

ВЕДОМОСТИ

ИЗДАЕТСЯ СОВМЕСТНО С

THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

Интервью: Борис Йордан, владелец группы “Спутник”

“Деньги есть, идеи есть, а нужных людей нет”

Алексей Рожков
Ведомости

07.12.2005, №230 (1511)

Владелец группы “Спутник” Борис Йордан увлекся слияниями и поглощениями

В конце 1990-х гг. Борис Йордан был одним из самых известных американцев в России. Без него не обходилась практически ни одна крупнейшая сделка того времени — шла ли речь о покупке акций нефтяной компании “Сиданко” британской BP или об участии Джорджа Сороса в приватизации “Связьинвеста”. “Кто-то себя Наполеоном называет, но это не значит, что он такой и есть”, — съязвил тогда про Йордана бывший вице-мэр Москвы, а ныне нижегородский губернатор Валерий Шанцев. После того как в 2003 г. “Газпром” уволил его с поста руководителя телеканала НТВ, Йордан вернулся в свою компанию “Спутник” и с тех пор редко появлялся на публике. О своих нынешних проектах он рассказал “Ведомостям”.

— Последние пару лет о Борисе Йордане почти ничего не слышно. Куда вы пропали?

— Я осознанно давно не общаюсь с журналистами. Я устал от публичности, когда руководил НТВ, ведь медиабизнес публичен по своей сути. Все это сильно мешало моей работе, отнимало много сил. Я решил не заниматься публичными вещами и использовать свои связи и контакты только в интересах бизнеса.

— Вы руководите группой “Спутник”. Вы ее акционер?

— Это частная инвестиционная компания. У меня контрольный пакет.

— И чем ваша компания сейчас занимается?

— Последние два года мы сконцентрировались на прямых инвестициях как на российском, так и на западном рынках. Мы вкладываем в компании быстро растущих или консолидирующихся отраслей. За рубежом мы приобрели три уникальные компании в Англии, Германии и США. Недавно мы объявили о сделке по объединению одной из крупнейших в Европе компаний в сфере collocation (“гостиница для компьютеров”) Redbus Interhouse с основным конкурентом — Telescity. Купили в Германии производителя авиадвигателей Thielert. Это экономичные двигатели, на которых летают беспилотные самолеты-разведчики, в том числе над Ираком. В ноябре мы провели IPO этой компании на немецком рынке: разместили 30% акций и привлекли 160 млн евро. Кроме того, после “Связьинвеста” и “Системы” группа “Спутник” является крупнейшим акционером МГТС. Эта компания сейчас консолидируется с “Комстаром”, готовится к IPO. Нам очень интересен этот актив.

— Вы только скупаете активы или продаете тоже?

— И продаем. В течение последних лет “Спутник” продал стратегические доли в радиостанции “Европа Плюс” французской Logardere, в крупнейшем украинском операторе сотовой связи “Киевстар” [норвежской] Telenor, реализовал доли в Новолипецком металлургическом комбинате, “Новошипе”, “Сиданко”.

— Суммы сделок не назовете?

— Не могу. Но сделки были очень крупными. Обычно мы вкладываемся в бизнес на стадии развития, консолидации отрасли, а затем, когда бизнес достигает определенного уровня, выходим из проекта. Стараемся держать 50% инвестиций в России, а остальные 50% — на Западе. При этом мы управляем собственными средствами и привлеченными деньгами.

— А чьи деньги привлекаете?

— Это крупнейшие западные инвестфонды. Три-четыре года назад мы управляли \$1 млрд внешних средств. Сейчас под различные проекты мы используем собственный капитал, деньги инвестфондов, берем кредиты у

банков для отдельных проектов. Для себя мы приняли решение — инвестировать в проекты с капитализацией от \$25 млн до \$500 млн, чтобы не конкурировать с крупными западными инвестфондами. Мы находимся в той нише, в которой этим фондам играть невыгодно. Им неэффективно вкладывать “лишь” десятки миллионов долларов. Хотя варианты партнерства с некоторыми инвестфондами и компаниями, в чьи интересы входят прямые инвестиции в российский бизнес, мы рассматриваем.

— Как бы вы оценили размер активов, которые сейчас находятся под управлением “Спутника”?

— Это сотни миллионов долларов, где-то полмиллиарда. В оценках бизнеса я стараюсь всегда быть консервативным.

— У вас был такой проект, как Национальная лесопромышленная компания (НЛК). Говорят, вы ее продали?

— Компанию я не продавал. Наоборот, у нее большие перспективы развития. Хочется реструктуризировать этот бизнес, сконцентрироваться на глубокой переработке леса, домостроении. А IPO будем проводить, только когда компания будет готова к этому. Я считаю, что выводить на IPO компанию нужно тогда, когда она имеет оборот не меньше \$500 млн.

— А зачем вам понадобилось полностью выкупать “Афишу индастриз”?

— В “Афише” очень сильная команда, хороший брэнд, у него большое будущее. Мы планируем серьезно развивать свой издательский бизнес. Журнал “Большой город” очень успешен, и мы хотим вывести его на федеральный уровень. В течение следующего года мы планируем запустить “Большой город” в Петербурге, а затем еще в восьми крупнейших городах России. Также будем развивать свой интернет-проект “Афиша.ру”, будем наполнять его новой начинкой для всех видов развлечений.

— Какие-то новые журнальные проекты есть в планах?

— Мы не стремимся выпускать как можно больше газет и журналов, наша цель — сделать каждый свой медийный проект прибыльным. У нас есть хорошие идеи, но многое зависит от отраслевых тенденций. Например, проблема дистрибуции в России сейчас стоит очень остро. Сегодня сложно запустить новый журнал, поскольку львиную долю маржи оставляют себе распространители. Поэтому мы ищем альтернативные способы дистрибуции.

— Сколько вы хотите вложить в новые издательские проекты?

— Вопрос в эффективности вложений. Можно ведь вложить и \$10 млн, и \$50 млн, но при этом недостаточно эффективно. Вкладывать капитал и усилия следует в консолидацию отрасли, покупку и слияния с другими игроками. Фрагментация себя не оправдывает.

— Вы объявили о планах расширения компании “Ренессанс Страхование”, пообещали вложить в покупку конкурентов около \$100 млн. Выбрали уже объекты для поглощения?

— Сейчас на рынке много страховых компаний, которые продаются. Отрасль обречена на консолидацию из-за чрезмерного количества несостоятельных игроков и улучшения системы нормативов капитализации и резервирования. Среди активных игроков очень мало действительно хороших, крепких компаний. А объединить хорошую компанию с плохой — значит получить в итоге плохую. Мы изучили десятки компаний, но лишь две-три из них нас устраивают. Надеемся, что на этом покупке не завершатся.

— Есть ли у вас какой-то проект, которому вы отдаете предпочтение?

— Ко всем нашим проектам я отношусь с большим интересом, будь то компания “Спутник Лабс” с оборотом \$5 млн или “Ренессанс Страхование” с оборотом почти \$200 млн. И я предъявляю к менеджменту этих компаний одни и те же требования — нужно быть профессиональным, лидирующим игроком своего рынка, делать хороший продукт, быть прибыльным. Фонды прямых инвестиций во всем мире ведут так свой бизнес.

— А в России это получается?

— Основная проблема — привлечение сильных менеджеров. В России найти хороших менеджеров намного труднее, чем на Западе. Западные управленцы не понимают российской специфики. Например, [Ричард Карпович] руководитель одной из наших компаний, “Ренессанс Жизнь”, создавший успешный страховой бизнес в Польше, в России не смог перестроиться. А привлечение денег для развития бизнеса вообще не проблема. Деньги есть, идеи есть, бизнес есть, а нужных людей нет.

— В 1995 г. вы создали инвесткомпанию “Ренессанс Капитал”. Вам нравится, как эта компания развивается без вас?

— Мы очень активно работаем с “Ренессансом” и являемся одним из самых крупных клиентов этой компании. Во многих сделках “Ренессанса” за последние пять лет участвовали наши деньги. У меня очень хорошие отношения с [предправления “Ренессанс Капитала”] Стивеном Дженнингсом, мы сидим на одном этаже и часто общаемся. Я даже не чувствую, что куда-то уходил, и очень рад тому, как компания развивается.

— Недавно было открыто уголовное дело в отношении председателя совета директоров “Ренессанс Капитала” Олега Киселева, арестованы бывшие сотрудники ЮКОСа, было заведено дело против Леонида Рожецкого. Это черта сегодняшнего времени или так было в России всегда?

— Мне трудно ответить, потому что я не попадал в такие ситуации. Конечно, трудности были всегда. Но ожидать чего-то другого в стране, которая переходит от тоталитарного режима к демократии и капитализму, сложно. Проблемы будут, они традиционны для экономики переходного периода. Кстати, в такой демократической стране, как США, также привлекают к уголовной ответственности бизнесменов, нарушающих закон, скрывающих свои реальные доходы, уходящих от налогов.

— Вы среди многих других известных предпринимателей предлагали свой план и свое участие в спасении ЮКОСа. Как вы считаете, почему компанию не удалось спасти?

— Я не миссионер и никогда не занимался спасением ЮКОСа. У меня был опыт помощи западным миноритариям НТВ, у которых был 5%-ный пакет акций компании. Они находились между государством и Гусинским. Они обратились ко мне с просьбой о помощи и в итоге достойно, без серьезных потерь, вышли из того проекта. Несколько крупных миноритариев ЮКОСа попросили меня помочь договориться с компанией и государством. Я сказал им: если вы объединитесь в одну группу, я буду представлять ваши интересы. Но у них это не получилось — во многом из-за того, что некоторые не верили в банкротство ЮКОСа. Изначально это было не мое предложение, а предложение мне. Потом моя переписка с одним из акционеров ЮКОСа попала в прессу, и так стало известно о моем несостоявшемся “посредничестве”.

— Считаете ли вы акции “Роснефти”, которые предполагается выставить на биржу, выгодным вложением?

— “Роснефть” — очень интересная компания, но пока инвестбанки, консультирующие ее, не представляют потенциальному покупателю отчетность “Роснефти”, трудно говорить о возможных инвестициях в эти акции. Мы будем рассматривать бумаги “Роснефти” в качестве объекта инвестирования, но это будут (если, конечно, будут) спекулятивные, а не стратегические инвестиции.

— Когда вы работали в “Газпром-медиа”, вам часто приходилось встречаться с Алексеем Миллером. Как, по вашему мнению, ему удалось справиться с задачей управления крупнейшей корпорацией страны?

— Алексей Борисович провел колоссальную работу и всех нас удивил. Когда я пришел в “Газпром-медиа”, то ничего не знал о медиабизнесе и поэтому круглые сутки сидел за учебниками. Миллер точно так же учился газовому бизнесу. Он справился со многими трудностями, и во многом благодаря ему “Газпром” сегодня очень уверенно себя чувствует. Компания последние полтора года динамично развивается, в хорошем смысле поражая финансовыми результатами. Миллер очень профессионально выстроил эффективную структуру управления.

— После вашей отставки в январе 2003 г. пресс-секретарь Госдепартамента США Ричард Баучер заявил, что “под руководством Бориса Йордана НТВ стала одной из самых интересных и независимых на российском телевидении. Мы очень надеемся на то, что НТВ сохранит свой независимый дух при новом руководстве”. Как вам кажется, удалось ли каналу сохранить этот дух?

— Это исключительно политическое высказывание. Но я не политик и по этому поводу могу сказать только одно. Единственное, что меня беспокоит, — это потеря рейтинга НТВ. Если при моем руководстве НТВ агрессивно конкурировало за зрителя и рекламу с “Первым каналом” и РТР, то сегодня компания в рекламном отношении уступает даже СТС. Проблема нынешнего НТВ в том, что канал утратил свою индивидуальность, поэтому он потерял и аудиторию, и рекламные рейтинги. Но я уверен, что [гендиректор НТВ] Володя Кулиستиков понимает эту проблему и работает над ее решением.

— Когда вы руководили НТВ, приходилось ли вам сталкиваться с цензурой?

— Проблем возникало не больше, чем на любом другом канале в России и даже в США. Мне никто не запрещал делать то, что я делал. Работалось спокойно и без проблем.

— А ваш бонус при увольнении из “Газпром-медиа” составил \$10 млн или \$70 млн?

— Не могу называть эту цифру. Могу сказать только, что все обязательства по контракту передо мной “Газпром” выполнил.

— Не расстраиваетесь, что вашей фамилии нет в списке Forbes?

— Напротив, я спокойно к этому отношусь. Еще мой отец говорил мне: “Борис, чем реже ты будешь появляться в подобного рода списках, тем лучше для тебя”.

— В конце 1990-х гг. у вас были совместные проекты с Владимиром Потаниным. А сейчас?

— Мы с Владимиром Олеговичем встречаемся, но совместного бизнеса у нас сейчас нет.

— Государство продемонстрировало два способа национализации — выкуп по более-менее рыночной цене (“Сибнефть”) и раскулачивание (ЮКОС). Как вы думаете, будет ли национализирован “Норникель” и каким способом?

— Недавно, когда я встречался с [гендиректором “Норникеля”] Михаилом Прохоровым, мы беседовали о развитии “Норникеля”, и он не говорил о планируемой продаже компании. О варианте ЮКОСа я даже говорить не хочу — это абсолютно нерыночный метод. А “Сибнефть” стала успешным, по низкой цене, приобретением “Газпрома”. Если его руководители этого добились, молодцы. Но как можно говорить о национализации “Сибнефти”, если значительная доля в “Газпроме” принадлежит западным акционерам?

— Какое будущее, на ваш взгляд, ожидает “Связьинвест”?

— “Связьинвест” нужно приватизировать. Ведь случаи эффективного рыночного управления госкомпаниями скорее исключение, чем правило. А инвестиции в развитие “Связьинвеста” могут стать очень привлекательными после приватизации.

— А есть ли в России госкомпании, которые управляются рыночными методами?

— Как пример, РАО ЕЭС и “Газпром”, в последнее время и в ОАО “РЖД” есть положительное движение в этом направлении. Государству будет выгоднее, если РЖД станет частной компанией, ведь рыночные деньги для управления лучше. Я сторонник того, чтобы у государства вообще не было коммерческих активов. Тысячу раз доказано, что частные руки намного эффективнее управляют бизнесом. Но к приватизации нужно отнестись осторожно, поскольку выкидывать крупнейшие инфраструктурные активы на рынок без подготовки тоже неправильно. Реформа РАО ЕЭС, где уже пять лет идет реструктуризация, — пример того, как это нужно делать. А “Газпром” и РЖД пока не готовы к продаже на рынке, они недостаточно структурированы для этого.

— Ваш старший брат Николай Йордан работает в Deutsche Bank. Вам удастся чем-то помочь ему в российских проектах банка?

— Мы близко общаемся. Он очень влиятельный банкир на российском рынке, участвует во многих крупных сделках. Но мы независимые бизнесмены, и в моей помощи брат не нуждается.

— Как вы оцениваете назначение Дмитрия Медведева первым вице-премьером?

— Я абсолютно уверен, что назначение Медведева в правительство будет способствовать решению важных государственных задач. Мне знакомы его профессиональные качества, он реформатор и лидер, который сможет эффективно работать с командой Грефа и Кудрина.

— В 1992-1995 гг. вы были экспертом в Российском центре приватизации. Сбылись ли те планы будущего России, которые тогда рисовались?

— Эти планы не только сбылись, они нас всех поразили. Перемены произошли колоссальные. В 1992 г. я приехал из самой развитой страны мира [США] в Москву, где был один-единственный приличный ресторан, а по дорогам ездили 2-3 (может быть, утрирую, но было такое ощущение!) машины. Ничего нельзя было купить или продать! А сегодня у нас в стране полностью рыночная экономика, миллиарды долларов торгуются на фондовом рынке, потребительский рынок растет сумасшедшими темпами. За 14 лет развития это фантастический результат. Централизация власти для России — верный путь, хотя я считаю, что политика Ельцина по разрушению тоталитарного государства тоже принесла свои плоды. Владимир Путин уничтожил анархию, которая царил в государстве. А председательство России в G8 — гигантское достижение национальной политики.

О КОМПАНИИ

Группа “Спутник”, работающая как фонд прямых инвестиций, была основана в 1998 г. Борисом Йорданом, Дмитрием Бакатиным и Сергеем Рябцовым. Основной акционер — Борис Йордан. По оценкам компании, под ее управлением находятся активы стоимостью около \$500 млн, в том числе “Ренессанс Страхование”, издательский дом “Афиша”, “Спутник Лаборатории”, Национальная лесопромышленная компания, компании в Великобритании, Германии и США. Финансовые показатели не раскрываются.

БИОГРАФИЯ

Борис Йордан родился 2 июня 1966 г. в Нью-Йорке (США). В 1987 г. окончил Нью-Йоркский университет с дипломом бакалавра в области российско-американских экономических отношений. С 1989 по 1992 г. — вице-президент компании GPA Capital inc. С 1992 г. — управляющий директор инвестиционного банка CS First Boston в Москве. В 1995 г. основал финансовую группу “Ренессанс Капитал” и стал ее президентом. В 1997 г. занял пост президента “МФК Ренессанс”. В 1997-1998 г. — председатель совета директоров “Сиданко”. В 1998 г. основал и возглавил группу “Спутник”. С 2001 по 2003 г. — гендиректор телекомпании НТВ и “Газпром-медиа”. С 2003 г. — президент группы “Спутник”

Постоянный адрес материала: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2005/12/07/100486>
