



**Владислав Юрьевич Дорофеев
Татьяна Петровна Костылева**

Принцип Прохорова: рациональный алхимик

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=570635
В.Дорофеев, Т.Костылева. Принцип Прохорова: Коммерсантъ, Эксмо; Москва; 2011
ISBN 978-5-699-44621-6

Аннотация

Это первая книга о Михаиле Дмитриевиче Прохорове. О человеке, прошедшем за 20 лет путь от кооператора, специалиста по «варке» джинсов, до одного из самых богатых граждан России.

На этом тернистом пути наш герой отсидел в одиночной камере французской тюрьмы по обвинению в сутенерстве. Ввел в клуб мировых лидеров компании «Норильский никель» и «Полюс Золото». Вместе с Владимиром Потаниным создал, а затем загубил самый успешный управленческий бизнес-тандем российской экономики. В качестве руководителя федерации биатлона Прохоров довел до победы команду российских биатлонистов на последней зимней Олимпиаде в Ванкувере, что скрасило горечь от в целом неудачного выступления национальной сборной. Стал первым иностранцем, купившим американский баскетбольный клуб НБА. Единственный из российских миллиардеров сделался богаче во время мирового кризиса.

И все бы хорошо. Но после расставания с Потаниным его активы теряют в цене, а новые не приносят доходов. Или за внешними неудачами кроется принципиально новое развитие. Неспроста Прохоров стал первым отечественным предпринимателем такого масштаба, который объявил своей задачей инвестирование инновационной экономики. И теперь вкладывает огромные средства в коммерчески сомнительные проекты: исследования в области водородной энергетики и альтернативного топлива, разработку гибридного автомобиля, издание толстых журналов, производство светодиодов.

Одно очевидно, за последние год-полтора Прохоров умело сделал ребрендинг самого себя. У него теперь иная репутация, не просто плейбоя с деньгами, хотя он продолжает им быть даже по формальным признакам, но русского предпринимателя новой формации. Прохоров перерос тип национального капиталиста, он становится наднациональной фигурой.

И это не мешает ему чувствовать себя счастливым человеком, трепетно относиться к друзьям и близким, не бояться возраста и драки, без стеснения говорить о сексе и любви к женщинам, демонстрировать толерантность к деньгам и в 45 лет оставаться самым богатым женихом России.

Содержание

От авторов	4
МОТИВ	4
ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ	5
ОТВЕТ НА ВОПРОС	6
ПОДАРОК ЮБИЛЯРУ	7
Глава 1. Миллиардер на выданье. «Куршевелево»	8
Глава 2. Учились два товарища. Дед Мороз и Снегурочка	16
Глава 3. Революция стоимости. Лихие 90-е – рождение тандема	21
Глава 4. «Ужас, летящий на крыльях ночи». Норильский никель – звездный час тандема	29
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Владислав Юрьевич Дорофеев, Татьяна Петровна Костылева

Принцип Прохорова

«Я всегда очень позитивно реагирую на заказные статьи и акции в мой адрес.

Во-первых, я считаю это очевидным признанием своих заслуг, а во-вторых, меня веселит и развлекает, на что только люди готовы тратить свои силы и средства».

(Из личного блога Михаила Прохорова, май 2009 г.)

«От тюрьмы и от сумы не зарекайся».

Русская пословица

От авторов

МОТИВ

Поскольку люди хотят знать подробности жизни и деятельности богатейших и выдающихся предпринимателей России (как правило, людей публичных), – причем, не только из статей и периодических изданий, когда за событиями и сиюминутностью размывается личность и образ, – мы в соавторстве с Татьяной Костылевой продолжили известную читателю серию и вслед за «Принципом Абрамовича» и «Принципом Дерипаски» выпускаем книгу «Принцип Прохорова».

ГЛАВНЫЙ ГЕРОЙ

Это будет первая книга о Михаиле Дмитриевиче Прохорове, прошедшем за 20 лет путь от кооператора, специалиста по «варке» джинсов до одного из самых богатых граждан России.

На этом тернистом пути наш герой отсидел в одиночной камере французской тюрьмы по обвинению в сутенерстве. Ввел в клуб мировых лидеров компании «Норильский никель» и «Полнос Золото». Вместе с Владимиром Потаниным создал, а затем собственноручно загубил самый успешный управленческий бизнес-тандем российской экономики. В качестве руководителя федерации биатлона Прохоров довел до победы команду российских биатлонистов на последней зимней Олимпиаде в Ванкувере, что скрасило горечь от в целом неудачного выступления национальной сборной. Стал первым иностранцем, выкупившим американский баскетбольный клуб НБА. Единственный из российских миллиардеров сделался богаче во время мирового кризиса. И все бы хорошо, если бы не одна подробность. После расставания с Потаниным его активы теряют в цене, а новые не приносят доходов. Похоже, у Прохорова теперь явный недостаток проектов или активов, которые могут приносить деньги, много денег. Зарабатывать особенно не на чем. На жизнь хватит, но если так дело дальше пойдет, придется забыть о топовых местах даже в списке богатейших россиян. Может быть, мы станем свидетелями стремительного возвышения и затем обвального падения одного из самых ярких капиталистов новой России.

Да, но за внешними неудачами может скрываться принципиально новое развитие. И вновь пойдет фарт. Ведь не зря, будучи жестким, циничным, бескомпромиссным и целеустремленным управленцем, Прохоров первым среди отечественных предпринимателей подобного масштаба объявил своей целью создание инновационной экономики. А в доказательство серьезности устремлений инвестирует огромные средства в коммерчески сомнительные проекты: издание толстых журналов, разработку гибридного автомобиля, исследования в области водородной энергетики и альтернативного топлива.

Но одно очевидно, за последние год-полтора наш герой умело сделал ребрендинг самого себя. У него теперь иная репутация, не просто плейбоя с деньгами, хотя он продолжает им быть даже по формальным признакам, но русского предпринимателя новой формации. Прохоров перерос тип национального капиталиста, он становится наднациональной фигурой.

И это не мешает ему чувствовать себя счастливым человеком, трепетно относиться к друзьям и близким, не бояться возраста и драки, без стеснения говорить о сексе и любви к женщинам, демонстрировать толерантность к деньгам и в 45 лет будучи изрядным гулякой и ловеласом оставаться самым богатым женихом России.

ОТВЕТ НА ВОПРОС

На презентациях наших предыдущих опусов авторам задавали вопросы о личном отношении к героям. Предваряя выход новой книги, хочу сформулировать позицию авторов письменно.

Отечественные богачи (а в нашем случае, долларовые миллиардеры, богатейшие предприниматели планеты) – тоже люди, со всеми слабыми и сильными человеческими сторонами. Другое дело, что масштаб личности определяет масштаб последствий – негативных или позитивных, в зависимости от вектора жизни. Но мы не судьи, не следователи, наша задача максимально точно и по возможности сбалансированно описать жизнь и деятельность людей, от решений которых зависит судьба российской экономики. Очевидно также, что пока у России есть такие люди (со всеми их добрыми и злыми проступками и намерениями), остается надежда на благополучный исход, по крайней мере, у российской экономики. И очень хочется, чтобы наши герои (между прочим – российские граждане) отчетливо осознавали свою реальную ответственность перед нацией. Большие деньги – большое испытание. Активы и деньги, которыми распоряжаются наши герои, – это на разрыв аорты...

То есть, можно сказать, что «Принцип Прохорова» – это продолжение эпопеи, посвященной знаковым именам отечественного бизнеса.

ПОДАРОК ЮБИЛЯРУ

В этом году Михаилу Прохорову исполнилось 45 лет – своеобразный юбилей. Начинается звездный возрастной период в жизни мужчины. День рождения прошел в мае 2010 г. Но лучше поздно, чем никогда. Пусть наша книга будет своеобразным подарком ее герою.

Владислав Дорофеев

Глава 1. Миллиардер на выданные. «Куршевелево»

В 7 часов утра 9 января 2007 г. около 100 французских полицейских провели спецоперацию в отелях Le Byblos des Neiges, Le Lana и Les Airelles альпийского курорта Куршевель. Кого-то увозили с завтрака, кого-то прямо из номеров. «Пройтись по русским», – назвал тогда корреспонденту «Ъ» цель облавы один из участников операции.

Когда чуть позже тем же утром до оставшегося на свободе русского бомонда дошли сведения о том, что 26 русских, и среди них Михаил Прохоров, арестованы по обвинению в организации сутенерской сети, случилась некоторая паника. Предположив, что единственная дорога, ведущая вниз с горы, блокирована полицией, которая, якобы задерживает всех русских без разбора и отправляет во французскую кутузку, особо слабонервные в срочном порядке собрались и на вертолетах улетели в Австрию.

Действительно, как это возможно, чтобы одного из богатейших людей мира, самого богатого (по версии 2009 г.) российского гражданина Михаила Прохорова, обвинив в организации сутенерской сети во Франции, арестовали и продержали несколько дней в одиночке тюрьмы города Лиона. Воистину, верна русская пословица: «От тюрьмы и от сумы не зарекайся».

Все началось с того, что в самом начале января 2007 г. в багаже русской девушки, следовавшей в Куршевель, было обнаружено 200 презервативов (трудно представить, что за фантазии рисовались в головке той барышни). Стражи французского порядка решили, что эти приборы (кстати, марка и формат их остались неизвестны) для развлечений предназначены для группы «бабочек», оказывающих интимные услуги гостям горнолыжного курорта, и начали работу в данном направлении.

После того, как до полиции будто бы дошли сведения, что Прохоров предлагал своим гостям на вечеринке воспользоваться услугами девушек из его «свиты», все в головах полицейских связалось воедино, и бизнесмена арестовали по подозрению в сутенерстве. Прохорова допрашивали в течение четырех дней, после чего отпустили без предъявления обвинения как «привлеченного свидетеля».

Цепочка событий развивалась следующим образом. Накануне ареста прошла обычная вечеринка в стиле Прохорова. Вечером 8 января бизнесмен устроил чемпионат по боулингу для избранных русских в комплексе Forum, каждый гость был приглашен хозяином лично. Всего было около 70 модных и богатых русских, они играли в боулинг, слушали группу «Звери», выступавшую на открытом воздухе, спиртное текло рекой, шампанское разливали из тазиков, желающие танцевали (кому было жарко, можно было даже раздеться), а под утро все поехали в отель Byblos за продолжением банкета.

В 7 часов утра 9 января 2007 г. около 100 полицейских провели спецоперацию в отелях Le Byblos des Neiges, Le Lana и Les Airelles альпийского курорта Куршевель. Кого-то увозили с завтрака, кого-то прямо из номеров. «Пройтись по русским», – назвал тогда корреспонденту «Ъ» цель облавы один из полицейских.

Когда чуть позже тем же утром до оставшегося на свободе русского бомонда дошли сведения о том, что 26 русских, и среди них Михаил Прохоров, арестованы, случилась некоторая паника. Предположив, что единственная дорога, ведущая вниз с горы, блокирована полицией, которая, якобы задерживает всех русских без разбора и отправляет во французскую кутузку, особо слабонервные в срочном порядке собрались и на вертолетах улетели в Австрию.

На допросе Михаил Прохоров рассказывал, что знакомился с девушками в ресторанах и ночных клубах России, а затем приглашал с собой в Куршевель, оплатив им поездку и пребывание на курорте. Бизнесмен утверждал, что ни он сам, ни его друзья не вступали с приглашенными девушками в интимные отношения. «Мне просто нравится компания красивых и умных женщин», – заявлял он.

Девушки на допросах говорили, что если и вступали в интимные связи с гостями, то исключительно по собственной инициативе, делать это их никто не заставлял, никаких денег им не платили, они получали только подарки, коих было обнаружено на общую сумму 300 тыс. евро. Когда все эти заявления попали в прессу, адвокаты Прохорова напирали, что была нарушена тайна частной жизни их клиента, но в суд по этому поводу не подали.

В начале века альпийский горнолыжный курорт Куршевель стал весьма узнаваемым для уха наших соотечественников, настолько часто он упоминался с экранов телевизоров и на страницах российских газет. Новые русские произвели в тех французских деревушках, объединенных общим названием Куршевель, мини-революцию.

Богатые российские граждане, бизнесмены, политики, чиновники и прочие знаменитости превратили этот французский горнолыжный курорт из семейного в тусовочный. Если раньше здесь отдыхали в основном тихие семейные европейцы, то после прихода русских, уклад местной жизни несколько изменился.

За русскими богачами постепенно, год от года все дружнее, потянулись в Куршевель толпы девочек и мальчиков попроще, кто-то из них действительно ездил покататься на лыжах, а кто и поохотиться за перспективными кавалерами или выгодными контрактами.

Новогодние каникулы в Куршевеле стали для повзрослевших мажоров делом престижа. Ты тот, что имеешь!

«Вчера Абрамович играл в боулинг в “Форуме”, а сегодня его забронировал Прохоров». – «А раньше они вроде устраивали там совместные соревнования». – «Все течет, все изменяется...» – «А я вчера ужинала в шале у Искандера Махмудова, у него отличный повар». – «Что-то его самого не видно». – «Да он в этот раз по-домашнему, никуда не ходит». – «А я, кстати, вообще больше люблю кухню в Cap Horn». – «Туда в этом году не попасть, там Козак зажигал и устроил такой салют, что даже Владимир Олегович (Потанин. – “Ъ”) со своим днем рождения 2 января отдыхал», – доносилось то от одного, то от другого столика. По статистике, русских среди отдыхающих в Куршевеле насчитывалось, как правило, около 5%, но шума было с избытком.

Наши соотечественники принялись за строительство своего, «русского Куршевеля». Для большинства, кто приезжал из угодливости или престижа, куршевельские дискотеки, рестораны, отели и спа стали основным блюдом, а лыжи – даже не десертом. В местных ресторанчиках в меню появились сосиски и курица с неправильно сваренным рисом, рецепты, напоминающие блюда студенческих «столовок» советских времен.

А ведь исторически французский Куршевель представлял собой всего лишь не слишком большой горнолыжный курорт, хотя и с уникальной инфраструктурой, где скоростные подъемники связывали в единую сеть сразу три долины и 600 км трасс. Отели и шале при этом строились так, чтобы можно было, не переобуваясь по нескольку раз, прыгать с крыльца на склон прямо на лыжах.

Шале Михаила Прохорова в Куршевеле находится в самой элитной части, площадь его – 1600 кв. м, 5 этажей, включая подземные, на нижнем уровне – картодром. Кстати, после того, как Прохоров отказался показываться на том французском курорте до прояснения ситуации с его арестом и отсидкой в КПЗ в январе 2007 г., его упрашивали сдать дом в аренду. Однако Прохоров принципиально отказался это делать. Арендовать подобное шале вместе с дворцом, поваром, шофером в разгар сезона стоит порядка 80 тыс. евро в неделю, но для Прохорова это был вопрос не денег, но принципа.

О вечеринках Прохорова ходили настоящие легенды, его называли «энерджайзером» местной ночной жизни. Словно хороший актер, выйдя из одной своей роли – дерзкого агрессивного управленца, Прохоров с легкостью входил в другую – любителя покутить на всю катушку, души компании, или, по-современному, настоящего тусовщика. Выйдя из стен офиса, и забыв про «оптимизацию расходов» и «повышение производительности и улучшение качества», он превращался в мифологического купца, как мы себе его представляем, удачливого, с широкой душой, «все гуляют за мой счет».

Вход на свои дискотеки бизнесмен всегда держал под личным надзором, проводив строгий фейс-контроль. Если чей-то «фейс» не соответствовал уровню, вход для него был закрыт. Зато «счастливчикам» доводилось наблюдать и живые выступления российских звезд, сплясать, да хоть прямо на сцене, рядом с бизнесменом Прохоровым, а иногда даже попасть под струю шампанского стоимостью в сотни евро. На следующий день те, кто присутствовал на празднике жизни, могли почувствовать себя на уровень выше, могли посидеть и посмаковать подробности вечеринки избранных, остальным же, желающим, но не попавшим, приходилось лишь молча им завидовать. Как правило, все «счастливчики» сходились во мнении, что очередная вечеринка Прохорова вполне удалась, и ей вполне соответствовали бы патриотические девизы «Знай наших» и «Поддержим русского производителя».

Эхо от ареста Прохорова и Ко было громким.

Газета *The Times*: «Полицейские наивны в своем предположении, что девушки, окружающие богатых мужчин, обязательно должны быть проститутками. “Это девушки, с которыми хорошо проводят время и которые любят красивую жизнь, – говорит некий российский эмигрант, проживающий в Париже. – Их всем обеспечивают, в их распоряжении все бутики. Так было испокон веков”».

Газета *Liberation*: «“В этот период возникает ощущение, что 99% населения там – русские, – поясняет Лорен Сетийи, ответственный работник агентства элитной недвижимости Diamant в Куршевеле. – Существуют опасения, что российская клиентура после этой истории испугается. Если они больше не будут чувствовать себя здесь в безопасности, они поедут в Швейцарию или Австрию”, – опасается профессионал».

Газета *The New York Times*: «Министр внутренних дел Франции Никола Саркози узнал об аресте господина Прохорова во время пресс-конференции и отреагировал на это сообщение с сарказмом. “Это человек, который стремится сделать приятное”, – сказал господин Саркози после того, как глава судебной полиции Франции заявил, что господин Прохоров предлагал услуги российских девушек гостям на своих вечеринках».

Тогда, в январе 2007 г., всех арестованных из заключения освободили довольно быстро, причем, девочек записали в разряд жертв. Впоследствии все те аресты будут признаны незаконными и девушкам даже удастся добиться возврата денег, мехов и ценностей, изъятых у них при задержании. Впрочем, не вдруг, а только после апелляционного суда города Лиона.

Адвокат девушек Сорен Маргулис рассказывал тогда журналистам о своих подзащитных, что, мол, все очень приличные и из хороших семей, дочери врачей, милиционеров, все с высшим образованием или учатся, одна занимается биологией, другая юриспруденцией. «Все очень приличные и никакого отношения к проституции не имеют, поэтому и хотят добиться восстановления репутации», – говорил тогда адвокат. Что ж, девушек «реабилитировали» достаточно быстро, с Прохоровым же история продолжалась.

Начальник департамента общественных связей горнометаллургической компании «Норильский никель» Сергей Черницын сказал тогда: «Мы считаем, что инцидент исчерпан. На бизнесе он пока никак не сказался, но в целом ничего хорошего, конечно, нет. Шлейф от скандала обязательно потянется, и наши конкуренты при случае этим могут воспользоваться». Как в воду глядел.

В качестве основной из версий задержания бизнесмена высказывалось предположение о том, что французские власти просто решили дать понять, что русские должны вести себя на курорте поскромнее. Косвенно на то указывает и фраза, брошенная полицейским из группы задержки.

Действительно, у многих хозяев курорта терпение уже было истощено, поговаривают, что в ходе той последней шумной вечеринки Михаил Прохоров хотел уже купить даже отель *Vyblos*, – действительно, ему ведь все по карману. Был даже слух, что тот арест был инициирован на самом высшем уровне, являясь частью предвыборного пиара Николя Саркози, который тогда изготавился к прыжку на президентский пост. Кстати, в Куршевеле, помимо недовольных русским балаганом, был и противоположный лагерь, кто ждал русского клиента, а вернее его кошелек, с распростертыми объятиями.

Владелец одного из местных бутиков симптоматично оценил последствия ареста Прохорова: «Этот идиотизм отпугнет всю русскую клиентуру, которая является для нас основной, особенно в январе, когда русские туристы заполняют курорт. После вторичной облавы многие уже оставили Куршевель. И если они больше сюда не придут, а отправятся в Швейцарию или Австрию, наш бизнес серьезно пострадает. В любом случае во всех странах деловые люди зачастую перемещаются с девушками. Это уж точно не новость».

В России были свои версии и домыслы о произошедшем скандале, что, мол, никакое это не дело о сутенерстве.

Газета «Красноярский рабочий»: «Отнеситесь с пониманием к известию, поступившему на этой неделе. Михаила Прохорова, совладельца и гендиректора “Норникеля”, традиционно устраивающего новогодние вечеринки на горнолыжном курорте во французском Куршевеле, задержали во время облавы на проститутток. А чего, парень относительно молодой, до сих пор почему-то неженатый. Имеет право на приключения. К мужским шалостям гендиректора “Норникеля” надо относиться с пониманием. От его здоровья, полноценного отдыха и морального состояния зависит половина бюджета края».

Александр Лебедев, владелец Национальной резервной корпорации: «Почему из Прохорова сделали крайнего? Большой вред имиджу России наносят обнаглевшие российские чиновники, скупившие пол-Европы».

Игорь Бухаров, президент Федерации рестораторов и отельеров России: «Если бы Прохоров потраченные во Франции деньги вложил в развитие наших курортов, мы могли бы уже сейчас на равных конкурировать с Куршевелем. А шумиха вокруг Прохорова последние два года вызвана завистью иностранцев к российским миллиардерам».

Вадим Дымов, владелец магазинов «Республика», ресторанов и Дымовского колбасного производства: «Надеюсь, времена, когда русские нувориши не умели тратить деньги, скоро канут в Лету».

Дмитрий Дмитриенко, губернатор Мурманской области: «Я за толерантность. Русские туристы действительно нарушают устои и обычаи тех стран, где отдыхают».

Сразу же после выхода на свободу Михаил Прохоров заявлял, что не появится во Франции, пока ему не будут принесены официальные извинения.

Действительно, на следующий год новогодние каникулы он отгулял на Багамах, где занимался водными видами спорта. По возвращении на родину в беседе с журналистом «Коммерсантъ Ъ» Андреем Колесниковым Прохоров поделился своей оценкой произошедшего с ним в январе 2007 г. на альпийском курорте.

« – Слишком много было разговоров, что вы не поедете в Куршевель после истории с вашим арестом в прошлом году. И вы об этом говорили, и ваши друзья. И даже девушки, которых тоже задержали. Как отдохнули? Все ли удалось?

– Все, что планировал, все удалось. Я в этот раз решил поехать в тепло. Как начался на Багамских островах сезон ветра в преддверии урагана, который там бывает обычно в апреле-

мае, соответственно, ветер хорошо дунул, – и я поехал с группой своих друзей кататься на виндсерфинге и аквабайке.

– Как я понимаю, до сих пор вас не очень-то интересовало, откуда ветер дует на Багамах в Новый год.

– Да, до этого исправно, порядка 13 лет подряд, я ездил в Куршевель. Просто я считаю, что зима длинная и покататься на лыжах я еще успею.

– Как же? Если вы туда не едете, значит, бойкот.

– Ничего подобного. Я считаю, что Куршевель с точки зрения катания – лучший курорт в Европе, который, я думаю, с точки зрения количества и разнообразия трасс повторить где-нибудь довольно сложно. Нет, пока французы не извинятся за прошлогоднюю провокацию, я во Францию вообще не поеду. Это касается не только Куршевеля, но и Франции вообще.

– Вам жалко потерять Куршевель?

– Отличие Куршевеля от многих других курортов в том, что из отеля выезжаешь на лыжах и приезжаешь обратно на лыжах, то есть не нужно снимать и надевать ботинки. Это очень помогает, особенно ранним утром. Не надо заводить машину и тащиться куда-то. Сразу надел лыжи и поехал.

– А Багамы в этом смысле вам напомнили Куршевель? Там на водные лыжи встаешь, наверное, в отеле – и тоже поехал.

– Нет. Я на водных лыжах не катаюсь. Я катаюсь на аквабайке. Мы просто были на таком полудиком острове. И вообще я считаю, что атмосфера вида спорта должна быть соблюдена. Виндсерфинг – это очень демократичный, такой немного, ну, что ли, пацанский вид спорта, который требует соблюдения определенных правил. Поэтому мы стараемся жить по правилам. Я когда езжу, например, в Турцию – тоже останавливаюсь в двухзвездном отеле виндсерфинговом, меня это прикалывает, мне это напоминает мои студенческие годы, когда мы ездили в «Спутник», в сочинский лагерь. Должна быть гармония. Вид спорта должен быть гармоничен. Нельзя кататься на виндсерфинге и жить в пятизвездном отеле.

– Где Новый год встретили?

– Я всегда встречаю Новый год в России. Не было случая, чтобы я когда-нибудь уехал. Я считаю, что это такой домашний праздник. Не то чтобы встречать нужно дома, но в своей стране. Я уехал четвертого. Закончил дела и полетел. 11 часов лететь.

– Самолет был частный?

– Да, с ребятами мы скинулись. Самому-то мне тяжело сейчас, а так с ребятами скинулись, в складчину взяли самолет и долетели.

– Известно, что вас не только ребята сопровождают, но и девушки. И даже в большом количестве. Они были в самолете?

– А вы как думаете?

– А я думаю, что конечно.

– Ну, я с вами соглашусь.

– Конечно. Зачем себе изменять?

– Незачем.

– А как же тогда это происходит?

– Это настолько личная вещь, что ничего не могу по этому поводу сказать. Если бы я хотя бы был раза три-четыре женат, то мог бы поделиться своим опытом. А здесь, честно говоря, даже нечего сказать. Единственное могу сказать, какой мне подарок подарили мои друзья на Рождество. Они взяли и выкупили дискотеку в Куршевеле, которую я десять лет проводил, и закрыли ее, и сказали мне: мы тебе сделали подарок. Ты десять лет стоял у входа на эту дискотеку – я же сам фейс-контроль осуществлял всегда, – так вот, мы считаем, что без тебя дискотеки в Ле-Каве не должно быть.

– А вы в это время что делали на Багамах?

– Ну, сложно так сказать, там же все-таки шестичасовая разница. У меня распорядок такой, простой и неинтересный: в отпуске я занимаюсь семь часов спортом в день. Неважно, это лыжи либо водные виды спорта. Вот у меня такой режим, в связи с тем что голова отдыхает, у меня происходит сброс усталости, гашу я ее на отдыхе дополнительными физическими нагрузками.

– А девушки входят в нагрузки?

– Ни в коем случае.

– Но вам же не противопоказаны занятия спортом...

– Я считаю, что вообще отдых и то, что вы имеете в виду... вот девушки... это несомнимые вещи. Девушки тоже занимаются спортом. У нас все спортом занимаются.

– Это я уже понял.

– У нас абсолютно такая спортивная группа. Занимаются спортом. Девушки могут плавать в этот момент. На виндсерфинге многие катаются, на аквабайке ездят.

– А куда им деваться...

– Ну, в общем, спорт есть спорт. А когда мы ездили в Куршевель, они катались на лыжах. Ну а как же без этого? Причем у нас правила-то одинаковые для всех. На завтрак все должны приходить. Хочешь не хочешь. У нас коллектив.

– А по итогам отдыха вы в состоянии, наверное, сказать, где вы лучше можете отдохнуть – в Куршевеле или на Багамах? Я не имею в виду ваш прошлогодний отдых в Куршевеле.

– Прошлогодний отдых тоже очень хороший был. Хорошо, что меня приняли не 4 января, а 9-го. Соответственно, дали отдохнуть.

– “Приняли” – то есть “закрыли”? Арестовали?

– Именно это.

– Так какой отдых вам больше понравился?

– Мне нравится и тот, и другой. Ведь веселье в нас самих.

– Вы хотите сказать, что и за решеткой во Франции вы способны были испытывать радость?

– Я получал некоторое удовольствие. Могу привести один пример. Я продолжал там тренироваться, и был два раза случай, когда следователь со мной беседовал и, так сказать, на место отправлял. Я начинал тренировку. И через 25 минут ему что-то хотелось опять уточнить. Ну, я сообщил человеку, который за мной пришел, что я не закончил тренировку. И час они меня ждали. Я спокойно закончил тренировку, душа там не было, я просто холодной водой обтерся и потом пошел на разговор. И так случалось два раза. Они были настолько удивлены, что после моего отказа не пытались даже поторопить. То есть даже там я в некотором смысле старался от своих привычек не отходить. Два раза в день я тренировался.

– Так там были условия для тренировок?

– Условий не было: это была маленькая каморка, грязная достаточно, но я занимаюсь больше 20 лет кикбоксингом, а бой с тенью можно делать везде, в любой момент. Отжимания, растяжка, стойка на руках, отжимание в стойке на руках – это можно делать всегда, достаточно полутора квадратных метров. Поэтому можно фантазию напрячь и в принципе на полтора часа себя вполне занять легко» [1].

Спустя еще полтора года уже в интервью немецкому журналу «Шпигель» Прохоров произнес очень важную фразу, характеризующую его характер и личность: «Я занимаюсь многими необычными видами спорта, например, кикбоксингом, прыжками на батуте, хелискиингом, катанием на аквабайке, и люблю доходить до предела возможностей. Я экстремал, особенно в частной жизни. Так что в психологическом отношении тюремное заключение было для меня интересным» [2].

Дело затянулось не на один год. Все запросы французов в Россию отклоняла Генпрокуратура РФ, аргументируя тем, что они могут «нанести вред интересам России». Адвокат же Прохорова выражал уверенность, что судьей Лиона Никола Шаррер «манипулировали». «Полиции выделялись большие средства, чтобы поймать и арестовать моих клиентов в Куршевеле. Чтобы поднять такие силы, нужно иметь поддержку. Это явно было сделано под надзором самых высоких полицейских инстанций Франции», – заявлял адвокат г-н Генко-Старосельский.

Прокурор Лиона Ксавье Ришо гнул свою линию: «У следствия имеются указания на его (господина Прохорова) причастность к сети сутенерства, однако нет прямых и совпадающих улик для предъявления обвинения. Следствие продолжается, и если появятся новые данные, то следственные судьи снова вызовут его на допрос». Действительно, в январе 2007 г. арестованные покинули Францию в статусе «привлеченных свидетелей» или «свидетелей-ассистентов», по первому требованию следствия они обязаны были приехать в Лион.

Лишь в августе 2009 г. дело было закрыто за отсутствием состава преступления. Разбирательство тогда прекратил следственный судья города Лиона г-н Шаррер, который сам же и выдавал ордер на задержание Прохорова. И тот же самый главный прокурор Лиона г-н Ришо вынужден был заявить, что французская прокуратура «так и не смогла докопаться до истины и выяснить наверняка, откуда были эти девушки и зачем они приехали в Куршевель». В августе 2009 г. дело, касающееся Михаила Прохорова, было закрыто «за отсутствием состава преступления», бизнесмен был признан непричастным к организации сутенерской сети.

Но извинений тогда так и не последовало. Представители бизнесмена утверждали, что Михаил Дмитриевич рассчитывал хотя бы на объяснения, так как та бессмысленная история репутационно стоила очень многого.

После сутенерской истории эпоха «русского Куршевеля» стала затухать. Тому способствовал не только арест Прохорова, который многих отпугнул, но и последовавший вскоре мировой финансовый кризис, заставивший вести себя скромнее и не только в Куршевеле.

Последние годы почти никто из русских не устраивал там вечеринок с ужинами на десятки тысяч евро, никто не пускал шумные фейерверки в ночное небо, и не приглашал звезд спеть для своих гостей на открытом воздухе, в окружении горы. Или по крайней мере было не столь показным и безудержным.

Собственно, туристов, в том числе и русских, стало ненамного меньше, однако брали они в ресторане бутылку вина не за 1000 евро, как раньше, а за 100 евро, а в бутиках все чаще стали просить скидки. Более того, одежду при покупке даже стали примерять, а до этого не примеряли вообще – сразу покупали, как рассказывали местные продавцы. Одним словом, слились наши соотечественники с общей толпой.

Безумство с вечеринками-плясками-девушками и орущими на все горы русскими тусовщиками, не могло продолжаться бесконечно, и должно было когда-то закончиться в любом случае, но закончилось оно гораздо быстрее, чем даже можно было себе представить. В том числе, и благодаря простой барышне, везущей в Куршевель чемодан отборных презервативов. Не исключено даже, что и в голове Прохорова после того ареста что-то щелкнуло, и он переключил свою мощную энергетику на более созидательные действия, например спорт или благотворительность. Какой стиль жизни поощрял Прохоров своими балаганными дискотеками? Ведь то, что подобные вечеринки и оргии стоили огромные деньги, это и есть не что иное, как демонстрация определенного стиля и образа жизни. Конечно, никто не свят, но ведь на эти сотни и сотни тысяч долларов, может быть даже миллионы, которые прожигаются, проедаются, пропиваются, сливаются в угоду своей гордыне, честолюбию и т.п., можно много чего совершить достойного в России, где есть куда потратить деньги с умом, хотя, конечно, это будет не столь заметно.

А Прохоров так и оставил свое новенькое шале пустовать как символ конца «русского Куршевеля», или, как многие называли курорт на наш мотив – «Куршевелево».

Одно ясно, эпоха русских в Куршевеле подошла к своему логическому завершению, и все наши лыжники с деньгами волей-неволей скоро поедут покорять Красную Поляну, в которой к Олимпиаде-2014 Прохоров и Потанин строят новый русский горнолыжный курорт.

Лишь в декабре 2009 г. главе Группы ОНЭКСИМ Михаилу Прохорову были принесены извинения за то задержание. Произошло это в ходе его поездки во Францию в составе российской делегации во главе с премьер-министром РФ Владимиром Путиным. По свидетельству представителя Группы ОНЭКСИМ: «Извинения были принесены в устной форме на высоком политическом уровне... Форма и уровень извинений вполне соответствовали ожиданиям МД (Михаил Дмитриевич. – *Авт.*)».

«Решился один важный для меня вопрос. Мне были принесены извинения за известные события января 2007 г. Так что и в этом деле поставлена точка» [3], – написал он тогда в своем блоге.

Как следствие, на ноябрь 2010 г. Михаил Прохоров запланировал провести в Лионе фестиваль современного искусства «Неизвестная Сибирь». «Я очень надеюсь, что лионский прокурор, судья и полиция, несмотря на свою занятость, найдут время посетить фестиваль, – заявлял он. – По крайней мере, я планирую им выслать приглашения» [4].

В том же году на одной из встреч с народом в Норильске кто-то спросил Михаила Прохорова, зачем он ведет такой вызывающий образ жизни, на что был получен ответ: «Да чтобы вас позлить!».

Глава 2. Учились два товарища. Дед Мороз и Снегурочка

По словам Прохорова, «на момент окончания учебы» в Московском государственном институте финансов он «уже был владельцем многих предприятий, в которых работало в общей сложности около 500 человек». То есть получил заряд рыночной бодрости, по тем временам – лучшую путевку в жизнь.

Михаил Дмитриевич Прохоров родился 3 мая 1965 г. в Москве в семье служащих. Отец Прохорова работал заведующим лабораторией Главпрофобра (Главного управления профессионального образования) СССР, был членом Спорткомитета СССР, мать заведовала кафедрой полимеров в Московском институте химических материалов – добротная интеллигентная, гостеприимная семья, о которой Михаил выскажется однажды в интервью журналу «Шпигель»: «Когда я был ребенком, у нас в доме всегда были гости, поэтому мне нравятся компании, в том числе порой и шумные». У Михаила есть старшая и горячо любимая сестра, Ирина Дмитриевна. Сохранилось еще одно очень важное воспоминание нашего героя о семье: «У меня с детства есть привитый родителями принцип – надо всегда наказывать грубость и оскорбление по отношению к женщине» [5]. Запомним это высказывание. Этот принцип еще всплывет во взрослой жизни Михаила Прохорова.

В 1982 г. Михаил Прохоров с отличием окончил английскую спецшколу. Насчет школьного периода имеется его короткая реплика, открывающая один личный недостаток, видимо не дающий ему покоя до сих пор.

«У меня редкий божественный дар – я не люблю и не умею петь! В предпоследний раз я “осознанно” пел в школе в 7-м классе на уроке пения, А последний – на 40-летию Владимира Потанина. Владимир очень любит караоке и, конечно, неоднократно пытался и меня втянуть в этот творческий процесс. Я всегда стоически отбивался и предпочитал интеллигентно удалиться. К юбилею решил сделать подарок – переделать слова к известной песне и не только спеть, но и сыграть на фортепьяно и гитаре. Шок был настолько силен, что больше никто и никогда из очевидцев на караоке меня не приглашал» [6].

Своеобразный итог, оценку начальному, дошкольно-школьному этапу своей жизни, Михаил Прохоров подведет спустя четверть века в статье в собственном журнале «Русский пионер».

«Как говорил классик, все мы родом из детства. Я из детства еще не вышел и потому за весь взрослый смысл жизни ответственности нести ну никак не могу. Каждый человек неизбежно себя изучает и анализирует. Внутри нас всегда живет и ребенок и взрослый, а меня не покидает чувство, что длинная солнечная жизнь будет продолжаться бесконечно долго, как и присуще детству; любимая работа – это школьная игра в монополию, а большая ответственность за людей и бизнес – это абсолютно естественная вещь, я всегда это любил. Даже неизбежные изменения в организме – седые волосы, морщины и дополнительные трудности по поддержке спортивной формы не огорчают, а напротив, радуют (что поделаться, люблю проблемы и процесс их преодоления). Ребенок и взрослый как-то хитро уживаются вместе: соревнуешься в мудрости со стариками, а в спорте с молодежью ловишь кайф, что можешь позволить себе больше, чем твои сверстники, и абсолютно нет ностальгического желания вернуться назад. Все совсем наоборот! – дико интересно узнать о том, как живут счастливые люди лет эдак в 80 или 90, хочется дожить и все проверить самому. Кстати, знатоки говорят, что у мужчин 20 и 40 лет совместных интересов значительно больше, чем у женщин аналогичного возраста (видимо, объясняется повышенным интересом к самим женщинам!).

Нас с детства учат смыслу жизни – построить дом, вырастить детей, посадить дерево. Достаточно этого или нет – мне судить трудно, все до конца еще не попробовал. Результат моих наблюдений за людьми, которые это реализовали, показывает, честно говоря, примеры в основном далеко не впечатляющие. Кто-то возразит: все идет от семьи. Возможно, но это не мой случай. У меня была хорошая семья, как говорится, исключение подтверждает правило. Вряд ли стоит уподобиться изгою или белой вороне и попытаться поменять устои мира, эпатуруя не по делу и не к месту. Но если вдруг все же этого недостаточно для понимания смысла жизни, то ответ хотелось бы получить, особенно если твои собственные взгляды не соответствуют (временно, конечно!) общепринятым подходам и нормам. Действительно, смысл жизни постоянно меняется как изнутри, так и снаружи. В детстве поскорее хочется стать взрослым, в старости, как говорят, думаешь, что останется после тебя, и всегда и везде ищешь подтверждение своей правоты (очень часто в ущерб себе!). **Иногда малозаметное или дурацкое событие может поменять устоявшуюся систему ценностей. Я на собственном опыте ощутил справедливость философского подхода – не бывает побед и поражений, бывает только развитие личного опыта и правильные выводы...» [7].**

После школы Прохоров поступил на факультет международных экономических отношений Московского государственного института финансов (ныне Финансовый университет при правительстве РФ). Из этого заведения в разные годы вышло много достойных людей, вспомнить хотя бы бывшего председателя ЦБ РФ, затем председателя совета директоров ЮКОСа Виктора Геращенко. Выпуск Прохорова преподаватели академии вспоминают по сей день: еще бы, помимо Прохорова, с ним учились несколько видных банковских деятелей, и, конечно, красноярский губернатор, а теперь заместитель председателя правительства и представитель президента РФ в Северо-Кавказском федеральном округе Александр Хлопонин, лучший друг, по словам нашего героя, с которым он познакомился еще в момент поступления в институт.

«Не секрет, что мы с Хлопониным очень близкие друзья, наверное, с 17 лет. Был случай, когда нас на последнем экзамене (Речь идет об экзамене при поступлении в финансовый институт. – *Авт.*) чуть не выгнали обоих. Мы сдавали географию. Он забыл, в каком году был создан СЭВ... Я ему подсказал – в 1949-м. Именно в этот момент нас ловят. По каким-то причинам Хлопонин встал и честно сказал: «Выгонять его не надо, виноват я». Такой честностью он, видимо, разжалобил экзаменатора, и нас оставили. Мы оба поступили... Очень сложно разделить, кто, кому и когда помогал. По жизни мы это делали неоднократно. Впрочем, это наше личное дело» [8].

Кстати, на курсе Михаила в шутку звали «Мишей-маленьким», с намеком на его двухметровый рост.

Удивительный был выпуск, звездный, то ли дело в удачно подобранном учебном курсе, то ли в крепких приятельских отношениях, сложившихся во время учебы, то ли в уровне образования, по тем временам весьма и весьма продвинутого и честного.

Впоследствии, Прохоров с удовольствием отмечал, что «на факультете международных экономических отношений Московского государственного института финансов у нас были отличные преподаватели, которые прекрасно видели неэффективность социалистической экономики. Каждый в этом ежедневно убеждался. СССР занимал первое место в мире по производству обуви, а люди часами стояли в очередях, чтобы купить импортные туфли» [9].

В 1983 г. из института будущий миллиардер, как и его товарищ Александр Хлопонин, загремели в армию, причем, как и большая часть ТОП-10 самых богатых россиян. Уместно вспомнить Романа Абрамовича и Олега Дерипаску, сделавшие свои первые шаги к богатству на воинской службе. И это не совсем шутка, поскольку в основе финансового могущества всегда сильный характер, который, в том числе, куется в армии.

Готовый слоган для социальной военной рекламы, призывающей к контрактной службе: «В российской армии вы научитесь многому, а главное, тому, как стать – Абрамовичем, Дерипаской, Прохоровым, Хлопониным...». Далее перечисляются другие выпускники срочной службы из списка 100 самых богатых граждан России. И далее: «В армии вы научитесь основам успешного бизнеса, политики и административной карьеры...».

Очевидно, что служба в армии для Прохорова была качественным этапом. Вот как он сам четверть века спустя оценит свой армейский опыт.

«Ну а первый взрослый осознанный подход к смене жизненной парадигмы у меня произошел в армии в начале службы, и тот, кто служил, меня поймет. Первые месяцы в армии – они самые важные, ты попадаешь в новую систему, абсолютно непохожую на ту, в которой жил все предыдущие время. У нас в роте служил один парень, который ничем на первый взгляд не выделялся, но именно он был носителем уникальной психологической устойчивости, полноты и радости жизни, которая сводилась к очень простой логике: зачем расстраиваться заранее, если знаешь о неприятностях, а если они произошли, так это уже в прошлом. Надо сказать, что на практике у него получалось легко и естественно; пришлось самому попробовать – оказалось, очень многое работает! И жизнь приобрела вполне осязаемый смысл – **радость жизни, оказывается, внутри нас, а внешние факторы лишь усиливают или смягчают внутреннее состояние, и армия была отличным примером “резкой смены среды обитания” по Дарвину, чтобы это понять...**» [10].

Наш герой всегда оставался самостоятельным. Удивительно, что за два года армии он всего раз побывал на гауптвахте (Кому доводилось побывать на гауптвахте, тот знает, что это обычная камера. – *Авт.*). Хотя, конечно, молодость берет свое, но природные осторожность и ум не прослужишь. Поэтому гауптвахту (вообще довольно рядовое событие) Прохоров запомнил на всю жизнь и даже рассказал журналу «Шпигель» о том, как он провел «5 дней на гауптвахте, куда меня посадили во время службы в Советской армии. Тогда я без разрешения покинул казарму».

«Студентов после первого курса отправляли служить в армию, а вернувшись, они уже понимали кое-что о жизни и знали, чего хотят, – рассказывала в своем интервью “Собеседнику” декан Финакадемии Ольга Кабанова. – Они хорошо учились, были серьезные и веселые одновременно. У нас в институте до сих пор вспоминают сценку, которую Прохоров и Хлопонин показывали на английском языке. Хлопонин был Дедом Морозом, а Прохоров – Снегурочкой» [11].

Этот пример демонстрирует, что будущие строители судьбы страны были рядовыми советскими людьми, совками, с не слишком богатым или каким-то особенным воображением и довольно очевидным чувством юмора. Причем, скорее всего они играли именно волка и зайца, а не персонажей из детских сказок. Похоже, номер этот был слизан из восьмой серии «Ну, погоди», в которой, если помните, заяц был Дедом Морозом, а волк – Снегурочкой, соответственно, с хвостом.

Отчего-то всегда при взгляде на Александра Хлопонина вспоминается есенинский Хлопуша из поэмы «Пугачев», а именно, монолог Хлопуши в исполнении Владимира Высоцкого на сцене Московского театра на Таганке, произнесенный впервые еще в пору, когда наши герои учились в начальной школе. Дело, видимо, только в фамилии.

В зарождавшейся рыночной экономике Прохоров и Хлопонин правильно сориентировались, занявшись частным предпринимательством еще на студенческой скамье. «В конце 1987 года законом было разрешено создавать кооперативы (небольшие частные предприятия). Мы с друзьями организовали кооператив по варке джинсов. “Вареные” джинсы тогда были в большой моде... Когда начинаете бизнес “с нуля” (в моем случае это были разгрузка вагонов и создание кооперативов), то, конечно, вполне естественно, если основу команды составляют ваши ближайшие друзья. Мне кажется, что в малом бизнесе это боль-

шой плюс, который дает возможность быстро и надежно развиваться, если бесконфликтно решен вопрос “кто главный”» [12], – вот как о том периоде вспоминает Прохоров.

Обязанности были четко распределены: Хлопонин руководил производством, где трудились в основном студенты, а Прохоров заведовал сбытом.

По всей видимости, именно тогда Прохоров приобрел одно бесценное качество, он понял истинную цену денег.

«В эпоху существования кооператива по варке джинсов я мог позволить себе купить старые “Жигули” и каждый вечер приглашать свою подружку в ресторан. Мне было 23 года. Это был, наверное, самый большой качественный скачок в моем уровне жизни. Ничто из того, что деньги могли мне позволить сделать позднее, не доставляло мне такого удовольствия. **Если вы разбогатеете, не тратьте свое время на подсчет вашего богатства. Оставьте эту работу другим!»** [13].

О студенческом периоде имеется еще одно знаковое воспоминание Прохорова, во многом раскрывающее истоки его личности и управленческой манеры.

«Дело было летом 1988 года, я заканчивал 4-й курс и, с точки зрения “бизнеса”, находился в переходном состоянии: от разгрузки вагонов к “варке джинсов”. Мы с большим энтузиазмом ждали военных сборов (95% выпуска уже служили в армии, а как бы вернуться ненадолго назад было большим приколом), и хорошо подготовились – несколько раз специально ездили разгружать вагоны с тушенкой (т.о. в счет оплаты упакованы были по полной программе).

Командиром роты у нас был классный боевой офицер-афганец, который увидев такое количество дембелей, решил немедленно нас “построить”, сообщив, что он уже 11 лет в войсках, и халявы у нас не будет. Мы ему очень интеллигентно объяснили, что в армии главное не стаж, а сколько до дембеля, и стали жить душа в душу.

Хочу сразу сказать, что у меня всегда была одна слабость – сильная зависимость от хорошей еды (без всего остального могу спокойно обойтись). Армейская кухня во время срочной службы была мишленовским рестораном, по сравнению с тем, что нам давали на сборах, поэтому жили только на тушенке, которая через неделю уже надоела до смерти. Но тут, однажды, мы с приятелем (обжора почище меня) случайно прошли мимо офицерской столовой, запах из которой мне показался просто божественным. Сила воли нас немедленно покинула, и потом сменилась твердым убеждением – есть мы будем здесь, хотя, конечно, для студентов это было запрещено. Директором офицерской столовой была уникальная женщина, на таких и держится вся наша страна, ее боялись и любили все офицеры, и я уверен, что именно она вообще всей частью и командовала. План был прост, как правда. У нас с товарищем было около 150 банок с тушенкой. Половину мы оставили нашим пацанам, а половину принесли директору в подарок. Эффект от подарка был ошеломляющим (в СССР тушенка и водка были реальными СКВ!). Нас полюбили как родных, и раз в день мы стали нормально питаться за 1 руб. 50 коп. после окончания офицерского обеда. Но дней через десять нас засекли наши офицеры и поймали прямо на месте преступления – в столовой. Тут неожиданно на помощь пришла наша хозяйка, и несколькими ударами огромного половника по спинам бедным офицерам объяснила правила игры на ее поляне: “Не будете пускать ребят, сами можете не приходить есть, не говоря уже о продовольственных заказах” (а отлучение от продзаказа в СССР было равносильно полуголодному существованию и статусу неудачника)!

Вечером в Ленинской комнате был заключен “исторический договор” с нашими преподавателями-офицерами – нам разрешают посещать столовую, мы помогаем доставать дефицитные продукты для их семей. И воцарилась полная гармония – при небольших исключениях из правил, все были довольны. Чем не модель выхода из кризиса?» [14].

Этот пассаж характеризует сразу несколько его качеств: умение договариваться с людьми, переходящее в склонность к софистике и демагогии, способность к разумному компромиссу и целеустремленность, кревоугодие (а как еще назвать страсть к пище) и хладнокровие, уверенность в себе и терпимость, а главное, – запомните эту посылку, может быть это и есть главный талант нашего героя, – умение создавать прибавочную стоимость на стыке разных интересов, на их совмещении.

Короче. Прохоров с чувством глубокой признательности вспоминает *alma mater*, и шире – студенческий период жизни, или, как он сам заявил однажды – «образование и базис у меня советские, чем и горжусь».

Он действительно, хорошо учился, был теоретически подкован, например, в области прогнозирования валютного курса в условиях капиталистической экономики, к тому же успел овладеть навыками практического бизнеса.

По словам Прохорова, «на момент окончания учебы» он «уже был владельцем многих предприятий, в которых работало в общей сложности около 500 человек». То есть получил заряд рыночной бодрости, по тем временам – лучшую путевку в жизнь.

Глава 3. Революция стоимости. Лихие 90-е – рождение тандема

«Первые два дня я считал убытки. И пришел к выводу – банк спасти нельзя! Нужен срочный план выживания... Помните, было принято говорить: “Преодоление последствий кризиса 98-го года”. Для меня таким преодолением стала реструктуризация ОНЭКСИМ Банка. До сих пор в моей жизни – это самая сложная сделка. Ну и самая любимая соответственно...»

(Из блога Михаила Прохорова, февраль 2008 г.)

После окончания института в 1989 г. Прохоров устроился на работу в Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС), причем, по одной из версий, сразу на руководящую должность, начальником отдела управленческого ведомства. Михаил всегда умел произвести впечатление на девушек и партнеров, в каком бы качестве те ни выступали, в роли работодателей или компаньонов.

Именно МБЭС стал местом встречи в 1991 г. будущих компаньонов Михаила Прохорова и Владимира Потанина, который пришел в банк на консультацию в связи с делами принадлежащего ему АОТ ВАО (Внешнеэкономическая ассоциация) «Интеррос». МБЭС умел размораживать заблокированные валютные счета. Будущие олигархи быстро нашли общий язык. Вот как ту встречу оценивает Прохоров.

«С моим партнером – Владимиром Потаниным, мы познакомились 31 марта 1991 года. Я тогда работал начальником отдела банка МБЭС, а он пришел открывать счета для своей компании. Компания называлась ВАО “Интеррос”. Хорошо помню нашу первую встречу, которая продлилась более 3 часов. Мы обсудили все актуальные вопросы по бизнес-темам. Все, кроме открытия счетов. И через 4 месяца стали партнерами. С самого начала стало очевидно, что мы – как раз тот случай, когда 1+1 – это гораздо больше чем 2. И это при том, что очень сложно встретить людей, которые были бы так не похожи. И внешне, и внутренне. Но стратегически мы мыслили в одном направлении» [15].

Союз этот продлится долгие годы, разве что масштаб бизнеса будет возрастать, пока через много лет их дружба не накроется медным тазом гордыни, честолюбия, амбиций и простой человеческой слабости. Но это случится еще не скоро, а пока данный тандем будет из года в год прирастать прибавочной стоимостью.

Разумеется, у талантливого и активного Прохорова, как, впрочем, и у такого же талантливого и целеустремленного Потанина, карьера при любом раскладе сложилась бы удачно, но многочасовой разговор в банке и совместная деятельность придали им обоим взаимное ускорение. Что привело к созданию самого успешного человеческого тандема и самого сильного бизнес-проекта в новейшей российской экономике.

В 1992 г. Прохоров и Потанин создали и возглавили банк МФК (Международная финансовая компания), в котором Потанин занял должность вице-президента, а вскоре – президента, Прохоров стал председателем правления, а Хлопонин – его заместителем, чтобы затем за четыре последующих года пройти путь от председателя правления и до президента банка.

Именно в МФК сложилось ураганное трио: Владимир Потанин, Михаил Прохоров, Александр Хлопонин. Они еще долго будут идти в одной упряжке, пока Хлопонина не потянет в сторону политической власти.

Уже в 1993 г. Потанин и Прохоров перевели свои усилия на АКБ «ОНЭКСИМ Банк», созданный в качестве дублера Внешэкономбанка (ВЭБа), в котором все зарубежные аву-

ары-активы были заморожены иностранными кредиторами СССР. С этой целью «Интеррос» и МФК выкупили контрольный пакет акций ОНЭКСИМ Банка. Сделка была выгодной, потому что внешнеторговые госоперации так и продолжали идти через ОНЭКСИМ Банк, хотя он и перешел под частный контроль.

И даже в 90-е годы ОНЭКСИМ Банк имел достаточно возможностей, чтобы открыть филиалы в Швейцарии, на Кипре и на Карибах, что и было успешно проделано. На тот момент ОНЭКСИМ Банк был единственным в России, имеющим собственное отделение с полной швейцарской лицензией, – Banque UNEXIM в Женеве.

Прохоров станет председателем правления ОНЭКСИМ Банка; в этом качестве он и прослужит до конца 1990-х, Потанин займет должность президента, оставаясь председателем совета директоров МФК. По свидетельству коллег, и тогда, и после Прохоров и Потанин были равноправными партнерами по бизнесу.

Михаил Прохоров привел в банк многих своих однокурсников, впоследствии устраивал к себе на работу и школьных друзей. Таким образом, многие топ-менеджеры ОНЭКСИМ Банка, а затем и других структур, принадлежащих тандему, будут однокурсниками Прохорова.

Вот и свидетельство самого Прохорова на этот счет.

«Я взял на работу многих своих товарищей по учебе из Института финансов. Многие из них вошли в круг моих ближайших соратников. Большинство и сейчас рядом со мной... Пришлось опровергать известный принцип большого бизнеса: “С друзьями не работай”. Мои ближайшие друзья – это одноклассники по Московскому финансовому институту, которые прошли со мной “вагоны и кооперативы”. Мы и дальше продолжили совместное “бизнес-плавание” в крупном бизнесе: работали в банках МФК и ОНЭКСИМ. По своему опыту могу сказать, что проблема работы с друзьями сильно преувеличена. По крайней мере, мы продолжаем до сих пор все дружить независимо от того, работают ли они вместе со мной или ушли в самостоятельный бизнес. Гораздо острее обстоит дело, когда бизнес начинает расширяться, что неизбежно приводит к необходимости найма людей с рынка. Вот здесь лидеру нужно приложить максимум усилий, чтобы новые люди не чувствовали себя “вторым сортом”, потому что они не ходили с тобой “на горшок”. Именно здесь чрезвычайно важен принцип “равноудаления” и продвижения людей по профессиональному принципу, а не в зависимости от личной близости. Конечно, конфликты при этом неизбежно возникают как со стороны друзей, так и новых людей. “Разрулить ситуацию в позитив” – это и есть вопрос вашей квалификации как руководителя – профессионала и лидера в жизни коллектива» [16].

И расширение не замедлилось. С 1995 г., когда Потанин в компании других банкиров предложил правительству страны кредиты в размере \$2 млрд в обмен на пакеты акций предприятий, дела партнеров начали уже ускоряться и двигаться с бешеной скоростью. Наступило время «залоговых аукционов». Отныне банки могли конвертировать капитал в предприятия.

До этого ОНЭКСИМ Банк несколько лет сотрудничал с крупнейшим в мире производителем никеля и металлов платиновой группы РАО «Норильский никель», предоставляя компании гарантии при продаже металлов за границу. Поэтому долго думать, какое предприятие предпочесть, не пришлось. По словам Прохорова, они понимали, что «Норникель» – одна из немногих российских компаний, которые способны конкурировать на международном рынке.

ОНЭКСИМ Банк ярко проявил себя в ходе залоговых аукционов 90-х годов.

На пару с банком МФК, который тогда уже возглавлял, как мы помним, Хлопонин, ОНЭКСИМ приобрел государственные пакеты акций целого ряда предприятий, крупнейшие из которых: ОАО «Сибирско-Дальневосточная нефтяная компания» («СИДАНКО») – 51%, ОАО «Новороссийское морское пароходство» – 20%, Новолипецкий металлургический ком-

бинат (совместно с Владимиром Лисиным) – почти 15%, а также ОАО «Северо-Западное пароходство» (в 1998 г. проданное структуре Бориса Кузыка «Новые программы и концепции»). Но жемчужина коллекции – это, конечно, РАО «Норильский никель».

В 1995 г. по результатам залогового аукциона ОНЭКСИМ Банк получил в номинальное держание госпакет компании РАО «Норильский никель» – 38% от общего числа или 51% голосующих акций; два года спустя эти акции перешли под непосредственный контроль группы. Сделка обошлась группе в \$170 млн (по другим данным – в \$180 млн).

В августе 1996 г., т.е. после избрания Бориса Ельцина на второй срок, Потанин получил в российском правительстве пост заместителя председателя правительства РФ, отвечающего за экономический блок. Проработал он там всего семь месяцев, затем в марте 1997 г. ушел в отставку, чтобы в мае вновь занять пост президента ОНЭКСИМ Банка.

Говорят, слишком явно поддерживал собственные бизнесы. Но по версии его окружения, не мог смириться с чиновничьей рутинной и расслабленностью, проще говоря, устал от болота, в которое тогда погрузилось правительство.

Осенью 1997 г. тандем Потанин-Прохоров создал холдинг ЗАО «Проф-Медиа» для управления подконтрольными ОНЭКСИМ Банку СМИ – газетами «Комсомольская правда», «Русский телеграф», «Известия», «Антенна», «Экспресс-газета». В 1998 г. к СМИ, подконтрольным ОНЭКСИМу, добавится журнал «Эксперт», а «Русский телеграф» вольется в «Известия», ослабленные на тот момент уходом части команды во главе с бывшим главным редактором Игорем Голембиовским, который основал «Новые известия». В октябре 2006 г. компания «Проф-Медиа» приобрела около 48,8% акций «Рамблер Медиа Лимитед» – лидирующей компании в русскоязычном сегменте Интернета (заручившись также соглашением на приобретение дополнительных 6% после одобрения сделки со стороны антимонопольного ведомства).

Одним из объяснений такой активности тандема на рынке СМИ было известие о том, что Потанин готовится участвовать в будущих президентских выборах в качестве кандидата.

Но это чушь. Примерно в тот период, или чуть ранее, один из авторов книги несколько раз беседовал с Потаниным, в том числе, и в связи с его политическими устремлениями. Не хотел миллиардер быть президентом, по крайней мере, такой вывод следовал из этих разговоров, но лишь хотел всеми имеющимися средствами способствовать тогдашнему президенту Борису Ельцину в укреплении курса экономических реформ и демократических свобод.

В 1998 г. на основе ФПГ (финансово-промышленная группа) «Интеррос», «Норильского никеля» и «СИДАНКО» была создана холдинговая компания «Интеррос», которая состояла из трех блоков. В промышленный блок вошли: РАО «Норильский никель», нефтяная компания «СИДАНКО», АО «Связьинвест», АО «Пермские моторы», Новолипецкий комбинат и др. Финансовый блок составили: банки ОНЭКСИМ Банк (3-е место по размеру собственного капитала – 5,4 млрд руб.) и «МФК-Ренессанс», страховые компании «Ренессанс Страхование» и «Интеррос-Согласие», пенсионный фонд «Интеррос-Достоинство», паевые инвестиционные фонды. Медиа-блок управлял следующими активами – газетами «Комсомольская правда», «Известия» и «Русский телеграф», журналом «Эксперт», радиостанцией «Европа Плюс» и рядом региональных телерадиокомпаний.

В «Интерросе» тандем Прохоров-Потанин совместно владел 25% плюс 1 акция. Помимо этого, ОНЭКСИМ Банк получил 20% минус 1 акция, группа «Интеррос» – 25% плюс 1 акция. Инвесторам (включая менеджерский персонал группы) достались 30% минус 1 акция.

На тот момент на долю финансово-промышленной группы «Интеррос», президентом и председателем совета директоров которой стал Владимир Потанин, приходилось в совокупности свыше 4% российского ВВП и около 7% объема российского экспорта.

Вот как описывает Прохоров свои злоключения в связи с компанией «Связьинвест».

«Тут “на беду” объявили конкурс по “Связьинвесту”. Сработал рефлекс “акул капитализма” – надо брать, т.к. это – интересный и перспективный актив. Как представлялось. Чем закончилась история, известно: с большим скандалом конкурс мы выиграли. Но. Как оказалась позже – это было ошибкой. Не успев изменить систему управления группой, мы перенапрягли наши менеджерские возможности, отрядив людей на так называемую борьбу за “Связьинвест”, оголив тылы на других участках. Итог был неутешительный: мы вошли в кризис 98-го года неподготовленными, потеряли нефтяную составляющую бизнеса – компанию “Сиданко” и, в конечном счете, пришлось продать “Связьинвест” с большими убытками... И хотя говорят: “Умные учатся на чужих ошибках, а дураки на своих” для меня этот опыт имеет колоссальное значение и все необходимые выводы я для себя сделал. Если у вас получится – учитеесь на моих ошибках, буду очень рад» [17].

После дефолта 1998 г. ОНЭКСИМ Банк накренился. Вот как Прохоров описывает свои зловключения на тот момент.

«Накануне кризиса ОНЭКСИМ Банк входил в пятерку крупнейших российских банков с капиталом более \$800 млн, имел значительный объем операций с государственными бумагами (ГКО, валютные облигации), работал на рынке форвардных контрактов в рамках установленного ЦБ коридора курса рубля по отношению к доллару... 17 августа 1998 года государство перестало платить по своим обязательствам, произошел обвал курса рубля к доллару в 5 раз, практически остановились переводы внутри банковской системы, рухнул фондовый рынок... Коллапс государственных финансов как раз ударил с наибольшей силой по самым крупным и успешным банкам первой десятки. На себе пришлось испытать, что такое нестабильность и политический риск слабой экономики (уверен, что если бы то же самое случилось в США или Европе – первые 50 банков этих стран просто перестали бы существовать!). То, что это кризис – стало ясно сразу. Но какие будут последствия?

Первые два дня я считал убытки. И пришел к выводу – банк спасти нельзя! Нужен срочный план выживания.

Задача была следующая:

1. Сохранить команду – уникальный банковский персонал.
2. Сохранить клиентскую базу.
3. Не дать новым “свежим” деньгам попасть в “воронку без дна”.
4. Сформировать четкий объем активов и обязательств для расчетов с клиентами

Решение:

1. Немедленно создать банк-дублер (впоследствии это – Росбанк) и перевести в него большую часть коллектива и клиентов.

2. Самому с небольшой командой возглавить санацию ОНЭКСИМ Банка.

3. Создать комитет кредиторов и начать реструктуризацию.

Дорог был каждый день. В кризис нужно действовать быстро. 20 августа я собрал актив банка и объявил план. Сказать, что меня поддержали – это ничего не сказать. Я чувствовал, наверное, то, что чувствовал Ленин, объявляя на съезде большевиков НЭП. Против были все! Люди были готовы работать бесплатно, лишь бы спасти банк. Логика моих расчетов никого не убеждала. Поэтому я изменил метод убеждения. Объявил о смене модели управления – от коллегиальной к индивидуальной. Я даю команды – все выполняют. Кто не согласен – может уходить. Наконец-то убедил, практически все остались работать.

Дальше – создание комитета кредиторов. Кредиторы и слышать не хотели, и не верили (настолько сильна была репутация ОНЭКСИМ Банка), что платить было нечем. Ценой огромных усилий всей команды нам удалось посадить всех кредиторов за стол переговоров.

Весь процесс был очень тяжелым. Банк потерял лицензию и вошел в банкротство. Но нам удалось договориться со всеми кредиторами, подписать реструктуризацию всех обязательств и получить огромный прилив энергии и гордости за работу, которую мы сделали.

Итог:

1. ОНЭКСИМ – единственный банк, подписавший соглашение о реструктуризации и расплатившийся со всеми кредиторами.

2. ОНЭКСИМ – единственный банк, который вернул лицензию после начала процесса банкротства (произвел слияние с Росбанком).

3. Процесс реструктуризации ОНЭКСИМ Банка стал прецедентом и внес значительный вклад в изменение российского законодательства о банкротстве в части финансовых институтов.

И я очень горжусь своей командой, которая «разрулила» такую тяжелейшую ситуацию...

Помните, было принято говорить: “Преодоление последствий кризиса 98-го года”. Для меня таким преодолением стала реструктуризация ОНЭКСИМ Банка. До сих пор в моей жизни – это самая сложная сделка. Ну и самая любимая соответственно...» [18].

К 2000 г. ОНЭКСИМ Банк, выполнив все свои обязательства, прекратил существование. С этого времени финансовый сектор тандема Потанин-Прохоров представлен новой структурой – Росбанком. Первые годы его основания делами в банке занимался Михаил Прохоров. Росбанк на сегодняшний день входит в десятку лидеров российской банковской системы. По состоянию на 1 января 2010 г. собственный капитал Росбанка составил 41 992,94 млн руб., а суммарные активы – 1 196 782,52 млн руб. Региональная сеть имеет более 600 подразделений в 70 регионах РФ.

Поначалу Росбанк играл роль бридж-банка (куда переводится работоспособная часть активов и пассивов, в том числе клиентура, а в старом банке остаются долги и кредиторы) для акционеров ОНЭКСИМ Банка. Кстати, после кризиса «Норникель» обслуживался именно в Росбанке.

В августе 2001 г. пакет из 44% акций «СИДАНКО», принадлежащих «Интерросу», был продан консорциуму «Альфа-групп» и «Access/Ренова», основным акционерам «Тюменской нефтяной компании» (ТНК). Строго говоря, активы компании «СИДАНКО» (которую, впрочем, один из бывших владельцев впоследствии назвал «бессмысленным набором активов») влились в ТНК, а впоследствии в ТНК-ВР. Предположительная сумма сделки около \$650 млн. После чего Прохоров и Потанин практически выйдут из нефтяного бизнеса.

В феврале 2001 г. было объявлено о создании концерна «Силловые машины», контрольный пакет получил «Интеррос» как организатор и толкач проекта. Концерн объединил Ленинградский металлический завод, АО «Электросила», Завод турбинных лопаток, Калужский турбинный завод, компанию «ЛМЗ-Инжиниринг» и АО «Энергомашэкспорт». Новую компанию возглавил Евгений Яковлев, прежде работавший заместителем гендиректора РАО «Норильский никель». СМИ указывали, что в Санкт-Петербурге владельцы «Интеррос» (в первую очередь – «БалтОНЭКСИМ Банк», которому в 1997 г. распоряжением губернатора был присвоен статус держателя счета городского казначейства) находились в тесной связи с тогдашним губернатором Владимиром Яковлевым, который всячески поддерживал проект организации «Силловых машин».

В 2002 г. Росбанк объединился с МФК. В 2003 г. «Интеррос» приобрел остатки финансовой империи Александра Смоленского. Основой сделки стоимостью около \$200 млн (по другим данным – \$240 млн) стал банк «Первое ОВК» («Первое общество взаимного кредитования»), созданный после кризиса 1998 г. на базе крупнейшей на тот момент банковской группы «СБС-Агро» (возникшей несколько ранее в результате объединения банков «Столичный» и «Агропромбанка») и еще нескольких финансовых компаний.

Процесс объединения с «Первым ОВК» занял около двух лет, зато у Росбанка появилась развитая сеть продаж по всей стране, которая до сих пор приносит ему дивиденды.

В 2004 г. у Росбанка появился первый потенциальный крупный инвестор – итальянская финансовая организация UniCredit. Как вариант рассматривался обмен акциями между потенциальными участниками российско-итальянского банковского альянса, в результате которого «Интеррос» мог бы рассчитывать на 5–10% акций обновленной UniCredit. Однако для реализации планов самому Росбанку необходимо было разместиться на бирже. Тут подошло «дело ЮКОСа», российский фондовый рынок лихорадило, а в конце 2004-го многомиллионные налоговые претензии были предъявлены и «Вымпелкому». После чего, по словам участников переговорного процесса, «итальянцы собрались и уехали».

В Росбанк в итоге все-таки был привлечен стратегический иностранный инвестор – французская финансовая группа Societe Generale. Сумма, которую французы заплатили за пакет акций Росбанка была рекордной для российской банковской системы на тот момент. Societe Generale заплатила \$634 млн, причем до конца 2008 г. французы предполагали выкупить еще 30% плюс 2 акции за \$1,7 млрд, таким образом, в 2006 г. контрольный пакет акций банка был оценен в \$2,3 млрд, что было тогда самой высокой оценкой российского частного банка.

Интересно, что накануне сделки на депозитах в Росбанке в одночасье появились огромные деньги – почти 2,5 млрд руб. Имена вкладчиков вскоре открылись – Владимир Потанин и Михаил Прохоров. Все дело в том, что если бы не личные деньги совладельцев, Росбанку пришлось бы отчитаться о снижении вкладов населения накануне продажи акций Societe Generale, что, соответственно, сказалось бы на капитализации (т. е. стоимости акций), а допустить этого продавцы-акционеры никак не могли. Вскорости обозначился и источник денег: в начале 2006 г. Прохоров и Потанин получили солидные денежные суммы в виде промежуточных дивидендов «Норильского никеля». На вопрос журналистов представителям банка Societe Generale о том, как они смотрят на «методы работы» российских коллег и потенциальных партнеров, был получен ответ, что они не анализируют отдельные аспекты деятельности банка в оперативном режиме.

Ключевыми направлениями деятельности Росбанка являлись розничные, корпоративные, инвестиционно-банковские услуги и работа с состоятельными частными клиентами (private banking).

Другая финансовая структура, созданная тандемом Прохоров-Потанин, – страховая компания (СК) «Согласие», которая до сих пор не может отделаться от ярлыка кэптивного страховщика, т. е. обслуживающего корпоративные страховые интересы учредителей. По оценкам экспертов, 50–60% их клиентов были из числа «Интерроса», по оценкам самой компании – около 30%. Однако в СК «Согласие» стояла задача выхода на открытый рынок, так как никакому инвестору неинтересен нерыночный актив.

Однако несмотря ни на что, Михаил Прохоров считает страховой бизнес перспективным, полагая, что сектор страхования находится в начале фазы роста, как в свое время банки. Прохоров даже проводил аналогию между страховым бизнесом конца 2000 г. и банковским начала 2000 г. Как раз на середину 2003 г. пришлась покупка банка «Первое ОВК» у Смоленского, и тогда скептики говорили Прохорову, что потребительское кредитование в России так и не начнется, и оказались неправы.

К началу нового века Прохоров с Потаниным владели изрядным богатством. На пике своего развития тандему Прохоров-Потанин принадлежали контрольные пакеты: ОАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»», ОАО «Полус Золото», ОАО «Открытые инвестиции», СК «Согласие», ОАО АКБ «Росбанк», ОАО «Силовые машины» (30%), американской компании Smart Hydrogen (50%), разработчика и производителя оборудования для водородной энергетики Plug Power (35%).

Помимо профильных активов (финансовых и индустриальных), тандему принадлежали активы непрофильные: ЗАО АПК «Агрос», ГЛК (горно-лыжный курорт) «Роза Хутор», ООО «Проф-Медиа Менеджмент».

Если о профильных активах, упоминаемых в этом капиталистическом списке, мы уже рассказывали, то непрофильные, или, что точнее в данном контексте, – инвестиционные, следует расписать отдельно.

Управление ими было делегировано профессионалам, в работу которых тандем активно не вмешивался.

Всеми активами распоряжалась холдинговая компания «Интеррос».

Медиахолдинг ООО «Проф-Медиа Менеджмент» образован в 1997 г. Это настоящий «медиаспрут», который пролез практически во все сферы СМИ и издательского бизнеса.

Издательский дом B2B media (выпускающий журналы для специалистов в области финансов, рекламы и маркетинга, кадров, рисков, менеджмента): «Финансовый директор», «Индустрия рекламы», «МСФО: практика применения», «Коммерческий директор. Sales & marketing management», «HR Менеджмент», «Риск-менеджмент», «Первый в бухгалтерии», Conference & Business Travel, C'T, сайты – Admarket.ru (портал о рынке рекламы, СМИ и маркетинге), E-xecutive.ru (комьюнити-ресурс для профессиональных менеджеров), Hrm.ru (управление персоналом), E-perspektiva (сообщество молодых специалистов).

Издательский дом «Афиша»: «Афиша. Все развлечения Москвы», «Афиша. Все развлечения Петербурга», «Афиша. Все развлечения вселенной», «Афиша-Мир», «Большой город», серия путеводителей и т.п.

Вещательная корпорация «Проф-Медиа» (ВКПМ): радиостанции «Авторадио», «NRJ Россия», «Юмор FM», «Радио Алла», «Радио 101» и «Вояж FM».

Холдинг также управлял сетью кинотеатров «Синема Парк», залы которого расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Тюмени, Челябинске, Набережных Челнах, Уфе.

В числе активов холдинга – контрольный пакет акций ведущего отечественного производителя и дистрибьютора теле- и кинопродукции компании «Централ Партнершип».

На телевидении у «Проф-Медиа» интересы представлены телеканалами: «2x2», ТВ-3, MTV Россия.

Холдинг владел компанией «Рамблер Медиа», основной ресурс которого – портал Rambler.ru.

ОАО «Открытые инвестиции» (ОАО «ОПИН») – инвестиционно-девелоперская группа, работающая на рынке недвижимости с сентября 2002 г. Приоритетными направлениями деятельности являются сектор жилой загородной недвижимости класса «премиум», развитие офисных центров класса «А» в Москве, а также крупных торгово-развлекательных центров и гостиниц.

В ноябре 2004 г. компания провела первичное размещение своих акций (IPO), в рамках которого были также выпущены глобальные депозитарные акции (GDR). В общей сложности компании удалось привлечь \$68,8 млн, разместив 38,5% акций среди инвесторов по \$49,75 за акцию. Данное публичное размещение стало первым на российском рынке недвижимости. Владимир Потанин неоднократно подчеркивал, что одной из основных задач «Интерроса» является производство «голубых фишек» для российского фондового рынка. Из известных проектов ОПИН можно назвать поселки «Павлово-1» и «Пестово», проект офисного здания «ОПИН Плаза», ТРК «Центр искусства, культуры и досуга им. А.И. Райкина». На балансе группы банк земельных участков на северном и западном направлениях от Москвы (в т.ч. Большое Завидово), а также по Киевскому (Тимонино) и Дмитровскому шоссе (вблизи поселка Пестово). В собственности ОПИН находится и Viceroy Homes – мировой лидер в деревянно-каркасном домостроении. На середину 2008 г. рыночная капитализация

компании составит около \$5,1 млрд. Михаилу Прохорову принадлежало 30% ОПИН, группе «Интеррос» – 31,639%.

ГЛК «Роза Хутор» начинает отсчет с 2003 г. Проект изначально предполагал строительство спортивно-туристического комплекса в районе Красной Поляны, эко-курорта, построенного на уровне современных мировых стандартов.

Свою миссию учредители видели в том, чтобы создать инфраструктуру для спорта и отдыха, при этом привлечь специалистов для обслуживания всего комплекса, что потребовало бы создания новых рабочих мест. Ну и конечно, в числе главных целей – появление еще одного курорта в регионе, что поможет сбалансировать поток туристов в течение года, а также создать условия для развития сопутствующих отраслей бизнеса (общественное питание, сфера услуг, транспорт и др.).

По свидетельству Владимира Потанина, идея строительства горнолыжного курорта оформилась во время чемпионата мира по горнолыжному спорту в Австрии. В то время президент Владимир Путин находился там с визитом – и австрийский президент, и канцлер пригласили его покататься на лыжах. Путин, в свою очередь, пригласил Владимира Потанина и еще нескольких людей с ним за компанию. В процессе времяпрепровождения и зашел разговор на тему: а почему у нас такого горного чуда нет? Хорошо бы... С тех пор все и закрутилось.

Прохоров с Потаниным учредили «Розу Хутор». В помощь в составлении проекта пригласили канадских специалистов, которые вскоре заявили, что район Красной Поляны является лучшим в мире неосвоенным местом. Изначально инвестиции в проект предполагались в \$100 млн, затем вышли на \$300–350 млн, а после известия, что Сочи будет принимать Олимпиаду, проект вырос до \$1,5 млрд. ГЛК «Роза Хутор» с тех пор стал одним из центральных объектов будущей Олимпиады. МОК принял решение по размещению фристайл-трассы и горной Олимпийской деревни на территории «Розы Хутор».

Как и многие другие компании, ведущие олимпийское строительство, «Роза Хутор» получила кредит от ВЭБа, размером до \$750 млн сроком на 15 лет.

Предполагается, что по завершении строительства курорт будет иметь 18 подъемников, горнолыжные трассы общей протяженностью около 80 км на высоте от 575 до 2320 м над уровнем моря, общий перепад высот – 1745 м. Максимальная пропускная способность комплекса составит 10 500 чел/день, пропускная способность трасс – 9500 чел/день. Строительство будет осуществляться в три этапа.

ЗАО АПК «Агрос» – аграрная компания «Интерроса», была создана в 2001 г., однако так и не смогла продемонстрировать выдающиеся результаты. Сначала компания свернула трейдерские зерновые операции и лишилась практически всех своих элеваторов. Затем потерпела неудачу в борьбе за рынок колбас, а впоследствии и за рынок макаронных изделий. И это при том, что головная компания вкладывала в этот бизнес весьма приличные деньги – на развитие изначально было выделено \$100 млн, и начинала компания не с нуля, а на основе государственных компаний «Росхлебопродукт» и «Контракт-Холдинг», которые выкупил «Интеррос». Изначально планировался быстрый вывод «Агроса» на IPO, но планы не сработали.

В начале 2001 г. Александр Хлопонин избран губернатором Таймырского (Долгано-Ненецкого) автономного округа. Освобождается место начальника «Норникеля».

В июле 2001 г. Прохоров становится генеральным директором и председателем правления ОАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»» (по сути, преемница РАО «Норильский никель»).

Именно тогда «Норильский никель» стартует в клуб мировых лидеров рынка цветной металлургии. И во главе этого рывка встанет Михаил Прохоров.

Глава 4. «Ужас, летящий на крыльях ночи». Норильский никель – звездный час тандема

«Лучше бы он был маленький и страшненький, но платил бы больше!» – возмущались рабочие «Норникеля».

Немного истории. 4 ноября 1989 г. Совет Министров СССР принял постановление о создании «Государственного концерна по производству цветных металлов “Норильский никель”», в который вошли передовые на тот момент советские предприятия, – Норильский комбинат, комбинаты «Печенганикель» и «Североникель», Оленегорский механический завод, Красноярский завод по обработке цветных металлов и НИИ «Гипроникель» в Санкт-Петербурге.

Лихие 90-е сотворили почти невозможное: превратили промышленные гиганты в загнивающие производства, на которых висели огромные долги (на «Норникеле» к 1995 г. – порядка \$2,5 млрд), люди не получали зарплату, а продукция сбывалась полубандитскими посредническими путями.

30 июня 1993 г. Указом Президента Российской Федерации «Государственный концерн по производству драгоценных и цветных металлов “Норильский никель”» был преобразован в «Российское акционерное общество по производству драгоценных и цветных металлов (РАО) “Норильский никель”».

В 1994 г. в результате акционирования предприятий РАО «Норильский никель», часть акций была передана трудовому коллективу, часть выставлена на реализацию на чековых аукционах.

В федеральной собственности оставалось 38% (51% голосующих) акций, т. е. контрольный пакет, который в ноябре 1995 г. был выставлен на залоговый аукцион, по результатам которого держателем контрольного пакета за \$270 млн стал ОНЭКСИМ Банк (формально – ЗАО «Свифт»).

Впоследствии будет много споров, исследований и расследований на тему, насколько честными и правильными были те решения по залоговым аукционам. И много историй про потенциальных покупателей, готовых заплатить на залоговых аукционах больше денег, но не допущенных к конкурсу.

Есть источники и мнения, указывающие как на законный характер приватизации «Норникеля», так и на незаконный. К первой категории относится, например, доклад Счетной палаты от 2000 г., который готовился более трех лет (1997–2000 гг.). По результатам работы Палаты было установлено, что, учитывая огромные долги и высокие социальные обязательства по «Норникелю», цена за него заплачена адекватная.

Любопытствующие могут ознакомиться с другой точкой зрения: например, в книге бывшего заместителя Председателя Счетной палаты РФ Юрия Болдырева «О бочках меда и ложках дегтя», указывается, что на момент проведения залогового аукциона, «Норникель» имел годовую прибыль в размере \$1,5 млрд, рентабельность производства – более 70% и запасы руд на 100 лет, – а все это, по его мнению, стоит гораздо больше, чем заплаченная цена. Кроме того, Юрий Болдырев утверждает, что знаком с целым рядом фактов, говорящих о притворном характере сделок с залогово-кредитными аукционами.

В 1996 г. министр экономики РФ Евгений Ясин в своем письме (не открытом для печати) в адрес премьер-министра России Виктора Черномырдина рекомендовал отменить конкурс по «Норильскому никелю», «поскольку он крайне несправедлив».

«В 90-е годы меня и моих партнеров обвиняли в том, что мы купили “Норильский Никель” за цену, которая была ниже его реальной стоимости. На самом деле, мы искали партнера, так как нам не хватало капиталов. Западные бизнесмены считали эту операцию слишком рискованной. Сумма долгов превышала цифру годового оборота. А сегодня все об этом забыли. Не хотелось бы в миллионный раз осуждать и обсуждать тему залоговых аукционов, это ход нашей истории, и не исключено, что без частных собственников, которые были заинтересованы в долгосрочном развитии своего предприятия, все советские заводы и предприятия вообще исчезли бы с лица Земли. А может и не исчезли. Но на тот момент все они были явно в плачевном состоянии, “Норникель” в том числе» [19], – вспоминает Михаил Прохоров.

Владимир Потанин ему вторит: «Если говорить, что было дешево или дорого, то вынужден вернуться еще раз к вопросу, сколько стоил, например, “Норильский никель” в 1995 г. Если, не называя компанию, дать лучшим западным аналитикам ее баланс, из которого следует, что на октябрь 1995 г. cash-flow компании является отрицательным на сумму \$800 млн, а долги составляют \$2 млрд, во сколько они оценят эту компанию? В ноль, наверное. “Норильский никель” был именно такой компанией. Можно было из него сделать компанию, которая стоит больше? Мы продемонстрировали, что можно» [20].

Кстати, тема «Норникеля» еще всплывет летом 2000 г. Генеральная прокуратура РФ предложит Потанину возместить ущерб за незаконное получение «Норникеля» в размере \$120 млн по итогам проведения залогового аукциона, однако дело дальнейшего хода не получит.

Разбираться, что, кому и кто должен, уже абсолютно бессмысленно и бестолково, а пересмотра приватизации 90-х, надеемся, не случится, хотя бы еще при нашей жизни. Да, волею судеб Прохорову и Потанину довелось распоряжаться огромными активами, но никто не уверен, что кто-то иной лучше бы всем этим распорядился.

Правда, как всегда, где-то посередине.

13 апреля 1996 г. распоряжением правительства Михаил Прохоров и Владимир Потанин были назначены членами совета директоров «Норильского никеля». Председателем правления и генеральным директором «Норникеля» вполне предсказуемо стал Александр Хлопонин, которому по одной из версий принадлежит идея приобретения «Норникеля». Если это так, то полученный бонус был выполнен заслуженным.

Новые хозяева ГМК не сразу окунулись с головой в бурную хозяйственную деятельность: в то время и в Москве хватало работы – трудности в ОНЭКСИМ Банке, основание Росбанка и др.

1 сентября 1996 г. истек срок залога, и по условиям договора держатели пакетов акций, которым правительство не сумело вернуть кредит, получили право продавать добытое на аукционах имущество. Тогдашний руководитель Совета безопасности РФ Александр Лебедь обратился к президенту с предложением продлить запрет на продажу федеральных пакетов до 1 марта 1997 г. В итоге на переговорах с участием тандема было достигнуто соглашение о введении дополнительных обязательств для залогодержателей в случае принятия решений о продаже акций.

Именно Хлопонину принадлежит заслуга не только преодоления кризиса в «Норникеле», а выход предприятия на доходность. В компании началась модернизация производства. Именно за реорганизацию, по сути, спасение «Норникеля» Хлопонин в 1998 г. награжден Орденом Почета.

Еще в 2000 г., при Хлопонине, из РАО «Норильский никель» была выведена одноименная Горно-металлургическая компания, бывшая до этого «дочкой» РАО. Перекрестное владение акциями компаний было упразднено, и на 15% акций РАО «Норильский никель»

были выпущены ADR 1-го уровня, перерегистрированные на акции ОАО «ГМК “Норильский никель”».

Именно в пятилетку Александра Хлопонина был создан задел, который позволит «Норникелю» занять одно из лидирующих мест на мировом рынке цветных и драгоценных металлов. И случится это уже при другом генеральном директоре, потому как жажда политической карьеры взяла свое.

28 января 2001 г. Александр Хлопонин избран губернатором Таймырского (Долгано-Ненецкого) автономного округа, набрав свыше 60% голосов избирателей. 21 февраля 2001 г. состоялось его официальное вступление в должность, таким образом освободилось место начальника «Норникеля».

В июле 2001 г. генеральным директором и председателем правления ОАО «Горно-металлургическая компания “Норильский никель”» (по сути, преемница РАО «Норильский никель») становится друг Хлопонина Михаил Прохоров. Примерно тем же временем датируется его первый визит в Норильск в качестве оперативного начальника.

Под началом Михаила Прохорова на ГМК будут запущены все те процессы, которые и ныне определяют развитие и компании, и города, как целиком зависящего от работы градо-строительного предприятия (около четверти из 220-тысячного Норильска работают в «Норникеле»).

До назначения Прохорова гендиром мало кто в Норильске, даже среди первых лиц, был знаком с ним, поэтому 17 октября 2001 г. на взлетной полосе, где ожидали прибытия важной персоны, было несколько волнительно. Никто не знал, чего ожидать.

Оказалось, новый гендир мыслит глобальными категориями. С самого начала гендиректор Прохоров ставил перед предприятием и работниками цели мирового масштаба: диверсификацию бизнеса по разным металлам, повышение производительности труда, выход на международный уровень. Работников ГМК же интересовало лишь одно: когда повысят зарплату, — что в целом вполне естественно.

Но Михаил Прохоров не искал легких путей, то есть не раздал денег всем желающим (не исключено, что работникам все равно оказалось бы мало), а выбрал модель постепенного улучшения качества жизни норильчан, включающую и создание Фонда культурных инициатив, и строительство и поддержку различных спортивных объектов, собственный пенсионный фонд, а главное, повышение производительности труда. Потому что, по словам Прохорова, производительность труда в России отстает от западных норм в среднем в 3–4 раза, в том числе и в металлургии.

Вот как говорит Прохоров о своих первых шагах.

«В июле 2001 года я был назначен Советом директоров “Норильского никеля” новым генеральным директором компании. Причина – видение акционерами значительного потенциала развития компании при условии ее реорганизации в соответствии с мировыми стандартами. Через несколько недель я представил первый набросок стратегии развития компании: модернизация производства, снижение издержек, энергетическая и транспортная независимость, эффективный сбыт продукции, переход на международные стандарты корпоративного управления...» [21].

В свой второй приезд Прохоров посадил в Заполярном филиале ГМК правление из 17 человек. Михаил Прохоров часто назначал в свою команду бывших однокашников. И в этот раз своим первым заместителем, отвечающим за систему сбыта продукции, материально-техническое снабжение, вопросы транспортировки грузов и внешнюю политику предприятия, Прохоров назначил Максима Финского, сокурсника по финансовому институту. Мы помним, что другой его однокурсник Александр Хлопонин, собственно, спас «Норильский никель», за четыре с небольшим года вытащил предприятие из долговой ямы и разлуки, превратив его в прибыльный проект.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.