

«Любые вещи в жизни временны», — Алексей Мордашов, генеральный директор «Северстали»

Но пока жизнь идет, Алексей Мордашов не хочет расставаться с контролем над «Северсталью» и, по его собственному признанию, «интересуется всем, что есть на белом свете» — инвестициями в машиностроение, золотодобычу, туризм

Юлия Федоринова
Ведомости

15.04.2008, №68 (2090)

Фото: Д. Гришкин



[добавить отзыв](#)

[блогерам письмо только текст](#)

Алексей Мордашов морщит лоб и пытается вспомнить русский аналог английского выражения. Его речь больше похожа на «птичий язык» инвестбанкира, много работающего с иностранными клиентами, а потому употребляющего русские слова попеременно с английскими. «Северсталь» у Мордашова — truly public, но расстаться с контролем в компании он не готов. Ведь никто еще не делал ему value creative proposition. Бизнес стал таким, что по-английски приходится разговаривать не меньше, чем по-русски, объясняет Мордашов. При этом любимое место в мире у Мордашова — родной Череповец. Бизнесмен говорит, что, помня свое советское детство, никак не привыкнет к суммам, которые Forbes ставит напротив его фамилии в своих списках. А наблюдатели никак не привыкнут к непредсказуемости бизнес-решений самого миллиардера: после неудачной попытки Мордашова стать крупнейшим акционером в Arcelor его главная компания — «Северсталь» не заключала глобальных сделок. Зато она вдруг вошла в пятерку крупнейших золотопроизводителей России. А сам Мордашов, избавившись от транспортного бизнеса и акций «Северсталь-авто», переложился в «Силовые машины» и крупнейшего в мире туроператора — TUI.

Биография

Родился в 1965 г. в Череповце. В 1988 г. с отличием окончил Ленинградский инженерно-экономический институт

1988

пришел на Череповецкий металлургический комбинат («Северсталь») старшим экономистом ремонтно-механического цеха № 1

1992

замдиректора по финансам и экономике комбината

1996

гендиректор «Северстали»

2002

сложил с себя полномочия гендиректора, но в 2006 г. во время подготовки к IPO опять занял этот пост

\$20,2

миллиарда – во столько Forbes оценил состояние Мордашова (18-е место в списке богатейших людей мира)

Чем владеет Мордашов

82,37% акций «Северстали», 55,4% АКЦИЙ «Силовых машин», 10,3% акций туристической компании TUI, Также предпринимателю принадлежат доли (их размер не раскрывается) в сети магазинов «Утконос», группе «свеза» (занимается ДЕРЕВООБРАБОТКОЙ) и Меткомбанке.

«Северсталь»

выручка – \$15,245 млрд,

чистая прибыль – \$1,936 млрд (2007 г., МСФО).

Дивиденды за 2007 г. – (\$800 млн).

Капитализация – \$24,69 млрд (LSE).

TUI

консолидированная выручка – 21,87 млрд евро,

чистая прибыль – 236,3 млн евро (2007 г.), дивиденды – 62,8 млн евро,

Капитализация – 4,27 млрд евро.

«Силовые машины»

выручка – 17,7 млрд, чистый убыток – 3,1 млрд (2007 г., РСБУ), дивиденды не начислялись,

Капитализация – \$1,85 млрд.

Группа компаний «Свеза»

объединяет четыре производственных комбината (ОАО «Фанплит», ОАО «УИФК», ОАО «Новатор», ООО «ПФК») и управляющую компанию – ООО «Свеза-Лес».

Ожидаемая выручка в 2007 г. – 13 млрд руб.

Меткомбанк

Активы на 31 декабря 2007 г. – 13,6 млрд руб. (132-е место в рейтинге «Интерфакс-ЦЭА»),

Собственный капитал – 1,38 млрд руб.,

Прибыль до налогов – 207,1 млн руб.

Сеть «Утконос»

включает 250 магазинов в Москве и Московской области.

Оборот, по оценке участников рынка, – до \$20 млн.

— Последние года полтора, если за точку отсчета взять IPO, для «Северстали» прошли относительно тихо. А ведь чуть ли не главным мотивом IPO вы называли получение оценки компании для возможных сделок по слияниям и поглощениям. Самая крупная сделка — недавнее приобретение Sparrows Point за \$810 млн. Почему более крупных сделок не получается?

— Слово «не получается» в данном случае неправильное. Рынок очень большой, возможностей много. Да и к тому же получается — Sparrows Point мы же купили. Другое дело, что больших слияний не происходит. Рынок сейчас на подъеме, и мотивации для этого нет. Все делают value (стоимость). Но мы смотрим на возможности по укрупнению, все друг с другом постоянно переговариваются.

— В цветной металлургии консолидация идет быстрее, даже невзирая на рост стоимости металлов и самих активов...

— Ничего странного в этом нет. Рынок черных металлов физически больше, а сталь — небиржевой товар,

несмотря на все попытки создать биржевую торговлю сталью.

— Вы эти попытки считаете неправильными?

— Я считаю, что организовать биржевую торговлю сталью в принципе невозможно. Существует огромное количество марок стали, поэтому-то и нет такой площадки, где обезличенные продавцы и покупатели могут торговать этим товаром. Сталь не является commodity (сырьем). Нельзя делать прокат вообще. Даже слябы делают под конкретного потребителя, по индивидуальному заказу. Иногда зимой — в расчете на весенний рост спроса — мы делаем чуть больше арматуры общих классов. И это все.

— Есть мнение, что консолидация остановилась из-за того, что многие частные акционеры не готовы снижать свою долю ниже контрольной. Это так?

— Наши компании имеют значительный потенциал роста стоимости. Зная об этих перспективах, сейчас нет желания с кем-то сливаться. Я до сих пор не могу осмыслить ту сумму, которую в списках, подобных Forbes, ставят напротив моей фамилии. Не привыкли мы к таким суммам. Они кажутся нереальными, если смотреть в свое прошлое. В России консолидация и так очень сильная. На рынке в плоском прокате есть всего три игрока. Четыре, если считать «Металлоинвест». Учитывая расстояния в России, нам и не нужен один игрок. Хотя два еще могут слиться. За контроль держатся уже не все. Собственники Evraz Group постоянно размываются за счет различных сделок...

— Но вы не готовы?

— Я этого не делаю, поскольку не увидел для себя value creative proposition (предложения, которое создавало бы дополнительную стоимость. — «Ведомости»). Простите за смесь английского с нижегородским, просто «Северсталь» уже международная компания, сейчас половина моих встреч проходит на английском языке. Я хотел бы оставаться крупным акционером «Северстали». Контролирующим.

— Зачем?

— Я верю в то, что, будучи контрольным акционером, я пока могу приносить стоимость компании.

— Тогда IPO «Северстали» чем помогло?

— Этот шаг изменил нашу жизнь. Наша модель корпоративного управления стала совсем другой, все наши внутренние процедуры благодаря независимым директорам проходят дополнительный контроль. Наши независимые директора, очень умные люди с огромным бизнес-опытом, нам очень помогают в развитии компании. Наконец, мы стали лучше известны публичным рынкам. А наша капитализация с момента IPO выросла в 2,5 раза.

— «Северсталь» инвестирует в золотодобычу — недавно купила Celtic Resources более чем за \$300 млн, месторождения Таборное в Якутии и Погромное в Читинской области более чем за \$250 млн. А угольные активы в Кемеровской области проданы ArcelorMittal. Почему?

— «Северсталь» приобрела шахты в Кузбассе в 2001 г. Это были первые угольные активы компании, гарантировавшие поставок сырья. В 2003 г. в состав «Северстали» вошла «Воркутауголь», и сейчас на воркутинские шахты мы делаем основную ставку. В их развитие мы и будем инвестировать — в этом году планируем вложить 3,5 млрд руб. А шахтам в Кемеровской области также необходимо развитие. Вдобавок ArcelorMittal предложила привлекательную цену за них. Что касается золота, то, как показала жизнь, решение инвестировать в него было правильным. Ведь цены на золото серьезно выросли в последнее время. А «Северсталь» — горнодобывающая компания. Мы развиваем угольное и железорудное направление, но ищем и другие возможности. Россия богата природными ресурсами. В золоте мы можем стать одним из национальных лидеров. Мы сегодня уже на 4-5-м месте по добыче в России. Будем и дальше расти — за счет green field и покупки существующих [активов]. Это не значит, что «Северсталь» меняет стратегию и превращается в золотопроизводителя. Просто мы ищем пути создания дополнительной

стоимости для акционеров.

— Что с этими активами будет потом?

— Вариантов много — IPO, выделение, продажа стратегу.

— Говорят, что вы даже интересовались компанией «Полюс золото»...

— Мы такие люди и такая компания, которые интересуются всем, что есть на белом свете. Поэтому и «Полюс золотом» интересовались. Было даже несколько встреч. Но пришли к выводу, что «Полюс золото» сегодня не является для нас интересным объектом. Это достаточно дорогая компания, а мы бы не хотели очень много тратить на покупки золоторудных объектов.

— Почему было принято решение, что в золото будете инвестировать не лично вы, а компания?

— Если бы это были мои личные инвестиции, то возник бы конфликт интересов. Ведь сейчас золотом для «Северстали» занимается та же команда, что и углем и рудой. Тогда бы им пришлось работать еще и на меня. А я это считаю неверным.

— В «Северстали» идет управленческая реформа. Создаются дивизионы «Северсталь российская сталь», «Северсталь интернэшнл» и «Северсталь ресурс». В чем смысл?

— Мы укрупнили «Северсталь российскую сталь», создали новый дивизион для управления нашими иностранными активами — «Северсталь интернэшнл». Это позволит повысить качество управления активами, максимально использовать синергии между нашими предприятиями. Это сделает нашу компанию более понятной и прозрачной для наших акционеров и других стейкхолдеров.

— А с поста гендиректора «Северстали» уходить не собираетесь? Казалось, ваше возвращение перед IPO на этот пост — временная мера, нужная для успешного размещения...

— Любые вещи в жизни временны. Я чувствую себя нужным компании и собираюсь продолжать в ней работать. Есть ряд задач, которые требуют моего присутствия: нужно придать некий импульс росту компании, окончательно сформировать команду. Но у меня растет портфель личных инвестиций, которые тоже требуют времени. Со временем я, возможно, буду меньше времени уделять оперативному управлению компанией.

— Почему в 2007 г. вы продали менеджменту доли в «Северсталь-авто» и «Северстальтрансе»?

— Для меня эти инвестиции не были стратегическими. Они принесли хорошую отдачу, теперь я вкладываю свои деньги в более интересные для меня сферы.

— Кто занимается вашими личными инвестициями? У вас есть собственный фонд?

— У меня есть private equity fund, который управляет несколькими сотнями миллионов долларов. У него очень диверсифицированный портфель. Но также у меня есть команда для моих личных инвестиций. Она в большей степени состоит из моих давних коллег по бизнесу.

— Какие направления инвестиций вас интересуют?

— Во-первых, машиностроение. Мы приобрели контрольный пакет акций «Силовых машин» и хотим развивать компанию. У нее, я считаю, блестящие перспективы. «Силовые машины» — компания с отличными активами. Она была мировым лидером и сохранила значительную часть своего потенциала. Также у нас есть инвестиции в лес — «Свеза». Очень интересный проект, в рамках которого мы планируем построить ЦБК. (Проект реализуется вместе с финской UPM в Вологодской области. Он предполагает строительство целлюлозного и лесопильного заводов (300 000 куб. м) и производства плит OSB (450 000 куб. м). Общий объем инвестиций — около 1,2 млрд евро. — «Ведомости».) Также меня

интересует туризм. Я уже являюсь владельцем 10% акций крупнейшего в мире туроператора — TUI.

— Почему туризм?

— Мы хотим создать сильный туристический бизнес в России и СНГ с помощью TUI. Платежеспособность наших граждан растет, так что у нашего туристического рынка большие перспективы. При этом в России до сих пор нет крупных игроков — туркомпаний. И, как правило, клиент редко возвращается к туроператорам, у которых он брал однажды тур. Лояльности к туроператору у нас нет. Хотим создать СП. Мы хорошо понимаем предпочтения наших людей, российские особенности, а у TUI — большой международный опыт.

— СП будет создаваться на базе нового туроператора или вы с партнером приобретете уже существующую турфирму?

— И тот и другой вариант возможен.

— Планируете наращивать пакет в TUI?

— Об увеличении доли пока рано говорить...

— Вы сказали, что «Силловые машины» — компания с большим потенциалом. Как вы будете этот потенциал реализовывать? Какая стратегия теперь будет у компании?

— «Силловые машины» будут наращивать производство. Речь пойдет и о снижении издержек. Естественно, будем стремиться развивать технологическое партнерство, в частности с сильными компаниями. Мы понимаем, как сделать этот бизнес прибыльным.

— Проходила информация, что вы ведете переговоры о создании СП с итальянской машиностроительной компанией Finmeccanica, а также предложили ей выкупить у нее ряд активов. Это так?

— Мы не комментируем рыночные слухи.

— Электроэнергетика — интересный для вас объект для инвестиций?

— Потенциально — да. Но к этому сектору внимание сейчас повышенное, цены очень высоки.

— Вы на прошлой неделе ходили вместе с другими членами РСПП на встречу с избранным президентом Дмитрием Медведевым. Какие впечатления у вас от этой встречи? Знакомы ли вы с ним, как думаете, с его избранием что-то изменится? Может ли это как-то повлиять на ваш бизнес?

— Это вопрос о политике, а мне бы не хотелось быть политическим комментатором. Моя сфера ответственности — бизнес.

— Разве бизнес никак не связан с политикой? К примеру, существует устойчивое мнение, что для любой крупной сделки в этой стране нужно одобрение Кремля. Когда вы Arcelor хотели купить, вы не обращались за таким согласованием?

— Arcelor — это для нас история. Тему с покупкой Arcelor я уже много раз обсуждал с прессой, и делать это еще раз я не хочу.

— Давайте тогда про экономику поговорим. Вы же экономист по образованию? Как вы оцениваете риски возникновения глобального экономического кризиса и как он может отразиться на России?

— Риск рецессии есть. Но с другой стороны, даже в США, где произошел кризис на рынке вторичных закладных, я не вижу проблем. У нас в США есть бизнес, и мы видим на этом рынке устойчивый спрос на нашу продукцию. Мы не видим признаков спада ни на одном из секторов, где мы работаем. В США все же

сильная экономика, большое население, высокий предпринимательский дух. Власти прилагают все усилия, чтобы преодолеть спад в экономике. В целом я вижу хорошие перспективы для американской экономики. Да и для глобальной экономики тоже. Она постоянно растет. 2-3 млрд человек из России, Индии, Латинской Америки, Азии сейчас присоединяется к так называемому золотому миллиарду по качеству жизни. Люди становятся богаче и начинают потреблять больше стали, угля, нефти. Они начинают потреблять больше электричества, а значит, им нужно больше турбин и генераторов. Все это создает хороший базис для наших бизнесов. Конечно, есть риски. Но в целом мы видим серьезные предпосылки для устойчивого роста на 20-30 лет.

— Для российской экономики вы какие риски видите? Что должно наше правительство делать, чтобы их избежать?

— Есть риск, связанный с угрозой глобальной рецессии. Но, боюсь, это от российского правительства не сильно зависит. И кстати, Россия защищена от рецессии больше остальных. Ведь в силу слабости российской банковской системы российские банки, насколько я знаю, практически никак не участвовали в покупке вторичных залогов в США. И даже если глобальный кризис грянет, у нас тоже высокие шансы снивелировать негативные последствия. Ведь у нас сильная финансовая подушка — огромные золотовалютные резервы. Поддерживать ликвидность финансовой системы мы сможем. Какие еще есть риски? Точно не политические. В этом плане я вижу стабильность и преемственность, что самое важное для бизнеса, здравый смысл во всем. Также заметно серьезное желание политического руководства страны поддерживать курс на либерализацию, повышение эффективности функционирования госмеханизмов. Это очень непросто и требует времени. Но в целом мы медленно, но верно движемся в этом направлении. Похоже, тенденция сохранится и будет устойчива. Собственно говоря, много и не надо. Просто нужно, чтобы был либеральный экономический режим, благоприятная налоговая политика, сильные госфинансы плюс господдержка действий российского бизнеса за рубежом.

«Не думаю, что я хороший папа»

Алексей Мордашов дважды разведен. От первой жены Елены (на коллаже справа) у него сын Илья (1986 г. р.), от второй жены, также Елены (на фото слева), — Кирилл (1999 г. р.) и Никита (2000 г. р.). В интервью The Times в 2006 г. Мордашов сказал, что сейчас живет «с другой женщиной»: «Я не женился опять, потому что надеюсь, что это улучшило мои отношения».

Дети

Бизнесмен сказал «Ведомостям», что «старается видеться с детьми раз в неделю, но не всегда удается»: «Поэтому я не думаю, что я хороший папа».

Дома и леса

«Я очень много работаю, и свободного времени у меня нет совсем — даже спать не всегда удается достаточно. Но если оно появляется, то самое любимое — это уехать в Череповец, походить по лесам. Последний отпуск в январе я провел там. Я и прописан до сих пор в Череповце, хотя у меня два дома — там и тут, в Москве. Еще у меня есть дом в Крыму — купил его недавно родителям. Вообще, Череповец люблю больше, чем Москву, хотя теперь жить тут приходится больше».

Путешествия по миру

«Есть много мест в мире, которые мне нравятся. Например, Италия, Германия, Финляндия, США. Но назвать что-то особо любимым я не могу».