

СОДЕРЖАНИЕ

Стройотряд (лето 1988 года)	9
Кроссворды (осень 1990 года)	13
Валютное кидалово (лето 1991 года)	17
НИИ ЦАГИ (1991 год).....	20
Банк: начало (осень 1991 года).....	25
Первый кредит (зима 1992 года).....	30
Банковская столовка (1992–1996 годы).....	36
О деньгах (весна 1992 года).....	39
МРЦ (1992–1996 годы).....	43
Валютный департамент (1992–1996 годы).....	49
Баланс (1992 год)	52
Авто (1992–1996 годы).....	55
«Я — Сильвестр» (1993 год)	59
Америка (1993 год)	64
«Переводим деньги из ВЭБа!» (1993 год).....	68
Премьер СССР (1994 год)	71
Команда и внутренние устои (1992–1996 годы).....	76
Вексельный кредит (1993–1996 годы).....	80
«Магнитка» (1993–1995 годы)	86
Квартирный вопрос (1992–1997 годы).....	93
«Короткие деньги» (1992–1994 годы).....	97

Акции банка (1994 год).....	99
Отдых и образ жизни (1993–1998 годы)	103
Недвижимость (1992–1996 годы).....	106
Крым (1994 год)	112
Козырева и двоевластие (1991–1996 годы).....	116
Наташка.....	121
Вексельный центр (1994 год).....	123
Собственные деньги (конец 1994 года).....	126
ФРС и векселя ТУБа (1995 год)	129
«Черный вторник» (1995 год)	135
Фонд взаимопонимания и примирения (1994–1996 годы)	141
Я еду в Кремль (лето 1996 года)	146
Крах: советы бывалых (1996 год)	151
По дороге в Тверь (июль 1996 года)	154
Это — конец! (июль 1996 года).....	158
Скандал в семье (июль 1996 года).....	162
Сто тысяч долларов (июль 1996 года)	165
Ходорковский или Прохоров? (август 1996 года).....	168
Делаю выбор (август 1996 года).....	173
Что изменилось (август 1996 года).....	178
«Товарные» векселя «Лукойла» (осень 1996 года).....	181
Пьер и Франсуа (1996–1997 годы).....	187
Инвестбанкир (осень 1996 года)	191
«Сиданко» (1996–1997 годы)	195
Онэксимбанк — МФК (1996–1997 годы).....	200
Куршевель (зима 1997 года).....	204
«Сельские» облигации (весна 1997 года).....	208
Белла (1997 год).....	214

Миллиард долларов агробондов (1997 год)	220
Монте-Карло (лето 1997 года).....	224
Борис (лето 1997 года)	228
«МФК-Ренессанс» (1997–1998 годы)	232
ЮКСИ (зима 1998 года)	238
Норильск, Якутск, Иркутск... Санкт-Петербург (весна 1998 года).....	245
Дефолт (август 1998 года).....	251
В ЦБ (август 1998 года).....	257
Русские фонды (1999 год).....	263
Приложение.....	269

Взглянув когда-нибудь на тайный сей листок,
Исписанный когда-то мною,
На время улети в лицейский уголок
Всесильной, сладостной мечтою.
Ты вспомни быстрые минуты первых дней,
Неволю мирную, шесть лет соединенья,
Печали, радости, мечты души твоей,
Размолвки дружества и сладость примиренья, —
Что было и не будет вновь...
И с тихими тоски слезами
Ты вспомни первую любовь.
Мой друг, она прошла... но с первыми друзьями
Не резвою мечтой союз твой заключен;
Пред грозным временем, пред грозными судьбами,
О милый, вечен он!

*А. С. Пушкин,
в альбом Пущину*

СТРОЙОТРЯД (ЛЕТО 1988 ГОДА)

Каждое лето мы отправлялись в стройотряд.

Вообще стройотрядовское движение для каждого студента Физтеха значило тогда очень много.

Во-первых, это были существенные заработки — на деньги, заработанные летом, мы потом жили целый год.

Во-вторых, стройотряды давали возможность увидеть страну за государственный счет. Все авиабилеты, даже в дальние концы СССР, полностью оплачивал областной штаб ССО (студенческих строительных отрядов). За шесть лет института я много где побывал в стройотрядах, работал на БАМе, в Приморье, степном и горном Алтае, а после пятого курса — это было как приз — за границей, в Болгарии.

И самое главное: стройотряды считались очень престижным делом.

Было престижно отправиться летом в какое-то далекое от Москвы место, было престижно стать командиром отряда, мастером или комиссаром, и вообще было престижно попасть вместе одной компанией в тот или иной «стройка».

Именно стройотряды формировали настоящую студенческую дружбу, именно там проверялись и проявлялись характеры.

Летом 1988-го, после четвертого курса МФТИ¹ мы полетели в Горный Алтай, в далекий районный центр Усть-Кан.

Встретил нас местный молодой секретарь райкома, раньше он сам учился в Москве, поэтому к нам, студентам-стройотрядовцам, отнесся с радостью и уважением. Он сразу связался с начальником местной строительной конторы — МПМК², в которую мы направлялись, — чтобы тот дал нам хорошую работу и не обижал по зарплате. Позвонил, а сам улетел на какую-то важную партконференцию в Москву.

В МПМК нас встретили после этого звонка радушно, но мы сразу увидели, что дела у самой строительной организации непростые. Контора как раз в тот момент находилась на стадии преобразования, ее куда-то присоединяли.

Начальником МПМК был хитрый, средних лет алтаец. Он сказал, что работы всякой много, но машин и механизмов — исправных — почти нет и с материалами проблема, так как у МПМК долги по налогам перед государством. Но пообещал, что на нас, нашей работе и зарплате, эти старые долги не скажутся. Он дал нам сразу два объекта: нужно было достроить детский сад в Усть-Кане и перекрыть крыши в коровнике в соседнем Яконуре.

Поселились мы нашим веселым составом в одноэтажном здании старого общежития, нас было около тридцати парней-студентов и одна девушка-повариха.

Худо-бедно работа на этих двух объектах закрутилась. С трудом, но удавалось найти материалы и всех загрузить, чтобы не было простоев. Работы было

¹ МФТИ — Московский физико-технический институт.

² МПМК — Межхозяйственная передвижная механизированная колонна.

много, и казалось, что мы сможем хорошо заработать. Ведь ехали мы именно за этим!

Но к концу первого месяца работы, когда я стал донимать начальника, что пора бы уже подписать наряды и хотя бы начислить нам зарплату, — я стал понимать, что в МПМК денег нет. Долги конторы только выросли, а другие здешние рабочие стали нам намекать, что мы зря тут трудимся, что этот алтаец нас просто кинет, что мы так и отработаем все лето зазря, а зарплату нам могут так и не заплатить.

После ежедневных скандалов и разборок с этим начальником мы собрались всей командой и решились... объявить забастовку.

Мы не выходим на работу!

Об этом я тут же рассказал секретарю райкома, который как раз вернулся с московской партконференции. Он стал убеждать меня, что нужно как-то найти общий язык, и пообещал переговорить с «алтайцем». Такой скандал в районе ему точно был не нужен! И не дай бог, заявил он, чтобы я кому-то в горно-алтайском обкоме комсомола об этом рассказал.

Пока он разбирался с нашим начальником, мы рванули искать «шабашки» по всему району, чтобы успеть хоть что-то заработать за оставшиеся полтора месяца. Я, мастер и комиссар стали объезжать местные совхозы и конторы, предлагая наши «рабочие руки». Собственно, таким поиском я как командир отряда занимался тогда постоянно, но тут нужно было, по сути, с нуля всему отряду срочно найти работу!

За неделю мы нашли то ли шесть, то ли восемь различных «шабашек» в соседних селах и аулах, и весь отряд разъехался по этим мелким подработкам.

У нас у всех был уже большой опыт работы в стройотрядах, и случалось всякое, но таких трудностей, такого физического и нервного напряжения я не помнил.

Это оказалось реально в первый раз!

Все предыдущие стройотряды были во времена более-менее устойчивого социализма, когда все было стабильно и налажено. Нас спокойно ждали в каком-то совхозе или строительной конторе, давали на три летних месяца какую-то работу, потом закрывали наряды, мы получали деньги и улетали назад в Москву. Работы было всегда много, мы сильно уставали, но все проходило спокойно и организованно.

В этот раз впервые все оказалось как на войне.

А точнее — как на рынке.

Нужно было самим быстро принимать решения, быстро искать новую работу, договариваться об оплате, добывать стройматериалы, искать где спать, где питаться, и все — за каких-то полтора месяца! Для всех нас это оказалось настоящим первым вызовом.

Нам было тогда от двадцати одного до двадцати трех.

С помощью секретаря райкома и местного банка, который выдал МПМК еще один кредит, мы выбили-таки наши зарплаты из того алтайца. Затем собрали деньги со всех шести или восьми шабашек и — довольные, повзрослевшие — улетели назад в Москву.

P.S.

Это был последний наш стройотряд, когда мы зарабатывали свои студенческие деньги тяжелым физическим трудом.

Дальше пошло веселее...

КРОССВОРДЫ (ОСЕНЬ 1990 ГОДА)

Мы заканчивали последний курс института, когда вышел закон о кооперации и разрешили создавать первые частные или получастные кооперативы. Как раз такой кооператив вместе с нашим ФАЛТом (факультетом аэромеханики и летательной техники МФТИ) мы и создали. Но что он будет делать, как станет зарабатывать, еще не знали.

Как-то раз, сидя в общежитии и разгадывая вместе кроссворды, мы вдруг подумали: а не сделать ли из этого бизнес? Если нам самим нравится искать свежие кроссворды и решать их, то, наверное, это интересно и другим. А в киосках тогда был полный голяк с литературой и новыми журналами.

В общем, мы решили: это может пойти!

Проект был такой: мы придумываем кроссворд или несколько и печатаем на листе бумаги формата А3, на лицевой стороне — кроссворды, а на обратной — ответы. Распределили роли: Серега сочиняет кроссворды, я ищу, где их напечатать, и думаю, как продавать, остальные — на подмоге. Серега сел за рисование и придумывание кроссвордов, а я отправился в типографию ЛИИ (Летно-исследовательского института). Пришел туда и спросил: «Вот мы с ФАЛТа, организовали первый у нас кооператив и хотим напечатать кроссворды. Сможете?»

Мне ответили: «Легко, несите рисунки, тексты и прочее». Они сами тогда только организовали собственный кооператив и готовы были в те часы, когда институт не работал, все это нам напечатать.

«Только у нас еще нет на это денег, — уточнил я, — но мы готовы рассчитаться с вами сразу после того, как продадим свои листовки». В типографии мне ответили: «Мы готовы. Это для нас будет первый такой коммерческий заказ. Нам самим интересно. Несите, напечатаем без денег, расплатитесь потом».

После этого я побежал в свой кабинет в комитете комсомола, где стоял телефон, и стал искать номер московского центрального офиса «Союзпечати». Тогда по всей Москве и всему Подмосковию стояли киоски «Союзпечати» — только они продавали газеты и журналы.

Нашел их телефон, позвонил и спросил: «Мы — кооператив при МФТИ, издали листы-кроссворды. Можем ли мы через вашу сеть киосков это продать?»

Мне тут же ответили: «Почему бы не попробовать. У нас как раз сейчас мало периодики на прилавках. В успехе мы не уверены, поэтому выкупать ваши листки не готовы, но можем взять их на реализацию, их комиссия будет 10% от продаж».

Я обомлел от удачи. «Союзпечать» — это круто!

Осталось только изготовить тираж и привезти кроссворды на центральный склад.

Я побежал заключать договор с типографией ЛИИ, отдал рисунки и тексты — Серега к тому времени как раз все закончил. Потом мы с друзьями скинулись на автобус, чтобы весь этот тираж «макулатуры» довезти из Жуковского на склад «Союзпечати» в Москве. Так все и прошло.

Наступили томительные дни и недели ожидания: продадут наши кроссворды или нет? От этого зависело все! Ведь нужно было еще расплатиться

с типографией и самим факультетом, который дал нам крышу и печать кооператива.

Я тогда часто ездил электричкой из Жуковского в Москву, находил ближайший к вокзалу киоск «Союзпечати» и смотрел из-за угла: подходят ли, покупают ли наши кроссворды? Бывало, я стоял так часами.

Меня очень печалило тогда и волновало, что покупатели к киоскам почти не подходили.

Прошло несколько месяцев — кажется, три. Такой срок нам назначили в «Союзпечати» — после этого они должны были доложить нам, сколько продали, перечислить выручку за вычетом своей комиссии и отдать оставшийся тираж.

Порог нашей окупаемости был где-то 30%. Нужно было продать минимум 30% тиража — а всего мы напечатали 100 тысяч листовок, — чтобы хотя бы выйти в ноль, то есть рассчитаться с типографией, вернуть свои деньги за перевозку, оплатить налоги кооператива, перечислить комиссию «Союзпечати» и положенную долю факультету.

Я очень волновался, когда позвонил через три месяца. Спросил: «Сколько продали?»

И услышал в ответ: «Извините, но все реализовать не удалось, продали только 80% тиража. Больше не смогли. Нам придется вам вернуть оставшиеся 20% листовок — и к тому же они все потрепаны и, наверное, испорчены, так как свозили их из киосков со всей Москвы. Еще раз извините...»

Я обомлел. Это более чем в два раза превосходило то, что нам требовалось для окупаемости!

Это был феерический успех!

«Союзпечать» перечислила нам деньги. Мы рассчитались с типографией, вернули транспортные, отдали долю факультету, после чего на каждого из нас осталось где-то по тысяче рублей. Столько я до этого

зарабатывал, будучи командиром стройотряда, за три месяца тяжелого физического труда где-то в Сибири, да еще с учетом «северного» повышенного коэффициента!

После этого успеха мне показалось, что мы и дальше сможем так жить, а именно: продолжать заниматься наукой, самолетами, аэродинамикой и периодически — делать такие коммерческие сделки через наш кооператив.

С того момента я больше не ездил в общественном транспорте, не ждал на остановке автобуса, не толкался в толпе — я всегда стал ловить тачку. Добираться на такси от общаги до платформы «Отдых», чтобы на электричке поехать в Москву или в Коломну к жене и теще, стало для меня нормой. Раньше я мог позволить себе такси максимум раз в месяц, и то если очень куда-то опаздывал.

P.S.

Через полгода после того первого успеха мы решили его повторить. Я вальяжно поехал в ту же типографию, чтобы договориться о новой партии. И каково же было мое удивление, когда мне ответили: «У нас уже заказов на шесть месяцев вперед, все время занято, приходите через полгода».

Я позвонил в «Союзпечать»: «Можем ли мы у вас разместить на продажу новую партию кроссвордов?»

Мне ответили: «Нет. Мы уже завалены разной литературой и макулатурой».

И действительно, когда я поехал в Москву, то увидел, что прямо в метро лежат развалы всякой печатной продукции: газет, кроссвордов, анекдотов, стихов, песен и прочего, и прочего. Я увидел тогда, что рынок быстро, очень быстро занял это место.

Нужно было искать что-то новое.

ВАЛЮТНОЕ КИДАЛОВО (ЛЕТО 1991 ГОДА)

Официально хождение валюты в СССР было запрещено.

Валюта не продавалась легально. Ее иногда привозили те, кто работал в других странах. Ее также в малом количестве выдавали при выезде в заграникомандировку. А потратить валюту в Москве можно было только в специальных «валютных» магазинах «Березка».

Но, конечно, все, что тогда официально запрещалось, можно было сделать неофициально — на черном рынке.

Один такой черный рынок я как-то случайно и обнаружил около Курского вокзала, рядом с отделением Внешэкономбанка. По-видимому, с заднего входа сами сотрудники ВЭБа выносили эту валюту и там же ее продавали. По крайней мере, именно такая версия ходила среди тех, кто тогда толкался у Курского вокзала.

Порасспросив людей, почему тут доллары и фунты, я вдруг понял, что есть существенная разница между курсом покупки валюты, который мне называли у вокзала, и тем, что я слышал от своих же друзей в Жуковском.

И я решил на этом «заработать»!

Пошел к своему однокурснику Андрею — он в то время зарабатывал на видеоаппаратуре, то ли записывал новые фильмы на кассеты и продавал их, то ли перепродавал сами видеки, привезенные из-за

границы, — в общем, валюта у него водилась. Я попросил Андрея занять мне, кажется, тысячу долларов на выгодную, как мне тогда казалось, сделку.

В тот момент это были для меня довольно большие деньги.

Я предполагал продать их за рубли на черной толкучке у вокзала, а потом уже в Жуковском купить доллары по более выгодному курсу. После возврата Андрею занятой у него тысячи долларов у меня должно было остаться около половины от этой суммы. Вот такую разницу давал тот «выгодный» курс.

Приехав на Курский вокзал, я сразу направился к тому «черному» рынку у ВЭБа. Там уже толкалось много народу, люди стояли кучками по два-три человека, и все что-то подсчитывали.

Видно было, как они друг другу передают какие-то деньги. Так как все это происходило нелегально, люди с недоверием смотрели на остальных и все время оглядывались по сторонам, чтобы при слове «менты» успеть разбежаться.

Я зашел в центр той толпы, посмотрел по сторонам — милиции вроде нигде не было видно, все было спокойно — и стал спрашивать, кому нужны доллары и кто какой курс предлагает.

Довольно быстро я выбрал мужичка азербайджанского вида, который дал мне лучший курс и у которого прямо сейчас была нужная сумма. Мы встали друг напротив друга и занялись расчетами. Я сказал, сколько у меня долларов, он посчитал по своему курсу и назвал сумму в рублях. Я согласился, понимая, что это будет довольно толстая пачка денег.

Он предложил отойти чуть в сторонку, под арку — мол, чтоб не светиться. Мы отошли — и стали совершать обмен.

Я достал свою тоненькую пачку долларов, а он — пухлую пачку своих рублей. Перелистнул их,

и я увидел, что деньги реальные. Я протянул ему валюту, а он мне — рубли. Я уже взял его пачку рублей, но он их не выпускал — мол, и ты давай доллары. Через пару секунд он взялся за мои доллары, но я все еще продолжал их держать. Чуть задержавшись, он отпустил свои рубли, а я еще держал свои доллары.

Но одной рукой невозможно было пересчитать взятые у него рубли, и я отпустил доллары и начал перелистывать толстую пачку его рублей. Уже на пятой или шестой купюре я вдруг понял, что там дальше лежат просто... чистые листки бумаги по размеру купюр!

Подняв взгляд на азербайджанца, я увидел его быстро удаляющуюся спину — он убежал.

Я бросился за ним, мчался по каким-то дворам и закоулкам, долго, но безуспешно. Так я «попал» на тысячу долларов.

Полностью опустошенный, я вернулся в Жуковский. Взял деньги, что у меня к тому времени оставались от кроссвордов, отдал Андрею, но набранной суммы все равно не хватало. Я сказал ему, что сразу все не верну, а смогу только в ближайшее время...

P.S.

Весь долг Андрею я сумел отдать только из первой своей большой зарплаты в банке. После того случая я решил больше никогда в жизни не заниматься «черными» спекуляциями. Чувствовал я себя тогда очень мерзко, так как и поделиться-то переживаниями ни с кем не мог. Все это казалось глупым, бездарным и пошлым.

Таким «бизнесом» заниматься нельзя, сказал я себе. Нужно было браться за что-то серьезное, причем срочно! Деньги кончались.

А когда наше банковское дело уже всю раскрытилось, мы позвали Андрея к нам, возглавить кредитное управление банка.

НИИ ЦАГИ (1991 ГОД)

Система высшего образования в московском Физтехе, который мы заканчивали, предусматривала, что на последних курсах института мы уже должны были активно вести научную работу в одном из профильных отраслевых НИИ. Это позволяло после окончания института сразу влиться в науку, начать готовить кандидатскую, а потом и докторскую диссертацию.

Я был распределен и работал в ЦАГИ¹.

В кабинете, где мне дали стол и стул, сидело пять человек. В дальнем углу располагался стол моего научного руководителя, начальника отдела, — ему было тогда около сорока. По бокам от него — столы двух сотрудниц, женщин непонятного возраста, думаю, между тридцатью пятью и сорока пятью. В их задачу входило собирать в папки какие-то бумаги, которые давал им начальник отдела, а также чертить графики на основе данных, которые мы периодически получали от экспериментов в аэродинамической трубе. Эксперименты тогда уже проходили редко, и потому реальной работы и загрузки у женщин не было.

Постепенно я начал понимать, что одна из главных задач мужской части нашего отдела заключалась в том, чтобы загрузить работой этих двух наших женщин. Основной же задачей этих сотрудниц было... заваривать чай.

¹ ЦАГИ — Центральный аэрогидродинамический институт.

Это была отдельная и очень важная процедура. И состояла она из следующих этапов. Освободить стол или хотя бы угол стола от бумаг и чертежей. Положить на него деревянную доску. Поставить сверху чайник, предварительно наполнив его водой. Засунуть в него кипяtilьник, опустить крышку. Поднять ее, когда закипит вода, вынуть кипяtilьник, снова опустить крышку. На отдельную доску поставить фарфоровый чайничек, насыпать туда чай из пачки «с индийским слоном», залить кипятком, закрыть чайничек. Обернуть чайничек полотенцем и через пять минут предложить всем... чайную паузу! Такая процедура непременно проделывалась два раз в день — утром и ближе к вечеру, не считая обеденного перерыва.

Кроме этих двух сотрудниц, начальника отдела и меня, студента-выпускника, в углу располагался еще один замначальника отдела, молодой кандидат наук. Ему было тридцать два.

Я просидел в том кабинете около года — последние шесть месяцев выпускного курса института, когда я готовил дипломную работу по аэродинамике вихревых потоков у носовой части истребителя на больших углах атаки, и первые шесть месяцев аспирантуры, когда я должен был начинать готовить кандидатскую.

Еще не закончив институт, я увидел, что дела в ЦАГИ идут тухло.

Реальной исследовательской работы уже почти не было. Каких-то больших научных задач — тоже. Все пытались себе придумать какое-то занятие, но все это было очень отвлеченно, без прорывов.

В основном все отделы, и наш в том числе, занимались компьютеризацией. Сначала стояла задача получить компьютер начальнику отдела, затем — для всех сотрудников-мужчин. Потом в институт завезли «мышки», и все стали выбивать себе их. Потом появился большой общий компьютерный зал,

и я стал пропадать там часами и иногда оставаться на ночь, готовя дипломную работу.

В наш общий кабинет приходиться не хотелось, там царил скука и какая-то полная бесперспективность. Начальнику отдела — сорок, его заместителю — тридцать два, мне — двадцать пять. «Я что, семь лет так и буду тут сидеть до должности замначальника отдела? — думал я. — И пятнадцать лет до начальника отдела? И все это между чайными паузами?!»

Обо всех наших студенческих «шабашках» и проектах я не рассказывал никому в отделе. Будучи студентом — а потом аспирантом, — я имел свободный график и потому не спрашивал у начальника отдела, можно ли мне уйти и когда прийти в следующий раз.

Но я был человек дисциплинированный и ответственный и потому успевал и побывать в том кабинете, и посидеть в общем компьютерном зале института, успевал заниматься «коммерцией», общественной комсомольской работой на факультете и семейной жизнью молодого отца (нашему первому сыну тогда было уже около трех лет).

И вот как-то осенью 1991 года — посреди рабочего дня, как раз перед очередной чайной паузой — я зашел в наш кабинет отделения механики летательных аппаратов ЦАГИ с тортом. Поздоровался со всеми и сказал, что пришел попрощаться.

Я решил уйти из науки в рыночный бизнес!

Наши тетушки замерли — точнее, замер весь отдел. Думаю, у всех тогда были смешанные чувства. Начальник вздохнул с облегчением, потому что я снял с него груз ответственности — искать мне тему для кандидатской, когда он сам все никак не мог придумать тему для своей докторской. Его молодой заместитель, наверное, тоже вздохнул с облегчением, поскольку в моем лице ушел молодой и приткий, который мог бы еще его и подсидеть.

Дама помоложе в первый момент меня пожалела. «Куда же ты теперь без работы? У тебя же ребенок!» — подумала она. У нее самой был тогда сын лет пяти, и она боялась, что ее молодой муж может потерять работу. И только вторая дама, что была постарше, смотрела на меня в тот момент с восторгом и восхищением. «Так и надо, — молча говорил мне ее взгляд. — Это настоящий мужской поступок».

— А куда ты идешь? — спросили меня коллеги, когда мы уже почти выпили весь чай и съели почти весь торт.

— Мы открываем филиал банка, — сказал я. — И я буду директором.

Весь отдел так и замер с недоеденными кусками торта во рту!

— Банка? Какого? — стали они наперебой расспрашивать меня.

— Коммерческого, — гордо ответил я.

Потом, конечно, все долго смеялись. Они и радовались за меня, и ничего не понимали. Что такое вообще банк? Что я мог знать об этом, когда я тут месяц за месяцем вроде бы сидел рядом с ними? Сами-то они ничего о банках не знали. В общем, вопросов тогда было больше, чем ответов, — и у них, и у меня. Ведь все только начиналось.

Когда я уже выходил из кабинета, кто-то меня спросил: «А какая у тебя там будет зарплата?»

Я, чуть смущаясь, ответил: «Одна тысяча рублей».

И это был второй для них шок, так как тысячу рублей в тот момент, кажется, составляла зарплата всего нашего отдела, включая начальника.

Мы попрощались, и я ушел.

Я не стал их совсем травмировать. На самом деле мне дали тогда зарплату в две тысячи рублей.

P.S.

Через два года, когда советская наука совсем разваливалась, когда во всех НИИ перестали выплачивать зарплаты и начались повальные увольнения, почти весь тот свой отдел я принял к нам на работу в банк. Одна из сотрудниц пришла к нам в бухгалтерию, другая стала операционисткой в филиале в Жуковском.

А своего начальника я устроил управляющим в одном из наших московских отделений.

И только тот молодой зам так, кажется, и остался в науке.

БАНК: НАЧАЛО (ОСЕНЬ 1991 ГОДА)

По старым стройотрядовским связям Андрей договорился, что нам дадут временно пустой кабинет в здании горкома комсомола на Колпачном.

Главное в этом кабинете было то, что там стоял телефон и по нему можно было звонить свободно и куда угодно. В этом же здании горкома начинал тогда свой бизнес и Ходорковский, а чуть позже оно станет основным офисом группы «Менатеп».

Если есть телефон — значит, нужно куда-то звонить и что-то предлагать. Главный вопрос был: что предлагать? Торговать компьютерами или факсами, начинать организовывать новую биржу или что-то в том же духе?

Но мы быстро поняли, что это уже никому не нужно — уже было много и бирж, и контор по торговле факсами.

И вот в какой-то момент пришла мысль...

А может — банк?

И тут Игорь сказал, что у него тетка из Вышнего Волочка и что она вроде бы работает в каком-то банке. Может, им что-то нужно в Москве? Игорь позвонил своей родственнице, и та ему ответила: да, их старый советский Жилсоцбанк¹ акционируется — и будет

¹ Жилсоцбанк — банк, созданный на основе регионального отделения Жилсоцбанка СССР, который занимался обслуживанием предприятий в отрасли непродовольственной сферы, жилищно-коммуналь-

теперь называться Тверьуниверсалбанк. Она пообещала поговорить с руководителями банка о том, не хотят ли они открыть московский филиал.

Через некоторое время она перезвонила и сказала: «Им это интересно! Козырева (она была президентом банка) как раз задумалась о том, чтобы открыть в Москве филиал».

Мы тут же договорились, что Козырева приедет к нам в Москву познакомиться.

Поняв, что к этому есть интерес, мы стали искать телефоны и других региональных контор Жилсоцбанков и Промстройбанков¹ и всех спрашивать: «А не хотите ли вы открыть московский филиал?»

И — о чудо! — практически везде нам говорили: «Да». Банки активно развивались, и все хотели открыть филиал в Москве! Таким образом, за неделю мы получили минимум три или четыре твердых предложения встретиться. Мы договорились, что к кому-то приедем сами, кто-то согласился добратсья до нас в Москве.

И тут комната в здании горкома комсомола оказалась нам очень важна для презентации себя как команды. Вот, смотрите, какие мы крутые, со связями в центре Москвы!

Уже на следующей неделе к нам на черном иностранном автомобиле приехала красивая высокая молодая женщина, блондинка лет сорока — сорока пяти Александра Михайловна Козырева. Она нам сразу понравилась. Мы заранее договорились с секретарем горкома, чтобы он временно пустил нас в свой

ного хозяйства, государственной торговли, бытового обслуживания, легкой и местной промышленности, а также в сфере кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности.

¹ Промстройбанк — банк созданный на основе отделений Промстройбанка СССР. Обслуживал предприятия промышленности, строительства, транспорта и связи, а также предприятий в системе Госснаб СССР и Академии наук СССР.

большой кабинет — там мы с ней и встретились. Сказали мы примерно следующее: мы сами из Физтеха, активные комсомольцы, входим в руководство областного штаба строительных отрядов, всех тут в Москве знаем и все можем решать, хоть и молодые. Нам тогда было по двадцать пять лет. Мы предлагаем организовать в Москве какой-нибудь бизнес для региональных банков.

Пообщавшись и познакомившись с Александрой Михайловной, мы договорились, что через два дня сами приедем в Тверь с «Программой» о том, как развивать банк и делать филиал.

Надо сказать, что в тот момент мы вообще не знали, что такое банк, — и потому вся эта затея еще казалась нам сомнительной и толком мы в нее не верили. Но между собой мы договорились, что я попытаюсь набросать программу, как развивать банк, с которой мы и поедем в Тверь.

На подготовку этого документа было меньше двух дней, а мы ничего не знали про банки и финансы. Поэтому я стал искать книги, ездить по книжным магазинам.

И тут я понял, что там нет вообще ничего по финансовой теме. В СССР банки никому не были интересны, и потому в магазинах книг о них не было вообще.

Так в поисках хоть какой-то информации прошел еще один день.

Оставался уже только один, последний день. Пришла мысль поискать в библиотеках. Я отправился в одну, в другую, и везде мне говорили: «Об этом книг нет».

«Может быть, вы что-то найдете на Неглинной, в Госбанке СССР, — посоветовали мне в одной из библиотек, — если только вас туда пустят».

Было шесть вечера, когда я постучался в дверь «Библиотека Госбанка СССР» и спросил: «А могу ли

я почитать что-нибудь о банках?» Там удивились, но впустили меня, подвели к двум огромным полкам с толстыми книгами «Банковское дело СССР» и сказали, что у меня есть всего два часа до закрытия.

Это было как в ночь перед экзаменом по урматам. Я погрузился в иной мир абсолютно новых для меня терминов! «Дебет», «кредит», «депозит», «акции», «аккредитивы», «облигации», «процентные ставки», «чеки» и прочее, и прочее.

Видя, что я погряз в книгах и лихорадочно строчу, исписывая лист за листом, библиотекарша из Госбанка смиловилась и просидела со мной лишних два часа.

В то время в той библиотеке я был один, вообще один.

Никому эта литература была не нужна — и потому, наверное, та женщина так удивленно и с жалостью смотрела на меня. Часов в десять вечера я вышел из библиотеки и поехал на метро, а затем на электричке назад в Жуковский, в общагу, откуда рано утром мы вчетвером (я, Андрей, Игорь и Леха) должны были отправиться к Козыревой с программой.

Утром мы поехали в Тверь, сначала на электричке, потом на автобусе. По дороге мы обсуждали банковские термины, пытаясь разъяснить друг другу их суть, читали нашу «Программу», что-то обсуждали и смеялись. Мы одновременно и были уверены в себе, и сомневались в этой аванюре.

К обеду мы приехали в Тверь и зашли в большое старое здание советского Жилсоцбанка, на котором висела свежая табличка: «Тверьуниверсалбанк». Козырева встретила нас в своем большом кабинете, внимательно прочитала нашу бумажку, затем стала задавать вопросы, а мы же отвечали, кто что мог.

В конце встречи она спросила: «Если мы договоримся, кто у вас будет главным?»

Все повернулись в мою сторону.

Надо сказать, что мы это заранее специально не обсуждали. «Ну, тогда так и решим, — сказала Козырева. — Сергей Анатольевич, я назначаю вас директором московского филиала Тверьуниверсалбанка, начинайте формировать команду!»

И мы, довольные и счастливые, вышли от нее. Походили по зданию, познакомились с кем-то еще из руководства и поехали назад в Москву на автобусе.

Когда мы вышли из кабинета Козыревой, она вызвала Нину Степановну, своего первого зама, вручила ей написанный мною листок, «Программу», и сказала: «Разошлите по всем нашим филиалам и отделениям. Вот так мы будем теперь развивать наш банк!»

P.S.

После этого многое сразу изменилось.

На встречу к Козыревой я приехал в свитере, а с того момента и до сих пор я хожу в костюмах.

Мне дали зарплату в две тысячи рублей. Это были тогда баснословные деньги. К слову, моя теща, начальник отдела в ведущем коломенском НИИ, получала всего шестьсот рублей. И шла она к этому заработку все свои трудовые тридцать лет. Мы с женой сняли отдельную квартиру в Жуковском — прежде мы жили вдвоем с ребенком, в комнате общежития.

Под филиал мы арендовали помещение на Большой Тульской. Туда, в наш первый банковский офис, я и стал ежедневно ездить на работу — пока еще на электричках.

ПЕРВЫЙ КРЕДИТ (ЗИМА 1992 ГОДА)

Мы начали работу банка с самых простых операций, а именно: пошли по близлежащим магазинам с предложением, чтобы они открывали у нас счета, а мы бы помогали с инкассацией и прочим.

И тут же от этих магазинов стали поступать вопросы, выдаем ли мы кредиты? «Конечно», — отвечали мы, хотя у нас тогда денег еще не было, банк только открылся. Поэтому мы попросили тверской офис перевести на наш московский корреспондентский счет¹ хоть какие-то деньги.

Так все постепенно и началось. Мы объезжали соседние конторы и магазины, они открывали у нас счета и переводили к нам деньги. Кроме того, что-то нам переслала и головная контора из Твери. Я впервые получил выписку из РКЦ ЦБ (расчетно-кассового центра Центрального банка) о том, что у нас там есть деньги.

Деньги вначале были относительно небольшие, но уже и не малые, какие-то миллионы. Впрочем, тогда мы воспринимали их просто как цифры на бумажке. Сначала деньги приходили к нам, затем стали уходить, когда первые клиенты начали приносить свои поручения на переводы.

¹ Корреспондентский счет — счет, открываемый кредитной организацией (банком) в подразделении центрального банка или в иной кредитной организации.

Жизнь потихоньку закрутилась. Я каждый день следил за выпиской из РКЦ и видел, как деньги двигаются туда-сюда. Сколько-то приходило к нам, сколько-то уходило от нас. Мы начинали обучаться бухгалтерии, вести баланс, учет операций, приходо-уходы, дебиты-кредиты, номера балансовых счетов, выписки из РКЦ, отчеты в головную контору в Тверь...

В общем, мы погрузились в бумаги и цифры.

Там, на этих бумагах и бумажках, были какие-то числа с нулями, и мы понимали, что все они означают деньги. Но самих денег мы еще не видели, мы не держали их в руках и, честно говоря, в первое время с трудом сознавали, что все эти циферки — суть реальные деньги.

К концу первого месяца нашей работы счет в выписках уже шел на многие миллионы, а самих денег мы еще не видели. Все это объяснялось тем, что мы к тому времени просто не успели открыть свой кассовый узел.

Центральный банк по Москве дал Тверьуниверсалбанку разрешение на открытие московского филиала и утвердил меня на должность директора, но работать с наличными разрешил только после запуска кассового узла. Ремонт затянулся, и мы все никак не могли сдать этот узел, чтобы его принял ЦБ. Где-то через месяц мы его таки достроили, и касса наконец-то открылась.

Как раз к этому времени у нас появился первый клиент, с которым мы стали договариваться о первом кредите.

Это был Дима Зайцев — или Зойша, как мы его звали между собой, — наш однокашник по Физтеху с ФАЛТа. Мы все тогда еще жили в общежитии и активно между собой обменивались информацией, кто и чем занимается. Дима с друзьями вот уже полгода как занимался трейдингом металлом.

Я не раз с завистью слышал про них в общаге и про их торговые успехи. Истории про баснословно прибыльные сделки, когда кто-то покупал вагон алюминия в одном месте и продавал в другом, будоражили наше сознание!

Узнав, что мы занялись «банковским» делом, Зойша пришел к нам с предложением, что он возьмет у нас кредит. Именно так: он возьмет, а не мы дадим.

Это он, крутой трейдер с полугодовым стажем прибыльных сделок, пришел тогда к нам, юнцам-банкирам, чтобы научить, как нужно зарабатывать! Банкиров он тогда не знал, а если с кем и общался из банковского персонала, то только с пожилыми операционистками за стеклом сберкассы. И потому он сам не очень-то сознавал, что такое взять кредит.

Мы тоже тогда это с трудом понимали. Например, мы даже не подумали спросить о каком-нибудь залоге. Ну правда, откуда мог быть у Димы-Зойши залог? Он, как и мы, жил в общаге, все, чем он располагал, — это стул и железная кровать, да и та казенная, так откуда у него мог взяться залог? Так что мы его ни о чем таком даже не спрашивали.

Главное, что было у Зойши, — это сделка! Он пришел со сделкой!

Я уже не помню точно, в чем заключалась суть, но примерно это было так: он договорился с работниками какой-то железнодорожной станции под Москвой, что ему отцепят три вагона алюминия и продадут по какой-то заниженной цене.

И при этом он договорился с каким-то заводом в Сибири, что там купят у него эти три вагона по значительно более высокой цене — прибыль ожидалась то ли 30, то ли 40%.

Основная проблема сделки — и, соответственно, основная задача — заключалась в том, что расплатиться здесь под Москвой за алюминий он должен

был наличными. Из-за этого и цена оказалась такой низкой. Те вагоны ему предлагали купить за 10 миллионов рублей наличными.

И вот Зойша пришел к нам и спросил, можем ли мы дать ему такой кредит в 10 миллионов, и дать именно наличными. И вопрос его звучал примерно так: «Ну что, слабо, банкиры?»

Мы даже не стали разбираться, реальна ли сама сделка. Мы принялись изучать инструкции ЦБ про кредиты. Нас интересовало, как выдать кредит компании или кооперативу, да еще так, чтобы деньги можно было снять наличными.

Тогда мы действительно этого не понимали. Можно? Или нет?

Раньше, в Советском Союзе, все слышали про какие-то миллиарды на строительство того, на строительство сего, но все расчеты между предприятиями шли безналом. Наличных выдавалось ровно столько, сколько требовалось на выдачу зарплат, и ни копейки больше. Советские миллиарды были тогда для всех нас абстракцией. Их никто не видел. Каждый видел только те сто рублей, которые получал раз в месяц. Поэтому вопрос о том, можем ли мы дать Зойше 10 миллионов рублей кредита наличными, был для нас всех сверхнетривиальным.

Но вчитавшись в инструкцию тогдашнего ЦБ, мы вдруг поняли: да, можем! — и мы решили попробовать!

Мы подписали кредитный договор с Димой, перевели на счет его кооператива 10 миллионов безналичных рублей и взяли его заявление на снятие наличных, чтобы отвезти в РКЦ.

В тот день мы вообще не знали, чем все закончится. На нашем корсчете в РКЦ в тот день лежало около 20 миллионов безналичных рублей. Утром мы послали в РКЦ нашего кассира с заявлением: он должен был снять наличными 10 миллионов рублей,