

Источник: Профиль  
Дата выпуска: 16.06.2008  
Номер выпуска: 23  
Автор: Беседу вели Александер Юнг и Маттиас Шепп  
Рубрика: Шпигель  
Заглавие: «Немцев мы понимаем»

#### «ШПИГЕЛЬ»—ИНТЕРВЬЮ

Российский миллиардер Алексей **Мордашов** об экспансии российских инвесторов и концернов в Германии, о зависимости Европы от сырья с Востока и о своих планах относительно туристического гиганта TUI.

«Шпигель»: Алексей Александрович, известно ли вам, что в Германии к вам относятся с опаской?

**Мордашов:** Нет. С чего бы это?

«Шпигель»: С того, что вы и другие предприниматели из России покупаете себе доли то в одном, то в другом концерне.

**Мордашов:** Обычно у людей возникает чувство страха, когда они встречаются с чем-то незнакомым. Вероятно, меня и других русских предпринимателей в Германии знают просто недостаточно. Заверяю вас: нет никаких поводов для опасений.

«Шпигель»: С недавних пор россияне разъезжают по Германии: вы купили пай в туристическом концерне TUI, Олег Дерипаска приобрел себе долю в строительном концерне Hochtief. В руки россиян перешли пакеты акций в производящем удобрения концерне K+S, в верфях на Балтийском море, в фирме Escada, производящей модную одежду. Холдинг «АФК Система» интересуется акциями Infineon и Telekom, а РЖД — долей в Deutsche Bahn. Что же удивительного, что кое-кому становится не по себе?

**Мордашов:** Все это прямое следствие глобализации, свободного движения капитала и товаров. Это приносит России тот уровень жизни, который уже стал привычным для Западной Европы, Америки и других стран. И в результате появляются предприниматели, настроенные вкладывать деньги так, чтобы они приносили прибыль, в том числе и за рубежом. Таковы правила игры на международной арене. Ведь все хотели, чтобы после распада Советского Союза в Россию пришла свободная рыночная экономика, даже требовали этого. Или я ошибаюсь?

«Шпигель»: Остается вопрос: какую роль намереваются в будущем играть крупные российские инвесторы в мире, где царит глобализация?

**Мордашов:** Таковую же, как немецкие, английские или французские. Предприятие «Северсталь», например, работает примерно в дюжине разных стран. Daimler, Deutsche Bank, Siemens и другие компании имеют филиалы во многих десятках государств. В Германии, вероятно, каждый считает это правильным и справедливым. Когда-нибудь люди привыкнут и к тому, что в других странах есть российские инвестиции.

«Шпигель»: Опасения перед глобализацией вы считаете обоснованными?

**Мордашов:** За прошедшие 20—30 лет жизнь очень многих людей в мире улучшилась. Конечно, конкуренция сегодня стала жестче. Но для предприятий это хорошо, потому что им приходится постоянно улучшать качество товаров и услуг, снижать затраты. Но и требования, которые эта система предъявляет к людям, стали более суровыми. За свои рабочие места им приходится бояться, ведь теперь иногда целые отрасли внезапно переводятся в другие страны и регионы.

«Шпигель»: Во время холодной войны людей на Западе пугали вечным «Русские идут!» А теперь такие русские, как вы, и вправду пришли.

**Мордашов:** Времена и мировой, и холодной войны давно прошли. Россияне относятся к Германии с большой симпатией, хотя жертвы Вторая мировая война принесла почти в каждую семью. Но немцев мы понимаем, и часто лучше, чем другие народы. Германия для нас привлекательный партнер: интересны и ее технологии, и идеология управления бизнесом. Германско-российские отношения могут помочь наладить более тесные контакты между Европой и Россией. Россия и остальная Европа друг друга

хорошо дополняют. Я лично не чувствую у немцев каких-либо предубеждений.

«Шпигель»: Теперь в США по объему производства стали вы оказались на четвертом месте. Дух захватывает от перспективы, что русский предприниматель в ближайшее время, возможно, начнет поставлять сталь для американских авианосцев.

**Мордашов:** А почему бы и нет? Для нас это было бы обычным бизнесом. Уже есть российские фирмы, поставляющие свои изделия американским вооруженным силам.

«Шпигель»: Два года назад вы проиграли борьбу за люксембургский металлургический концерн Arcelor индийцу Лакшми Митталу. Может быть, причины поражения крылись в политике, в опасениях, что вместе с российским концерном в западную металлургию внедрится и Кремль?

**Мордашов:** Нет, это было решение акционеров. Правительства никакой роли не играли.

«Шпигель»: Но ведь насчет Arcelor вы мнением Кремля интересовались?

**Мордашов:** Нет. Мы проинформировали отдельных людей в Кремле. Нас никто куда не посылал, никто не благословлял наши планы. Решения я принимаю сам. Мне иногда трудно подавить улыбку, когда немцы начинают на эту тему высказываться. Ведь когда крупные немецкие фирмы намереваются сделать инвестиции за рубежом, они идут на консультации в ведомство канцлера, а иногда и в Министерство иностранных дел. Они хотят политической поддержки, а нередко требуют государственных гарантий для своих инвестиций...

«Шпигель»: ... потому что в таких странах, как Россия, существуют политические риски. Спросите иностранные нефтяные концерны об их опыте общения с Кремлем. К тому же нам кажется, что в последнее время мы вновь наблюдаем усиление роли государства в России.

**Мордашов:** Я ничего такого не ощущаю, а мы работаем в очень многих отраслях: и в деревообрабатывающей, и в машиностроительной. В экономике России больше свободы, чем во многих других странах Европы.

«Шпигель»: А есть конкретные примеры?

**Мордашов:** Хотя бы такой: когда в 1990-х годах я учился в Австрии, магазины закрывались в 18 часов, а в субботу работали до 12. В России же государство не предписывает, когда торговать магазинам. Это лишь один пример. Могу сказать, что в России стало меньше бюрократии и больше предпринимательского духа в бизнесе.

«Шпигель»: Но государству принадлежат самые важные предприятия — «Газпром» и «Роснефть».

**Мордашов:** Да. В сфере энергетики у нас государство свою роль играет — как и во всем мире. Но назовите мне хоть одну другую отрасль.

«Шпигель»: В России государство купило крупнейшую автомобилестроительную корпорацию — АвтоВАЗ, причем руками одного оборонного предприятия.

**Мордашов:** Минуточку! Купило, но только ради того, чтобы спасти автомобильный завод от разорения. А потом треть акций была продана иностранному инвестору — Renault. А сейчас это оборонное предприятие ищет покупателя еще на одну треть акций.

«Шпигель»: А вы не интересуетесь?

**Мордашов:** Нет. Слишком дорого. Кроме того, мы не хотели бы распыляться.

«Шпигель»: Как вы тогда объясните нам, что вы — предприниматель-металлург — купили акции туристического агентства и за короткое время увеличили свой пакет в TUI до 10%?

**Мордашов:** У TUI мы видим большой потенциал роста, особенно в туристическом бизнесе. В России 142 млн граждан, и их покупательная способность постоянно растет, а самое сильное их желание — наконец-то попутешествовать. При помощи совместного предприятия мы хотим создать в России фирму, которая бы смогла стать важным игроком на этом рынке. Олимпийские игры 2014 года в Сочи дадут гигантский импульс развитию туризма на юге России.

«Шпигель»: Но с вашим основным бизнесом туризм ничего общего не

имеет.

**Мордашов:** Я родился и вырос в Череповце, городе в 600 км к северу от Москвы, где всегда было металлургическое производство. После учебы в Петербурге я вернулся, а когда началась приватизация, стал предпринимателем. Бизнес приносит приличные прибыли, которые я должен разумно вкладывать. А туризм кажется мне как раз той отраслью, которая еще будет сильно расти.

«Шпигель»: Может быть, вы просто хотите когда-нибудь превратить вашу долю в TUI в звонкую монету?

**Мордашов:** Точно нет. Я стратегический инвестор. Я не гонюсь за быстрым рублем. Никогда не был спекулянтом и не буду. Мне интересно развивать бизнес.

«Шпигель»: И ради этого вы жертвуете входящей в систему TUI сузвладельческой фирмой NaragLloyd?

**Мордашов:** Знаете, в каждом бизнесе нужно решать: или идти вперед, или вовсе отходить от дел. Ничего нет хуже, чем стоять на месте. Менеджмент настроен продать NaragLloyd, чтобы полностью сконцентрироваться на туризме. Просто здесь перспективы нам кажутся лучше.

«Шпигель»: А крупный пайщик из Норвегии Джон Фредериксен считает, что лучше отдельно вывести NaragLloyd на биржу, а выручку разделить между акционерами TUI. Почему вы против этого?

**Мордашов:** В настоящее время менеджмент и наблюдательный совет TUI эти планы не поддерживают. Потому что сейчас продажа — это самое выгодное для всех акционеров.

«Шпигель»: Какими вам представляются шансы консорциума, составленного из гамбургских бизнесменов, желающих участвовать в аукционе за NaragLloyd?

**Мордашов:** Кто больше всех предложит, тот и получит предприятие. Мы рады каждому участнику. Продажа будет в ближайшее время поручена авторитетному международному банку.

«Шпигель»: Как будет использоваться выручка от продажи? Может быть, TUI захочет приобрести гостиничный концерн или авиакомпанию? Или сократить долги фирмы?

**Мордашов:** Действительно, долги у TUI существенные. Это одна из проблем, которую предстоит решить. Но прежде нужно как следует организовать продажу.

«Шпигель»: А что станет с восемью тысячами людей, которые в разных странах работают на NaragLloyd?

**Мордашов:** Корабли как ходили, так и будут ходить. Конечно, экономический интерес также немаловажен, но это вопрос к менеджменту фирмы.

«Шпигель»: Есть точка зрения, что вы однажды с собственными работниками обошлись некорректно и во время приватизации, в 1990-е, купили ваучеры по дешевке, что и стало фундаментом вашего нынешнего многомиллиардного состояния.

**Мордашов:** Справедливость — сложная тема. Действительно, сегодня в России очень небольшое число людей держит в своих руках то, что десятки тысяч создали в течение десятилетий. Когда я стал генеральным директором «Северстали», предприятие это стоило менее \$60 млн, и покупать его акции и таким образом брать на себя определенный риск никто не рвался. Ведь никто не знал, а не придут ли к власти снова коммунисты. Предприятие несколько лет было убыточным.

«Шпигель»: А сегодня вы — мультимиллиардер...

**Мордашов:** ... а рабочие в среднем зарабатывают тысячу долларов. Имейте в виду: по меркам России тысяча долларов — хорошие деньги; для сравнения: в конце 1998 года средняя зарплата на Череповецком металлургическом комбинате была около ста долларов. В Череповце у 90% семей есть автомобили, из которых половина — иномарки. 6% наших сотрудников до сих пор акции комбината сохранили. Это самый высокий процент акционеров из числа собственных сотрудников — в

металлургической промышленности вы такого нигде больше не найдете. А теперь они получают хорошие дивиденды.

«Шпигель»: Обычно инвесторы выступают просто как фирмы, имен владельцев никто не знает. А вас и других российских инвесторов знают по именам, всем известно, какими сказочными состояниями вы обладаете. Может быть, в этом причина тех опасений, что возникают в Западной Европе?

**Мордашов:** Современному капитализму в России сейчас всего 16 лет. Так было некогда и в Германии, и в других странах. Вспомните имена Thyssen, Krupp, другие промышленные династии. Им потребовалось много десятилетий, чтобы пробиться на вершину. В России все происходит быстрее. Даже я не рассчитывал на то, что наша страна за это короткое время сделает такой огромный шаг вперед.

«Шпигель»: Успех российской экономики в большой степени основывается на сырьевой буме. Что будет с Россией, если цены на нефть и газ упадут?

**Мордашов:** Мы хорошо подготовились. У нас большие валютные резервы, есть политическая стабильность, есть и свободный рынок. Владимир Путин и его преемник Дмитрий Медведев неоднократно заявляли о своем желании и далее либерализовать экономику.

«Шпигель»: Немцы надеются, что Россия не будет использовать газ в качестве политического оружия.

**Мордашов:** Это не моя сфера, но, будучи сопредседателем российско-германской стратегической комиссии, скажу: Россия останется надежным поставщиком газа.

«Шпигель»: Алексей Александрович, мы благодарим вас за эту беседу.

+-----+

| Алексей Мордашов |

| Со своим состоянием, оцениваемым примерно в \$18 млрд, |  
| Алексей Мордашов стоит вторым в списке самых богатых людей |  
| России после Олега Дерипаски. По окончании учебы в тогдашнем |  
| Ленинграде Мордашов в 1988 году начал карьеру на |  
| металлургическом комбинате в Череповце — городе, где он вырос. |  
| В ходе приватизации и превращения комбината в акционерное |  
| общество «Северсталь» он выгодно скупил у рабочих существенную |  
| часть акций. Он модернизировал предприятие и приобрел акции |  
| сталелитейных фирм в США, Италии и Франции. Сегодня в его |  
| империю входят, среди прочего, горнодобывающие предприятия, |  
| золотonosные рудники и машиностроительные фирмы. 42-летний |  
| Мордашов бегло говорит по-немецки: в 1990 году он стажировался |  
| на Voest-Alpine в Австрии. |

|