

О предсказании краха СССР, роли стратегии в экономике и развивающихся рынках

<http://oralhistory.ru/talks/orh-1897>

1 июня 2015

Собеседник

Квинт Владимир Львович

Ведущий

Винокурова Наталья Анатольевна

Дата записи

Беседа записана 1 июня 2015 и опубликована 11 августа 2016.

Введение

Экономист Владимир Квинт рассказывает о своем пути в науку и интересах в прикладной экономике. Вспоминает, как работал на производстве, организовывал первые в стране экономические экспедиции и изучал проблему плохого качества отечественной продукции. Сформулированные открытия позволили применить выбранный подход к развивающимся рынкам и стратегическому планированию, а непосредственные разработки проводить в Австрии и США. Вопросам планирования посвящены не только академические работы, но и практические занятия ученого. Большое внимание уделено в беседе опыту консультирования политиков разных стран.

Наталья Анатольевна Винокурова: Владимир Львович, я хотела начать с самого начала: откуда вы родом, кто ваши родители?

Владимир Львович Квинт: Родился я, как написано в известном романе, на берегах — только Енисея. Родители мои были оба инженеры. Отец — инженер-электрик, мама — инженер-технолог. Но последние годы... ну как годы? Четверть века она работала на теплоходе, по Енисею туда-обратно. Брат у меня был замечательный старший, уже умер, он был тоже горный инженер, как и я.

У нас вообще в семье горные инженеры. Мой отец тоже горный инженер-электрик, и я горный инженер-электрик. И даже я нашел прадеда в Ленинке — Константин Квинт, он тоже был горным инженером, окончил Екатеринославский горный институт, паровыми котлами занимался. Из такой я семьи.

Н.В.: А как вы в Красноярске очутились? Я читала, что вы в Красноярске родились.

О родителях и первых годах жизни

В.К.: Я родился в Красноярске. Мой отец петербуржец, но попал в Красноярск... Он пережил все девятьсот дней блокады Ленинграда...

Н.В.: Ах!

В.К.: Все девятьсот. Его, еле живого, эвакуировали в Хакасию, в Абакан. И уже оттуда его перевели по работе в Красноярск. А маму эвакуировали из Львова. Мама вообще чудом осталась жива, потому что, когда началась бомбардировка Львова, еще до объявления войны...

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: ...за несколько часов, ночью, мама с ее первым мужем, который погиб на войне, — он был профессор математики, но на войне был артиллеристом, расчетами занимался — они были в гостях у главы немецкой колонии под Львовом. Когда они туда приехали, те уже знали, что война начинается, и только благодаря этому они сумели сбежать через лес и так далее. Видели даже десант немецкий. Ужас. Ну вот, мама туда эвакуировалась, тоже в Абакан. А потом уже, вместе с отцом, после гибели ее первого мужа, через несколько лет, они переехали в Красноярск.

Н.В.: Ну да. Написано в википедии, что вы учились в железнодорожной школе...

В.К.: У моей мамы было большое сердце, она все время боялась, что не доживет, пока я встану на ноги. И отдала меня в такую школу, где одновременно учили железнодорожному делу, на паровозо-вагоноремонтном заводе мы там работали.

Н.В.: А отец еще жив был?

В.К.: Да, но они развелись. И вот она боялась очень, как буду на хлеб зарабатывать. Я школу в Красноярске не окончил. Я окончил железнодорожную школу...

Н.В.: Вы же в четырнадцать лет...

В.К.: Работал. Так получилось. А потом уже в Норильск переехал. Там я окончил школу № 6.

Н.В.: В Норильск тоже с мамой переехали?

В.К.: Мама по работе перевелась, и я туда поехал. Мама после Норильска опять вернулась в Енисейское пароходство, но она долго жила в Норильске, много лет. Я в Норильске окончил среднюю школу и оттуда уже поступил в Красноярский институт цветных металлов и золота...

Спорт и выбор профессии

В.К.: Когда я начинал работать, моими коллегами и подчиненными бендеровцы были. Нормально, наладились отношения. А потом я стал студентом в Красноярском институте цветных металлов на горном факультете.

Н.В.: То есть выбирали по родительской линии себе профессию?

В.К.: Мама так сказала: «Раз все горняки, и ты будешь...» И брат мой горняк: он горный инженер-обоганитель. Он окончил...

Н.В.: А брат старший, младший?

В.К.: Он был старше на четырнадцать лет, он от первого мужа...

Н.В.: А, понятно.

В.К.: ...который погиб на войне. Я попал на тот же горный факультет, только он окончил Днепропетровский горный институт, а я окончил Красноярский институт цветных металлов, горный факультет, по специальности «электрификация и автоматизация горных работ».

Н.В.: Да-да, инженер. То есть это все-таки мамино влияние.

В.К.: Ну что я тогда понимал? Потом, понимаете, я уже более-менее по работе знал металлургию. Я там работал на строительстве цеха электролиза никеля, фундамента и так далее. Мне все равно было. В общем, я представлял себе полный горно-металлургический цикл. А после аспирантуры я на практику ездил в Норильск и работал в студенческих строительных отрядах тоже в Норильске...

Н.В.: Вы еще чуть-чуть все-таки в детство вернитесь. Какие самые сильные впечатления остались от поры детства, учебы?

В.К.: Во-первых, я рано начал спортом заниматься, и практически профессионально. То есть времени не было свободного: работа, учеба и спорт. Но я, в основном, книги с собой возил, поэтому очень смешная кличка была...

Н.В.: И учились в транспорте?

В.К.: На сборы спортивные я книги возил. Поэтому мои друзья по команде меня называли смешно «Академиком».

Н.В.: Да-да... *(Смеется)*

В.К.: Потому что говорили: «С „Академиком“ в одной комнате не селись: он до трех ночи читает книги, свет выключает, когда хочет». Такое вот странное... совпадение.

Н.В.: Значит, в каком-то смысле у вас это самообразование?

В.К.: Я всю жизнь ездил с книгами. Потом, знаете, по экономике...

Н.В.: А что читали?

В.К.: Я вам расскажу. Это очень интересный вопрос. Мне крупно повезло, что моя ранняя юность попала на годы оттепели.

При Хрущеве было переведено несколько замечательных книг ведущих экономистов и даже стратегов мира... Ну, стратеги — это одна книга, которую я видел, Джонсона. Самуэльсон был переведен, Пол Самуэльсон...* Я эти книги постепенно понял, что читать, потому что экономику в Красноярске, мягко говоря, почти не преподавали.

* Пол Энтони Самуэльсон (1915—2009) — американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике 1970 года «за научную работу, развившую статическую и динамическую экономическую теорию и внесшую вклад в повышение общего уровня анализа в области экономической науки».

Начало интереса к экономике

Н.В.: Как родился ваш интерес к экономике?

В.К.: Абсолютно случайно.

Н.В.: Все-таки вы горный инженер. Как это получилось?

В.К.: Денег-то не было в семье. Я устроился грузчиком в вагон-ресторан, чтобы поехать в Адлер. Это только-только я бросал спорт. Там меня полузаконно устроили, у них такой ставки не было, но они меня кормили, поили и везли. И поэтому, когда [их проверяла] какая-то комиссия, они меня замкнули в купе. А там валялась книжка «Политэкономия капитализма в вопросах и ответах», кто-то забыл.

Н.В.: Потрясающе!

В.К.: Да. Помню до сих пор авторов: два Рабиновича*.

* Авторы книги «Политическая экономия капитализма в вопросах и ответах» — М.А. Рабинович и М.А. Ильин.

Я стал читать эту книжку и позвонил маме с ближайшей станции, что хочу бросить институт и пойти на экономику. Но мама сказала: «Закончи институт, а потом делай что хочешь».

В.К.: Преподаватели в институте по экономике были слабые.

Н.В.: Собственно, экономики-то такой не было, как в нынешнем понимании.

В.К.: Нет, была... ну не в нынешнем. Была политэкономия капитализма, политэкономия социализма. По политэкономии был хороший преподаватель. Я даже фамилию помню, очень хороший, Русинов. А по экономике я фамилии не запомнил. Была экономика горного...

Н.В.: Да, экономика промышленности, наверное?

В.К.: Да. Первый курс, который я стал читать, — как раз экономика промышленности. Экономика и управление горного дела. Тоже понимаете, как: минимум до отъезда в Америку вся моя преподавательская деятельность — я же вначале был преподаватель-ассистент, старший преподаватель, доцент, потом исполняющий обязанности профессора, потом профессор — была на полставки. Я всегда работал минимум на двух-трех работах. А в Америке на двух работах полных и еще на полставки на третьей.

Н.В.: Мы еще до Америки дойдем!

В.К.: Короче говоря, я учился по книгам. Я понял, что там знаний-то нет, и фамилий не знали. Я стал скупать книги. И потом мне очень повезло с ректором.

Н.В.: Красноярским?

В.К.: Уникальный человек, Владимир Алексеевич Дарьяльский. Он был один из создателей Норильского комбината, лауреат государственной премии, создатель металлургии получения никеля и кобальта из халькопиритовых руд. Как спортсмена он меня знал, и я к нему пришел...

Н.В.: А почему он знал как спортсмена?

В.К.: Я был неплохой спортсмен.

Н.В.: Вы за университет выступали?

В.К.: За институт. В «Буревестнике». А до этого в «Динамо»...

Н.В.: Вы боксер.

В.К.: Да, это была моя профессия. Я и жил на эти деньги, что зарабатывал.

Н.В.: А как в боксе можно было заработать?

В.К.: В то время, конечно. Во-первых, было питание, три пятьдесят в день, это большие деньги.

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: Во-вторых, обмундирование. В-третьих, постоянно на сборах. А в-четвертых, иногда и там платили какие-то стипендии. Так что с деньгами-то в спорте было... для того времени терпимо. А когда спорт бросил и сосредоточился на науке, я пошел к ректору. И говорю: «Я хочу заниматься экономикой, как мне дальше-то учиться? Мама сказала, я должен горный факультет окончить в любом случае, выхода нет...»

Н.В.: Мама авторитет была для вас непререкаемый?

В.К.: Абсолютный.

Н.В.: Вы ей благодарны были.

В.К.: Очень, всегда.

Н.В.: Что одна вырастила...

В.К.: Отец помогал. В каком-то небольшом плане, но помогал. Нельзя сказать, что не помогал, было бы нечестно, но он жил отдельно, хотя я у него единственный ребенок.

Н.В.: Простите, что я перебую: Квинт — фамилия отца?

В.К.: Да.

Н.В.: Польская?

В.К.: Нет, итальянская. На самом деле фамилия другая у него, но спеллинг поменяли. В русском языке букв не было «Q», «U»...

Н.В.: Да-да, чтобы легче было...

В.К.: Ну как? Вы по-другому не можете... Как вы можете «Q» [транскрибировать] по-русски? Только «К».

Н.В.: Да-да-да. Я думала почему-то, что это польская фамилия.

В.К.: Нет. Хотя догадываюсь, почему. К Польше никакого отношения [не имею], мама у меня еврейка. Говорю: «Хочу [заниматься] экономикой, как дальше?»

Он говорит: «Единственный путь тебе — это заниматься студенческой научной работой. И если она у тебя будет хорошо оценена, мы будем иметь право тебя рекомендовать в аспирантуру уже...»

Н.В.: По экономике.

В.К.: По экономике. Я написал научную студенческую работу под руководством не-экономиста, он специалист был по научному коммунизму, Владимир Аронович Беленький. Помогал мне и профессор кафедры политэкономии Федор Михайлович Русинов, по-моему, его звали. Очень хороший человек был. Моя работа заняла первое место на Всесоюзном конкурсе научных студенческих работ, и это ректору дало право меня рекомендовать.

Н.В.: В аспирантуру?

В.К.: Да, хотя кафедра экономики была недовольна, потому что у них на это место были свои кандидаты. Но я поступил в аспирантуру в Плехановский институт. Мне опять же крепко повезло, я поступил к великолепным ученым, заслуженному деятелю науки, профессору Каменицеру Соломону Ефремовичу*.

* Каменицер Соломон Ефремович (1909–1988) – экономист, доктор экономических наук. Основное направление научных работ – проблемы управления и организации промышленного производства.

Н.В.: Я кончала этот институт, помню хорошо Каменицера...

В.К.: Да, и у него была молодая кандидат наук тогда, доцент, Маргарита Викторовна Мельник. Они оба уделяли мне очень много внимания, и я досрочно за два года защитил кандидатскую. Мне предложили сразу остаться в Москве старшим преподавателем, но я категорически уперся. Дошло дело до замминистра высшего образования РСФСР. Я к нему пошел, чтобы меня отпустили в Норильск работать, у меня уже было письмо из Норильского комбината...

Н.В.: И вам интересно было?

В.К.: Я хотел, естественно. А он говорит: «Легко уйти из высшего образования. А вот вернуться, да еще с вашей фамилией — невозможно». Я говорю: «Я твердо решил». Тогда он, не говоря ни слова, наложил резолюцию, и я уехал в Норильск.

Н.В.: А, простите, повлияло на ваше решение то, что вы в детстве работали, уже знали это все изнутри?

В.К.: Ну конечно.

Н.В.: Это вообще полезно...

В.К.: Это исключительно. Я в этом плане — может быть, мне повезло — выигрывал у многих экономистов тем, что... Как у них? Школа, институт, аспирантура.

Н.В.: Да, я поэтому и спрашиваю.

От теории к практике

В.К.: Я все знал, откуда в экономике ноги растут. Грубо говоря, экономическую природу явлений я знал: как все начинается, насколько нельзя доверять отчетности. Я видел приписки на уровне бригадира, мастера и так далее, до руководителя. Потом моя последняя должность в Норильске — еще до того, как меня повысили за пределы Норильска, — начальник сектора организации управления Норильского комбината. Сектор специально создали для меня, такого в стране больше не было.

Н.В.: Потрясающе!

В.К.: Я разработал генеральную организационную структуру под руководством моего первого босса, он до сих пор мой друг, Борис Васильевич Казаков, который меня продвигал. Он до сих пор работает, сейчас он председатель совета директоров «Транскапиталбанка».

Н.В.: А тогда это же новое абсолютно было направление? Организация управления...

В.К.: Абсолютно новое, но Борис Васильевич Казаков этим увлекся. Его назначили зам. главного инженера комбината по организации управления, а меня — начальником сектора организации управления.

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: Мы все это разработали и Борис Иванович Колесников, директор комбината, когда мы перевели, благодаря нашей работе, комбинат в новую организационную структуру — производственное объединение — стал генеральным директором. Когда мы ему это все принесли с Борисом Васильевичем, он говорит: «Надо же, а я и не знал, что у нас вот эти предприятия, и вот эти есть». Он же за главное отвечал. И как они связаны между собой...

Н.В.: То есть вы сделали эту схему...

В.К.: Мы ее не только сделали, мы разработали перспективу до 2025 года, и комбинат до сих пор по ней живет.

Н.В.: Первый прогноз, так сказать.

В.К.: Это был не прогноз, это был...

Н.В.: Стратегический план?

В.К.: Современным языком — это можно назвать стратегией. И потом продолжилось, когда меня перевели из Норильска в Красноярск, меня назначили зам. генерального директора треста «Сибцветметавтоматика», я разработал уже на опыте Норильска новую схему, и создали первое в Сибири научно-производственное объединение «Сибцветметавтоматика», единственное предприятие, которое занималось автоматизацией предприятий Сибири, Дальнего Востока, Средней Азии и Казахстана. Огромная территория. Собственно, девяносто пять процентов цветной металлургии...

Н.В.: Автоматизацией в каком смысле?

В.К.: Цветной металлургии. Горного процесса...

Н.В.: Технического процесса или управления?

В.К.: Все! От добычи руды до управления комбинатом. Туда входили, по тогдашней терминологии, и АСУ ТП — «Автоматизированные системы управления технологическими процессами»...

Н.В.: Ну да, тогда очень модно было...

В.К.: ...и АСУП — «Автоматизированные системы управления производством». Я был уже кандидат наук тогда, конечно. Защитился в Плехановке...

Н.В.: Это интересная для вас была работа, вдохновляющая?

В.К.: Я пытался тогда заниматься стратегией — тем, чем рано увлекся. Книг не было, термин такой не употребляли...

Н.В.: Да-да-да, и термина не было.

В.К.: Но я, как мог, работал, и мне шли навстречу.

Н.В.: Как вы тогда понимали, что такое «стратегия»?

В.К.: Я-то неплохо уже понимал. Не так, как сейчас, далеко не так. Так сказать, шел методом проб и многих ошибок.

Н.В.: Да-да. Но что бы тогда вам хотелось делать?

В.К.: Перспективу. Прогноз как таковой был с самого начала для меня исходным материалом для того, чтобы дальше разрабатывать стратегию. Без прогноза трудно. Иногда приходилось и прогнозы [делать]. Когда я еще был зам. генерального директора... у меня был очень хороший генеральный директор, Михаил Егорович Царегородцев. И очень сильный был у нас, еще сталинский нарком, министр Петр Фадеевич Ломако*. Мы пошли к нему, было большое сопротивление внутри министерства...

* Петр Фадеевич Ломако (1904—1990) — чиновник, нарком и министр, руководитель цветной металлургии СССР, специалист в области цветной металлургии.

Н.В.: Помню эту фамилию, да.

В.К.: ...были нехорошие люди, уж не хочу их вспоминать. Может, кого и в живых нет, так что царство им небесное. Но мы пошли к Ломако Петру Фадеевичу, и мой директор Царегородцев меня поддержал, мы объяснили, что нужно разработать перспективу развития всей цветной металлургии. Он говорит, мол, тут люди сидят, я говорю: «Ну, это моя специальность»... Он дал нам право и создал лабораторию прямо в Красноярске, но она не входила в «Сибцветметавтоматику». Боюсь название перепутать, но примерно так: «Прогнозирование и перспективное планирование автоматизации цветной металлургии и золотой и алмазной промышленности». Мы разработали вот тогда первый прогноз детальный и перспективный план тоже, по-моему, до 2020 года, а был это 1979—1980 год...

О советских руководителях и системе работы

Н.В.: Владимир Львович, в то время, в промышленности сильные были кадры?

В.К.: Сильные. Очень сильные.

Н.В.: То есть профессионалы были все-таки.

В.К.: Глубочайшие. Благодаря Петру Фаддеевичу Ломако. Он был назначен наркомом в тридцать два года, еще Сталиным. И с небольшим перерывом, когда он, кстати, возглавлял красноярский совнархоз, он руководил отраслью уже до перестройки. Почти до перестройки.

Н.В.: То есть из «зубров» еще.

В.К.: Один из немногих. Да. Он очень жесткий был человек и так далее, но ко мне относился очень хорошо.

Хотя один раз были проблемы: большая работа у меня, «Волга» служебная. И в этой «Волге» я установил... Тоже люди думают: современные системы, в Сибири, а в 1976 году у меня уже в «Волге» был телефон. Я мог позвонить... У нас делали одну работу по автоматизации, в Колумбии мы драги автоматизировали. Это было абсолютное лидерство в мире — у Советского Союза — по автоматизации драг.

Н.В.: А как вы нашли кого-то, кто вам...

В.К.: У нас целая лаборатория была автоматизации дражного флота. Весь дражный флот автоматизировала только «Сибцветметавтоматика». И в машине был телефон, я мог звонить. Звонили как тогда? Была такая связь, что ты звонишь в Москву, там какой-то Петр Иванович, по-моему, его звали, говорит: «А, Владимир Львович!». Я говорил с любой частью земного шара, и он соединял. Такая связь была.

Н.В.: Вы прямо как шпион!

В.К.: Да, конечно. Тогда появились первые у руководителей Красноярского края. Тогда была очень мощная [организация], «Главкрасноярскстрой». У них все началось, там были передовые люди тоже, лауреаты госпремий... Я работал в окружении людей, вы не представляете, там были лидеры страны. Строительное управление, например, где я начинал, в Норильске, возглавлял лауреат Ленинской премии. Главный инженер был лауреат Ленинской премии. Такие люди! Мамонты!

Н.В.: И они были энтузиастами, думали о работе тогда?

В.К.: Да, конечно! У меня до сих пор есть несколько грамот от них, я очень ценю. У меня есть такой значок... Мне денег всегда немного платили, а наградами не обижали.

Н.В.: (Усмехается.) Моральное поощрение...

В.К.: Так случалось в жизни, не знаю почему, хотя я меньше всего по своей биографии под награды подходил...

Н.В.: А почему меньше всего подходили под награды?

В.К.: Знаете, много для того объяснений. У меня был значок ЦК ВЛКСМ «Молодому передовику производства», даже такой. И есть.

Н.В.: А что такого, кроме фамилии, что еще могло...

В.К.: В основном характер.

Н.В.: Вздорили?

В.К.: Я не то что вздорил, у меня твердый характер с детства, очень твердый.

Н.В.: То есть свою точку зрения отстаивали. У вас боксерский характер.

В.К.: Наверное, я поэтому туда и попал. Я думаю наоборот: не боксерский, а изначально такой был.

Н.В.: То есть могли с начальством поспорить.

В.К.: Я практически только этим и занимался.

Н.В.: Все-таки, вы были на таких руководящих должностях, вас в партию заставили вступить? Или вы сами вступили?

В.К.: Я бы этот вопрос оставил за скобками. У меня такое правило: я говорю только правду, но не всю. Дальше. После того, как я поработал в лаборатории... В это время край возглавляли передовые люди, их поставил Владимир Иванович Долгих*, который сам возглавлял край.

* Владимир Иванович Долгих (р.1924) — чиновник, организатор промышленности, инженер-металлург, доктор технических наук. Директор Норильского горно-металлургического комбината (1962—1969).

Н.В.: Он секретарь был, по-моему, ЦК...

В.К.: Нет, вначале он был директором Норильского комбината.

В.К.: А, то есть он сам вышел из... Понятно.

Н.В.: Да. И я ходил ко всем друзьям в кабинет, еще буквально тинейджером, как говорят американцы, в шестнадцать-семнадцать лет. Да и пятнадцать, наверное. Каждый день, кроме субботы и воскресенья, он вел селекторную планерку. Все сидели в своих кабинетах, а он у себя. Главный диспетчер комбината вел, а он, Долгих, когда надо, задавал вопросы. И вот на эти планерки я, работяга, или бригадир, ходил, чтобы послушать. Я многому научился, просто слушая его на этих селекторных [совещаниях]...

Н.В.: Очень интересно, да...

В.К.: Да, очень много. А потом он край возглавлял...

Н.В.: А они жесткие были, эти руководители?

В.К.: Они жесткие, но умные.

Н.В.: Но умные.

В.К.: Я хорошо помню и ненормативную лексику, и так далее...

Н.В.: Ну да, говорят, это принято. Мы-то это все при Черномырдине только узнали...

В.К.: Нет, знаете, Черномырдина я хорошо лично знал, и когда он был замминистра, и уже когда был послом, и когда он был премьер-министром. Я с ним встречался, мы вместе получили «почетного доктора» в одном американском университете. Я на год раньше, я его рекомендовал. Или на два раньше, уж не помню. Я с ним хорошо был знаком, очень интересный человек. Он как раз немного матерился. Да и Долгих очень, очень редко. Но пару раз я слышал. Очень редко Владимир Иванович [матерился]. В Красноярском крае в это время, уже под его влиянием, стали думать о перспективе не на пять лет, и так я стал сотрудничать с красноярским краевым руководством, с Павлом Стефановичем Федирко и Леонидом Георгиевичем Сизовым, вторым секретарем. Федирко был первым. Мы разработали первую в стране региональную программу научно-технического развития Красноярского края до, боюсь наврать, 2000 года, по-моему.

Н.В.: То есть далеко вперед, в общем, смотрели.

В.К.: Далек, на годы вперед.

В «Цветметавтоматике» летом я исполнял обязанности генерального директора, потому что генеральный директор был в командировке или отпуске, обычно его замещал главный инженер, но он тоже

был в отпуске, а я был зам. по экономике.

От производства в Академию наук

Приехали люди из Академии наук, в том числе Абел Гезевич Аганбегян*. Я их встретил. Он говорит: «А кто руководитель?» Я говорю: «Сегодня я». А мне было двадцать шесть — двадцать семь. «А еще?» — «Он уехал...» Я им показывал целый день, был с ним замечательный молодой доктор наук Анатолий Михайлович Алексеев, Толя. Стал моим другом. Но он рано умер, в 1980 году. А через десять дней Абел Гезевич мне неожиданно прислал письмо с предложением перейти в Академию...

* Абел Гезевич Аганбегян (р. 1932) — экономист, доктор экономических наук, ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (1989—2002).

Н.В.: В Академгородок.

В.К.: В Академию наук и создать в Красноярске экономический отдел его института.

Он был директором Института экономики и организации промышленного производства.

Н.В.: Сибирского отделения.

В.К.: Да. Там я создал сектор региональных проблем научно-технического прогресса.

Н.В.: А вам не жалко было уходить из промышленности, где вы уже все знали...

В.К.: То же самое, как я уходил из Москвы, когда мне говорили: «Надо оставаться».

Н.В.: Да.

В.К.: Я был в Москве в командировке, мне позвонил замминистра по кадрам Министерства цветной металлургии. Он был откровенный матершинник, бывший рядовой саперной роты, начинал материться до того, как поздоровается. И вот он начал материться и заявил, чтобы я шел к нему в кабинет. Я быстренько побежал с одного этажа на другой, к нему в кабинет, Министерство на проспекте Калинина тогда было, ныне Новый Арбат. Когда я добежал, он еще в трубку матерился. Я к нему пришел, он говорит: «Мы тебя в резерв включили — я уже был зам. генерального директора в таком возрасте, — а ты куда-то в Академию...» Ну и матом... Я говорю: «Нет, я окончательно решил».

Н.В.: А что вас все-таки побудило? Ведь деньги же, наверное, вы теряли, большие деньги?

В.К.: Да я не только деньги: я терял деньги, кабинет, две [служебных] машины...

Н.В.: Да, с телефоном...

В.К.: За телефон мне выговор объявили и велели снять.

Н.В.: Не положено?

В.К.: Да...

Н.В.: Да, с телефоном...

В.К.: За телефон мне выговор объявили и велели снять.

Н.В.: Не положено?

В.К.: Да... Идиоты приехали из финансового управления, нарушения им надо было [найти]. В том числе написали: «У него в машине телефон». И чтобы убрал. А я не убрал, написал письмо... Надо было писать отчет по всем делам, я написал, что мне это очень помогает в работе. Телефон «Алтай» такой был, аппарат стоял около моего сиденья, а весь телефон был в багажнике. Короче говоря, я написал: «А вообще, я сниму, если вы мне гайку пришлете, чтобы я дырку в потолке машины завертел, закрыл». Короче говоря,

мне позвонил замминистра, говорит: «Еще раз пошутишь в официальном отчете — уволим». Снял я его, а через месяц опять поставил.

Короче говоря, я долго думал, уходить мне из Минцветмета, или нет. Я терял и положение в обществе... Многотысячный коллектив, и мне лет-то всего ничего. Понимаете, первый год, когда меня назначили на эту должность, я ей, на мой взгляд, не соответствовал: я мало знал, очень мало, хотя был уже кандидатом наук. Планово-экономический отдел, организация труда и заработной платы, нормативная лаборатория, финансовый отдел, и мне еще генеральный директор, видя мою активность, бухгалтерию подчинил. Очень много было дел, и я мало что знал. Я учился, в основном, задавая вопросы своим подчиненным. Но у меня была научная база, у них не было. Второй год было все как по маслу, я уже все знал, а третий год подумывал: «Боже мой, так каждый год...»

Н.В.: Скучно было.

В.К.: Я параллельно писал статьи, руководил лабораторией — это мне было интереснее.

Было не скучно, а я понял, что так годы пойдут... Это рутина. И что останется? Я хочу писать работы, а пишу поверхностно, потому что нет времени.

Н.В.: Все-таки у вас природная склонность к научной работе?

В.К.: Я бы так громко не заявлял, но так получилось. В общем, меня это заинтересовало.

Короче говоря, я уперся, и... забыл уже фамилию замминистра, я ему сказал: «Нет, я [решил] окончательно». Он говорит: «Ты еще подумай. Вот твое заявление». И отдал мне обратно. Я увез его с собой, а потом отдал генеральному директору, говорю: «Отвезите, пожалуйста, я точно решил». Он наложил резолюцию, что поддерживает, и меня переводом перевели в Институт к академику Аганбегяну, а потом уже я был избран по конкурсу. Когда я пришел туда — я же из производства пришел, — всякие планы, программы надо было разрабатывать. В том числе мне как человеку из цветной металлургии поручили заниматься — в это время разрабатывалась — программой «Сибирь». Надо было разработать перспективу, методологию, в том числе цветной металлургии. Я отвечал в этой программе за несколько разделов: за цветную металлургию, за Красноярский край, еще в нескольких участвовал.

Н.В.: А это все были — простите, что перебиваю, — секретные, наверное, вещи?

В.К.: Не все.

Н.В.: Раз у вас там и алмазы были...

В.К.: Вот там было секретно, у меня допуск был соответствующий.

Н.В.: Это все для служебного пользования шло, бумаги ваши?

В.К.: Я бы эту тему оставил за пределами разговора, потому что служебное пользование — это совсем не тот уровень, когда вы занимаетесь некоторыми металлами, которые в стране производят не на тонны, а на килограммы. Я этим тоже занимался. Короче говоря...

Н.В.: На вас покушений не было?

В.К.: Нет, никто не интересовался. Я нигде это не рекламировал, а сейчас у меня никаких допусков, слава богу, нет. Много-много лет. Десятки лет уже нет. Это мне никакой пользы не приносило.

Н.В.: Эти допуски?

В.К.: Да.

Н.В.: Ну как? Вы знали такие вещи...

В.К.: Я знал и без них суть вопроса. Поэтому, когда я увидел цифры, которыми пользуются, я сказал: «Это же фикция!» Вначале эти цифры бригадир портит, потом мастер. Если бригадир не будет портить, его тут

же уволят, потому что работяги не будут зарабатывать...

Как генеральный директор: вы его снимете, если он вам даст [не те цифры], и так далее. Поэтому я предложил провести по районам, за которые я отвечаю, экономические экспедиции. Абел Гезевич меня поддержал осторожно...

Экономические экспедиции

Н.В.: Что такое экономическая экспедиция?

В.К.: Экономическая экспедиция? Я вам по существу расскажу. Вначале разрабатывается методика сбора информации и так далее. Мы выезжаем, грубо говоря, в Красноярский край. Первую я провел по Енисею и его притокам.

Трудно все это было получить, но у меня был хороший опыт: мама в пароходстве. Дали нам пароход «Николай Некрасов», он не так давно затонул, мне сказали. Лет десять уже. Покойный Саша Гранберг* рассказал, очень близкий мне друг, зам. директора института у Абела Гезевича, академик Гранберг. Человек, многое в моей судьбе поменявший. Он, Валера Макаров** — это мои очень-очень близкие друзья, десятилетия.

* Александр Григорьевич Гранберг (1936—2010) — экономист, доктор экономических наук, автор работ по региональной экономике, математическому моделированию.

** Валерий Леонидович Макаров (р. 1937) — экономист, математик, кандидат экономических наук, докторфизико-математических наук, профессор.

Я его первый раз увидел... На лето приехал в физико-математическую школу Новосибирскую. Он там в сандалиях лекции читал или преподавал что-то, смутно помню. 1965-й, что ли, год... Но дело не в этом.

Н.В.: Это была первая такая экспедиция или до этого уже они существовали?

В.К.: Знаете, когда приехал, никаких экспедиций уже не было, но, как я впоследствии узнал, до меня были. Но при мне, уже в то время, годы прошли, не было, так мне сказали. Я не помню, как это родилось. Я сказал: «Нужно собирать материалы»...

И тогда организовали экспедицию, я получил это судно... Как организуется экспедиция? Мы встречаемся с руководителем предприятия, с руководителями районов, с руководителями края. Потом идем на предприятие, встречаемся с директором, с руководителями цехов и вплоть до рабочих, все сами смотрим. Но это уже продолжение, потому что прежде чем выехать в экспедицию, мы пишем программу экспедиции, будущий отчет, то есть что существует, какая информация по тем районам и предприятиям и их взаимосвязям, куда мы едем. А когда мы посещаем что-то, мы вечером собираемся...

Н.В.: И исправляете.

В.К.: ...и все уточняем, исправляем. Абел Гезевич был научным руководителем экспедиций, я был начальником экспедиции — это официальная должность. Назначен я был вице-президентом Академии наук СССР, председателем Сибирского отделения. Вначале это был Марчук, потом Коптюк, когда я там работал. Два академика. У меня самые лучшие впечатления о них. А когда мне удалась экспедиция, я предложил...

Н.В.: А какие вы собирали данные?

В.К.: О сырьевой базе, будущих заказах, куда идет продукция, откуда они получают сырье. Какие имеют проблемы. Тогда, вообще говоря, методологически была большая ошибка, я сам ее тогда не знал. Люди задавали вопросы, какая, грубо говоря, горно-геологическая база, сырье откуда и так далее, главное — какие проблемы. А с точки зрения теории стратегии, которую я разработал, стратегия строится не от проблем, а от приоритетов.

Приоритеты строятся от конкурентных преимуществ. То есть, строятся, конечно, приоритеты от ценностей и интересов национальных, региональных компаний, корпоративных... Но если под этот приоритет нет конкурентного преимущества — его невозможно создать, купить, разработать. А проблема — это уже следующий этап.

Н.В.: Очень интересно, понятно.

В.К.: Короче говоря, после экспедиции я предложил Абелу Гезевичу по всей трассе Севморпути проявляться... Он говорит: «Раньше бы я тебе это не доверил, но, поскольку ты справился с Красноярской экспедицией, все были очень довольны...» По Енисею, по Ангаре, по Нижней Тунгуске, Подкаменной Тунгуске и до нового порта, до Диксона, потом в Норильск. Там закончилась экспедиция, и самолетами уже разлетелись. То он мне разрешил, а эта экспедиция по восьми морям, из Европы в далекую Азию. Мы начали ее в Петербурге, Ленинграде. И до сих пор это знание мне помогает. Я только что закончил разработку стратегии — я был одним из руководителей научных. Все это появилось благодаря огромному энтузиазму губернатора, Георгия Сергеевича Полтавченко, там много людей занимались. Он создал целый комитет по стратегическому планированию, там много людей работают, около ста человек. Тем не менее, когда мы разрабатывали стратегию, нужно было выделить приоритеты. И вот Абел Гезевич и Валерий Леонидович Макаров — они предложили, и обоснованно, что в Петербурге, поскольку там очень развит научный потенциал, должна быть экономика знаний. Потом я предложил туризм. Самое главное — мы с Абелом Гезевичем тут имели консенсус — Петербург — ворота в Арктику. А вывод этот был у нас на основе прежней [экспедиции]. Потому что когда мы ее начинали, мы начали не в Архангельске, где нас ждало экспедиционное гидрографическое судно усиленного ледового класса, а начали в Петербурге, поскольку там учебные заведения, научно-исследовательские институты, занимающиеся Арктикой. Проектные институты, которые проектировали инфраструктуру Арктики, ледоколы. Наконец, балтийские адмиралтейские заводы, которые строили ледокольный флот. Поэтому Петербург — это ворота в Арктику. Короче говоря, знания в экспедиции мне помогли при разработке стратегии Санкт-Петербурга до 2030 года.

Н.В.: Вы тогда изучали экономику прибрежную, да? Всего этого края?

В.К.: Конечно, когда мы шли по Енисею, мы изучали всю экономическую зону.

И здесь зону Севморпути. А это, грубо говоря, сорок процентов территории страны. Это арктическая зона России. Сейчас этот вопрос опять выходит на повестку дня...

Н.В.: Я хотела спросить: в связи с потеплением климата...

В.К.: Не только в связи...

Н.В.: ...не возрастет ли роль Северного морского пути?

В.К.: Очень сильно возрастет.

Н.В.: А как это было в то время? Это Аганбегян такие потрясающие проекты пробивал?

В.К.: Пробил все я, скажу нескромно. Естественно. А Абел Гезевич меня поддерживал.

Но этого было мало. Мне приходилось ходить к президенту Академии. И этого было мало. Они все удивлялись в Академии: где я взял все эти суда, вертолеты, вездеходы... Я пошел к министру морского флота, но он не помог, не дал судно. Я поразмыслил, и... У нас был такой человек в Академии наук, которого мало уже использовали в силу возраста, Иван Дмитриевич Папанин, дважды герой Советского [Союза]... Он никогда не принимал, уже был в возрасте. Но меня он принял, мы с ним подружились. Он мне потом замечательный отзыв прислал на докторскую. Он был доктором географических наук, ему присвоили без защиты, дважды герой Советского Союза... Он все эти титулы написал. И он был начальник отдела морских экспедиций Академии наук СССР. У нас был флот большой исследовательский в Академии. Сейчас Академию обокрали, можно сказать. Ограбили.

Н.В.: Потрясающе, как вам это удалось пробить!

В.К.: Он позвонил министру. Я сказал, что министр мне [отказал], Гуженко его звали. Михаил Тимофеевич, Тимофей Михайлович... не помню. Папанин ему позвонил, долго матерился, и в конце концов дали нам судно. Вначале министр сказал, куда поехать, приехал я в гидрографическое предприятие, которое размещалось в Петербурге. Мне отказали, я опять звонил министру, кое-как соединили, я объяснил. Тимофей Борисович, сейчас вспомнил. И он заставил дать мне судно. Понимаете, среди бюрократов всегда было много энтузиастов, их удельный вес был особенно высок в регионах и на предприятиях, занятых Севером. Там, если ты не энтузиаст, ты долго не удержишься. И вот я...

Н.В.: А почему так, как вы [думаете]?..

В.К.: Очень тяжелый климат. Там выдерживают люди, сильные духом. Очень сложные условия — жить. Самая низкая температура в Норильске, при которой я пошел на занятия, было минус пятьдесят три градуса, при такой уже активировка. Я радио утром не слушал и пошел, еще один такой дуралей пришел. Нас техничка чаем напоила и домой отправила. Сорок — это нормальная температура, а когда тридцать начиналось — это уже почти тепло.

Вот в таких условиях и требуется определенная воля, понимание...

Н.В.: Поэтому там люди такие отбираются.

В.К.: Да, но мне чуть-чуть легче было, почему? Я вырос с этим, я думал, это нормально. Овощи, фрукты — это такой дефицит, что невозможно себе представить. Я помню, тогда цены-то были другие. Зарплата в Норильске, правда, была намного выше. Но даже если у человека и триста пятьдесят, и пятьсот рублей, килограмм морковки стоит десять, килограмм картошки — десять рублей.

Н.В.: Это привезти же надо...

В.К.: Да. В общем, не так все просто. И дефицит. А фрукты кое-кто ел, но мало кто. Я фруктов там не видел. Молоко все восстановленное из порошка, почему-то сладковатое.

Н.В.: То есть у вас детство бедное, в общем, было.

В.К.: Ничего богатого не было.

Н.В.: Это хорошо для закалки, как вы думаете?

В.К.: Да не знаю, я тогда об этом не задумывался. Жил и жил себе...

Н.В.: Тогда все так жили.

В.К.: Жил и жил себе. Потом, знаете, у меня перепады. То я жил на стипендию, в аспирантуре — семьдесят восемь рублей, а потом, в первый же месяц работы в Норильске, уже тысячу четыре рубля получил. Я это запомнил. Большая разница.

А мне еще там стали платить надбавку пятьдесят рублей...

Н.В.: «Северные».

В.К.: Нет, за кандидатскую.

Н.В.: А, да-да-да.

В.К.: А «северные» — что вы, какие пятьдесят? Там был оклад один и восемь, то есть восемьдесят процентов по сравнению с Москвой. Каждый полгода еще по десять процентов. И так можно было до восьмидесяти процентов. Ну и премии... Большие деньги я получал, в *первый* месяц — тысяч четыре.

Н.В.: А там, наверное, люди приезжали, чтобы заработать и уехать? Или...

В.К.: Были и такие. Были, кто жизнь Норильску посвятил. Разные люди. Были и кто туда попал не по своей воле. Таких вначале было большинство, потом меньшинство. Когда я туда приехал после аспирантуры, такие уже доживали. В основном, были энтузиасты или приехавшие заработать. И так я попал в Академию, занимался экспедициями, потом меня перевели в Институт экономики Академии наук.

Н.В.: А когда вы прошли по Северному морскому пути, у вас основные выводы какие были?

В.К.: После этой экспедиции, на следующий год, мы организовали совместно с Дальневосточным [отделением]... Там я уже был не один, помогали дальневосточники. Но мне уже и доверяли... Мы организовали в 1981 году [экспедицию] от Владивостока и вдоль всего тихоокеанского побережья России, потом по Сахалину, Курильским островам и на Командоры. Это третья. После этих трех экспедиций мы разработали три большие программы. Программу «Сибирь» — работало все Сибирское отделение Академии наук, но наши материалы там тоже были использованы. Потом программу «Дальний Восток» и мало, так сказать, отражаемую, по ряду причин, программу «Арктика». Но все эти программы затягивались с утверждением. Программа «Сибирь» как научная была утверждена очень быстро. Программу «Дальний Восток» только Горбачев утвердил, уже в 1985 году. Программа «Арктика» пораньше, но она так и не освещалась по ряду причин и не освещается до сих пор.

Н.В.: Но это научные программы или... для развития...

В.К.: Программы развития и освоения производительных сил Сибири, Дальнего Востока...

Н.В.: Это программы, под которые уже выделялись деньги...

В.К.: Надо было все обосновать, и чтобы это было отражено в государственных планах и так далее. На основании этого опыта я разработал доклад «Сквозное планирование экономики страны по стратегическим направлениям», представил их Президиуму Совета министров. Мне помог в этом Борис Захарович Мильнер, он был в это время зам. директора норильского Института экономики Академии наук. Но больше всего мне помогал, до сих пор не знаю, почему, долгие годы, через всю мою жизнь, со времен аспирантуры, Леонид Иванович Абалкин*. В Институт экономики не я к нему пришел, а я уже там работал, когда его назначили директором, но сотрудничали мы с ним задолго до этого. Я ему сдавал кандидатский экзамен. Некоторые не хотели пять ставить, он решил. Потом у меня были проблемы — у меня везде были проблемы — с выпуском докторской монографии...

* Леонид Иванович Абалкин (1930—2011) — экономист, доктор экономических наук, академик РАН.

Н.В.: А почему проблемы с выпуском докторской могли быть?

В.К.: В то время очень сложная была ситуация в Институте экономики...

О защите докторской

Н.В.: Это какой год? Вы в 1980-х, по-моему, защитились?

В.К.: В 1985 году я прошел единогласно предзащиту, и мне не давали защититься три года с готовой диссертацией.

Н.В.: А как, кто это? Кто?

В.К.: Я не хочу эту тему, давайте оставим. Никак не давали. Но потом пришел Леонид...

Н.В.: Просто, одним словом: конкуренты или сверху...

В.К.: Нет, конкуренция здесь ни при чем.

Н.В.: Сверху?

В.К.: Я не хочу этой темы касаться.

Н.В.: Хорошо.

В.К.: Вот. Потом пришел Леонид Иванович Абалкин, поменяли Совет, и на первом же Совете я защитил докторскую. Под председательством уже...

Н.В.: Абалкина.

В.К.: ...Леонида Ивановича. Он мне много раз помогал.

Н.В.: Он вас, наверное, помнил еще по Плехановскому, он же там...

В.К.: Нет, он меня привлек вместе с первым постсоветским председателем Верховного Совета РСФСР Русланом Хасбулатовым. Руслан в это время был аспирантом в Высшей комсомольской школе. Абалкин нас назначил секретарями своего семинара. Он проводил семинар, очень откровенный, революционный, по управлению народным хозяйством и по политэкономии страны. На этих семинарах я научился очень многому.

Н.В.: Уже в научном плане...

В.К.: В глубоком плане. Они были очень откровенные для того времени, смелые. Леонид Иванович был очень смелый человек. Ведь не обязательно быть, так сказать, врагом режима, важно свои предложения облекать в правильную форму. Я вот написал первую статью в «Правду», думал, ее не опубликуют в силу того, что я предлагал децентрализацию власти, забрать хозяйственные функции у партии и так далее. Я не писал на эту тему статьи. Потом мне мама говорит: «А что ты не пишешь?» Я говорю: «А кто их опубликует?» А потом...

Н.В.: То есть мама интересовалась тем, что вы пишете?

В.К.: Ну конечно, была моим главным советником в жизни. Она мне говорит: «Вот смотри, ты же бьешь не голым кулаком, а в перчатке толстой на ринге, а люди падают. Так ты напиши то, что хочешь, в такой форме, чтобы у тебя взяли».

Н.В.: Потрясающе умная мама!

В.К.: Да, и я подумал-подумал и написал статью «Ключ к регионам», я еще был кандидатом наук, и отправил ее в газету «Правда», просто по почте. И меня пригласил зам. главного редактора Королев, имени-отчества не помню, к сожалению. По-моему, Михаил Королев. Очень умный человек. Я пришел к нему в издательство «Правды», на улицу Правды, 24, и он долго ходил по коридору: «Я все понял, что вы хотели сказать, но решил все-таки вашу статью опубликовать». И она вышла в «Правде», потом еще одна, через год. И люди стали думать, что я... А тогда, если в «Правде» выходило, [воспринималось] как указание к действию!

Н.В.: Да-да-да. Тогда это как *правда* была.

В.К.: Вообще, по-разному было. И шутки пошли... У нас был в Институте экономики мой друг, Толя Дерябин, зав. сектором цен. Он курил, вокруг него — он влиятельный парень был — люди собирались. Он говорит: «Квинт-то что предлагает? Всю власть Советам? Забрать у партии?..» (*Усмехается.*)

Н.В.: Да-да-да (*смеется*).

В.К.: Ну вот. Шутка: «Вся власть Советам». В общем, защитил я докторскую.

Невыездной

Леонид Иванович мне еще один раз помог, вместе с Абелом Гезевичем. Я был долгие годы не выездной. Меня в первый раз отправили преподавать очень рано в Прагу, в двадцать четыре года, на два месяца, но вернули через десять дней, и потом я много лет был не выездным.

Н.В.: Почему вернули?

В.К.: Видимо, я наболтал что-то не то в кафе, ребятам...

И меня никуда не отпускали много лет, с 1974-го.

Н.В.: Тогда вообще мало кто ездил...

В.К.: Я-то до этого ездил. Но потом Саша Гранберг мне как-то позвонил, говорит: «Мы должны разработать программу развития Монголии на двадцать лет, как раз твоя тема...»

Н.В.: А он уже в СОБСе был тогда?

В.К.: Нет, он был зам. директора у Абела Гезевича.

Н.В.: Там еще, в Сибири?

В.К.: Это был 1987 год.

Н.В.: Он еще не переехал.

В.К.: Нет-нет. Я говорю: «Я невыездной». — «Я думаю, тебя отпустят, там запрос Правительства Монголии...» Короче, когда меня в Монголию отпускали, зав. Отделом при Институте, как он, куратор... мне говорит: «Мы решили поддержать обращение, думаем, через пустыню Гоби вы не сбежите». А я ему говорю: «Я выносливый, надо будет — сбегу».

Н.В.: Тогда же говорили: «Курица не птица, Монголия не заграница». (*Смеется.*)

В.К.: Про Болгарию так говорили.

Н.В.: Про Монголию тоже.

В.К.: Да? Я не слышал. В общем, стал я ездить потихоньку. В капстраны меня долго не выпускали. Пришел...

Н.В.: Хотя это уже 1980-е годы...

В.К.: Никуда меня не выпускали. Никуда. Но потом меня заочно избрали приглашенным профессором Венского экономического университета...

Н.В.: А за что они вас избрали?

В.К.: Из всего, что я видел в экономике, я заинтересовался, почему наша продукция, советская, такого плохого качества. Все началось со странного случая. Я шел по Москве, в командировке был из Сибири, и очередь стоит. Сразу встал в очередь. Тогда же как? Встал в очередь и потом...

Н.В.: Да-да, и потом спросил, за чем. (*Смеется.*)

В.К.: ...спрашиваешь, за чем. Я вижу: мужчины, женщины, правда, тоже. За бразильскими мужскими ботинками. Я встал в очередь, дождался, купил. Свои ботинки выбросил в урну, надел эти и пошел. Прошел двести метров — ливень начался.

Н.В.: И ботинки...

В.К.: Они клееные были и разъехались. Я вернулся за своими к урне, эти выбросил, надел те и пошел. Из урны достал, никто не взял.



Потом я задумался: почему я встал в очередь? Потому что дефицит. А почему я решил купить бразильские ботинки? Потому что знал априори, что наше хуже любого зарубежного, и это оказалось не совсем так.

Хотя я, когда был в Праге, купил себе ботинки, я их лет десять носил, а может, больше.

Н.В.: Да-да, тогда у них были хорошие ботинки.

В.К.: В общем, носил я эти ботинки на толстой подошве, многоцветные, с переливами. Короче говоря, почему мы делаем плохого качества?

Н.В.: То есть самые простые вопросы, казалось бы...

О качестве отечественной продукции

В.К.: В Институте экономики, в Москве, был сектор управления качеством, был сектор перерастания социалистического труда в коммунистический. А сектор экономики качества, или социалистического качества возглавлял Валерий Рыбин, доктор наук. Как-то мне Рыбин говорит: «Я сейчас покупаю по большим связям, по благу списанную в УПДК кем-то импортную машину». Я говорю: «А что ж ты, лучше новую советскую купи!» — «Нет, она хуже». Я говорю: «Валерий, ты зав. сектором качества...»

Н.В.: Качества, да.

В.К.: «...мы перерастаем уже в коммунизм». А еще был сектор строительства материально-технической базы коммунизма, возглавлял очень глубокий, сильный человек, Семен Аронович Хейнман. Крупный ученый. Тоже меня поддерживал. Задолго до того как я с этим Институтом начал сотрудничать, когда еще в «Сибцветметавтоматике» работал. Мне нужна была методология, я к ним ездил, беседовал, познакомился с Львом Марковичем Гатовским, был такой членкорр, помогал мне очень. Тоже у него... плохой характер был. Я статью написал в журнал «Вопросы экономики». Пришел к нему, он говорит: «Какая ерунда!» Взял, в урну выкинул...

Н.В.: Прямо так?!

В.К.: Да. Я вышел, стою в коридоре. Там была женщина, забыл имя-отчество, фамилия — Мырина. Хорошая женщина, она с ним много лет работала. «Что?» Я говорю: «Да вот, взял статью, выбросил». — «Когда?» Я говорю: «Сегодня, в десять утра». — «Ну, ты приходи в пять вечера... он к тому времени уже все статьи выбросит, потом начнет доставать». Короче говоря, достал он статью. Мырина говорит: «Он тебя снова зовет». Я с ней только познакомился в тот день, но она очень хорошо ко мне [отнеслась], мы потом с ней работали. Я вернулся. Он вопросы позадавал: «Ну ладно, напечатаю». В общем, вот так (*смеются*). Я с Львом Марковичем [сотрудничал], он меня очень крепко поддерживал, выдвигал на премию Ленинского комсомола...

Н.В.: Вам Институт экономики кажется сильным, тех времен, 1980-х?

В.К.: И да, и нет, смотря в чем. Эконом-математически это был, как говорит молодежь, отстой, каменный век. Я пришел из сибирской школы, которую возглавлял Канторович, Аганбегян, Гранберг и другие... Макаров — это вообще величина! С этого надо было начать, вместе с Канторовичем*. Любимый ученик Канторовича — Валера [Макаров]. Но там была своя сила, в Институте экономики: они работали напрямую с руководством страны. Там была очень сильная политэкономическая школа, хотя и кондовая немного, но методологически мощная. Может быть, и не совсем верные идеи будущего страны. Но были люди... Я общался, застал таких людей, как экономист Ноткин. Еще было письмо Сталина, «Письмо экономисту

Ноткину»...

* Леонид Витальевич Канторович (1912—1986) — математик и экономист, один из создателей линейного программирования. Лауреат Нобелевской премии по экономике 1975 года «за вклад в теорию оптимального распределения ресурсов».

Я с ним тоже чай, кофе пил и так далее. К тому времени его членкором уже избрали, когда я с ним общался, мне повезло. Там было много гигантов, уже стал забывать. Ну и сам Леонид Иванович Абалкин, когда он пришел, это вообще! Он продвинул Институт вперед. Институт уже сел в болото, он его стал тащить. Короче говоря, когда меня избрали профессором в Вене, мне не разрешали выехать. Но потом... В начале я стал писать письма, что результат моего анализа... Вот есть качество продукции, а почему оно низкое? Я вспомнил свой опыт в цветной металлургии. У нас были разные специалисты, и я стал платить им очень разную зарплату, премии. Саму ставку ты не можешь особо [менять]... Я был зам. генерального директора, генеральный очень меня слушал, был прогрессивный человек. И мы стали платить большую разницу. Пошли анонимки. А потом меня вызвала председатель Комитета народного контроля. Интересная была беседа. Говорит: «Вы почему устраиваете такое расслоение у себя в коллективе, платите в два-три раза больше?» Я говорю: «Так они работают в два-три раза лучше». Потом я их воровал, этих людей. У нас рядом был оборонный завод, который формально назывался заводом телевизоров, там маленький цех делал телевизоры.

Н.В.: Переманивали оттуда?

В.К.: Да. В том числе зарплатами. Специализация более-менее одна и та же. Меня за это в крайком партии вызывали, ругали. А тут еще когда менял структуру из треста в НПО, пошли анонимки. Я понял потом, кто их писал. И она меня вызвала. Я говорю: «Так и так». Она говорит: «У нас по Положению разница в оплате людей с одной и той же квалификацией не может быть больше, чем тридцать процентов. Будете еще так делать — объявим выговор». Кстати говоря, я не получил ни одного выговора. Пугали часто, но не было ни одного. Так как-то...

Н.В.: Боялись...

В.К.: Нет. Просто везло, по-моему...

Н.В.: Везло? А я думала, что боялись вас потерять, поэтому.

В.К.: Я не думаю... Меня боялись люди внутри потерять, а за пределами — не знаю...

Н.В.: Им все равно было.

В.К.: Вот эта женщина, когда я ей все объяснил, сказала: «Одно правильно в этом анонимном послании». Я говорю: «Что правильно все-таки?» Она говорит: «Тут написано: „умеет нравиться начальству“»...

Н.В.: (Смеется.) Серьезно?!

В.К.: Да. «Вы мне понравились», — так она сказала. Смешно, конечно, но тогда было не смешно. Хотя, знаете, я был молодой, пофиг мне все было, как сейчас говорит молодежь. Ну уволили бы, я бы не переживал... В Норильск я всегда мог вернуться. Чего-чего, а в Норильск-то мне никто не запретит вернуться.

Н.В.: Главное — чтобы не сослали.

В.К.: Это тоже не страшно. Я же видел, как там люди живут. И эта часть света, сорок процентов территории России, я ей посвятил долгие годы своей жизни. И уже уйдя с Норильского комбината, и уйдя из Академии наук. И когда я все это исследовал — почему мы не можем производить хорошего качества? А не можем, потому что нельзя стимулировать. А если начнем стимулировать, изменим природу общества. Потом я стал считать, когда это общество себя исчерпает, и стал по этому поводу писать записки. Потом статьи. Потом опубликовал прогноз, что к 1992 году Советский Союз исчезнет.

Н.В.: То есть система рухнет.

В.К.: Да, если не изменить, а изменить ее не могли, потому что принципы коммунистические не позволяли. Поэтому они самоубийством занимались. Потом, конечно... А он исчез в декабре 1991-го. Не прогноз, а расчет. Прогноз — это несколько другое. Он исчез в декабре. Я стал очень известен. К тому времени у меня уже были опубликованы cover story, во всю обложку журнала «Форбс». Тогда русского не было издания, американское.

Н.В.: А как они вас нашли? По этим работам?

В.К.: Знаете как? Мою статью не то что нашли, ее вначале везде выкидывали, из сорока с лишним изданий. Потом опубликовали...

Н.В.: А где опубликовали?

В.К.: Впервые опубликовали, когда я послал ее в Вену, в малоизвестный теперь журнал, не знаю, есть ли он еще, «Wochen Pressa». Эту статью назвали «Capitalism immediately». А я жил в Советском Союзе. «Капитализм немедленно», тоже на обложке. Что если не будет капитализма в Советском Союзе, он рухнет. Потом ее опубликовали в другой редакции, с более детальным анализом, во всю страницу «Форбса». Потом уже стало легко. А вначале выкидывали.

Н.В.: То есть вы в разные журналы посылали?

В.К.: Куда только мог. Передавал... Я же не ездил, был невыездной. И потом все-таки...

Н.В.: А до этого вы не публиковались за границей?

В.К.: Публиковался благодаря Александру Григорьевичу Гранбергу, он иногда отправлял мои статьи в разные издания. Такие, по Сибири и Дальнему Востоку, по Арктике, я бы их так назвал обзорно-экономические.

Н.В.: А там это было интересно?

В.К.: Да, их читали. Но не это мне дало имя, а вот эти статьи.

Работа в Вене

Н.В.: А вы не боялись капитализма? Что капитализм придет?

В.К.: Нет. Я же знал, что это единственный выход для страны. И потом, понимаете...

Н.В.: То есть вы не думали, что социализм с человеческим лицом...

В.К.: Я очень отрицательно относился, я знал эту замечательную чешскую идею. Тем более не забывайте: меня отправили преподавать в Чехию в 1974 году, через шесть лет после «Пражской весны». Я за это и пострадал, там об этом много говорил. Не много, а немного, но этого хватило. Пару раз в ресторане, со студентами. Этого хватило.

Н.В.: И вас в Вену пригласили после этих статей.

В.К.: Несколько раз, но меня не отпускали.

Н.В.: Ну да.

В.К.: Но потом, уже был Абалкин директором, и он принял решение. А потом меня избрали профессором на постоянную ставку, и я поехал с семьей.

Н.В.: Это где? В Вене?

В.К.: В Венском экономическом университете. Но надежды, что я поеду...

Н.В.: Это какой год был?

В.К.: Это был уже 1988-й. Но надежды не было никакой.

Н.В.: Еще советская власть...

В.К.: Я написал заявление: «Прошу, в связи с отъездом, отпустить меня вместе с семьей: жена и двое детей». В это время, так сложились обстоятельства, академиком-секретарем отделения экономики был Аганбегян Абел Гезевич. Он написал первую резолюцию: «Прошу поддержать». А Абалкин в это время — это самое главное — уже был не только директором института, он уже был заместителем председателя Совета министров СССР.

Н.В.: А, да-да-да.

В.К.: Я к нему пришел. Он редко уже бывал в Институте — бывал, но трудно застать. Я к нему пришел и молча, не говоря ни слова, положил это письмо к нему на стол с резолюцией Аганбегяна. Он прочитал... — он много курил, пил кофе очень много крепкого — долго сидел, курил, и...

Н.В.: Думал.

В.К.: ...смотрел и думал. Я ни одного слова не произнес, и он ни одного. Это длилось минут десять. Записка там — полстранички. Написано: «с детьми». И Аганбегян поддержал «с детьми».

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: То есть ему многое стало понятно, и он долго сидел и думал. Потом написал: «Оформить документы». Два слова. Подписался.

Н.В.: Все-таки какие люди были!

В.К.: Я ему написал письмо — слава Богу, успел до его кончины. Я написал: «Леонид Иванович, вы мне столько раз помогали в жизни!» Я только до сих пор не понимаю, за что. Потому что от меня он ничего не получал, кроме уважения и благодарности.

Н.В.: Умные люди — они ценят...

В.К.: Не знаю. Вот не знаю, почему. Не знаю, почему меня Аганбегян поддерживал, не знаю, почему Леонид Иванович Абалкин... Не знаю. Нету у меня ответа.

Н.В.: Ну как? Ответил ваш анонимщик: «Вы нравитесь...»

В.К.: Саша Гранберг... Не знаю. Саша Гранберг и Макаров — это друзья.

Н.В.: Потому что умные люди — они, как бы, все-таки...

В.К.: Нет у меня ответа на этот вопрос. Я ему написал, так до сих пор я и не знаю. Он мне написал одну фразу: «Спасибо большое». Он мне написал. Не объяснил, почему.

Н.В.: И как Вена на вас... Какое впечатление?

В.К.: Сказочной спокойной жизни. Когда я туда привез семью, я спустился с трапа и говорю: «Вот и сбылась мечта идиота, как сказал Остап Ибрагимович Бендер».

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: Все было мне интересным.

Н.В.: А вам хотелось за границу? Интересно было?

В.К.: Я думал, что проживу жизнь, так и не увидев капиталистического мира...

Н.В.: Да-да, все тогда думали, что никогда в жизни не увидят.

В.К.: И просто хотелось. У меня была главная идея не увидеть, нет. Это неправда. У меня была главная идея совершенно другая. Меня очень интересовало померяться силами как стратегу. В России мне меряться было не с кем, не потому, что не было...

Н.В.: Никто не занимался этим.

В.К.: Никто не занимался, даже нельзя было этим заниматься. Было планирование, было прогнозирование уже, великолепная школа Александра Ивановича Анчишкина, великолепная школа!

Н.В.: Анчишкина, да.

В.К.: Я дружил с его замом, который был его преемником, Еременко. Он мне тоже написал отзыв на докторскую. Валера Макаров, Гранберг — все... Когда моя докторская проходила, в коридор вначале пришли три члена-корреспондента, тогда это много значило. А Гранберг встал у дверей и с каждым здоровался. Ему говорят: «Александр Георгиевич, а вы как здесь? Случайно?» — «Да нет, приехал [посмотреть], как Володя будет защищаться». Академик Нестерихин, он из другой области, физик-ядерщик, участник наших экспедиций. Он вообще пришел в зал. Мы на «ты», я ему говорю: «Ты зачем?» Он говорит: «Чтоб в протоколе было записано». И потом вопрос еще задал. А потом Абалкин сошел с трибуны и с ним сидел. Не к каждому на защиту академик приходит.

Н.В.: Ну да, потрясающе...

В.К.: У меня защита была очень интересная. И отзывы были неприлично хорошие.

Н.В.: Извините, я вас перебую... Насколько важно, вообще...

В.К.: И отзывы не я писал, это очень важно.

Н.В.: ...общение с такими умными, интересными людьми?

В.К.: Знаете, в Советском Союзе это был единственный метод получить истинные знания. Во-первых, умных людей всегда мало. Но в Советском Союзе и они писали далеко не то, что думают и знают. Поэтому только общение, доверие — это позволяло встать на передовую знаний, которые были в Советском Союзе. А это были передовые знания в мире. Ведь Гранберг, Аганбегян, Канторович — это не советские передовые знания, это всемирные. Такого уровня. Валера Макаров... Это все мировые величины. Поэтому вот так. Когда работал в Вене, у меня уже было много статей, штук десять-пятнадцать в ведущих журналах Америки. И в Гарвардском «Business Review», и... забыл, как назывался. Это в моей биографии есть. Меня пригласили туда на консультации.

Н.В.: В Америку.

В.К.: Да. Пригласил Гарвардский университет для чтения лекций и консультаций. Я встретился с уже находящимся на пенсии президентом Рейганом, мы с ним поговорили...

Н.В.: А как вы с ним вдруг встретились?

В.К.: Меня порекомендовали... Я встретился со многими большими людьми. Меня пригласил по рекомендации Абега Гезевича Аганбегяна такой ВЦИУ: «Business-center for International Understanding», занимающийся контактами политиков и бизнесменов Америки и других стран. Они организовывали встречу. В том числе Гарвардский университет, который меня пригласил. Это без Абега Гезевича, напрямую.

Н.В.: То есть там было такое направление, встречи именно ученых и бизнесменов?

В.К.: Было, конечно. Это не мы придумали, точно не мы придумали.

Н.В.: У нас еще бизнесменов не было в то время.

В.К.: У нас не видели кредитные карточки никогда, и доллар мало кто видел, только хулиганы всякие. Чуть-

чуть, когда за границу выезжали. Я, когда уехал, здесь был довольно обеспеченным человеком, мягко сказать. Все было: квартира, машина, дача и что хочешь.

Н.В.: Потому что вы подрабатывали на нескольких работах.

В.К.: Всегда. Я не бедный был человек, но меня отпустили за границу с сорока пятью долларами, а человек я честный — столько и привез с собой.

Н.В.: Да-да, нельзя же было тогда...

В.К.: Так еще и обыскивали, даже моих детей, когда мы выезжали. Не знаю, почему. Может быть, кто-то что-то написал...

Н.В.: Не верили, что вы едете с сорока пятью долларами, я думаю.

В.К.: Может быть, не верили, что временно, может быть, что с сорока пятью. Но было ровно сорок пять долларов, мне в Академии выдали. Я говорю: «А почему сорок пять-то?» — «А на случай, если вас не встретят». Я говорю: «А дальше?» — «А дальше — это уже не наше дело». С сорока пятью долларами я и выехал. Короче говоря, Рейган мне сказал: «Сколько бы ты ни жил в Австрии, ты всегда будешь эмигрантом. Вы всегда будете эмигрантом...» Или «ты», не знаю, как перевести. «А в Америке через пять лет будешь американцем. Это страна эмигрантов».

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: Вот. И потом я подал на конкурс...

Встречи с Рейганом

Н.В.: Рейган вами заинтересовался как бизнесмен уже или...

В.К.: Он не был никогда бизнесменом.

Н.В.: Как политик просто, да?

В.К.: Он просто встретился. Потом у меня с ним была и другая встреча, очень интересная. Два года спустя меня пригласил такой «Channel Club» в Лос-Анджелесе, «Канал Клуб». Это очень престижный клуб, и одним из создателей, почетных директоров был Рейган. И там шутку он придумал. Я приехал, у меня уже вышла первая книга в Америке, называлась «Сапожник без сапог в экономике». Мне говорят: «Знаете, президент любит шутки. Вас здесь не знают, мы представим как академика Квинта другого человека, а потом скажем, что ошиблись, и дадим вам слово». Ну хорошо. Сел, уж не помню, где-то впереди. И вышел какой-то человек с усами, стал делать вид, что говорит с акцентом: «Вот, я пришел к вам рассказать о России, а там творятся такие безобразия, я решил не выступать!» И выбрасывает свое выступление якобы, бумажки какие-то, с трибуны. Тут директор клуба говорит: «Нет-нет, нам президент подсказывает, что это не Квинт, вот доктор Квинт настоящий!» Короче говоря, они решили развеселить публику, чтоб не скучно было. И зал смеялся, потом я уже вышел.

Н.В.: Хорошее начало.

В.К.: Это они придумали, но много лет спустя. Подал я на конкурс и выиграл конкурс сразу в два университета. В Babson College, Бэбсонский колледж, это передовой в мире колледж по предпринимательству. Он до сих пор номер один в мире по любому рейтингу в сфере предпринимательства. И в Фордомский университет. И пошел я вначале в Babson College, потом вернулся в Фордом: Babson College был под Бостоном, а мои консультации были в Нью-Йорке. Ну, это другая жизнь.

Н.В.: Извините, я немножко вернусь назад.

В.К.: Да куда хотите.

Н.В.: Вы, когда уезжали в Вену с семьей, вы уже навсегда уезжали?

В.К.: Видите как, в то время многие уезжали навсегда, уезжая на короткое [время]... Нет, я не уезжал навсегда. Я никогда не прекращал своего гражданства. Я гражданином был Советского Союза, России, и никогда не менял гражданство. У меня появилось второе гражданство, американское. У меня два гражданства.

Н.В.: То есть это не было бегством? Тогда все ехали по еврейской линии...

В.К.: Нет, я никуда не сбегал. Я уехал работать официально как профессор. Я никогда не был эмигрантом в полном смысле этого слова.

Н.В.: И это вам, наверное, помогало за границей — то, что вы не эмигрант...

В.К.: Это не имело никакого значения. Я занимался своим делом, работал. Мысли всякие были в голове, но... я никогда не разрушал мосты. И не планировал, что никогда не вернусь. Нет, такого не было.

Наука в США и России

Н.В.: Еще хотела спросить. Уже мы перешли к Америке. Какое у вас было первое впечатление, отличие науки в Америке от нашей?

В.К.: Именно науки?

Н.В.: Именно работы в науке. Я все имею в виду: и организацию науки, и уровень...

В.К.: Гораздо меньше у них было — с самого начала это было абсолютно заметно — схоластики. Гораздо больше ориентация на практический результат, несравнимо больше.

Н.В.: А что значит «практический результат»?

В.К.: Если корпорация вас наняла, и вы должны разработать стратегию, это должна быть действующая, работающая с первого дня, эффективная стратегия. И вы должны в ней убедить. Ничего не делается для галочки. А в Советском Союзе многие работы делались для галочки, принимался отчет, и никто его не внедрял, к сожалению. Хотя были замечательные документы... И это влияло на науку, на экономическую науку... Люди начинали разрабатывать, так сказать, для проформы, в стол. Настолько затруднены были экономические отчеты, сам язык... Я это называл усложнением простейших идей. Простейшая идея предлагалась в такой форме, что понять ее человеку, не привыкшему к этому, было невозможно. И так я постепенно в это дело входил. Очень сложно.

Н.В.: Сложно было там начинать?

В.К.: Конечно, было очень сложно. Это первое отличие. Очень большая ориентация на практику. Второе отличие: советские экономические работы, да и до сих пор российские, значительная часть — таких столпов, как Макаров, это не касается — для них все лидеры науки чаще всего заканчивались советскими экономистами. Берешь книгу, и там вообще ни одного, за исключением, может быть, Леонтьева и Канторовича, еще нескольких упоминаний. Хотя я очень много уделял внимания чтению именно американской экономической, стратегической...

Н.В.: Это когда здесь были?

В.К.: С самого начала. У нас по стратегии ничего не было.

Н.В.: А как вы книжки доставали?

В.К.: Всех просил, кого только можно, привезти. Все переводное я скупил, что было. У нас были замечательные переводные, часть при Сталине изданы, часть при Хрущеве. При Сталине были изданы

труды, скажем, Бисмарка, воспоминания. Все, что можно было, я скупил. И мне привозили.

Н.В.: Научную литературу, да?

В.К.: Да. Я познакомился с аспирантом из Швейцарии, когда учился в Плешке, он мне привез Самуэльсона, уже на английском. И так далее.

Н.В.: А вы английский когда выучили?

В.К.: Я его старался не учить, потому что не видел в нем практического смысла, как все. А понял, что мне это нужно, когда заинтересовался стратегией. Но я не ориентировался на разговор, я думал, мне никогда не придется [говорить]. Я [ориентировался] на термины и перевод и вначале быстро научился читать и переводить, а говорить я совсем не умел. Поэтому я [говорю] по-английски с акцентом, уже четверть века и в Америке преподаю и работаю параллельно уже теперь с МГУ.

Н.В.: Вас никто за шпиона не примет (*смеется*).

В.К.: Это уж точно. Вот такие дела.

Разработка стратегии для новых рынков

Н.В.: И в Америке вы занимались опять стратегиями?

В.К.: Только этим я занимался. Там я начал как профессор, но, несмотря на то что профессор много получает, у меня была на плечах семья, двое детей маленьких, я сразу пошел — и запрос был большой на меня, — сразу начал консультирование. Консультировал разные фирмы...

Н.В.: Интересно, вы консультировали уже по их проблемам, стратегию для американцев?

В.К.: Да, для новых рынков, понимаете? Они меня воспринимали как специалиста не только по России или бывшим советским [республикам], а по новым рынкам.

Н.В.: А как вам эта идея пришла, новыми рынками заниматься?

Когда я работал в Венском экономическом университете, все было со мной понятно: кто я, откуда я. Ко мне часто подходили люди и говорили: «Владимир, надо прочесть лекцию о новых появляющихся рынках, вот в Латинской Америке новый рынок, Аргентина стала после военной диктатуры открываться...» Кто как только ни называл, какими терминами. Со мной по-английски, в основном, общались. Немецкий я плохо знал, а по-русски они не говорили. В конце концов, я понял: нет термина, и стал искать термин. Как только они ни говорили: new markets, new dimensions, countries of new dimensions... Не было термина. Я предложил термин «emerging-market countries» — это было производное от другого термина. Был такой термин «emerging stocks» — это речь шла о стоках компаний, которые раньше не были на основных торговых площадках. А из него я уже сделал...

Н.В.: Появляющиеся такие.

В.К.: Да, а из него я сделал... Меня обвинили, что я английский не знаю, но постепенно этот термин стал всемирно [принят]...

Н.В.: И в 1990-е годы он уже был вполне официальным.

В.К.: В конце 1990-х. Да. Я вам скажу точно, когда он стал совсем официальным — я к этому приложил руку. У меня вышла книга на английском, она у вас есть, «The Global Emerging Market in Transition».

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: А потом вышла другая книга: начало такое же, «The Global Emerging Market...», только дальше «...

Strategic Management and Economics». Они ничего общего между собой, кроме идеи глобального рынка, не имеют.

Н.В.: Вот это тоже — сама идея глобального рынка. Вы тоже в Вене стали об этом думать? Еще в России...

В.К.: Нет, в Вене. В России я занимался районами нового промышленного освоения, нового хозяйственного освоения...

Н.В.: Здесь, в России.

В.К.: Особенно в Сибирском отделении. И вся наша экспедиция этому посвящена.

Н.В.: Да-да. Введение в экономику нового...

В.К.: Введение... А там я это уже развил на рынок, на рыночные отношения, на глобальное рыночное пространство, которое появилось позже, чем глобальный формирующийся рынок, который составляет значительную часть глобального рыночного пространства. Вот так постепенно. Термин я этот сформулировал, стал писать о нем в 1990-м году. Потом статьи стали выходить чаще, появился интерес...

Н.В.: Трудно было публиковаться в Америке?

В.К.: И в Австрии я публиковал, и в Америке... Я бы не сказал, что трудно. Их интересует не английский. Я писал на ужасном английском.

Н.В.: Идеи интересуют.

В.К.: Их интересует не *как* вы говорите, а *что* вы говорите, а дальше они уже английский улучшают.

Н.В.: Я поняла, да-да.

В.К.: Я очень много публиковался. Минимум двадцать статей в «New York Times»... В Вене я жил — не было такой газеты, журнала, где бы я не опубликовался.

Востребованность на Западе

Н.В.: А почему в газету?

В.К.: Экономист должен быть популярен. Я всегда давал интервью, ко мне был большой интерес у журналистов, особенно в связи с прогнозом развала СССР.

В Антверпен приехал — все ведущие газеты написали: вот человек, который предсказывает и детально объясняет, почему. Я не просто написал как предсказатель, я обосновал.

В каждой стране... Я в Бельгии работал в 1989 году, читал лекции, и в Антверпене, и в Брюсселе...

Н.В.: Параллельно с Веной, параллельно...

В.К.: Нет, из Вены я вернулся в Россию. Первый раз я вернулся в Россию, продолжал работать, читать лекции. Поехал в Бельгию, читал лекции. Я очень много ездил и возвращался. В Китай поехал, тоже вернулся. В Англию, Нидерланды, Италию...

Н.В.: Вот это важная идея, которую многие не понимают: экономист должен быть популярен, он должен свои идеи...

В.К.: Я тоже не сходу к ней пришел. Постепенно. Я удивлялся, что их так это интересует.

Но у меня было столько публикаций во всех странах, где я бывал. Сразу много.

Н.В.: Я знаю, даже сейчас наши эмигранты читают ваши статьи в Америке.

В.К.: По всему миру. Откуда вы знаете?

Н.В.: Ну... Просто из наших бывших сотрудников, которые там живут...

В.К.: Я получаю очень много писем. Один раз пересчитал — больше двадцати тысяч за год писем получил, электронных и физических. Больше двадцати тысяч. А сейчас выходит новая книга у меня — уже седьмая монография в Америке. Не только в Америке они вышли у меня... В Польше я работал, потом в Албании, в Америке, Англии... Больше всего — шесть из них — только в Америке. А некоторые из этих, американских, переводились.

О глобальных закономерностях и непереуведенных трудах

Н.В.: Владимир Львович, а как вы относитесь к глобализации, к этому процессу?

В.К.: В целом к глобальной тенденции, закономерности — я ее обосновывал как закономерность, вывел «десять глобальных закономерностей»... Вообще, закономерностей много, мне кажется, больше ста тридцати, глобальных. Но наиболее влиятельных десять. В новой книге я обосновал их опять, усилил аргументацию предыдущей книги. Хотя новая книга посвящена уже не «emerging markets», а всему глобальному...

Н.В.: Глобальному рынку.

В.К.: Глобальному рыночному пространству. И больше посвящена теории стратегии, чем рынку. В предыдущих книгах главным у меня было emerging markets.

Н.В.: Это то, что на английском? Или на русском тоже выйдет?

В.К.: Пока никто не купил. У меня все предыдущие, кроме одной, никогда не переводились на русский. Никто не покупает права на перевод. Только одна моя книга переведена на русский. Вон она, на второй полочке, рядом с английской.

Н.В.: А, вот эта: «Стратегическое управление...»

В.К.: Да, это перевод книги, которая наверху. А рядом стоит книга — она никогда не переводилась, и большинство моих книг никогда не переводились. Да все, кроме этой...

Н.В.: Странно.

В.К.: И эта переведена при большой инициативе Валерия Леонидовича Макарова. Надо ж платить за право перевода издательству, а никто платить не хочет. За это заплатили. Кстати, бывший работник или аспирант вашего института, Валерий Цгоев.

Н.В.: Знаю, осетинский математик...

В.К.: Валерий Дмитриевич, да. Он издал ее. Она, конечно, ему вернулась сторицей.

 Книга в Америке — это главный результат научной деятельности, потому что ее читают. Потом, если она становится учебником, на тебя уже чуть ли не как на классика смотрят.

У меня вышла вообще для меня уникальная вещь, я не ожидал: к моему пятидесятилетию издательство «Университет» написало мне письмо, что, вот, у вас наступает пятидесятилетие, мы хотим издать избранные труды.

Н.В.: Там, в Америке?

В.К.: Ну конечно в Америке. У меня здесь ничего не выходило с тех пор, как я уехал, кроме вот этой книги. Ничего!

Н.В.: Фантастика!

В.К.: Я ничего здесь никогда не писал. Нет времени. Я пишу на английском. Короче говоря, они издали избранное собрание сочинений, и переиздавалась эта книга шесть раз. Почему? Я это не к себе отношу, а к теме, поскольку ничего не было общего, посвященного *emerging markets*, до того как я выпустил в 2009 году системную монографию. Эта книга использовалась и как монография, и как учебник — этот сборник моих избранных произведений. Она шесть раз издавалась. Новая книга... не новая, а которая 2009 года, она теперь уже не самая новая — издавалась, как написано на ее странице, девять раз. Реально-то больше, потому что там не учитывается русское издание, индийское, итальянское — только на английском девять раз издавалась. Так я думаю, что...

Н.В.: Перевели ее.

В.К.: Нет, она на английском переиздавалась. В Австралии, Канаде и так далее.

Н.В.: Ну да, то есть ее читают.

В.К.: В Ирландии издавали новую... Я писал каждый раз предисловие новое. А на русском она появилась в 2012 году, доработанная, дополненная, уточненная, с новой статистикой. А то, что выходит в сентябре этого года — это принципиально новая книга. Это о теории стратегии. Она называется «Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications». Практически «Теория для глобального рыночного пространства, теории и практические приложения». Это книга в основном о теории. О стратегии. Это теория стратегии, история стратегии, стратегия в военной сфере, экономической, государственной, уже потом в бизнесе. В структурах бизнеса. И право перевода в России не куплено. Куплено, опять же, в Италии и Китае. Китай быстрее переводит все мои книги, намного быстрее, чем Россия. Хотя, казалось бы, все должно быть наоборот.

Н.В.: Должно быть наоборот!

В.К.: Да... У меня появились здесь последователи и энтузиасты. И, знаете...

Ученики и последователи

Н.В.: Это где?

В.К.: Прежде всего я бы назвал губернатора Петербурга Полтавченко. Он провел обучение, попросил меня и организовал обучение всего руководства Петербурга.

Н.В.: То есть он понял важность стратегического мышления.

В.К.: Бесспорно! И сам он, по своему мышлению, в значительной степени стратег, природный. И вот [провели обучение], от зама губернатора до руководителей всех департаментов, комитетов, районных структур. По его примеру мы провели обучение руководителей уже губернатора Ленинградской области. До Полтавченко самым первым, кто решил всех обучить, был Дарькин, когда он был губернатором Приморского края, и мы с ним подружились. Потом...

Н.В.: Он, наверное, вас знал как исследователя Дальнего Востока...

В.К.: Да. Потом губернатор Тюмени Владимир Владимирович Якушев. Он даже написал предисловие к русскому изданию моей книги. Он тоже провел тотальное обучение всего руководства. А Георгий Сергеевич Полтавченко, чтобы люди лучше усвоили, порекомендовал Северо-Западный институт управления. Его директор, Шамахов, известный очень человек, генерал-полковник, доктор, профессор, со своим предисловием издал мою брошюру... По-моему, она у меня есть. Была здесь, что-то я не вижу.

Тут ведь как — шоколадку оставишь, приедешь — уже нету. (*Н.В. смеется.*) Не вижу я ее. Где-то есть. Потом очень меня поддерживал и интересовался, провел обучение Игорь Николаевич Слюняев, когда был министром регионального развития. Меня сделал членом коллегии.

Н.В.: Не знаю, этично спросить или нет. Эти люди, которые сейчас руководят регионами...

В.К.: Да, у меня есть ученик, министр федеральный...

Н.В.: В сравнении с теми, с кем вы начинали работать, с советскими руководителями...

В.К.: Сейчас скажу: среди моих учеников есть и действующий министр, например, министр энергетики Новак. Замминистра сельского хозяйства Дмитрий Владимирович Юрьев. Это все выпускники мои здесь, стратеги... Много других федеральных [чиновников]...

Н.В.: Я имела в виду, сильнее те были, советские?..

В.К.: Это совсем разные люди, понимаете? Во-первых, эти люди гораздо больше, нынешнее поколение, ориентированы на результат. Гораздо меньше на хороший переплетенный документ. Их интересует результат.

Н.В.: Но тех руководителей Норильского комбината — их тоже результат, наверное, интересовал...

В.К.: Нет, руководители Норильского комбината не в счет. Это не правило, а исключение. Норильчане — это было исключение. Большинство советских руководителей... Когда мы успешно разработали программу для Красноярска и под нее дали дополнительный миллиард рублей инвестиций, а это, считай, миллиард долларов по той покупательной способности того рубля...

Н.В.: Да-да-да...

В.К.: ...я стал очень [популярен], куда меня только не приглашали. Пригласили в Краснодарский край, дали мне дачу в Лазаревском... Нет, в Туапсе. Я там жил, вся моя семья, а я писал стратегию. Дагестан, Прибалтийские республики — я везде ездил. Писал... И в Грузию. Некоторые уже после обретения независимости меня продолжали приглашать. В Грузию, в Казахстан, в Киргизию... правда, не в Балтийские республики.

Н.В.: Но они внедряют эти ваши стратегии? Они как-то ими...

В.К.: Конечно! Иначе я бы этим не занимался, мне было бы неинтересно. И не только бывший советский блок. Недавно я разрабатывал стратегию развития туризма в Бахрейне. Потом Бахрейн увидел — для Катара. До этого я делал стратегию привлечения инвестиций для Объединенных Арабских Эмиратов. Все эти страны я посещал и долго работал в них. Там мои ученики. Министр внешней торговли Марокко тоже мой ученик. Я одно время был профессором университета в Вашингтоне, а там традиционно много студентов из арабских стран.

Н.В.: Ну да.

В.К.: И, в основном, из больших семей, важных. Поэтому во многих арабских странах мои ученики. Больше всего меня приглашали из стран мусульманского мира — в Турцию и особенно в Албанию. В Албании я был советником президента, потом советником правительства. Написал стратегию. Там меня наградили одной из самых высоких наград. В Болгарии меня тоже награждали, там я был советником двух президентов первых демократических. Был советником царя Болгарии, который потом стал премьер-министром: я ему писал стратегию. В общем...

Н.В.: А почему эти страны неуспешные тогда?

В.К.: Я бы не сказал...

Н.В.: Та же Болгария. Или она...

В.К.: Я бы не сказал, что неуспешные, важно понять, откуда они идут. Они же так отставали! Албания! Она была самой изолированной страной мира. Их диктатор считал советских и китайских коммунистами ненастоящими, а вот он был [настоящим].

Н.В.: Да-да, я помню.

В.К.: Энвер Ходжа. Они шли издалека. Я консультировал президента Тайваня — это уже очень передовая страна...

Н.В.: Тут да...

В.К.: Я делал две программы в Бразилии. Особенно программу приватизации «Телебраса» — самой крупной телекоммуникационной компании, если по экватору разделить, Южного полушария и Южной Америки. Разрабатывал несколько стратегий для Бельгии, по развитию порта Антверпен. Это, собственно, была моя первая международная стратегия.

Н.В.: А они вам заказывали именно, что нужно?

В.К.: Ну конечно!

Н.В.: То есть это их был...

В.К.: Никто не заплатит...

Н.В.: ...запрос? Не вы им предлагали...

В.К.: Нет-нет-нет. Хотя первую стратегию мне заказал «General Electric» из зарубежных компаний...

Н.В.: Это еще когда вы были в Америке...

В.К.: Нет.

Н.В.: Нет?

В.К.: Что значит «еще»? Я до сих пор там много бываю. Это я еще работал в Австрии.

А знал я руководителя этой компании, одного из руководителей, когда он еще приезжал в Россию, в Советский Союз, вице-президент Ричард Каск, по развитию, и меня пригласил Абалкин, он [Каск] пришел в Институт экономики. Абалкин меня пригласил с ним побеседовать на тему, как мы делаем перспективные планы, стратегию, потому что реально только я этими стратегиями занимался.

Н.В.: А они еще тогда сами не делали стратегий?

В.К.: Все они делали... Их интересует, что мы делаем. Чтобы лицом в грязь не ударить, Леонид Иванович меня [пригласил]... Потом, когда я успешно с ним [Каском] поработал, вторая по величине телекоммуникационная компания Англии Cable And Wireless Worldwide. Тогда ее возглавлял сэр Эрик Шарп. Потом он стал лордом. А до этого приезжал сэр Дэвид Янг, он тоже стал лордом и провел приватизацию Англии при Маргарет Тэтчер. Когда я был в Австрии, я написал письмо Ричарду Каску, нет ли у него чего для меня разработать по стратегии. Он мне ответил, что сейчас ничего нет, но вот недавно им разработали слабую стратегию развития рынка стиральных машин в новых рынках. В странах с «emerging markets», грубо говоря, по моей классификации. Тогда еще не было термина в «новых рынках», «new dimensions». Если я разработаю лучше, мне заплатят. Если хуже — «прошу меня извинить».

Н.В.: Как у них жестко!

В.К.: Да. Я работал в Австрии, написал ее, наверное, недели за четыре — за месяц и отправил. Пришел чек и с чеком сразу новый заказ, уже на рынок рефрижераторов, холодильников, морозильников. И уже не говорили, «если я [разработаю] лучше», а сразу: что будет оплачено.

Н.В.: Сразу контракт.

В.К.: Да, и уже в два раза больше, чем за первую работу.

Н.В.: Как оплата труда там, да?

В.К.: Да. Я написал следующую стратегию, ее приняли, заплатили уже в два раза больше. А потом началось. Когда я приехал в Америку работать, моим первым клиентом сразу был «General Electric». Я работал консультантом в «General Electric», в том числе у великого Джека Уэлча.

Н.В.: А работа консультантом — она не мешала вашему научному...

В.К.: Наоборот! Я всегда делал три работы параллельно в Америке. Всегда. Я был профессором, причем пять лет в двух университетах...

Н.В.: То есть преподавали.

В.К.: Бостонском и Нью-Йоркском. В конце второго года моей работы в Америке меня пригласила самая большая консалтинговая фирма мира «Arthur Anderson», вначале старшим советником, а потом директором... Я создал департамент новых рынков, стал директором департамента «Emerging markets», я его создатель и шесть лет его возглавлял. Эта компания самая крупная в мире. Больше ста тысяч работников в семидесяти восьми странах мира. Больше ста тысяч клиентов... Могучая компания. Я в ней, собственно, получил опыт... Вначале, когда я был консультантом, они меня назначили директором, отвечающим за Латинскую Америку, за новые рынки. Я пошел к главе компании...

Н.В.: Основной новый рынок для них — это что было? Восточная Европа?

В.К.: Все за пределами...

Н.В.: Или Латинская Америка?

В.К.: Почему «или»? Все за пределами традиционного рынка. А традиционный рынок — это Америка, Канада, большинство, но не все страны Западной Европы, может, Австралия и Новая Зеландия. Все. Остальные — это новый рынок...

Н.В.: Новые рынки.

В.К.: Да. Которые по разным причинам становятся экономически свободными.

Политическая свобода их мало волнует. Их волнует экономическая.

Н.В.: Экономическая.

В.К.: Скажем, Китай трудно назвать политически свободным, но экономически — высокий уровень экономической свободы. Собственно, это я и писал в своих [книгах]...

Н.В.: Экономические интересы, конечно.

В.К.: Я и писал в своих книгах, что «emerging market» — это страна с высоким уровнем экономической свободы. Я никогда не писал, что она должна иметь высокий уровень политической свободы. Я вообще политикой не занимаюсь. Никогда в своей жизни.

Н.В.: И политическим прогнозированием...

В.К.: Никогда! Я не занимаюсь этим делом. Я не занимаюсь никогда политикой, не состою ни в каких протестных или, наоборот, проправительственных маршах, не дай бог. Я занимаюсь своим делом. Никогда нигде не занимался политикой.

Н.В.: Мне казалось, что политическое прогнозирование... Ну как? От этого же и экономика зависит.

В.К.: Это все неправильно. Все наоборот.

Н.В.: Да?

В.К.: Политика определяется экономикой. Это только Ленин так написал, что «политика — это продолжение экономики и ее концентрированное выражение...»

Н.В.: Значит, экономика и политика.

В.К.: Понимаете, как: нет экономики — политика меняет свой курс, как бы она ни хотела...

Н.В.: Угу. То есть экономические интересы...

В.К.: Экономика — это основа всего. Ленин прав в той части, что «политика — это продолжение экономики и ее завершение». Но основа — это экономика. Конечно, когда я разрабатываю любую стратегию, я изучаю прогнозы.



Стратегия — между прогнозированием и планированием, это самостоятельная деятельность. Она не конкурирует с прогнозированием, не конкурирует с планированием.

Она использует прогнозы и дает основу для планирования. Она «между». Вот это звено у нас было всегда пропущено. И до сих пор еле-еле.

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: До сих пор... Ну вот, наконец вышел закон о стратегическом планировании. Закон слабенький, сырой, но лучше такой, чем никакой. Теперь есть что дорабатывать. Хотя когда закон еще не был принят, я был против, чтобы он такой «сырой» был: писал всякие выступления на эту тему, но меня убедили мои соратники, что лучше пусть примут...

Н.В.: Что лучше такой...

В.К.: ...а потом будем улучшать.

Н.В.: У нас законы принимаются, а потом как-то это все бюрократизируется и...

В.К.: Абсолютно правильно, но что-то исполняется. Не все, но что-то делается...

Н.В.: Что-то может быть...

В.К.: Да. Что-то и делается.

Глобальный новый рынок

Н.В.: А расскажите еще про глобальные новые рынки, вообще про глобальный рынок: как вы к этому относитесь?

В.К.: Он появился совсем недавно, на границе двух тысячелетий. Глобальное рыночное пространство — это пространство, которое объединяет и развитые рынки, и формирующиеся emerging market.

Н.В.: Как складываются отношения между этими новыми рынками?

В.К.: Там, понимаете...

Н.В.: Со старым рынком...

В.К.: ...через формирование постепенного глобального сообщества. Рынки взаимодействуют, люди взаимодействуют. Взаимодействие традиционных и новых рынков складывается как через конкуренцию,

так и через взаимодействие. Они понимают, прежде всего, люди бизнеса: что-то дешевле производить на новых рынках, а что-то можно производить на развитых рынках. А люди из формирующихся рынков понимают, что им нужно взять на новых рынках: какие технологии, каких людей, чтобы стать конкурентоспособными, подняться. И сегодня уже новая ситуация, когда компании и предприниматели, лидеры бизнеса из стран с формирующимися рынками конкурируют в развитых странах за лучшие мощности и так далее. У них большие деньги... Возьмите Китай. Кто больше всего из иностранных компаний приобретает в собственность промышленное, хозяйственное производство в Америке? На первом месте Объединенные Арабские Эмираты, потом Китай и Россия.

Н.В.: И Россия тоже?

В.К.: Россия часто опережает Китай. Тут надо иметь в виду, что в США есть комитет по иностранным инвестициям, который сдерживает иностранные компании, особенно из Китая и одно время из арабских стран — в политических целях, в целях национальной безопасности. Россию они не сдерживали. Но теперь, после украинских событий...

Н.В.: Будут сдерживать.

В.К.: Пока, думаю, будут. Дальше посмотрим. Ни один конфликт, ни одна война не длилась вечно. Все имеет начало и конец.

Консультации на Украине

Н.В.: Но у вас же плохой прогноз, по-моему, по Украине.

В.К.: Я никогда не делал прогноза по Украине.

Н.В.: Нет? Не делали?

В.К.: Никогда в жизни. Я вообще не занимался этим конфликтом. У меня нет ни одной статьи, ни одной работы...

Н.В.: А, вы делали прогноз по экономике Украины?

В.К.: Никогда.

Н.В.: Никогда не делали? Значит, на вас ссылаются.

В.К.: Неправда. Я никогда не занимался. Единственное, чем я занимался, — стратегией развития Донбасса. Это были 70-е годы прошлого века.

Н.В.: А-а-а, ну да.

В.К.: И я разработал, за это получил...

Н.В.: В советское...

В.К.: ...за программу Донбасса в 1980 году я был награжден медалью ВДНХ, потом мне присвоили украинскую премию имени Артёма. Это самое начало 1980-х.

Н.В.: Ну да, это уже давно.

В.К.: Я консультировал недолго правительство Януковича. Я с ним встречался, с его некоторыми министрами, главами его администрации. Было такое. Один-два раза я был на Украине. Последний раз в 2010 году.

Н.В.: Они что-то готовы были воспринимать? Или...

В.К.: Ну конечно готовы. Советское время вы имеете в виду или...

Н.В.: Я имею в виду при Януковиче.

В.К.: Я к чему привык в своей жизни стратегического консультанта? Что люди слушают, что-то записывают. Одни начинают действовать, другие говорят «спасибо», платят гонорар — и до свидания.

Н.В.: И каких больше?

В.К.: Всегда больше тех, кто послушает и скажет «до свидания». Но всегда есть и те, кто делает. Наглядный пример в Бахрейне и, конечно, губернатор Петербурга Полтавченко. За рубежом это — кто реально работал — президент Тайваня, царь Болгарии реально реализовал до того, как стал премьером. Потом я уже с ним не работал, первый год я работал с ним. Он был избран премьером в 2001-м, а в 2002-м, осенью, я с ним расстался по ряду причин.

Н.В.: И дальше им уже было неинтересно претворять это все.

В.К.: Я бы так не сказал. Я бы эту тему оставил «за бортом». Я стараюсь не комментировать своих бывших клиентов.

Н.В.: Ну да (*смеется*), это понятно.

В.К.: Тем более нынешних.

Н.В.: Это я понимаю, да.

Философские корни стратегии

В.К.: В марте этого года я консультировал и читал лекции в Базеле. Собрались слушатели — все, естественно, уже занимаются стратегией — больше чем из сорока стран. Мне самому всегда интересно. Потом люди остаются в контакте, стимулируют меня написание новой книги, каждый раз ждут. Каждая встреча... Ведь на каждой консультации, на каждой лекции не только я учу — меня тоже учат. Задают вопросы, делают комментарии, я их внимательно слушаю. Стратег должен уметь слушать.

Н.В.: Потому что вы информацию получаете от...

В.К.: Не только и не столько информация. Это самое минимальное. Стратег в гораздо меньшей степени заинтересован в прошлом...

” Информация о прошлом для стратега гораздо меньше важна, чем для экономиста, чем для философа, — потому что прошлое в будущем почти не существует.

Через двадцать лет будут другие города, другие поезда, жить другие люди...

Н.В.: То есть это философский подход такой.

В.К.: Первая глава моей новой книги так и называется: «Философские корни стратегии». Стратегия развивалась из философской мысли, как и все науки. Но стратегия больше всего связана с одним из направлений, с онтологией. Именно онтологией. Потому что онтология больше ориентирована на факт, но интерпретация совсем другая. Для стратега важно знать факт, важно попытаться сделать регрессию, но использовать ее в девяноста процентах не нужно, потому что не будет через двадцать лет того, что было. У стратега нет настоящего, есть прошлое или будущее. Будущее далекое — оно отодвинуто пятнадцатую—двадцатую годами, или, как стратегия Китая, и ста годами. Самая долгосрочная — единственное государство, имеющее [ее]... — это китайская стратегия. Она разработана

была еще под руководством Дэн Сяопина, еще до того, как он пришел к власти, при жизни Мао Цзэдуна. Мао Цзэдун отправил Дэн Сяопина в трудовой лагерь, потом вернул его, когда все рушилось, и он возглавил реализацию этой стратегии.

Н.В.: То есть то, что сейчас происходит, — это его стратегия?

В.К.: Столетняя стратегия. О ней очень мало знают в России, вообще мало знают. Они ее не афишируют. Я ее по ряду причин читал, и то некоторые вещи. Всю не читал.

Н.В.: Знаете, многие экономисты говорят, что нам надо бояться Китая, что нам нельзя с ним сотрудничать...

В.К.: Кому «нам»?

Н.В.: России, имеется в виду.

В.К.: Надо сотрудничать, но остерегаться. И понимать, что объективно, стратегически мы очень удобны Китаю для поглощения. У Китая нет стратегии агрессии. У них эта стратегия столетняя — не стратегия экспансии. Это стратегия продвижения. По-английски это звучит «not expansion, but extension».

Н.В.: Расширение такое...

В.К.: Продвижение. Для них каждый китаец за рубежом — это представитель Китая. Независимо от того, гражданин он Китая или другой страны.

Н.В.: Как раз Дальний Восток. Они же там хорошо, по-моему, продвинулись уже?

В.К.: Это смотря как. Фактически — да. По статистике, если возьмете нашу, там вообще китайцев нет. А если поедете смотреть, найдете много.

Н.В.: Но вы же сказали, что статистике нельзя верить, вы же с этого начали.

В.К.: Да, нужно изучать реальную жизнь. Статистику важно знать, анализировать, не надо пренебрегать, но находить различия. Если вы в любой стране, в любой, возьмете факты об одном и том же вопросе, будет одна статистика. В Министерстве финансов будет другая. Пойдете в Министерство внешней торговли или в ведомство — третья. Придете в международный институт любой, в Мировой банк, Международный валютный фонд — у них будет четвертая. И только когда вы соберете всю эту статистику и объясните для себя, в чем разница и почему она возникла, тогда вы можете более-менее анализировать.

Н.В.: А вы, когда делаете свою стратегию, вот так работаете с информацией?

В.К.: Всегда так. Я пишу об этом в книгах. В последней книге я детально написал, как я это делаю. Чего скрывать? Пусть другие делают.

Н.В.: Книга-то на английском языке последняя, так что...

В.К.: Предпоследняя была на русском. Вы думаете, ее много людей прочитали?

Н.В.: Знаете, вы меня заразили, я буду теперь обязательно ее читать, если она, конечно, есть еще в продаже (*смеется*)...

В.К.: Мурат Камилович вам подскажет, когда будет. Все книги, что вы видите здесь, он контролирует.

Н.В.: В «Озоне» я... (*Смеется*.)

В.К.: Предисловие там, кстати, одно Макаров написал, другое — академик Окрепилов. А одно Якушев, к русскому изданию. К американскому нобелевский лауреат написал, Фелпс, очень сильное предисловие. Что каждый, кто изучает стратегию, должен быть знаком с этой книгой.

О встречах с президентами

Н.В.: Владимир Львович, вы встречались со многими... У вас даже фотография — по-моему, там Путин вам что-то такое...

В.К.: Да, Путин...

Н.В.: Это вас награждают? Какой-то орден вы получили?

В.К.: Я получил несколько государственных [наград]... Вот государственная награда, это Медведев.

Н.В.: Это за что вам здесь дали?

В.К.: Я другим делом, кроме как стратегией, не занимаюсь.

Н.В.: Стратегия, да.

В.К.: Ну да. Денег не платят, награды...

Н.В.: И вы встречались со всеми президентами?

В.К.: Нет, с Обамой не встречался. С его министром финансов работал, и когда он был главой аппарата Белого дома, Джек Лу. С Обамой нет. Я работал с Бушем. С его отцом, Бушем старшим, не работал, хотя встречался два раза. С Клинтоном не работал. Я, в основном, с республиканцами — так сложилось.

Н.В.: Они чувствительны к вашим идеям?

В.К.: Буш был очень [восприимчив]. Он вообще очень честный человек. Очень умный, честный. В прессе о нем неправильно это...

Н.В.: Да-да-да. Его у нас представляют как какого-то...

В.К.: Ну почему у нас? Во всем мире...

Н.В.: ...техасского парня...

В.К.: Это потому что американская пресса очень либеральная. И все, кто с твердым характером, особенно республиканцы, особенно такие люди, как Буш, решительные — их портрет искажен прессой. Да как большинство руководителей. Пресса — ведь им нужно... Что им писать? Хорошее кто читать будет? Им надо плохое...

Н.В.: Это все понятно, да-да.

В.К.: Пресса злая. Еще много завистников... Я один из немногих, не знаю, может, единственный — не считал, из россиян, кто был в Овальном кабинете. В Белом доме-то многие были, а вот в «Овальном кабинете» я был несколько раз. Видите, это в Овальном кабинете.

Н.В.: Это вас приглашали...

В.К.: Буш. Да.

Н.В.: Как автора книг?

В.К.: Как специалиста... Как автора книг — их мало волнует.

Н.В.: Как специалиста по...

В.К.: Это, например, до предпоследней книги. Это 2006—2008 год.

О причинах оставаться в России

Н.В.: Владимир Львович, почему вы все-таки вернулись в Россию?

В.К.: Я никогда и не уезжал навсегда.

Н.В.: Ну да. Но почему вы не хотите уезжать? Потому что здесь...

В.К.: А я езжу и там, и там. Во-первых, мне здесь интересно. Во-вторых, здесь мои друзья. В-третьих, здесь могила моей мамы, могила, в другом городе, моего отца. Ну и это моя страна. Ничуть не меньше, чем Америка, больше, наверное. Я здесь родился, вырос. Родной язык.

Н.В.: Многие же уезжают. И те, кто процветает, остаются там...

В.К.: Мне очень там хорошо, и я там чувствую себя в своей стране. И здесь я в своей стране. Я не вижу проблемы, почему я должен отсюда уехать, с какой стати? Если мне запретят сюда ездить...

Н.В.: Здесь интереснее?

В.К.: Нет, неправильно... Вы взяли сравнительное. Здесь интересно. И там интересно.

Н.В.: И там интересно.

В.К.: Здесь, я вижу, я более нужен. Кроме того, я вижу, что началось внедрение. Раньше этого не было. Появились несколько министров, губернаторы, которые интересуются тем, что я делаю, и *реализуют* это, пытаются реализовать — это меня очень здесь держит

Об экономических перспективах России

Н.В.: Как вам кажется, ваши перспективы по поводу России? Ваша оценка?

В.К.: Мои личные или...

Н.В.: Ваши личные.

В.К.: Мои личные перспективы...

Н.В.: Нет, не личные, не вашей судьбы, а вообще для России — какие перспективы?

В.К.: Будет перелом нынешней модели экономической, она не действует... Слишком усилена роль государства. Не пойдет, не будет работать. Я думаю, у нас есть для безболезненного перехода года два, я рассчитал.

Н.В.: До 2017-го.

В.К.: Если до 2017-го не будет коренных экономических преобразований, они будут очень болезненными.

Н.В.: Что вы имеете в виду конкретно?

В.К.: Будет слом экономических действующих моделей. Нужно будет искать... Не будет ресурсов, не будет денег, не будет капитала на технологии. Уже в науку ничего не вкладывают.

Н.В.: В науку уже да...

В.К.: Безумное решение абсолютно безумное — ликвидация Академии как самостоятельной хозяйствующей структуры.

Н.В.: А как это объяснить? Это же какая-то необъяснимая вещь?

В.К.: Ну почему? Во-первых, зависть, ненависть. В основном, инициаторами стояли те люди, которых не избрали в Академию.

Н.В.: Это я понимаю, да.

В.К.: Их проваливали, не принимали. Началась месть. Во-вторых, что это за академики? В-третьих, есть странная категория людей, которые, с одной стороны, критикуют Запад, а потом говорят: «На Западе такой нет». Да, у нас уникальная сложилась научная система, но Запад удивлен, что мы это имеем, и, наоборот, считает: «Как вы можете такую потрясающую научную модель и организацию научной жизни ликвидировать?» А то, что говорят: «У нас осталась Академия», — это уже не та Академия. Когда вы не можете руководить институтом, когда тематику определяют какие-то мальчики в желтых штанах. Бюрократики, неудачники всякие. Ну как это так?

Н.В.: Они считают себя «удачниками».

В.К.: Ну конечно. И командуют академиками. Вице-премьер выставил академика из кабинета: «Я вас не приглашал», — хотя он получил от него приглашение. Что за хамство такое? Это ужасно. Но это закончится, Академия восстановится. Академию восстановят по одной простой причине: как только начнется застой и отставание в оборонной [сфере] и в сфере безопасности, без новых научных идей или без идей, которые позволят компенсировать нарастающее отставание в каких-то технологиях, сразу начнется изменение ситуации. Это страшный удар по науке, который не смертелен.

Н.В.: А как так получается? Я как-то по-женски, наверное, не могу понять...

В.К.: И я не могу понять.

Н.В.: Ну хорошо. Завистники — это ясно, это я понимаю. Но кто-то же принимает решение наверху...

В.К.: Решение Путин принимает.

Н.В.: Ну да.

В.К.: Видимо, его убедили. Там же, смотрите, Фурсенко вокруг него. Этот человек с сумасшедшим взглядом — как его? — Ливанов. И многие другие. Это люди, которые ненавидят науку. В Академии наук. Они считают, что нужно делать все через заказы...

Н.В.: Я себе представляла, что Фурсенко и Ливанов выполняют чьи-то команды.

В.К.: Нет, они...

Н.В.: Что они не настолько самостоятельны.

В.К.: Они не самостоятельны, но они, видимо, приближены, убедительны — я так думаю. Это очень тяжело объясняемый факт, но это факт...

Н.В.: Это невозможно понять...

В.К.: ...стратегической ошибки большой.

Н.В.: И еще какие у нас стратегические ошибки?

В.К.: У нас много. Усиление государственного сектора в экономике. Все эти компании государственные. Мы говорим о конкурсных выигравших проектах, а государственные компании-то не должны проводить конкурс. И так далее и тому подобное. Падение отдачи экономической от каждого рубля инвестиций, потому что компании государственные. Нельзя сказать, что они не нужны, зависит от сферы. Вот, например, Рейган, идеолог капитализма. Он пришел к власти, все приватизировал. А потом заметил, например, что железнодорожные пассажирские перевозки, в отличие от грузовых, в частных руках чахнут, умирают, ни у кого не прибыльно. Он их обратно национализировал. Поэтому в Америке грузовые перевозки все приватизированы, а пассажирскими железнодорожными перевозками владеет государство, дает деньги, отправляет частные...

Н.В.: Ну да, дотации...

В.К.: Несколько компаний. Так называемые регулируемые компании. Таких компаний очень мало в Америке. То же в сфере энергетики. Я считаю, например, что децентрализация энергетики российской — большой удар по энергетике. Вся эта «чубайщина» — это очень, очень вредное явление.

Н.В.: Ну да, когда он разделил все эти...

В.К.: Это ужасно. У нас была Единая энергетическая система СССР, потом России, потом все это раздробили. А что потом началось? Люди-то в производстве понимают, что нужно. И вот РАО, ориентированное на экспорт электроэнергии — оно стало...

Н.В.: Подбирать.

В.К.: Генерирующей мощностью. Потому что им это нужно. Во-вторых, у них средства. У нас в энергетике на шестьдесят-семьдесят процентов основные мощности и морально и физические еле-еле живут. Значит, их нужно обновлять. У них деньги. Идет мини-восстановление — небольшое, мини-восстановление по отдельным блокам. А зачем было ликвидировать?

Н.В.: Это, наверное, личные интересы, частные какие-то интересы.

В.К.: Я так не берусь оценивать. Не только. Это глупость. Простая глупость. Желание сказать, как те люди, включая Гайдара, Чубайса, которые руководили приватизацией. Они же обманули Ельцина. Они сказали: «Мы знаем, куда идти». А завели страну на край пропасти, в болото.

Н.В.: Ну да, Ельцин поверил.

В.К.: Он же не экономист. Это все тяжелые...

Н.В.: Ну, у нас и Путин не экономист.

В.К.: Я бы не сказал. Во-первых, он кандидат экономических наук...

Н.В.: *(Смеется.)* Я не знала этого!

В.К.: Да. Он защитился в в Горной академии, как она тогда называлась, в Петербурге.

Н.В.: Прямо ваш коллега.

В.К.: Более того, он [защитился] по стратегии развития горной металлургии, геологической... горно-геологической индустрии, так приблизительно. Я точно не помню. Но дело не в этом, а в том, что он многое освоил. Он молодым человеком пришел к власти и занимается, но он же не отвечает за все. У него много других дел: оборонных и так далее.

Н.В.: Да-да-да.

В.К.: Я с ним встречался и беседовал. Он в личном общении производит — исключительно обаятельный человек — большое впечатление. Но, как мне говорят, может, его этому научили, я не знаю.

Н.В.: Я так и подумала... Да-да, я подумала об этом.

В.К.: Очень, очень обаятельный человек. Я даже имел честь обедать с ним, ланч в Кремле был. Велихов был за столом, я... Патриарх. В неплохой компании...

Н.В.: А как вы к религии относитесь? Сейчас же так патриарха критикуют...

В.К.: Отвечу вам: я в Бога верю, но ни в какие религиозные институты не хожу и не состою и так далее. Я в Бога верю. А зачем мне посредник, кто бы он ни был? Поп, или ребе, или... как у мусульман, забыл... имам... Зачем он мне? Бог везде. Мы с вами говорим, а он вот тут. В Бога я верю, всегда верил.

Н.В.: Что-то такое. Высшая сила.

В.К.: Это бесспорно...

Н.В.: Не буду вас больше мучить. Просто скажите что-нибудь такое... Мы же для будущего говорим, не для настоящего.

В.К.: Стратег должен быть оптимистом. Должен быть терпеливым. Результаты его труда скажутся на жизни стран, регионов, отдельных людей через годы. И поэтому он должен понимать свою ответственность, но с терпением относиться к тем, кто не стратег, кто не видит с ходу перспектив. Должен пытаться объяснять. Стратег должен разрабатывать не то, что просят заказчики, а то, что им нужно. Но прежде чем начать это делать, предварительно изучив стратегию, он должен уметь объяснить заказчику, что, с точки зрения глубокого стратегического анализа, на который уходит определенное время, им, на самом деле, нужно нечто другое. Может быть, близкое к тому, что они просили, но всегда нечто другое. Стратегия разрабатывается узким кругом специалистов. А для ее реализации нужна поддержка широких масс.

Н.В.: А что нужно, какие личные качества... Философский склад ума?

В.К.: Это называется стратегическое мышление, которое отлично от оперативного.



В стратегии большинство всегда неправо. Здравый смысл — один из больших врагов стратегического мышления. Он не работает.

С точки зрения здравого смысла, ни одна революционная идея не была бы реализована. Если бы президент Кеннеди стал советоваться с большинством сограждан, полететь ли на Луну, решили бы, что он идиот. Понимаете? И до сих пор повторить не могут, столько лет прошло. Вот это стратегический прорыв.

Н.В.: То есть какое-то особое качество?

В.К.: Я разработал правила стратегического мышления, их пятнадцать. В моих книгах они популярны, у некоторых я встречал их прямо на рабочем столе. В одной компании был в Америке, меня пригласили, показывают: на стене у руководителя они висят, «пятнадцать правил стратегического мышления». У нас тоже такие люди есть, особенно среди моих учеников.

Н.В.: А ваши ученики уже, наверное, на государственных должностях?

В.К.: Я же вам говорил...

Н.В.: Ну да.

В.К.: И министры есть, и в Администрации Президента.

Н.В.: Это ваши ученики по экономической школе?

В.К.: По МГУ.

Н.В.: Вам нравится преподавать? Нравится преподавательская деятельность?

В.К.: Мне нравится создавать свою школу стратегов, чтоб люди становились стратегами, потому что они приносят реальную пользу, я вижу результат.

Н.В.: А как вам кажется, Владимир Львович...

В.К.: Люди будут жить лучше. В конечном счете качество жизни улучшается.

Н.В.: Ну да... Вы романтик?

В.К.: Стратег должен быть романтиком. Он должен быть оптимистом.

Н.В.: Мне так показалось, что у вас романтическое такое...

В.К.: «Романтик» — немножко не то слово. Оптимистом он должен быть. Я не романтик, я оптимист.