поведения, по крайней мере – существенная коррекция. И, понятно, тюрьма не лучшее место для философского переосмысления своей жизни, путей развития страны (хотя известно немало случаев, когда глубокие философские размышления рождались именно в таких местах). Поэтому трудно оценивать поведение Михаила Ходорковского, утверждать, что написанное до приговора письмо – некая «уловка-22» или, напротив, искреннее переосмысление прожитого.

Тут вероятны оба варианта. Поскольку естественно стремление поскорее вырваться на свободу, то смиренные ноты, прозвучавшие в первом письме, могли в определенном смысле оказаться и расчетом. Человек становится в этой ситуации адвокатом самого себя и вырабатывает линию защиты, способную помочь решить личное дело. За это грех осуждать. Ходорковский знает, что в обществе олигархов не любят. Он пытался изменить отношение к себе, предстать не человеком, нажившим несметные богатства в бедной стране, а, так сказать, «обновленцем». Судьи ведь тоже люди, они принимают во внимание общественное мнение, на которое Ходорковский стремился воздействовать.

В равной мере допускаю и то, что в письме не было никакого лукавства, Ходорковский не притворялся. Но наиболее похоже на правду: первое послание на волю было продиктовано смешанными мотивами. Даже если Ходорковский использовал избранную тактику как линию своей защиты, он в нее, по-видимому, верил. Но кто знает – посчастливиться ему быстро выйти на свободу, не перебрался бы он тут же в Лондон, и не затеял бы суды, потратив миллиарды долларов на политическую кампанию против президента...

– **Власти-то как раз опасались, что Ходорковский издали покажет язык и прокричит: «Обманул! Обманул!»**

– В этом, видимо, одна из причин, что с ним не пошли на мировую. Тем более что главный бенефициар по «МЕНАТЕПу» и «ЮКОСу» и партнер Ходорковского Леонид Невзлин ведет активную политическую кампанию против Владимира Путина и российских властей в целом.

– **А как вы оцениваете письма о «левом повороте», написанные уже после приговора? При всей своей экзотичности они свидетельствуют: нет, Ходорковский не сломлен. Напротив, вопреки всякому здравому смыслу по-прежнему «задирает» Кремль, словно дразнит его...**

– Можно было ожидать от Ходорковского два варианта поведения. Первый: помолчать, затихнуть на некоторое время. Не лезть по крайней мере в драку, чтобы облегчить свою личную участь. Второй: стать «политическим заключенным номер один», активно готовя себя для будущих политических акций и битв. По всей видимости, Михаил Борисович выбрал второй путь. И если после появления первого письма – о конце либерализма многие считали: некорректно вступать в полемику с подследственным, то теперь, когда ясно, что Ходорковский остается на политической площадке, уже некорректно не комментировать его заявления. В качестве (используя старую лексику) профессионального революционера Михаил Борисович больше не вправе рассчитывать на снисходительное отношение к любому своему заявлению лишь потому, что он не на свободе. Даже люди, сочувствующие его положению, отныне будут вступать с ним в спор, диалог, как с политическим автором.

Сама же идея левого поворота мне не очень нравится. Как не нравилось раньше то, что Ходорковский одновременно финансировал коммунистов и «Яблоко». Ему необходимо было иметь достаточное количество голосов в Думе – в целях лоббирования корпоративных интересов. А с чьей стороны будет поддержка, по каким краям двигаться к намеченной цели – правому или левому – не имело значения... Во многих странах за

либеральными реформами следует поворот политики влево. Россия в этом смысле может быть не исключением. Но понимая, что левые идеи имеют право на существование, их лучше не радикализировать, а, если можно так выразиться, социал-демократизировать.

Социал-демократическая идеология в мире весьма популярна. Необходимо пестовать это крыло и в российском политическом спектре, формировать из многочисленных партий левоцентристского толка достаточно мощную силу слева от политического центра. Коммунистов надо также терпеливо двигать к центру, а не власть, как следует из «Левого поворота», всячески склонять влево, расширяя чрезмерно эту площадку. У власти должна быть возможность проводить взвешенную центристскую политику, основанную по сути на двухпартийной системе. При этом двум основным партиям («Единая Россия» – правый центр, новая социал-демократия – «Справедливая Россия» – левый центр) не следует сильно отклоняться от центра. Для этого их должны «подавливать» справа СПС, с крайнего левого фланга – КПРФ.

– Подведите итоги «дела «ЮКОСа». Если, конечно, пора.

– «Дело «ЮКОСа» – оказалось спусковым крючком для появления некоторых новых тенденций в обществе и экономике. Я буду в основном говорить об экономике. Сегодня ситуация в России характеризуется не только традиционным недоверием государства и общества к бизнесу (реакция на «разгульные 1990-е»), но и новыми тенденциями, связанными с «государственничским» уклоном во внутренней и внешней политике. Власть боится быть от кого-то зависимой. По отношению к бизне-

су боязнь проявляется в «ползучей» национализации: государство стремится иметь собственный бизнес, не доверяя частному. При этом оно не может на равных конкурировать с «частниками», и потому вынужденным последствием национализации является монополизация, что совсем уж нездорово для экономики.

Государство использует разные способы для усиления своего присутствия в этой сфере. В одних случаях (как в истории с «ЮКОСом» и «Юганскнефтегазом») – это смена собственников на основе судебных или аналогичных административно-правоохранительных процедур. И перехват собственности государством по относительно приемлемой для него – низкой – цене. В других случаях («Сибнефть») – это покупка по рыночной стоимости. Но так или иначе в ходе «дела «ЮКОСа» появилось оправдание большего присутствия в экономике государства. Если раньше считалось, что ему нехорошо возвращаться в бизнес, из которого ушло через приватизацию и продолжает вроде выходить, то сейчас, (в ряде ситуаций – в стратегических секторах – может быть и оправданы) государство разными способами, но явно возвращается. Полагаю, не будь «дела «ЮКОСа», возврат государства в стратегические отрасли все равно произошел бы. Но не в таких масштабах и не такими темпами.

Далее. Не так давно привлечение иностранных инвесторов (по сделке ТНК-ВР можно судить) приветствовалось. Теперь же речь идет о жесткой регламентации присутствия иностранцев в тех или иных отраслях. Власть, ограничивает доступ иностранных инвесторов в определенные сферы. Это, несомненно, тоже одно из серьезных последствий «дела «ЮКОСа».

Вместе с тем на примере сделки «Газпром» – «Сибнефть» стоит отметить в качестве позитивного сдвига: государство, осуждая те или иные компании за разного рода неправильные схемы (неправильно оптимизировали, неправильно приватизировали и т. п.), осознало, что не имеет права действовать по схемам, за которые оно наказывает частный бизнес. Надеюсь, покупка «Газпромом» «Сибнефти» по рыночной цене была демонстрацией того, что государство отныне намерено действовать по нормам корпоративного права и законам рынка. И в этом смысле показывать пример. В течение последнего времени оно прошло некий цикл. Прежде руководствовалось принципом: «Как вы поступали, так и мы будем». Типа: вы же не можете сказать, что вы – благородные доны, и обвинять нас в несоблюдении джентльменских правил, поскольку сами козлы... Но постепенно правила меняются. Даже показывая на кого-то пальцем и давая понять: они – козлы, само государство начинает действовать по рыночным правилам, процедурам и ценам. Ну, честь и хвала! «Дело «ЮКОСа»», начавшееся во многом с вульгарного «Сам дурак!», сделав круг, вывело все-таки на колею, когда власть уяснила: она не должна руководствоваться методами, которые сама осуждает. По крайней мере хочется в это верить.

Разумеется, государство пока отнюдь не доказало, что его увеличивающееся присутствие в экономике эффективно. Пусть пройдет некоторое время. На мой взгляд, оно выиграло бы, если бы, подержав вновь приобретенные активы пару-тройку лет, начало их приватизировать. Этот путь уже показывает «Роснефть», поглотившая «Юганск» и привлекающая для своих це-

лей огромные кредиты. Выйдя на IPO (публичное размещение акций), «Роснефть» возвращает деньги через привлечение средств (то, что «Роснефти» удалось летом 2006 года реализовать концепцию «Народного IPO» – хороший пример того, как нужно действовать государству в этой сфере на рынке капитала). Государство, продав в 1990-е годы предприятия за сотни миллионов и приобретя их сегодня за миллиарды долларов, сумеет при разумной и публично заявленной стратегии окупить затраты, реализовав часть национализированных (будем называть вещи своими именами) активов. Потому что рынок бурно растет. Мы видели, как за пять лет он вырос в разы. Если этот рост продолжится, если государство будет эффективно управлять, либерализовывать рынок, создавать инфраструктуру фондового рынка, совершенствовать корпоративное управление, бороться с рейдерством (в том числе само не будет им заниматься), принимать предсказуемые законы, то рост капитализации компаний станет очевидным. И тогда, купив «Сибнефть» за тринадцать миллиардов, через пять лет реально за те же деньги продать лишь часть акций компании, сохранив контроль или блокирующий пакет. Мне кажется, власть должна такую exit strategy объявить. Прикупая растущие активы, поработать в качестве финансового, а не стратегического инвестора.

Но чтобы компании росли, надо условия хорошие создавать, верно? Чтобы не было плохих новостей. Значит, не надо сажать предпринимателей без особых на то оснований. Нельзя зажимать их через административный и налоговый гнет. И важно внятно объяснять свои шаги: «Да, мы покупаем компании. Но вы,

налогоплательщики, не думайте, будто мы у вас кусок хлеба изо рта вынимаем. Или заначку тратим без согласования. Мы эти деньги вернем с наваром, который вам и пойдет». Пожалуй, стоит даже нанимать команды на аутсорсинге. Не чиновников ставить, а эффективных менеджеров искать. Может, и иностранных. Надо – тут стержневая мысль – дать компаниям возможность сильно вырасти, капитализироваться. Предпринимательское сообщество в этих мерах очень заинтересовано. Ибо государство, становясь эффективным предпринимателем, а не просто захватывая бизнес через чиновные схемы, должно будет заботиться и о других предпринимателях, не подавлять конкуренцию, а создавать институциональные условия для конкурентного рынка в будущем.

Государство и бизнес обязаны слушать и слышать друг друга. Довольно удачную попытку обсуждения с президентом стратегических вопросов, приоритетных как для государственной экономической политики, так и для российских компаний, РСПП предпринял в этом году. Темой встречи стала диверсификация экономики, углубление переработки сырья. Тот факт, что экономический рост во многом обусловлен благоприятной мировой конъюнктурой (которая, к сожалению, может меняться), одинаково тревожит власть и предпринимателей. Представители РСПП пришли к Владимиру Путину с конкретными предложениями по увеличению добавленной стоимости, производимой в России. Бизнесмены говорили о востребованности промышленной политики, излагали свое видение проблемы. Выстраивание устойчивого баланса интересов на перспективу и есть суть нового диалога бизнеса и государства. Рез-

кие движения, смена настроений во взаимных отношениях как минимум непродуктивны. Рынок должен позитивные сигналы получать от власти.

Хотелось бы, чтобы главные последствия «дела «ЮКОСа»» были именно такими.



ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Бизнес не хочет «бла-бла-бла». – Такие – никакие. – Кто из важных чиновников положит голову под карающий меч? – Глоток воздуха «Вышки». – «Профсоюз олигархов» как школа капитализма. – Предприниматели двинулись в Общественную палату. – Чукча любит аутсорсинг.

– Вместе с достаточно большой группой членов правления РСПП вы вошли в Совет по конкурентоспособности и предпринимательству при правительстве. Как расцениваете возможности Совета в восстановлении партнерских отношений бизнеса и власти?

– Такая иллюстрация. В январе 2005 года на Совете обсуждалась среднесрочная программа правительства. Внезапно разговор повернул в другое русло. Я был содокладчиком от бизнеса после выступления Германа Грефа. И высказался в том смысле, что эффективность обсуждения программы не слишком высока. Чубайс меня поддержал, Мордашов. Идея в чем? Какую бы хорошую программу ни написали, в ситуации неопределенности, связанной с «делом «ЮКО-Са»», бизнес ждет от власти действий, а не текстов. Не договоримся сейчас по налоговому администрированию, взаимоотношениям бизнеса и власти, бессмысленно составлять любые документы. Бизнес на них ориентироваться не станет. Будет полагаться на свое понимание ситуации.

Срочно была создана рабочая группа по налоговому администрированию. Ее возглавили Алексей Кудрин и я. Мы уже через пару месяцев подготовили принципиальные поправки к Налоговому кодексу. Смогли договориться не об уступках бизнесу, а о трансформации отношений налогоплательщика и налоговых органов. Из субординированных по принципу: «Я начальник, ты – дурак», в партнерские. Как это и вытекает из Гражданского и Налогового кодексов.

Работа Совета по конкурентоспособности после этого прецедента обрела большую осмысленность. Стало понятно, что можно с толком обсуждать серьезные темы, в которых заинтересован бизнес. Одна из дискуссий касалась методологии использования средств Инвестиционного фонда. Она в значительной степени повлияла на позицию правительства по этому вопросу. Так или иначе, если прежде многие ходили на Совет себя показать, на других посмотреть, то нынче стараются использовать этот орган в качестве инструмента реализации экономической политики. Огорчает, правда, что решения принимаются медленно. Заседания случаются редко. Профильным министерством на Совет часто вбрасывается здравая идея, которая горячо поддерживается, но пока идут межминистерские согласования, она тихо умирает. Административная реформа, увы, не привела к сокращению бюрократических препон на пути преобразовательских идей. Скажу резче: процесс принятия решений порой даже усложнился.

– Вокруг Ельцина (во всяком случае до 1996 года) хватало ярких фигур. Как ни относиться к Гайдари, Бурбулису, Чубайсу, Авену, Шахраю, в команде

были личности, и каждый по-своему влиял на ход событий. А сейчас, представляется, повлиять на что-то может лишь Путин. В его окружении выделяются от силы несколько чиновников, остальные, в общем, никакие... В качестве человека из первого ельцинского призыва как вы оцениваете ставку Путина на людей неброских и исполнительных?

— Яркие люди в окружении Ельцина появились на волне демократических реформ конца 1980-х. Все они в своем большинстве были трибунами, пригвоздившими старую систему к позорному столбу. Собчак, Бурбулис, Шахрай, Полторанин в публичной схватке отстаивали не только свои взгляды, но и доказывали «профпригодность» — способность занимать свои посты. Мы, профессионалы-технократы, пришедшие в 1991-м, тоже исходили из логики, что необходимо как можно быстрее стать узнаваемыми (отсюда и идея «Гайдара и его команды»). У людей, поднявшихся на высокие властные ступени при Владимире Путине, временной лаг между появлением в качестве молчаливых «спецов» и выходом на сцену в роли узнаваемых политиков был более продолжительным. При этом у ставки только на профессиональных исполнителей (будем считать, что вопрос профессионализма не обсуждается) есть недостаток: очевидное нежелание, неспособность или отсутствие «мандата» взять на себя политическую ответственность. Поскольку все понимают, что по сложным вопросам решение принимает один человек, от него и надо добиться этого решения. А так как президент занят и нужно время, чтобы его «загрузить» той или иной тематикой, и к тому же он должен как опытный

менеджер получить информацию из разных источников, решение неизбежно затягивается. Вспомните, летом 2004 года Путину понадобилось вернуться с «восьмерки», с Си Айленда, чтобы вызвать председателя ЦБ и дать ему установку: никаких банковских зачисток. И то она опоздала, ситуация оказалась немного запущенной.

Пирамидальная система принятия решений психологически овладела чиновничеством, привыкшим прикрываться авторитетом Владимира Путина и считающим бездействие лучше действия, ибо последнее чревато. Те несколько фигур, которые, как вы заметили, выделяются в окружении Путина, это как раз люди, не боящиеся делать самостоятельные заявления. Пусть даже они потом поправляются президентом. Возьмите Дмитрия Козака. Еще относительно недавно он был кабинетным деятелем, юристом, в тиши пишущим программы реформ — судебной, административной. В качестве руководителя аппарата правительства также предпочитал «не высовываться». Президент вытолкнул его на публичную площадку. Как вытолкнул на нее Сергея Иванова, Дмитрия Медведева... Чем сильнее потребность в реформах, тем больше должна корректироваться модель управления. Президент все явственнее нуждается в сильных игроках. В том числе потому, что в случае неудач на них можно возложить часть ответственности, персонифицировать ее. Это нормальная технология управления. Возлагать ответственность на фигуры, коих никто не знает, бессмысленно. Люди должны понимать, кто за что отвечает. И кто — в случае чего — положит свою голову под карающий меч.

– **Став президентом РСПП, вы с шутливой задушевностью назвали своих непростых сотоварищей «братьями по разуму». Вам комфортно среди людей этого, как говорит Михаил Фридман, кластера? Ваша среда обитания? Или все-таки тянет быстрее глотнуть воздуха «Вышки»?**

– О том, что мне нравится параллельно присутствовать на нескольких площадках, я не раз говорил. И хотя отдельные члены бюро ехидно интересовались, уйду ли я теперь с поста президента Высшей школы экономики, мой ответ: не собираюсь. Не потому, что, работая в РСПП, зависишь от олигархов, а в Школе их влияния нет (*смеется*). Мотив другой. Я начинал в академической, образовательной среде и хочу, чтобы эта интеллектуальная подпитка осталась. Жаль, она неполнокровна – лекции читаю нерегулярно, только в режиме мастер-классов. Мне нравится посидеть на вступительных экзаменах, на собеседованиях с абитуриентами, нравится работать с аспирантами. Хожу на разные факультеты: экономики, политологии, права, даже журналистики. Любопытно оценить интеллект молодежи, ее желание учиться, чувство ответственности... Многих крупных бизнесменов зазываю в Школу лекции читать. Про Авена рассказывал. Игорь Юргенс активно преподает на моей кафедре. Теперь и другим коллегам из РСПП надеюсь устроить возможность «глотка». При этом ангажирую кадры не только из РСПП. На свою кафедру пригласил Сергея Борисова, президента «ОПОРы», веду переговоры с Борисом Титовым, председателем «Деловой России».

Мне важно, чтобы члены бюро всячески раскручивали бренд РСПП. Чтобы, являясь председателями

комитетов, рабочих групп, комиссий нашего Союза, выступали на заседаниях правительства по своим направлениям. Высказывались по проблемам, выходящим за рамки собственных компаний. У рядовых членов РСПП не должно возникать впечатления, будто члены бюро никого не пускают в свой «закрытый клуб» и заняты лишь тем, что лоббируют личные интересы. Это было не так и при Аркадии Ивановиче Вольском. Но для того, чтобы все видели: «не так», надо иначе строить работу. Членам бюро следует активно выступать в качестве спикеров Союза промышленников и предпринимателей. Скорее всего, меня и избрали оттого, что могу быть спикером по многим вопросам. Но для того, чтобы все видели: «не так», надо иначе строить работу. Скорее всего, меня и избрали президентом Союза промышленников и предпринимателей оттого, что могу быть спикером по многим вопросам. Но я не возражал бы, чтобы таких спикеров стало больше. И чтобы каждый крупный бизнесмен, выступая, представлялся: он не только «банкир и богач, владелец заводов, газет, пароходов», но и член бюро, член правления РСПП.

– **Как говорила вам одна дама, не чуждая олигархическим сферам: «Если есть цель, задача поставлена – вперед!»**

– Главная моя задача теперь – превратить РСПП в рупор всех слоев, секторов, сфер бизнеса. И пусть коллеги из «ОПОРы» и «Деловой России» не сердятся на такого рода высказывания. Самая крупная организация обязана думать о предпринимательском климате в целом, не деля его на климат для крупных, для средних и для маленьких. Фундаментальные вещи одинаковы: взаимоотношения бизнеса и власти, чи-

новника и предпринимателя, проблемы коррупции, налогов... Конечно, могут быть свои нюансы. РСПП, обладая большим лоббистским ресурсом, не имеет права ущемлять средний бизнес (сконцентрированный в том числе в обрабатывающих отраслях), отстаивая, к примеру, интересы сырьевых, экспортно-ориентированных корпораций. Нужен диалог с властью в интересах всего бизнеса. На последнем заседании Совета по конкурентоспособности при Председателе Правительства в июне 2007 г. обсуждали вопрос о поддержке малого бизнеса. Мое выступление Михаил Фрадков прокомментировал следующим образом: крупный бизнес пропускает вперед малый, чтобы, защищая его интересы, продвинуть и свои. Так оно, в принципе, и есть. Убежден: Союзу промышленников и предпринимателей надо уходить от имиджа «профсоюза олигархов». Только лоббируя интересы бизнеса в целом, крупный капитал, так называемые олигархи в глазах общества превратятся в нормальных, респектабельных и уважаемых предпринимателей. Часть среднего бизнеса активно развивается, возникают крупные корпорации, происходят слияния и поглощения, без которых сложно сохранять позиции в глобализирующейся экономике. В свою очередь каждой крупной компании в системе спутниковых, сателлитных связей неплохо иметь относительно самостоятельный малый и средний бизнес, который бы вовлекался в ее деятельность на субконтрактной, аутсорсинговой основе. Так что жестких разделительных линий между отдельными «отрядами» бизнеса нет и быть не должно.

Одно время шли разговоры о возможном объединении РСПП, «Деловой России», «ОПОРЫ»... Мне ка-

жется такой шаг вовсе не нужен РСПП. Надо по существу стать ядром бизнес-сообщества. А слились, не слились – это формальности. РСПП – основное объединение работодателей России. Свою работодательскую функцию оно и впредь будет реализовывать. «Деловая Россия» как общероссийская общественная организация больше позиционируется на политической площадке, проводя совместные мероприятия с политическими партиями. Ряд моих коллег по этому поводу раздражаются: «Зачем предприниматели подчеркивают свои партийные пристрастия?» Я как раз спокойно к этому отношусь. Со всеми партиями здравого смысла надо сотрудничать. Бизнесу будет легче защищать свои интересы, если ведущие партии поймут цели и задачи РСПП. Но сам Союз останется беспартийной организацией. Только предпринимательской. Долгое время считалось, что политическим крылом РСПП является Объединенная промышленная партия. Сразу после прихода в Союз я дал понять коллегам: нам политическое подразделение ни к чему; партию следует «отцепить» от РСПП, чтобы она дрейфовала в центристскую сторону. Когда в конце 2006 года Объединенная промышленная партия влилась в «Единую Россию», это стало более логичным шагом, нежели ее встраивание (даже мягкое) в орбиту деятельности РСПП.

Отдельная и очевидная функция Союза – участие в трехстороннем переговорном процессе: профсоюзов, правительства и работодателей. Мы возродили Комитет по социально-трудовым отношениям. Его председатель – координатор со стороны работодателей в Российской трехсторонней комиссии. В сфере

нашего пристального внимания также корпоративные споры, борьба с полукриминальными захватами предприятий – рейдерством и т. п. В РСПП существовала комиссия по этике, которая «выставляла метку» компаниям, занимающимся рейдерскими захватами. Мы достроили систему альтернативного разрешения споров, учредили Центр урегулирования корпоративных споров, создали Службу медиации (посредничества), свой Третейский суд. Досудебная, внесудебная процедура должна стать, как это происходит во многих странах, важным моментом урегулирования разногласий.

– Российский бизнес проявил интерес к появившейся осенью позапрошлого года Общественной палате. Ее членами стали Потанин, Фридман, вы... Чем новый институт гражданского общества притягателен для такого кита, как РСПП?

– Российский союз промышленников и предпринимателей – общественная организация. В этом смысле она является частью гражданского общества. При том, что РСПП в качестве объединения работодателей имеет свои задачи, о которых я сказал, Союз одновременно и широкая площадка, связанная с отстаиванием интересов предпринимательства, а также внедрением в предпринимательскую среду таких фундаментальных ценностей, как честная конкуренция, ответственные принципы ведения бизнеса и так далее. Поскольку Общественная палата отстаивает интересы разных сегментов гражданского общества, бизнесу уместно в нее входить. Во-первых, чтобы не забыли про интересы предпринимательства как одного из самых активных классов, заинтересованных в реформах. А во-вторых, дабы яснее понять, что общество ждет от бизнеса. Это

отличная территория для диалога. В Общественной палате создана комиссия по конкурентоспособности, экономическому развитию и предпринимательству. В нее вошли представители не только бизнес-сословия, но и иных частей гражданского общества. В равной степени бизнесмены, представленные в Общественной палате, работают и в других комиссиях, занимающихся социальными проблемами, отлаживанием механизмов развития того же гражданского общества. Например, Владимир Потанин руководит Комиссией по благотворительности и волонтерству, по инициативе которой разрабатывался закон о фондах капитала.

– Как вы относитесь к идее ставить олигархов губернаторами?

– После Абрамовича мысль поправить дела в дотационных регионах, посадив в губернаторские кресла олигархов, овладела умами некоторых полпредов. Конечно, должна существовать система перетока людей с госслужбы в бизнес и наоборот. При условии, что это не обслуживание интересов бизнеса во власти и не десант чиновников по захвату бизнесов, а цивилизованный процесс с нормальными механизмами и процедурами, не допускающими конфликта интересов. Иное дело, что часто предприниматель, окунувшись в политику, не может целиком уйти из бизнеса. Поэтому он нанимает за свои деньги высокоэффективную команду: вице-губернаторов, начальников департаментов и т. д. Сам доплачивает. И это всех устраивает. Может быть, подобная прозрачность и лучше, чем теневые механизмы, когда вроде губернатор независим, но фактически находится на содержании какой-нибудь финансово-промышленной группы.

Понятно, что если крупный предприниматель-миллиардер примет предложение президента возглавить регион, то не будет сидеть в регионе full time. Он наберет высокопрофессиональную команду, которая реализует ряд успешных проектов на вверенной территории. Хотя бы для одного того, чтобы снова продемонстрировать success story. Здесь строгая логика: не может крупнейший магнат не быть успешным и в подобного рода проекте. Раз он за него берется, проект само собой обязан быть удачным. Схема не может быть такой: крупный бизнесмен призван поделиться своими деньгами для решения тех или иных бюджетных проблем (хотя это тоже часто просматривается). Речь идет о большем. Об использовании известных предпринимателей как отличных менеджеров, которые вдобавок способны сами привлечь первоклассную команду управленцев. Она в первую очередь будет нести ответственность перед своим работодателем.

Тут уже получается управленческая технология. Крупные бизнесмены признаются не только денежными мешками, но и хорошо себя зарекомендовавшими эффективными менеджерами. А власть это их конкурентное преимущество старается использовать, чтобы исправить ситуацию в дотационных регионах. Возможно, даже превратив их в регионы самодостаточные. По сути дела, речь идет о том, чтобы в устойчиво дотационных регионах ввести механизм внешнего финансового управления. Фактически это сдача управления регионом на аутсорсинг менеджеру, который не только лично высоко позиционирован, но и готов классную команду с собой привести. Такая практика, стань она массовой, безусловно, означала бы особую форму при-

нуждения крупного бизнеса к социальной ответственности. Но, как я понимаю, чукчам она нравится. Не случайно они переживают, едва возникают слухи об уходе Романа Абрамовича с поста начальника Чукотки.

В целом, однако, нужно идти другим путем: в диалоге с бизнесом создавать в регионах благоприятные условия для реализации инвестиционных и иных проектов, используя в том числе механизмы государственно-частного партнерства – концессии, особые экономические зоны, налоговые рычаги... В противном случае принуждение к губернаторству – своего рода барщина, которую многие захотят «оброком легким» заменить.



ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Ельцин замышляет каверзу. – Возможно ли у нас появление своего Дэн Сяопина? – Сенсационный спарринг-партнер. – Соратники Путина нетерпеливо пробуют воду. – Вложиться в Россию или в Бразилию? Инвесторы в ожидании внятности. – Богатые тоже недогадливы. – Социальная ответственность бизнеса и «сбоку бантик». – Дайте зарыть миллиард.

– За два с половиной месяца до ухода Ельцина из Кремля вы опубликовали свой прогноз, в котором говорилось, что президент 31 декабря 1999 года подаст в отставку и сделает это во время традиционного новогоднего обращения к россиянам. Коль скоро ваши предсказания таким поразительным образом сбываются, может, откроете: вовремя ли Путин уйдет? Назначит преемника? А кого – просчитали?

– В действительности вначале я прокололся. Прогнозов было два. Первый сделал в сентябре 1999 года и опубликовал в несуществующей ныне газете «Сегодня». Тогда было много призывов от оппозиции, чтобы Ельцин ушел в отставку. Я стал анализировать и пришел к выводу: если давление будет нарастать, Ельцин захочет убить сразу двух зайцев – ситуацию разрядить и помочь своему преемнику гарантированно стать президентом. По моим подсчетам, выходило, что Борис Николаевич может уйти во второй половине ок-

тября, каверзно замыслив наказать оппонентов. Он им подстроит ловушку. Согласно закону, нельзя одновременно баллотироваться по нескольким федеральным избирательным округам. Лидеры политических партий (Лужков, Явлинский, Жириновский...) будут вынуждены либо выбыть из парламентской схватки, либо отказаться от президентских намерений.

Когда срок минул, мне позвонили из газеты: «Ну и где отставка Ельцина?» Пришлось поднапрячься и сделать другой прогноз, в котором я предрек отставку президента с точностью до нескольких часов. Думал, объявит о своем уходе в двенадцать ночи, а он выступил в одиннадцать утра. Базовые посылы моих рассуждений были те же: Ельцин решит задвинуть основных политических конкурентов, сделав так, чтобы они не успели перестроиться. Если преемник является председателем правительства, его можно вместе с правительством отправить в отставку, тем самым резко ослабив шансы руководителя кабинета министров. Но отправить в отставку и. о. президента до выборов нового главы государства нельзя по Конституции. Нельзя «отставить» и и. о. премьера. Ну, а ночь 31 декабря, канун 2000 года, – символическая дата, ошибочно принимавшаяся многими за начало нового тысячелетия.

Мои прорицательские упражнения вызвали, насколько я знаю, неудовольствие в Кремле. Там разработали сценарий-близнец. И вдруг я выскакиваю с этими же идеями в прессу. Но никакой утечки не было. Мы додумались независимо друг от друга. Как Ломоносов-Лавуазье. Они – Лавуазье, а я – Ломоносов. С учетом архангельских корней.

– Но вопрос был о Владимире Владимировиче него будущем преемнике...

– Очевидно, что на пенсию Путин не собирается. Мемуары ему писать рано, хотя они были бы более интересными, чем мемуары Клинтона. И расходились бы большими тиражами и с большими гонорарами. Но, подозреваю, это не то дело, которым хотел бы заняться Владимир Путин. Поэтому прежде, чем прогнозировать: кто? – надо ответить на традиционный российский вопрос: что делать? Что будет делать нынешний президент в следующем политическом цикле? Однозначно: политическую роль он сохранит. Что это будет за роль? В России, наконец, может появиться свой Дэн Сяопин. Неформальный лидер, которого все уважают, к которому прислушиваются и президент, и правительство, и партии. Единственной должностью Дэн Сяопина в последние годы, как известно, была должность президента Ассоциации игроков в бридж. Однако применительно к российским реалиям духовный лидер вряд ли останется таковым, возглавляя аналогичную федерацию, даже если первым замом в ней будет новый президент. Нужна нейтральная, но влиятельная (причем по закону, а лучше – по Основному закону, Конституции) позиция. Думаю, пост председателя Конституционного суда идеально подходит. В этой роли Путин может действовать четыре года в качестве своего рода арбитра и гуру, чтобы в 2012-м вернуться к реальной власти.

Для реализации описанной схемы Владимиру Путину важен прозрачный, легитимный и демократический механизм победы своего кандидата на следующих выборах (в этой связи согласен с В.В.Путиным, что термин «преемник» не годится). Вероятней всего, таким

кандидатом станет один из лидеров или выдвиженцев «партии власти», тем более что она практически отстроена. На указанную роль вполне подходят Дмитрий Медведев и Сергей Иванов как официальные кандидаты в кандидаты в Президенты. Вместе с тем нельзя исключать, что «преемник» будет не из заявленного short list, а выбран из запасных игроков (на это неоднократно намекал и сам президент). Тогда в списке вполне могут оказаться лица, занимающие высшие государственные посты: Михаил Фрадков, Сергей Собянин, Борис Грызлов, Сергей Миронов, Сергей Нарышкин... Или же те, чьи имена аналитики включают в число вероятных кандидатов в «преемники» – Владимир Якунин, Сергей Чemezov, Валентина Матвиенко... Но в любом случае важно, чтобы на идейном, эмоциональном и психологическом уровне «преемник» воспринимался электоратом как партнер Владимира Путина. Взаимопонимание между действующим президентом и человеком, которому он уступит свой пост, должно быть полным.

Еще одна конструкция основана на легитимном контроле Путиным реальной (а не фактической, как в варианте «Дэн Сяопин») власти в стране. Даже если не вносить поправки в Конституцию, типа того, что президентская должность станет более номинальной, а премьерская – более реальной (пока обсуждаются лишь сроки президентских полномочий, их количество). Но и без таких поправок у Путина существует возможность, будучи фактическим руководителем «партии власти», стать ее не только реальным, но и номинальным лидером, возглавить правительство, сформированное парламентским большинством по факту и по предварительной договоренности с «преемником».

Сама конструкция, когда лидер большинства (может быть, конституционного) в парламенте выступает, как минимум, равным партнером действующего президента, вполне соответствует духу демократии и нормам международного права.

Теперь о конкретном преемнике. Кто? Ответ знает только Владимир Путин. Все перечисленные мной имена укладываются в рамки единой парадигмы: «сменщик» из ближнего круга друзей-товарищей, соратников, людей, проверенных и дружбой, и службой. Года два назад, впрочем, мне в голову пришла такая версия: человек, который в силу возрастных ограничений не будет претендовать на кремлевский офис на два срока. В этом качестве может смотреться Евгений Максимович Примаков. Для нынешнего президента, не желающего и не имеющего права далеко отходить от власти, Примаков вполне подходящий даже не преемник — спарринг-партнер. Несмотря на разницу в возрасте более чем в двадцать лет и то, что в 1999 — 2000 годах Путин и Примаков оказались по разные стороны баррикад, они близки по менталитету. В обоих сильно государственническое начало. Хотя Путин более либерален. Но и правительство Примакова по факту оказалось одним из самых либеральных российских правительств. Первые месяцы оно вырабатывало программу, поэтому не вмешивалось в экономику. Потом, когда выяснилось, что нужна опора на международные институты, пришлось многие задумки левого толка из программы убирать. Надо признать: Михаил Задорнов достойно поработал, чтобы либеральное крыло в правительстве сбалансировало коммунистов.

Не забывайте и о том, что у Примакова есть определенный электоральный ресурс, политическое доверие некоторой части элиты. Совместив это с административным ресурсом, можно получить результат, прямо противоположный тому, что был в 1999 году. Тогда рейтинг Примакова под объединенным натиском Кремля, олигархов, ряда СМИ сильно опустили, чтобы Евгений Максимович не смог претендовать на пост спикера Госдумы. На горизонте маячили президентские выборы, и, чтобы проблема 2000 года решалась прогнозируемо, Кремлю нельзя было допустить этого политического тяжеловеса на высокую стартовую площадку. Сейчас знак можно поменять. Узнаваемость в большой группе населения, способность внятно артикулировать свою программу (которая, само собой, должна быть совместима с программой Владимира Путина) делают выдвижение Примакова не искусственным, а вполне правдоподобным шагом.

Идея, когда «преемником» становится уважаемый человек старше семидесяти лет, до сих пор мне кажется достаточно здоровой. Других людей такого уровня, как Примаков, что-то не много просматривается. «Одних уж нет, а те далече» от реальной политики. А иные и за пару лет успеют вывести страну не туда, куда хотелось бы нынешнему президенту. А Путин и Примаков как люди одной корпорации способны запустить «совместный проект». Другие представители корпорации возраста Путина могут оказаться излишне амбициозными. Владимир Владимирович, чья карьера с апреля по август 1999 года была сверхстремительной, сразу вошел в воду. Многие же его соратники нетерпеливо пробуют ее на протяжении семи

лет. Кто знает, какие у них за это время созрели планы? Пообещают, а потом административный ресурс используют в собственных целях. Поэтому лучше дать дорогу тому, кто не рассчитывает на такой promotion и поэтому более договороспособен.

– **Известные экономисты, включая министров правительства Алексея Кудрина и Германа Грефа, заявляют, что задача президента удвоить ВВП к 2010 году невыполнима. Есть ли какой-то шанс?**

– Удвоить ВВП не так-то просто. Сырьевой сектор уже не вытягивает экономику в целом. В сами эти монопольные отрасли сегодня надо вкладывать огромные средства: в геологоразведку, в новые месторождения, которые будут более тяжелыми (глубинное залегание, шельф), в формирование инфраструктуры – железных дорог, телекоммуникаций, нефте-и газопроводов, да и просто – дорог. Неизбежен структурный маневр в пользу отраслей новой экономики – высоких технологий, инновационных направлений... Это не значит, что надо губить несущку, которая несет золотые яйца. Меньшего размера, чем хотелось бы, но несет. Надо поддерживать инвестиционную привлекательность экспортно-ориентированных отраслей на высоком уровне. Речь идет об инвестициях в десятки миллиардов долларов.

Удвоение ВВП невозможно без повышения конкурентоспособности экономики. Что тут может сделать государство? Прежде всего, создать и поддерживать благоприятный предпринимательский, деловой климат. Темпы роста экономики семь процентов в год предполагают в два раза более высокие ежегодные темпы роста инвестиций. Россия в состоянии оставить

собственный капитал в стране, не давать ему утекать за рубеж. Последние статданные за 2006 г. и первую половину 2007 г. это подтверждают. Но государство не должно мешать отечественному бизнесу реализовывать свои намерения – вкладывать деньги в национальную экономику. Иностранному капиталу, зарубежным инвесторам предсказуемость и определенность нужны вдвойне. Они нужны и нам, безусловно. Но мы-то здесь ко многому привыкли, а они там могут выбирать – вложиться в Россию или в Бразилию, сейчас или через пару лет. Они лучше подождут, пока все «устаканится». Ведь даже самая чистая, прозрачная, открытая корпорация, чьи годовые отчеты проштампованы международными аудиторскими и юридическими фирмами, не застрахована от «наезда». Чем быстрее само государство закроет все дыры в своем законодательстве, судебной системе, тем короче будет период выжидания. И тем меньше шансов, что потенциальные партнеры направят свои стратегические инвестиции в Китай, где либерализм в экономике слабее, зато есть четкое представление о том, что будет через год и через пять лет.

– **Чего бизнес ждет от власти, разобрались. А власть – от бизнеса? Последний по своей природе эгоистичен, обречен, прежде всего, заботиться о собственной эффективности. Странно, наверное, требовать, чтобы сырьевые компании в филантропическом порыве направили деньги в обрабатывающий сектор или профинансировали, допустим, науку?**

– Крупный бизнес у нас долгое время находился в неловком положении, когда должен был догадываться, чего от него хотят. А так как средства нужны и об-

рабатывающей промышленности, и науке, и детским домам, а он все не понимал намеков, то им были недовольны больше и больше.

Обязанности бизнеса должны быть недвусмысленно прописаны в законе, а не зависеть от вкусов властей. Вы говорите о перекачке ресурсов в обрабатывающий сектор? Сделайте отрасли привлекательными, создайте условия, и капитал туда пойдет сам. Когда банковская сфера была наиболее прибыльной, все основные финансовые ресурсы концентрировались в ней. (Вспомните «семибанкирщину».) Потом они перекочевали в нефтяной, металлургический, лесной сегменты. Нельзя бизнес заставить работать там, где ему невыгодно. Лучше уж возьмите налоги и сами займитесь через субсидирование процентных ставок, лизинг и т. д., поддержкой обрабатывающих отраслей. Чтобы обрабатывающие отрасли стали предметом вождения нефтяных олигархов, снизьте НДС, единый социальный налог. Введите на два-три года налоговые каникулы, и инвесторы, что называется, ломанутся.

У государства должна быть стратегия развития основных отраслей экономики, выверенная промышленная политика. А мы часто видим топтание на месте. Правительство долго хотело заставить предприятия выкупить землю под ними по высокой кадастровой цене. РСПП доказывал, доказывал и наконец доказал: речь должна идти не о выкупе земли, а о переоформлении прав на землю под приватизированными предприятиями. О том, чтобы быстро завершить крупнейшую институциональную – реформу земельную, дать возможность предприятиям сформировать на необременительных условиях единые (вместе с землей) хозяйс-

твенные комплексы, которые могут использоваться на сто процентов в гражданско-правовом обороте. При этом крайне важно было не ухудшить положение тех землепользователей, которые являются собственниками неприватизированных объектов недвижимости.

В итоге нам удалось отстоять следующие условия: максимальная ставка выкупа земли под приватизированными предприятиями – два с половиной процента от кадастровой стоимости; для остальных землепользователей-собственников объектов недвижимости сохраняются условия действующего законодательства; срок обязательного переоформления прав на землю с 1 января 2007 года переносится на 1 января 2010 года. Для защиты прав землепользователей при проведении кадастровой оценки земли РСПП инициировал внесение изменений в законодательство по оспариванию результатов кадастровой оценки и привлечению независимого оценщика.

– С легкой (а точнее – тяжелой) руки власти стало модным говорить о «социальной ответственности бизнеса». Что это означает у нас и на Западе? Не служит ли постулат в каком-то смысле инструментом манипуляции?

– «Социальная ответственность бизнеса» – своего рода слоган, который, бесспорно, лучше таких, как «Бей олигархов!», «Грабь награбленное» или «Делиться надо». По крайней мере выглядит культурнее. Тем не менее «социальная ответственность» должна быть четко оговорена законом. На мой взгляд, существует несколько неукоснительных обязанностей бизнеса перед страной. Во-первых, он должен платить налоги. Во всем мире сейчас минимизируют количество схем

налоговой оптимизации и наказывают за повышенную увертливость. Второе – это трудовые отношения. Необходимо создавать рабочие места, обеспечивать людям нормальные условия труда, достойную зарплату, возможность профессионального образования в рамках корпорации. Третье требование – производить качественные товары и услуги, не манипулировать ценами, не навязывать посредством недобросовестной рекламы второсортный продукт.

Следующее – местное community, включая окружающую среду, экологию. В контексте темы речь должна идти о социальной сфере городов и расположенных в них предприятий, особенно – градообразующих. Тут наш крупный бизнес даже перегружен. Не будь его, многие населенные пункты ждала бы жалкая участь.

Вот аспекты, за соблюдением которых призван следить закон. А дальше начинается «сбоку бантик»: благотворительность, поддержка различных проектов и т. д. Потому что из каких средств благотворительность? Из прибыли или фактически из зарплаты работников. Но прибыль можно инвестировать в развитие, создание новых рабочих мест, выплатить дивиденды, повысить зарплату. А можно снизить зарплату и экономленные средства пустить на благотворительность. Вместо приличных денег раздавать рабочим кульки к праздникам. Еще и пиаровский эффект будет. При этом благотворительность, несомненно, надо поощрять. Хорошо, что стали обсуждаться налоговые механизмы поощрения благотворительности. Но это вряд ли скоро произойдет. Тогда хотя бы общественное поощрение должно появиться. Почему многие бизнесмены

уходят в церковную благотворительность? Там ордена дают – Сергия Радонежского, Даниила Московского... Недавно, правда, власть пообещала называть улицы наших городов в честь благотворителей. Принят закон о фондах целевого капитала – в нем хоть и нет льгот, но хотя бы двойное налогообложение устранили – значит, лед тронулся. Но в основном преобладает мнение: раз человек занимается благотворительностью, у него есть лишние деньги. Давай их сюда, мы решим на что пустим. Непрописанность в законе конкретной социальной ответственности открывает лазейку для манипуляций. Целый бизнес развился по выколачиванию денег на благотворительность. Власть за что-то гневается на толстосумов? В их офисах появляются представители разных фондов, некоммерческих организаций: «Вот на эти цели надо отстегнуть. Иначе как бы хуже не вышло. Из налоговой с проверкой придут».

Во всем мире сегодня внедряются стандарты социальной ответственности и социальной отчетности. Крупные компании имеют специальные подразделения, где заполняют многоступенчатые анкеты, пишут справки. Заводят топ-менеджеров, которые за этим следят. Нам тоже пора перейти на международную социальную статистику (может быть, без тех бюрократических перегибов, которые части встречаются за Западе). И посмотреть, в чем мы недобираем по сравнению с западными корпорациями, а в чем – перебираем. По некоторым позициям, не сомневаюсь, социальная ответственность российского бизнеса выше. После этого можно будет перевести разговор в конструктивное русло. А именно сказать: бизнес должен выполнять то, что положено по закону. И сосредото-

читься на главном — экономическом росте, инвестициях, выпуске качественной продукции, финансовой устойчивости компаний.

— **Россия напоминает нуждающуюся семью, у которой где-то спрятана наполненная монетами копилка. Желających разбить ее, чтобы вложить деньги в дороги, коммунальное хозяйство — да мало ли в стране дыр? — хватает. Вы нерасточительный человек, но всегда были противником сохранения в неприкосновенности Стабилизационного фонда, не поддерживали неуступчивость Кудрина, Грефа, бывшего президентского советника Андрея Илларионова...**

— Первое время после создания Стабилизационного фонда, пока мы не научились тратить государственные деньги, было лучше расплачиваться по внешним долгам. Тем самым мы разгрузили бюджет от старых обязательств в последующие годы. Но потом встала задача грамотно использовать средства Стабфонда. Возьмите инфраструктурные проекты, о которых шла речь. Их вполне может реализовывать частный бизнес. Неглабые деньги есть не только у государства. Есть они и у крупных компаний. Надо лишь — не устаю подчеркивать — давать компаниям возможность вкладываться. Порой здесь и «подвигать» бизнес не требуется. Вопрос, однако, не в скарденности власти, а в ее деловой заторженности. Необходимо определиться: в какую сторону пустить нефтепровод, трассу автомобильной дороги, будут они частными или государственными, а если государственными, то отдадут ли их в концессию строившим частным компаниям и на каких условиях? Получалось, проще по инерции отщипнуть у государства, чем создавать предпосылки для «работы» частных денег.

У Стабфонда есть вполне разумные статьи расходов. Чилийцы, к примеру, уже давно используют аналогичные деньги в качестве гарантийного фонда для пенсионной системы. Направляют их на развитие меднорудной, рыбной промышленности, экспортно-ориентированных отраслей, устойчиво дающих доходы. Но крутятся средства в рамках резерва Пенсионного фонда. Президент в последнем Послании Федеральному собранию предложил и нам часть Стабфонда превратить в подобный резерв. Демография в России такова, что скоро каждому работоспособному придется все больше и больше стариков содержать. Справедливости ради отмечу: пробивая идею Стабфонда, инициаторы часто называли его фондом будущих поколений. Но чтобы выполнять такую благородную миссию, чтобы следующие поколения могли позволить себе жить лучше, чем мы, деньги не должны лежать мертвым грузом. Их непременно надо вкладывать, в том числе в акции ведущих компаний.

Стабилизационный фонд в состоянии стать резервом и для проведения разного рода назревших реформ: налоговой, военной, даже реформы местной власти... Любая модернизация требует средств. Без адекватных вложений она выливается в непредвиденные дополнительные расходы, как это случилось с монетизацией, обошедшейся стране в два раза дороже, чем изначально планировалось. И слава Богу, что существует возможность иметь Стабфонд, который выполняет роль фонда будущих поколений (теперь его переименовали в фонд национального благосостояния. Хорошо бы, что при этом средства не ушли на решение текущих социальных проблем), фонда реформ, инвес-

тиционного фонда. Да и инструментом стерилизации денежной массы фондом, гарантирующим устойчивость при снижении цен на нефть, экспортные ресурсы он тоже должен оставаться и так далее. Мы вплотную подошли к ответу на вопрос, как воспользоваться этим богатством. Главное – не увлечься популистскими решениями в начале нового электорального цикла.

– А не начнется после марта 2008 года другая экономическая история? «Преемник», скорее всего, приведет свою команду, поменяются люди свиты...

– Гадать не буду и не хочу. Хотя, придет время, может быть, спрогнозирую (*смеется*). На мой взгляд, облик и технология будущей власти закладываются уже сегодня. Есть набор внешних и внутренних вызовов, пакет неотложных задач, требующих взвешенных решений в довольно узком коридоре возможностей. Ровно об этом последнее послание Владимира Путина Федеральному собранию. В ситуации, когда повестка дня для следующего президента России фактически сложилась, цель РСПП, бизнес-сообщества – оптимальным образом встроиться в ее реализацию.

Мы говорили, что диалог бизнеса и государства обретает новое качество. Рост экономики уже второй год опирается прежде всего на растущий инвестиционный и потребительский спрос. Что это, как не другая экономическая история? Она уже началась! И надо делать все, чтобы позитивные тенденции развивались. Именно об этом шел разговор, когда представители РСПП в феврале 2007 года обсуждали с президентом комплекс мер, способных ощутимо продвинуть диверсификацию рыночной экономики. По сути, у бизнеса и государства есть общий проект: на основе сложив-

шихся конкурентных преимуществ выйти в режим самоподдерживающегося стабильного экономического развития. Проект предполагает повышение степени переработки в сырьевых отраслях, увеличение добавленной стоимости. Естественно, потребуются определенное переформатирование налоговой и таможенной политики, коррекция действий денежных властей, «запуск» институтов развития, основательное подтягивание под новые задачи всей банковской и финансовой системы. Многие надо изменить также в механизмах поддержки российского бизнеса на внешних рынках. Тут и присоединение к ВТО, и новый договор о стратегическом партнерстве с Евросоюзом...

Проект, понятно, не на один год. Но действующий президент и отечественный бизнес его уже реализуют. Потому важнее не играть в «политическую угадку», а продвигаться вперед как можно дальше. Между прочим тогда и выбирать «сменщика» станет гораздо легче. Вслед за ясностью, какой воз предстоит тащить, и чем он будет нагружен, появится понимание: кто к такой работе готов.



ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Любовь к власти и страсть к фронде. – В чем тайные пружины появления в Москве людей Собчака. – Путь из трюма на палубу. – «Уже». – Может ли гениальный менеджер сам отличить свои поражения от побед? – Торг по поводу Черномырдина уместен. – А мог бы жизнь просвистать лесником. – *Home, sweet home!*

– **Фамилия Илларионова в разговоре всплыла мимоходом. Тем не менее, попутно, что он за эксцентричная личность? Был экономическим советником Гайдара и непрерывно критиковал его справа. Став советником Черномырдина, тоже проявлял строптивость. В конце концов, взбешенный нотациями, Виктор Степанович его попросту уволил. Свой уход от Путина Илларионов объяснил несогласием с проводимой экономической политикой. Но разве все последние годы, фрондируя, он не оставался в Кремле? Это что, какой-то заскок, садомазохизм – перманентно работать в командах, чьи взгляды не совпадают с его?**

– Андрей Николаевич – академический исследователь. Интеллигент. В том смысле, что если миссия интеллигенции – критиковать любую власть, то экс-советник президента ее классически выполнял. При этом его почему-то всегда тянуло в эту власть. Но какой тут психологический феномен, судить не берусь. Не психоаналитик.

Мне кажется, уходить из кремлевского кабинета Илларионов не планировал. Да и президента, очевидно, до поры до времени его фигура устраивала. Не хочу повторять банальность: Илларионов играл роль шута, которому одному дозволено говорить царю правду. За что и держали. Нет, по-моему, здесь более изощренная логика. Илларионов любит выходить на публику, преподносить себя в качестве лучшего экономического ума России. И это чем-то до поры до времени было удобно власти. Президент не может глубоко погрузиться во все экономические аспекты. Но он мог призвать Грефа или Кудрина и сказать: «Ну-ка, ребята, ответьте мне на этот вопросик». По сути – вопросик советника по экономике. Будь Илларионов нейтральным академическим исследователем, в правительстве сказали бы: «Вот еще! Станем мы всякого слушать!» Но Илларионов в течение шести лет был облечен сном. Следовало отвечать. И доказывать – в чем тот неправ. Путин использовал Илларионова не как живца, а как некий раздражитель для своих соратников, побуждая их глубже думать, серьезней обосновывать экономические предложения. Дискуссия оживляет пейзаж. Она же позволяла президенту, глядя со своей горки, как спецы дерутся, знать альтернативные точки зрения, с большим основанием судить о тех или иных процессах... Однако всему существует предел. Настал он и для «отвязанности» Илларионова. Его утверждение, что подал в отставку из-за несогласия с проводимой экономической политикой, полагаю, не отражает истинную мотивировку.

– **Утверждают, будто Илларионова на орбиту вывел Чубайс. Из питерских преподавателей – сразу**

в советники и. о. премьера Гайдара. Что вовсе не мешало Андрею Николаевичу с последовательной яростью нападать на Чубайса, называть происходящее в РАО «ЕЭС» «национальным позором».

– Спустя пятнадцать лет трудно говорить, кто кого привел. Существовали экономические кружки: московский, питерский... В конце 1991 года их участники оказались в Белом доме, на Старой площади, переместились в высокие кабинеты. Многие сами пришли к друзьям-товарищам и включались в работу без особых бюрократических формальностей типа рекомендаций и протекций. Не исключая, Чубайс как-то спешествовал своему земляку. По принципу: приезжай – есть работа. Но напомним: в команде Гайдара и позже – по наследству – Черномырдина Илларионов работал советником. Тому же Чубайсу, видимо, было ясно: назначать этого человека на какую-либо ключевую административную должность нельзя. А как советник он в состоянии нечто оригинальное отгенерировать.

– Олег Попцов излагал нам свою интерпретацию того, как сам Чубайс попал в Москву. На его взгляд, Анатолий Собчак избавлялся от сильных работников. Однажды, летя в самолете, он как бы между делом заметил: «Олег, у меня к тебе просьба. Будешь общаться с Ельциным, скажи хорошие слова о Чубайсе». Что Попцов вскоре и сделал, встретившись с Президентом: «Борис Николаевич, есть такой башковитый мужик – Чубайс. Собчак хотел бы рекомендовать его Вам». По словам Попцова, Собчак понимал, что Чубайс – талантливый человек и будет ему мешать. Пускай лучше помогает Ельцину... Прокомментируете?

– Олег Максимович явно переоценивает свою роль. Ельцин совсем не нуждался в совете Попцова насчет Чубайса, потому что тот пришел ровно с первым составом команды. Его хорошо знали Гайдар, другие молодые экономисты. Чубайс представлял питерскую часть интеллектуальных семинаров, которые проходили не только в Ленинграде и Москве, но и в Вене, Лаксенбурге (городок под Веной, где была штаб-квартира Международного института системного анализа), венгерском Шопроне. Их организовывал Петр Авен, работавший тогда в упомянутом Институте. Там активно обсуждались перспективы реформ в СССР. Шеварднадзе меня всегда отпускал. Как обещал – надо отдать ему должное. Считалось, что это «подпитывает». На семинарах я с Толей и познакомился. Заметно было, что он умен, логично формулирует, аргументирует. Но возможности оценить его колоссальную внутреннюю энергию – организационно-менеджерскую, понятно, не представлялось. Все мы были из научных кругов, больше занимались интеллектуальной гимнастикой и ни себя, ни окружающих не воспринимали как людей, которые готовятся к практической деятельности, могут прийти в реальную политику.

Когда после путча все завершилось, питерская научная тусовка перекочевала в Москву на разные должности. 6 ноября появились первые три вице-премьера, а 10-го – Чубайс в «пакете» со всеми остальными был назначен председателем Госкомимущества. Уже на первом заседании правительства он присутствовал – как член Кабинета. Если Попцов и замолвил какое-то слово раньше, то не сработало. Но ясно, что к назначению Чубайса в ноябре 1991 г. схема Собчак-

Попцов-Ельцин не имеет никакого отношения. Тут другое интересней: вытаскивал Собчак неординарных людей или нет? Я думаю, Собчаку с его уникальной харизмой не надо было опасаться сильных работников. Мы видим: на месте уходивших появлялись новые люди. Вполне успешные. Они энергично продвигались. В принципе, «внедрение» в столицу можно воспринимать по-другому. У Собчака были огромные амбиции. Не избираться второй раз мэром, а, видимо, идти дальше. Он вполне мог рассчитывать, что в 1996-м станет кандидатом в президенты. Потому не избавлялся от перспективных соратников – наоборот, вытаскивал их, рекомендовал, расставлял, видя, что они в состоянии стать его опорой. И рассчитывая, что до 1996 года они не успеют догнать его в публичном пространстве. Так что версия Попцова мне представляется не очень правдоподобной.

– На старых видеокадрах Чубайс угловатый, худенький, патлатый. От ножниц Тодчука (или Сергея Зверева?) еще отделяет пропасть. Как Анатолий Борисович с годами матерел? Поделитесь наблюдениями.

– Реально Чубайс стал политической фигурой, пробив ваучерную приватизацию. Отменил закон Михаила Малеева и продвинул свой. К годовщине августовского путча Ельцин очень хотел показать какие-то успехи. Но «предъявить» народу улучшение экономической и социальной ситуации, на что мы делали ставку, было невозможно. Вспоминаю если не свирепость, то крайнее раздражение Ельцина по этому поводу: «Вы же мне обещали результаты к осени 1992-го! Где они?» В тот драматический момент и родилась идея

запустить проект с ваучерами. Мол, мы не в состоянии вам сейчас что-то дать, но вы получите бумажку, на которую сумеете через некоторое время купить две «Волги». Вот тогда Чубайс и вышел на политическую сцену. До этого он был человеком в трюме. А тут, нашивая лычки, стал подниматься к капитанской рубке. И скоро уже рядом с рубкой стоял. Старпомом.

Еще одна ступенька по лестнице вверх – декабрь 1992 года. Гайдар, уходя из правительства, вместо себя оставил «наместником реформ» Чубайса. Егору важно было, чтобы либеральную линию отстаивал проверенный боец, идеологически ему близкий, человек, которому и в личном плане больше всех доверял. Становилось понятно, что в качестве лидера Чубайс – сменщик Гайдара. Постепенно из второго человека в либеральном крыле он превращался в первого.

И уж коли пошел такой разговор, не могу не упомянуть момент, когда явственно осознал: да, Анатолий Борисович заматерел. Это было после моей добровольной отставки 1994 года. Я рассказывал, что в тот же день ко мне приехал Чубайс: «Зачем ты подал заявление? Мы могли бы вместе работать, многое сделать». – «Толя, тебе вполне по силам взять экономический блок. Ты бы справился. Поставь вопрос о назначении тебя первым вице-премьером». Он невозмутимо ответил: «Уже». Это спокойное «уже» и навело на прозрение о новой для меня искушенности, аппаратной опытности Чубайса. Он не сообщил сходу новость, придержал это... И в наружной бесстрастности была особая уверенность в себе, внутренняя сила, которую я не разглядел на давних научных семинарах, но которая все больше начинала исходить от этого человека.

– **Рассорившись с Гайдаром, вы автоматически не испортили отношения с его другом?**

– Рассорившись с Гайдаром, я автоматически оказался как бы вне либеральной тусовки. Не могу сказать, что стал чужим в этой команде. Но не родным – точно. Однако в личном плане на отношениях с Чубайсом это особенно не сказалось. У Толи – в отличие от более серьезного Гайдара – достаточно ироничная манера общения. Он может отпустить внешне невозмутимую реплику, но с явно колким подтекстом. А ты сам решаешь: обижаться тебе или отшутиться. Неотреагируешь правильно – окажешься дураком. Мы с ним иногда так пикируемся. Со стороны, добродушно... Наши контакты всегда были уравновешенно-спокойными.

– **Вы вскользь заметили, что Чубайс «сам себя пиарит». В самом деле, у него слава чуть ли не гениального менеджера. По-вашему, это рукотворная легенда или реальность?**

– Не знаю, в какой пропорции это соотносится, но думаю, что все-таки содержательных элементов больше. Чубайс – один из немногих людей, которые умеют и сделать, и преподнести.

У Анатолия Борисовича есть отличительная особенность. Он – не упертый. Он менеджер тире политик. Создает, что нужны компромиссы. Гибок. Чего раньше не было. Заматерел еще и в этом плане. Что же до сути, то здесь важнейшая черта Чубайса – умение решать вопросы, причем быстро. В РАО «ЕЭС» он сумел добиться многих вещей: неплатежи погасить, перевести потребителей на новый тип отношений... Ситуация в компании совершенно другая, нежели девять лет назад, когда Чубайс ее возглавил. По РАО можно отсле-

живать управленческий принцип руководителя: он готов сделать шаг в сторону, чтобы не проиграть сражение. Оставить Москву, дабы выиграть войну.

Понятно, что РАО «ЕЭС» – не конец карьеры Чубайса. Многие живут по принципу: решил свои личные проблемы – можно отползать, отплывать на яхте. Одно время модно было критиковать офшорную национальную буржуазию. Так вот Чубайс – «оншорный». Он настойчиво присутствует здесь. Ему нравится быть в своей стране и на авансцене. Но через год, когда реформа РАО «ЕЭС» завершится и компания из гигантского монополиста превратится в совокупность хоть и крупных, но все таки не столь масштабных, Чубайс, думаю, найдет себе в России место, адекватное собственному потенциалу.

– **Анатолий Борисович, что называется, питерский. Насколько своим он чувствует себя в кругу высокопоставленных земляков? Обманчиво ли впечатление, что у Чубайса было больше общего с москвичами из гайдаровского правительства?**

– С москвичами-гайдаровцами Чубайс чувствовал себя уверенно. Сначала был равным среди равных, затем стал признанным лидером. В нынешней питерской команде ему приказывать не приходится. Чаще надо, пустив в ход свой знаменитый напор, с экспрессией убеждать. Сейчас Чубайс более сложную партию вынужден вести. Порой приходится играть в быстрые шахматы на нескольких досках... Не одному Анатолию Борисовичу прежде было легче. Мне тоже. Особенно в первый год работы в правительстве, когда не волновался из-за отношений внутри команды, думал только о деле. Но уже после декабря 1992-го приходилось все время по сторонам оглядываться. Иногда идти вперед с повернутой назад головой.

А питерская команда – она сама по себе сложная. Там разнородная публика. В кругу кого из земляков Чубайсу чувствовать себя своим? В кругу силовиков? Путинских юристов? В кругу самого Владимира Владимировича?

– **Чубайс нажил полстраны врагов, занимаясь приватизацией. Умножил их число, работая в РАО «ЕЭС». Как Вы считаете, нелюбовь соотечественников его задевает?**

– Нет человека, который не хотел бы, чтобы его любили. А, учитывая, что не исключен вариант возвращения Анатолия Борисовича в политику, нелюбовь соотечественников ему мешает хотя бы в прагматическом плане. Безусловно, кожа у него задубела. Как говорила героиня Марецкой в фильме «Член правительства»: «Мужем битая, врагами стреляная...» (Он в прямом смысле – стреляный.) Чубайс не из тех, кто будет обостренно реагировать на опросы общественного мнения, проливать слезу из-за рейтингов. Тем не менее то, что не выстраивается схема всенародной любви, уязвляет его с точки зрения своей нелогичности. Кажется, сутками работает для страны, а взаимности, ответного чувства все нет. Но здесь у самого Чубайса логический сбой. Какая благодарность может быть к реформаторам?! Сделал свое дело – уходи. А ему и уходить не приходится. Уже хорошо.

– **А что для Вас означает чувство признательности? Неблагодарность по отношению к Вам задевает?**

– Я говорил: будучи «старослужащим» в политике, не нарастил «носорожью кожу», что ваш Черчилль считал обязательным атрибутом публичного деятеля. Сохранил чувствительность. Не к неблагодарности –

в своем мелком, пошлом варианте она так расхожа и живуча, что не стоит эмоций. Меня ранит предательство. Даже не оно само, а то, что никак не могу научиться подстраховываться, быть осторожней, циничней.

Сам я признателен многим людям. Ельцину – при том, что видел его недостатки. Геннадия Бурбулису. Черномырдину. Как бы ни злословили о стычке между нами, я-то знаю: всегда сохранял к Виктору Степановичу уважение. Просто на сложном политическом выраже пытался прописать ему новую роль. Никогда не рассказывал об этом эпизоде: ради ЧВС однажды даже пошел на «торг» с Чубайсом. Когда в апреле 1998 года Анатолия Борисовича выдвинули на РАО «ЕЭС», я как лидер фракции заявил, что НДР будет голосовать против. Чубайс попросил о встрече. Встречаемся. «Саша, ты что против меня имеешь?» – «У меня, Толя, Черномырдин не трудоустроен. Раз тебя на РАО – давай Виктора Степановича на Совет директоров «Газпрома» двигать. Тогда баланс будет. Пообещай мне по своим каналам подбросить эту мысль Чубайс говорит: «Ты так ставишь вопрос? Так бы сразу и сказал».

... На тему признательности существует один давний сюжет, который меня долго мучил. Научный руководитель моей еще кандидатской диссертации Борис Ракитский и его жена Галина стояли у истоков моей политической карьеры. Они были по тем временам очень политизированы, свели меня с социал-демократами, искавшими своего кандидата на пост министра труда в правительстве Ельцина. Фактически благодаря Ракитским я познакомился с Силаевым и Бурбулисом. А чуть позднее Борис Васильевич попросил помочь передать здание на Малой Лубянке – его арендовал Институт

проблем занятости, где Ракитский работал (а я чуть не стал в 1991 году там директором). Не то что бы мне не хотелось проявить благодарность, но использовать служебное положение представлялось неудобным. Сказал: «Ребята, выкручивайтесь сами». Ракитский обиделся. А я ничего не предпринял, чтобы снять недоразумение. Мог бы подключить свои связи, «одолжиться» перед теми же Чубайсом и Гайдаром ради человека, столько сделавшего для становления меня как ученого и политика. С годами досадный инцидент, как старый корабль, оброс ракушками и тиной глухого непонимания. Позвонить как ни в чем не бывало и начать отношения с чистого листа стало совсем нереальным... Какие только думы не лезут в голову, когда не спишь: может, подсознательно нарочно обидел человека, чтобы не быть ему благодарным? Но такие мрачные мысли способны родиться лишь ночью. Прошлым летом я пришел на 70-летие к Ракитскому. Размолвка была забыта. На душе полегчало: я возвращен в число любимых учеников.

– Вы верующий человек?

– Верующий, но без внешнего пафоса. Отчетливо помню, как лет в пять-шесть (тогда еще не построили мост через Москву-реку) перевозчик из деревни Беседы переправлял меня с братом на лодке. Тетка тайно – с согласия родителей, но без формального их одобрения – везла нас в церковь крестить. Река казалась такой широкой, что я до озноба трусил. Боялся: не доплывем. Зато сам обряд крещения, церковное убранство произвели на меня сильное впечатление – и таинства, и праздника.

Столько лет минуло, а я смущаюсь молиться на людях. Коробит кампанейщина... Но на православные

праздники нередко посещаю церковь. Получаю удовольствие от продолжительных бесед с настоятелями и наместниками монастырей. С детьми и друзьями мы регулярно путешествуем по среднерусской полосе, осматриваем монастыри, церкви. В последнее время были в Калужской, Псковской, Владимирской, Новгородской областях.

– Вы проводите много времени со своими взрослыми детьми?

– Нам с женой кажется: мало. И сын с семьей живет отдельно, приезжают не уикенд. Дочь тоже предпочитает город, но с рождением ребенка перебрались с мужем на дачу. Иногда приходится уговаривать, чтобы приехали на дачу. Много работают. А раньше я дома появлялся, только чтобы переночевать. (Ох, снова бы не вернуться в прежний режим!) В свое оправдание скажу: пользовался любой возможностью пообщаться с детьми. Раз взял сына в Давос. В перерыве между заседаниями экономического форума полез первый раз на гору – а в инструкторской школе тоже оказался обед – пришлось брать вводный урок у Мити, который уже прилично катался. Было это, особо подчеркну, задолго до новейших времен, когда мир узнал о горнолыжных пристрастиях Путина. Между прочим, к теннису, которым тоже увлекаюсь, у меня одно время сложилось неприязненное отношение именно из-за того, что в него играл президент и как-то на корте коллеги по правительству, деле полномочия, меня в азарте сдали, а может, и «проиграли». Правительственный футбол не любил по другой причине – из-за истории со Скуратовым и потому, что несколько раз здорово получил по очкам.

– **У Вас сильная близорукость. Не очень заметно, что это мешает Вам в жизни.**

– Ничего себе незаметно... Некоторые участники того Давосского форума, вернувшись в Москву, издевательски рассказывали общим знакомым: «Холод, метель, а на горе стоит Шохин topless и протирает майкой запотевшие очки». Это позже, став опытным горнолыжником, я узнал о существовании специальных противотуманных масок. А по поводу плохого зрения врачи еще в двадцать лет меня предупредили, что работа должна быть на воздухе и не связанной с усердным чтением и письмом. В идеале – лесником или сторожем. Ну, вы понимаете...

Когда стал вице-спикером Думы, плохое зрение не позволяло мне оперативно засекать, кто в зале тянет руку. Я выработал такую тактику: коммунистов по определению не замечая, сами о себе напомним. Контролировал в основном ту часть зала, с которой работал. А поскольку я там всех более или менее знал, то довольно бодро вел заседания. К тому же я первым ввел электронную запись на выступления.

– **Вы закончили экономический факультет МГУ больше тридцати лет назад. Многие Ваши одноклассники тогда участвовали в серьезных экономических спорах. Как на их фоне нынешние студенты «Вышки»? Двухдцатилетних, кажется, меньше всего интересуют коридоры власти вкупе с упомянутым удвоением ВВП. Или где-то в недрах подрастают новые младореформаторы, только менее жестокие и более успешные?**

– Летом 2004-го мы собирались по поводу тридцатилетия выпуска в столовой № 8 МГУ. Место встре-

чи изменить нельзя. Вспоминали, в частности, как меня чуть не исключили с экономфака. Сергей Дубинин, тогда секретарь комитета комсомола, заступился и добился смягчения наказания. Мне объявили строгий выговор с занесением. Поплатился я в некотором роде за свободомыслие. Шло глухое брежневское время. А мы вели споры мировоззренческого характера, подвергали сомнению политэкономические категории, пытались проводить несанкционированные студенческие конференции. За одну из них – «Мировая революция» (я должен был сделать доклад о молодежной революции 1968 года, а мои друзья – о «зеленой» и научно-технической революциях, но нас сочли троцкистами) меня едва не вышибли. Во всяком случае в аспирантуру поступить не дали. И работать на факультете запретили.

Основные – реформаторские дискуссии пошли чуть позже. Нечего и сравнивать нас с сегодняшними студентами. Безусловно, они лучше. Шоры, в которых нас держало само время, у них отсутствуют. Свободные мозги, никаких ограничений. Вы говорите, их не интересуют коридоры власти, экономические потуги правительства. А я возражу: это не так. Евгений Ясин, научный руководитель Школы, создал из студентов теневое правительство, загружает на семинарах реальными проблемами (как тот же ВВП удвоить), и ребята толково выступают, прекрасно защищают свои проекты. В мое время чтобы мы замахнулись в деловой игре на роль члена политбюро! Фантазии бы не хватило. Помните, что я считал верхом карьеры, поступая в МГУ? Стать профессором. А нынешние двадцатилетние на порядки

амбициозней. С самого начала ориентированы на то, чтобы определять судьбы страны, стать политиками, магнатами, депутатами, войти в правительство. Но одновременно они понимают: чтобы всего этого достичь, надо учиться. Время легких побед, когда можно было на гребне событий ворваться в политику или случайным образом добиться успеха в бизнесе, миновало. Теперь нужно владеть современными технологиями в профессиональной сфере, знать языки... Уметь говорить. Писать. Считать. Выступать.

Молодежь космополитична. Не только потому, что для нее не существует языковых барьеров, что дипломы лучших российских вузов конвертируемы. В некотором смысле жизнь сегодняшних молодых в состоянии быть конвертируемой. Мой сын закончил юрфак МГУ, год проучился в университете Дьюк в Северной Каролине, два года работал в Нью-Йорке. Предлагали остаться еще – не захотел: «В Москву! В Москву! В Москву!» Наши молодые люди спокойно могут работать везде: в России, в Штатах, в Европе, в Австралии. Ментальность все больше становится глобальной... Но мы обязаны создать такие условия, чтобы они хотели жить дома. И не чувствовали себя при этом ущербно по принципу: «Это наша родина, сынок. Поэтому мы здесь». В России им должно быть комфортно. И в плане бизнеса, и в плане сохранения личного достоинства.

А насчет того, более ли они успешны? Они обязаны быть более успешными. Иначе, зачем мы работали? Вот о жестокости – спорный вопрос. Я не склонен считать, что реформаторы первой волны отличались жестокостью. Это была революция. Ока-

жутся ли дети сердобольней, участливей? Не уверен. Они прагматичны. А мы, что бы о нас ни говорили, все-таки были романтиками.





«И не будь выражение self-made-man столь избитым, мы, не смущаясь, зачислили бы героя в упомянутую когорту»



«Классе в шестом к первому сентября в семье не оказалось денег на форму. И один дальний родственник отдал нам свой старый кителек мышинного сукна на пуговицах». 1964 г.



«Единственное свидетельство моего музыкального образования..». Хоровая студия «Восход» при ДК ЗИЛа (первый ряд, крайний слева). 1965 г.



Выпускной класс (третий ряд, второй слева). 1965 г.



«Я учился на экономическом факультете МГУ, когда там штудировали Маркса»



«Учиться мне всегда было легко». 1972 г.



«Ну дал же Бог ума и красоты!»
Жена Татьяна для меня воплощение женского идеала». 1975 г.



«Правительственному футболу Ельцин придавал особое значение...» Лужники. 1992 г.



В кабинете у Президента России. 1998 г.



«В командах я работал разных. Нет такой одной, к членам которой себя причисляю». Кремль. 1998 г.



«Уже за одно то, как мы неожиданно ворвались во власть, стоит сохранить ему (Ельцину) признательность...»



Обмен мнениями в ходе российско-японского бизнес-форума. Токио. 2005 год.



В альма-матер десятилетия спустя на VIII съезде российского союза ректоров с В.Путиным и В.Садовничим. 2006 г.



«Коллеги нередко доверяют мне участвовать в диалоге с правительством и выступать на встречах с президентом страны, излагая позицию бизнес-сообщества». Кремль. 2007 г.



С С.Ивановым. 2007 г.



...и Д.Медведевым. 2006 г.



Два президента. (с Е.Примаковым). 2006 г.



На конференции по привлечению иностранных инвестиций с М.Фрадковым. В.Новгород. 2001 г.



«Многое надо изменить в механизмах поддержки бизнеса на внешних рынках...» На конференции РСПП с Г. Грефом. 2007 г.



С главными «монетаристами» страны А.Кудриным и А.Улюкаевым. 2006 г.



В Кремле с руководителем Администрации Президента С.Собяниным. 2007 г.



Совместное заседание коллегии Минпромэнерго и Правления РСПП. 2006 г.



«Социальная ответственность бизнеса должна быть четко оговорена законом». Обсуждение на Правлении РСПП генерального соглашения. 2007 г.



«РСПП, обладая большим лоббистским ресурсом, отстаивает интересы всех отраслей экономики». С министром сельского хозяйства А.Гордеевым. 2006 г.



На одной коллегии с Сергеем Лавровым получил ранг Чрезвычайного и полномочного посланника I класса». На юбилейной конференции РСПП. 2007 г.



«Экономика – часть национальной безопасности страны». С секретарями Совбезов России и Украины И.Ивановым и А.Кинахом. 2006 г.



Полет на платформу «Астра» в каспийском море.
С председателем СФ С.Мироновым и президентом
ОАО «Лукойл» В.Алекперовым. 2007 г.



Подписание соглашения с фракцией «Единая Россия»
в Госдуме РФ. 2007 г.



С полномочным представителем Президента РФ в ЮФО
Д.Козаком. Волгоград. 2007 г.



На Координационном совете Приволжского ФО с полпредом
Президента РФ А.Коноваловым. 2006 г.



С Жаком Шираком. 1997 г.



В группе депутатов Госдумы РФ на встрече с госсекретарем США. 2001 г.



С А.Меркель и руководителями предпринимательских союзов G8. 2007 г.



Встреча с делегацией греческих промышленников с участием Президента Греции К.Папульясом. 2007 г.



«В Китае есть четкое представление о том, что будет через год и через пять лет» На переговорах с Цзян Цзэмином. 1993 г.



На трибуне российско-китайского инвестиционного форума. 2006 г.



На переговорах с президентом ЕБРР Х.Келером (крайний слева). 1998 г.



С выпускниками ГУ ВШЭ – обладателями дипломов Лондонской Школы Экономики. 2005 г.



«...именно Бурбулис был отцом – основателем
Правительства реформ. 1992 г.



На заседании VIII съезда народных депутатов
с А.Козыревым. 1992 г.



IX внеочередной съезд народных депутатов с Б.Федоровым
и А.Чубайсом. 1993 г.

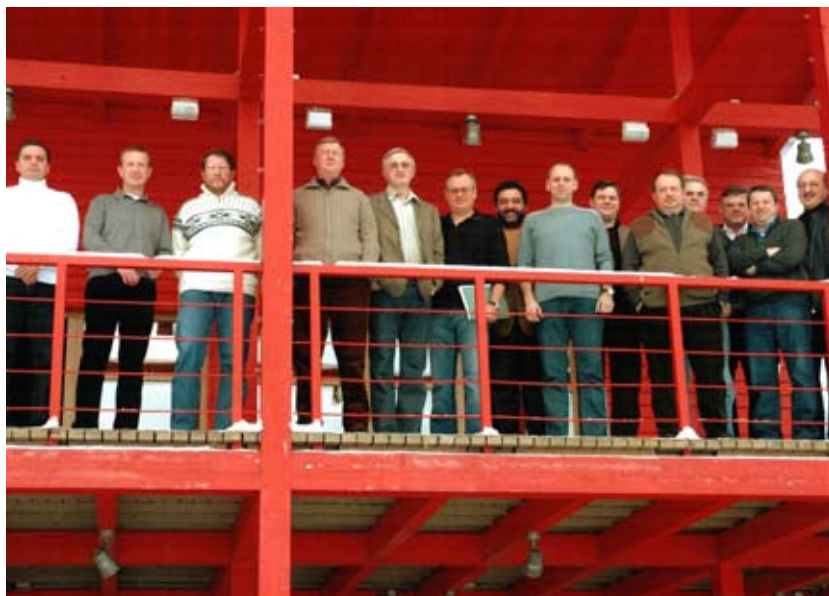


«В.Черномырдин несколько раз вытягивал меня из
безнадежных ситуаций...» 1997 г.



В перерыве между заседаниями Госдумы с депутатами различных фракций





Выездное заседание в «Лисьей норе». 2005 г.



«Власть и бизнес обязаны слушать и слышать друг друга»
с А.Жуковым и В.Евтушенковым. 2007 г.



«Главная моя задача превратить РСПП в рупор всех сфер бизнеса». Правление РСПП. 2007 г.



С М.Фридманом В.Потаниным и О.Дерипаской. 2006 г.



Пресс-конференция после обсуждения с Путиным вопросов повышения качества профессионального образования с Р.Варданием и А.Карачинским. 2006 г.



С руководителем Комитета РСПП по торговой политике и ВТО А.Мордашевым 2007 г.



«Мне важно чтобы члены Бюро раскручивали бренд РСПП...»



На деловом совете у Министра иностранных дел. 2006 г.



«Государство и бизнес в равной мере заинтересованы в поступательном развитии экономики и политической стабильности.» Кремль. 2006 г.



После избрания Президентом РСПП 2005. г.



«У меня не было амбиций во что бы то ни стало возглавить РСПП». Выборы Аркадия Вольского почетным президентом Союза. 2005 г.



В президиуме XV съезда РСПП. 2006 г.



«Нужно создавать в регионах благоприятные условия
для реализации инвестиционных проектов...»
На съезде СПП СПб. 2007 г.



На экономическом форуме в Нижнем Новгороде. 2006 г.



Надо по существу стать ядром бизнес-сообщества».
Правление РСПП. 2006 г.



На 15-летию Российского союза. 2007 г.



«Лившиц, произнося «делиться надо», был вполне серьезен...»



«Путин использовал Илларионова, как некий раздражитель для своих соратников...» 2003 г.



«В книге я сознательно не делал акцент на экономике...»



«Общественная палата отстаивает интересы разных сегментов гражданского общества» с Секретарем ОП Е.Велиховым. 2006 г.



С Патриархом Всея Руси Алексием II. 2006 г.



С Л.Додиним. 2007 г.



«Общение с одаренными людьми доставляет мне наслаждение. Тонизирует» с И.Глазуновым. 2006 г.



С З.Церетели и Э.Сагалаевым. 2007 г.





«Я сторонник активного отдыха»
На краю мира (Огненная земля). 2005 г



В Антарктиде. 2006 г.



Малайзия. 2007 г.



На линии экватора. Кито. 2006 г.



На Таити. 2004 г.



На Северном полюсе у атомохода «Ямал».



На Галапагосах. 2006 г.



«Раньше удавалось путешествовать всей семьей» ЮАР. 2000 г.



«Я в целом чувствую себя дома комфортно...»



«По двадцать часов в сутки работали. Уставали смертельно, но были потрясающе счастливы...» 1992 г.



С магистром права Дмитрием Шохиным. Нью Йорк. 2001 г.



С магистром делового администрирования Евгенией Шохиной. Москва. 2006 г.



Со старшим внуком Данькой на даче. 2007 г.



...и младшим – Александром Николаевичем. 2007 г.



С супругой Татьяной Валентиновной на семейном юбилее. 2005 г.



«Моя жизнь сложилась... Я сильно надеюсь, что впереди не спуск с горы, а новые повороты и подъемы...»