

**специальный выпуск**

ИНСТРУМЕНТ КАПИТАЛИСТА | МАЙ, 2007

# Forbes

# 100

## **богатейших бизнесменов России / 2007**

**А ТАКЖЕ**

**КТО СДЕЛАЛ РОМАНА  
АБРАМОВИЧА**

**20 КАНДИДАТОВ  
В «ЗОЛОТУЮ СОТНЮ»**

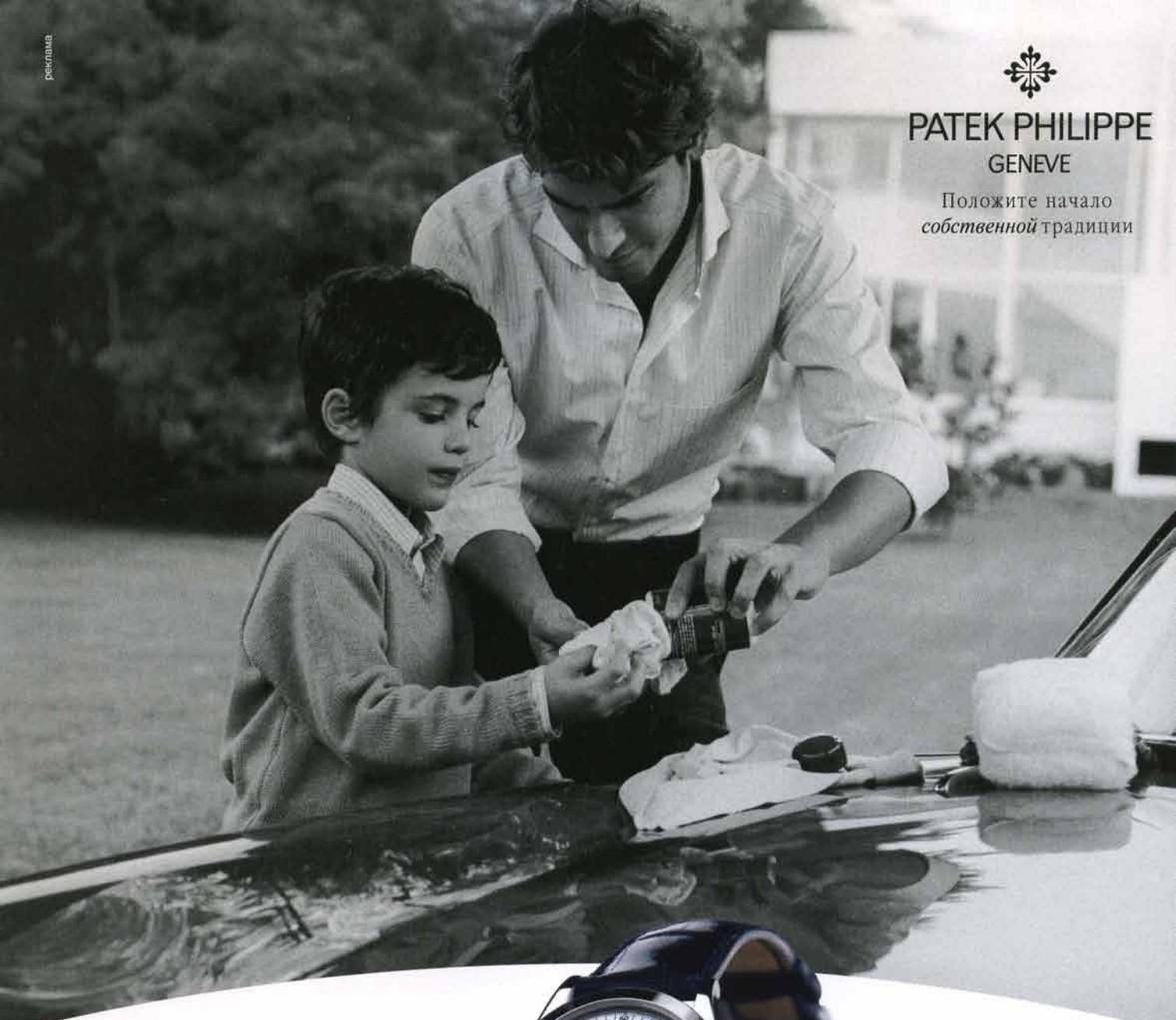
**МИЛЛИАРДЕРЫ ГОВОРЯТ  
О ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ**





PATEK PHILIPPE  
GENEVE

Положите начало  
собственной традиции



Часы Patek Philippe  
служат не только Вам: с ними



Вы передаете свой неповторимый  
стиль *следующему* поколению.



Мужские часы Calatrava  
мод. Patek Philippe 5296G.

*Mercury*

экслюзивный дистрибьютор

Тверская ул., 16  
Галерея «Актер»,  
магазин «Mercury»  
Москва, тел. (495) 935-7789

Кутузовский пр-т, 31  
магазин «Mercury»  
Москва, тел. (495) 933-3031

пл. Европы, 2  
г-ца «Рэдиссон САС Славянская»,  
магазин «Mercury»  
Москва, тел. (495) 941-8929

Третьяковский пр., 7  
магазин «Mercury»  
Москва, тел. (495) 933-3393

Барвиха Luxury Village  
8-й км Рублево-Успенского ш.,  
магазин «Mercury»  
тел. (495) 225-8870

Михайловская ул., 1/7  
Гранд Отель «Европа»,  
магазин «Mercury»  
С.-Петербург, тел. (812) 329-6577

Электронная библиотека учебных материалов  
[www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)

# Forbes

МАЙ, 2007 | № 05 (38)

## На обложке

- 118** | Хороший год Индекс Forbes вырос на 36%
- 121-198** | Сто богатейших
- 198** | Индекс

### А ТАКЖЕ:

- 159** | Состоятельные соседи С кем из всемирно известных миллиардеров российские предприниматели на одном уровне
- 170** | В списках не значатся Как и почему выпадают из «Золотой сотни»
- 175** | Наши люди Кто из участников всемирного списка миллиардеров связан с Россией
- 184** | Где живут миллиарды От пятиэтажки в Сургуте до виллы на Сардинии
- 190** | Богатейшие цитируют умнейших Любимые пословицы и афоризмы участников рейтинга



Олег  
Дерипаска



Владимир  
Потанин

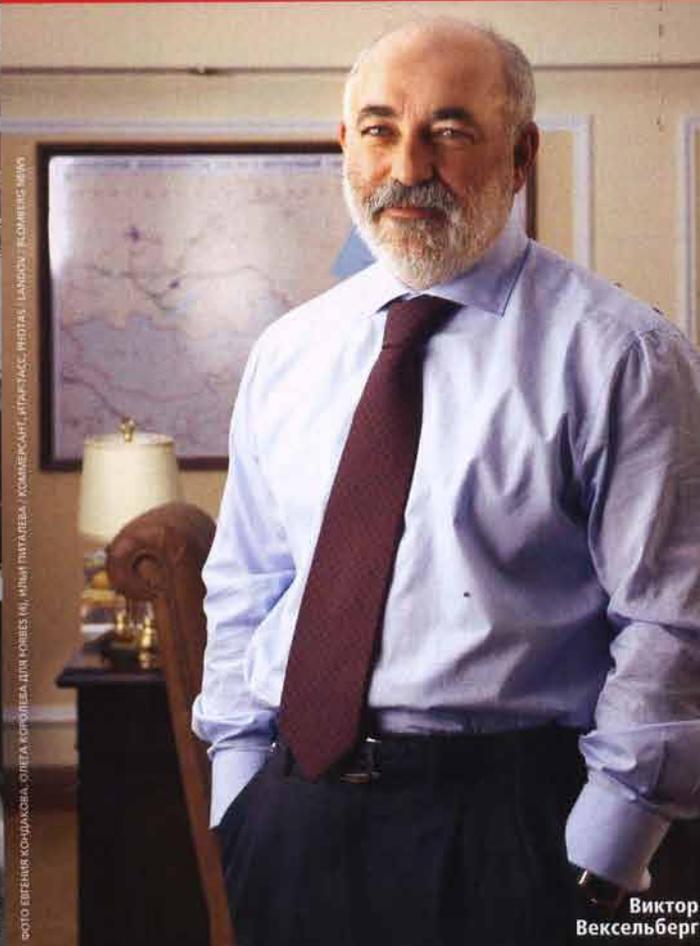


Рустам  
Гарико



Владимир  
Лисин

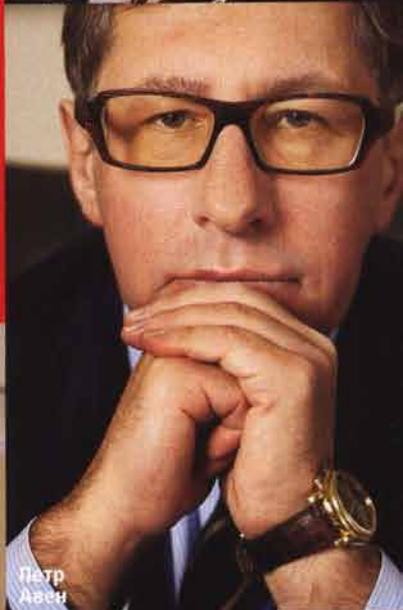
ФОТО: ВЕЩЬКА КОРАКАСА, ОЛЕГА КОРОЛОВА ДЛЯ КОШЕВ И ИЛИИ ТИГАЛОВА, КОММЕРСАНТ, СТРУКЧАС, ИРИТАС, НАИРОБИ, КОММЕНС МЕРО



Виктор  
Вексельберг



Алексей  
Мордашов



Петр  
Авен



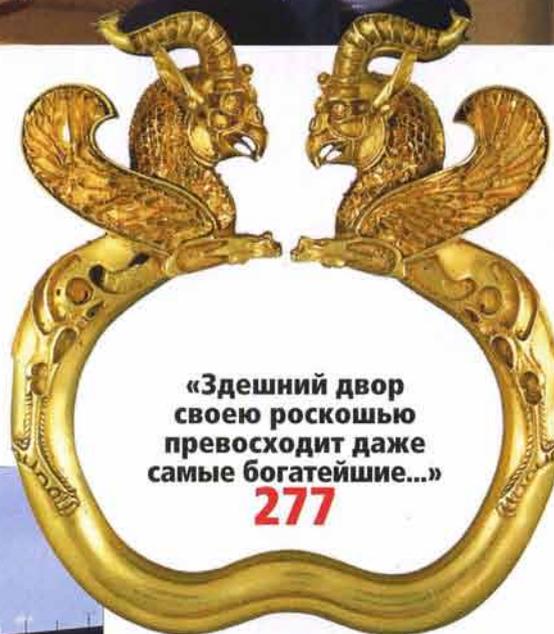
Михаил  
Прохоров



«Они друг другу  
доверяли — в этом  
была их сила...»  
**200**

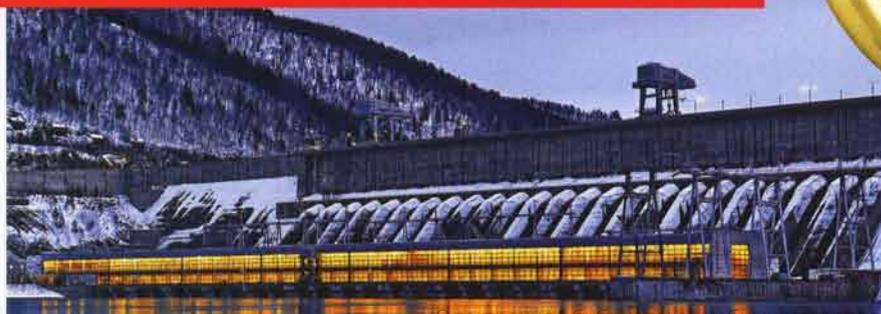
- 200** | **Группа товарищей** Кто сделал Абрамовича самым богатым человеком России
- 212** | **10 лет миллиардам** Впервые российские бизнесмены попали в список Forbes в 1997 году
- 216** | **20 кандидатов** Перспективные бизнес-группы, которые могут в ближайшие годы вырваться вперед
- 220** | **Кто хочет стать миллионером** У большинства богатейших бизнесменов России есть младшие партнеры. Реально ли оказаться на их месте?
- 226** | **Кошелек миллиардера** Как и сколько тратят на жизнь и откладывают на черный день участники «Золотой сотни»
- 232** | **Деньги на карте**  
Атлас миллиардеров
- 244** | **Похожий случай** Мексиканец Карлос Слим Хелу — в тройке самых богатых людей планеты. Но ему, как и российским миллиардерам, не хватает народной любви
- 251** | **Распорядок дня** О своем образе жизни рассказывают обладатели состояний от \$1,8 млрд до \$13,5 млрд
- 260** | **Стоящие вещи** Возможность без труда спустить €140 млн всего за один месяц
- 265** | **Средства производства** Из чего складывается богатство участников «Золотой сотни»? Наши фотокорреспонденты увидели собственность богатейших своими глазами
- 277** | **Вечная роскошь** Стремление выставить богатство напоказ почти так же старо, как и само богатство

«Быть богатым  
— искусство  
знания  
человеческой  
природы»  
**251**



«Здесь двор  
своею роскошью  
превосходит даже  
самые богатейшие...»  
**277**

Фотопроект  
«Средства  
производства»  
**265**



- 22 Индекс
- 29 Слово редактора
- 32 Письма читателей
- 36 Повороты
- 40 Контекст
- 42 Особое мнение
- 44 Страница экономиста
- 60 Буква закона
- 62 Мужчины и женщины
- 64 Этика
- 312 Мысли

## ЕСТЬ ДАННЫЕ

- 47 Все идет по плану Налоговики заранее знают, сколько выбьют из компаний в ходе проверок
- 48 Скорая нефтяная помощь Почему по реке Ориноко ходят медицинские катера «Лукойла»
- 50 Странные вопросы Заполняя анкету на получение кредита в банке, вы наткнетесь на неожиданные пункты
- 50 Где бы еще построить Бизнесмен

**Cartoon Network для взрослых: полиция на заметку**  
**98**

**«Он бесшабашный, очень сильный, талантливый и симпатичный...»**  
**84**

- из Казахстана сносит московские больницы
- 52 Точный удар Российские миллиардеры обзаводятся персональными полями для гольфа
- 52 Сладкое место Блог — лучший друг молодой женщины. И рекламодателя
- 54 Лучше в Африку, чем в Сибирь Бывший владелец «Тамбейнефтегаза» скупает месторождения в Западной Африке
- 56 Команда мечты Рейтинг самых дорогих футбольных клубов мира

## МАРКЕТИНГ

- 69 Пиво пятого поколения Праправнук основателя легендарной пивной компании Anheuser-Busch изо всех сил старается не уступить дорогу другим наследникам

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

- 74 Хождение по мукам Бывший банкир решил заработать на биотехнологиях. Каковы итоги?
- 78 Анекдот с бородой Можно ли придумать гениальный проект, реализовать его и остаться практически ни с чем? Спросите у автора популярного сайта Anekdot.ru

## ТОЖЕ БИЗНЕС

- 82 Огонь, батарея! Если над Калининградом раздаются взрывы, это работа Владимира Хана

## КОМПАНИИ, ЛЮДИ

- 84 Вся жизнь — игра Олег Бойко создал гигантскую игорную компанию и заработал полтора миллиарда. Сейчас государство готовится уничтожить его бизнес, но он знает, как вывернуться
- 92 Ударник капиталистического труда Ричард Десмонд сделал свой журнал ОК! лидером на британском рынке. А в Америке его дела идут не так успешно
- 98 Трава у дома Как построены сети нью-йоркских дилеров марихуаны? Примерно так же, как интернет

## ДЕНЬГИ

- 104 Положительная энергия Фонд Андрея Ходаровича показал в прошлом году фантастическую доходность. Какую роль сыграла в этом фундаментальная физика?
- 108 В одни руки Ваша компания обросла филиалами и дочерними предприятиями? Банки придумали для таких случаев новую финансовую услугу
- 112 Поиск прииска Слитки, монеты, фьючерсы, депозиты, акции фондов — все это способы инвестировать в золото. Что выбрать?
- 114 Деньги+Советы

## СТИЛЬ

- 295 Знакомство с прародителями Стоит совершить изнурительное путешествие в Руанду ради того, чтобы увидеть семейку горных горилл
- 300 Пустить в тираж Чтобы украсить дом произведениями великих художников, не нужно тратить миллионы. Есть экономный вариант — покупать эстампы
- 304 Одинокое заключение Мы по-прежнему верны «однушке»: из любого лабиринта сделаем лофт — однокомнатную квартиру, только очень большую
- 306 Дело случая Приобретая статус, великие вина сами становятся атрибутом статусного существования
- 311 Детали

### А-Г

АБН АМРО 108  
 Абрамов Александр 84, 145, 220  
 Абрамович Роман 121, 145, 200  
 Абсолют, группа 196  
 Авангард, банк 194  
 Авгур Эстейт 184  
 Авен Петр 84, 152, 200, 226  
 Агаларов Арас 194  
 Айвенс Сара 92  
 Акира Мори 241  
 Акрон 114, 175  
 Алекперов Вагит 48, 108, 134, 142  
 Алтушкин Игорь 170  
 Альбрехт Карл 236  
 Альбрехт Тео 236  
 Альфа-банк 108  
 Альфа-Групп 131, 142, 145, 152, 164, 175, 178, 220, 226  
 Альфа-Капитал 104  
 Альянс 216  
 Амбани Мукеш 238  
 Ананьев Алексей 160  
 Ананьев Дмитрий 160  
 Андриенко Юрий 44  
 Анисимов Василий 160, 162  
 Антипов Юрий 216  
 Апатит 190  
 Ариант, группа 216  
 Аристов Александр 216  
 Арно Бернар 236  
 Артуро Элиас Аюб 244  
 Ахмедов Фархад 167  
 Аэрофлот 200  
 Бажаев Муса 216  
 Базовый элемент 122  
 Балакин Михаил 172  
 Бануэлос Энрике 236  
 Баркли 216  
 Батурина Елена 156  
 Баффетт Уоррен 234  
 Башнефть 162  
 Белоцерковский Борис 84  
 Беран-Ламар Джулия 311  
 Березкин Григорий 176  
 Березовский Борис 84, 172, 200  
 Беспалов Николай 74  
 Бесхмельницкий Андрей 216  
 Беттанкур Лиллан 236  
 БИИ, группа 188, 192  
 Бинбанк 188  
 Биокад 74  
 Биопрепарат 74  
 Бирла Кумар 238  
 Блаватник Леонард 138  
 Блажко Максим 216  
 Блох Андрей 200, 216  
 Блэк Конрад 92  
 Богданов Владимир 156  
 Бойко Олег 84, 167  
 Бокарев Андрей 192  
 Боксит Тимана 220  
 Болотин Михаил 198  
 Брешт Вячеслав 192  
 Брин Сергей 234  
 Буш III Август 69  
 Буш IV Август 69  
 В.А.В.С. 36  
 Вайнштейн Харви 92  
 Вardanян Рубен 176, 178, 226  
 Вексельберг Виктор 138, 220

Вернер Дмитрий 78  
 Вимм-Билль-Данн.  
 Продукты питания 186  
 Возрождение, банк 216  
 Воробьев Юрий 47  
 ВСМПО-Ависма 192  
 ВТБ 114  
 Газпром 148, 152, 167  
 Газпром нефть 200  
 Газпром инвестхолдинг 146  
 Гайдамак Аркадий 36  
 Галицкий Сергей 162, 251  
 Гальчев Филарет 159, 167, 184  
 Гейтс Билл 64  
 Гейтс Мелinda 64  
 Геллер Александр 216  
 Гема, группа компаний 216  
 Генералов Сергей 178  
 Гирда Александр 190  
 Гобечия Бадри 104  
 Голубицкий Вениамин 138  
 Гордон Брюс 242  
 Городилов Андрей 200  
 Гришин Дмитрий 78  
 Груздев Владимир 188  
 Гурьев Андрей 190  
 Гусинский Владимир 78, 84  
 ГУТА Группа 190  
 Гуцериев Михаил 159, 188  
 Гуцериев Саит-Салам 188, 192  
 Гущин Юрий 190

### Д-К

Давидович Давид 200  
 Даниленко Ольга 114  
 Декра-групп 216  
 Денисова Ирина 44  
 Дерипаска Олег 122, 200  
 Десмонд Ричард 92  
 Джон Тайнер и партнеры 226  
 Дикси 194  
 Дон-строй 216  
 Дремачева Татьяна 200  
 Дрессер Дениз 244  
 Евраз Групп 145, 159, 200, 220  
 Евразхолдинг 84  
 Еврофинанс-Моснарбанк 164  
 Еврохим 148  
 Евроцемент групп 159, 184  
 Евтушенков Владимир 142, 251  
 Ефимчук Илья 112  
 Жеребцов Олег 84, 216  
 Жукон Юрий 186  
 Зайцев Виктор 216  
 Зайцев Вячеслав 216  
 Занаворов Александр 178  
 Зарубин Александр 220  
 Зеленев Дмитрий 216  
 ЗНАК 142  
 Зубицкий Борис 216  
 Зювин Игорь 159, 167  
 Иванишвили Борис 104, 148, 178, 226  
 Илиев Зарах 188  
 ИНГ Банк 108  
 Ингеоком 178  
 Ингосстрах 178  
 Интеко 172  
 Интеррос 126, 128  
 Интерфин Капитал 104

Интерфин трейд 104, 226  
 Интерфин, ИК 148  
 Иорих Владимир 159, 167  
 Исмаилов Тельман 188  
 Йэнь Чун 240  
 Казинец Леонид 216  
 Камрад Ингвар 236  
 Кантор Вячеслав 114, 175  
 КапиталЪ, ИФД 148, 226  
 Карнэт-2000 176  
 Каскол 178  
 Качмазов Юрий 192  
 Качмазова Илона 192  
 Кветной Лев 167  
 КД Авиа 82  
 Керимов Сулейман 132, 226  
 Кесаев Игорь 184  
 Ким Игорь 216  
 Кириленко Сергей 184, 196  
 Климов Юрий 108  
 Кнастер Алекс 220, 226  
 Коган Владимир 216  
 Козицын Александр 167  
 Козицын Андрей 167, 170  
 Кокс 216  
 Комаров Андрей 170, 172  
 Кондрашев Петр 216  
 Копейка, ТД 142  
 Корбина Телеком 178  
 Косоков Андрей 175  
 Краснянский Георгий 184  
 Крокус, группа 194  
 Крупнова Галина 200  
 Кузбассразрезуголь 192  
 Кузнецов Артем 190  
 Кузьмичев Алексей 145  
 Кузьяев Андрей 182  
 Кунио Бусудзияма 241  
 Кушнир Павел 114  
 Куц Иван 114

### Л-Н

Лебедев Александр 152, 200, 226  
 Лента 216  
 Леонов Олег 194  
 Ли Вэй 240  
 Ли Ка-шунг 240  
 Липухин Юрий 220  
 Лисин Владимир 125  
 Ломакин Сергей 84  
 ЛСР, группа 198  
 Лужков Юрий 132  
 Лукойл 48, 54, 108, 134, 148, 182, 226  
 Лурье Александр 200  
 Льюис Виктория 226  
 Магнит 162, 251  
 Магнитогорский металлургический комбинат 142  
 Майер Тони 186  
 Макушкин Аркадий 200  
 Малкин Виталий 178  
 Мамут Александр 178  
 Марана Калангхи 238  
 Масаёси Сон 241  
 Масловский Павел 216  
 Масштаб 196  
 Матвеев Александр 108  
 Махмудов Искандер 145  
 МДМ-банк 148, 226  
 Меламед Леонид 142  
 Мельникова Наталья 108  
 Мельниченко Андрей 148

Меркурий 184  
 Металлоинвест 146, 160, 162  
 Мечел 159, 167  
 Миллс Брэдфорд 44  
 Минвалов Кирилл 194  
 Миттал Лакшми 136  
 Михельсон Леонид 152, 182  
 Молчанов Андрей 198  
 Монтемэйор Карлос 244  
 Мордашов Алексей 125, 136, 188, 220  
 Мориц Майкл 52  
 Морозов Дмитрий 74  
 Морозова Анна 108  
 Моррисс Томас 92  
 Мошквич Вадим 184, 196  
 МРП, группа 216  
 Мурашев Аркадий 84  
 Мухаметзянов Ревал 200  
 Нафта Ко 132  
 Нафта-Москва 226  
 Национальная резервная корпорация (НРК) 226  
 Национальный стандарт 167  
 Небел Джон 98  
 Несис Александр 184  
 Нестеров Валерий 54  
 НОВАТЭК 152, 182  
 Новолипецкий металлургический комбинат 125  
 Новороссийский морской торговый порт 216  
 Новоросцемент 167  
 Ноготков Максим 216  
 Нодан Фабиа 300  
 НОМОС-банк 112, 184  
 Норильский никель 126, 128  
 Нортгаз 167  
 Носик Антон 78  
 Ноябрьскнефтегаз 200  
 Нэш Роланд 114

### О-П

Объединенная гостиничная компания 132  
 Объединенная металлургическая компания 172  
 Объединенная промышленная корпорация 170, 226  
 ОГК-5 114  
 ОйФ Валерий 200  
 Орлов Дмитрий 216  
 Ортега Амансио 236  
 ОРТ-КБ 121  
 Открытие 104  
 Панферов Алексей 84  
 Панченко Ирина 200  
 Парфенов Владимир 74  
 Патаркацишвили Бадри 200  
 Пейдж Ларри 234  
 Пепелев, Гольдблат и партнеры 47  
 Первый канал 121, 200  
 Петров Сергей 176  
 Петрокоммерц 108  
 Пецик Ронни 138  
 ПИК, группа компаний 186  
 Писарев Кирилл 186  
 Полежаев Алексей 200  
 Полежаев Леонид 200  
 Полиметалл 184  
 Полиетский Сергей 182  
 Полюс 126

### П-Р

Пономаренко Александр 216  
 Понтуро Энтони 69  
 Пошков Павел 114  
 Попов Сергей 148  
 Потанин Владимир 126, 128  
 Потапов Константин 200  
 Премджи Азим 238  
 Припачкин Юрий 138  
 Промышленные инвесторы,  
 группа 178  
 Протек 192  
 Проф-Медиа 126  
 Прохоров Михаил 64, 126, 128  
 Пугачев Сергей 170, 226  
 Пумпянский Дмитрий 146, 148  
 ПФПГ 182  
 Пэкер Джеймс 242  
 Райффайзенбанк 108  
 Рапану Каюс 114  
 Рахимкулов Михаил 175  
 Рахимов Муртаза 162  
 Рахимов Урал 162  
 Рашинов Виктор 142  
 РБК 78  
 Ренессанс Капитал 114  
 Ренова 138  
 Ренова-Капитал 220  
 РЕСО-Гарантия 216  
 Рогачев Андрей 178, 190  
 Рогачев Михаил 200  
 Роз Дженин 300  
 Розницио 84  
 Рольф 176  
 Росбанк 126  
 Росгосстрах 170, 176  
 Роснефть 200  
 Российский алюминий 138  
 Российский кредит 148  
 Роулинг Джоан 236  
 Рудинский Игорь 216  
 Рудяк Михаил 178  
 Русагро 184, 196  
 Руспромавто 200  
 Русская медная компания 170  
 Русский алюминий 200  
 Русский солод 194  
 Русский стандарт 146  
 Русснефть 159, 188  
 Рыболовлев Дмитрий 156  
 Рязкин Александр 36

### С-У

Салинасу Плиего Рикардо 244  
 Саркисов Николай 216  
 Саркисов Сергей 216  
 Сатонкин Павел 200  
 Светаков Александр 196  
 Связой 216  
 Северсталь 136, 172  
 Северсталь-авто 136, 220  
 Северсталь-инвест 188  
 Сев-ЗапТЭЦ 176  
 Седых Анатолий 172  
 Седьмой континент 178, 188  
 СИА Интернешнл 216  
 Сильвинит 216  
 Симановский Леонид 182  
 Сингх Кушал Пал 238  
 Система, АФК 142, 251  
 Ситибанк 108

Скатерщиков Сергей 220  
 Скоробогатко Александр 216  
 Скоц Андрей 162, 167  
 Слим Хелу Карлос 244  
 Слободин Михаил 220  
 Смоленский Александр 84  
 Собинбанк 178, 196  
 СОК-Автомотив 192  
 СОК, группа 192  
 Солабуто Николай 112  
 Спилберг Стивен 234  
 СТ Девелопмент 164, 184  
 СТ-Новая Голландия 184  
 Столповских Виктор 36  
 Стоукс Керри 242  
 Стоукс Патрик 69  
 СУ-155 172  
 Сун Вэйпин 240  
 Суп 78  
 Сургутнефтегаз 114, 156  
 СУЭК 148  
 ТАИФ 190  
 Тайц Матвей 114  
 Тамбейнефтегаз 54  
 Тарико Рустам 146  
 Тененбаум Евгений 200  
 Тетюхин Владислав 192  
 ТехноСерв А/С 160  
 Техносила 216  
 ТНК-ВР 131, 142  
 Толчинский Александр 220  
 Торлопов Владимир 220  
 Тракторные заводы, концерн 198  
 Трансмашхолдинг 145  
 Тригубофф Гарри Оскар 242  
 Тройка Диалог 54, 176, 226  
 Троценко Роман 216  
 Трубная металлургическая  
 компания 146  
 Тутыхин Валерий 226  
 УАЗ 188, 220  
 УГМК145  
 Унтэйкр-младший Эдвард 244  
 Урал ФД 182  
 Уралкалий 156  
 Уралсиб, банк 114  
 Уралсиб, ФК 134, 142, 226  
 Уральская горно-металлургическая  
 компания 167  
 Уралэлектромедь 167  
 УРСА 216  
 Усманов Алишер 146, 148, 160, 167  
 Уфавита 216

### Ф-Я

Фармастандарт 200, 216  
 Фармаэксперт 74  
 Федун Леонид 108, 148, 226  
 Ферон 74  
 Фетисов Глеб 164  
 Финнам 112  
 Фосагро 190  
 Фридман Михаил 131, 200, 220, 251  
 Фролов Александр 159  
 Хабриев Рамил 74  
 Хадж Абумрад Дэниел 244  
 Хан Владимир 82  
 Хан Герман 142  
 Ханса Лизинг 47  
 Харитонин Виктор 216  
 Хармсворг Джонатан 92

Харт Грэм 242  
 Хачатуров Данил 170  
 Херцог Бонни 69  
 Хириси Микитани 241  
 Хириси Ямаучи 241  
 Хо Лоуренсом 242  
 Ходарович Андрей 104  
 Хорошковский Валерий 220  
 Ху Цзяньшэ 240  
 Цао Дэван 240  
 Царьков Олег 138, 220  
 Цветков Николай 142, 226  
 Центр Фейерверков Хан 82  
 Центрокредит 74  
 Чамин Олег 84  
 Чекулаев Василий 108  
 Чигиринский Александр 200  
 Чигиринский Шалва 164, 184, 200  
 ЧТПЗ, группа 170  
 Шаймиев Минтимер 190  
 Шаймиев Радик 190  
 Шангви Дилип 238  
 Швецов Вадим 136, 188, 220  
 Швидлер Евгений 200  
 Шефлер Юрий 188  
 Широков Андрей 112  
 Шифрин Александр 164  
 Шишханов Михаил 188  
 Шугар Брайан 52  
 Шугар Лиза 52  
 Шульц Говард 234  
 Эльдорато 164  
 Эр Телеком 182  
 ЮКОС 200  
 Юниаструмбанк 112  
 Юнилэнд Холдинг 194  
 Юшмилк 200, 216  
 Юшваев Гаврил 186  
 Яковлев Игорь 164  
 Якунин Вадим 192  
 Ямал СПГ 54

### А-У

Aditya Birla Group 238  
 Altalanos ErtekForgalmi Bank 175  
 Altimo 164  
 America Movil 244  
 Anheuser-Busch 69  
 Arcelor 136  
 Aricom 216  
 ArtCurial 300  
 Avoca 167  
 Baltic Trust Bank 84  
 Banana Republic 52  
 Bella Bear 311  
 Boeing 192  
 British Petroleum 48  
 Budejovicky Budvar 69  
 Carso Global 244  
 Citibank 108  
 Citigroup 69  
 Coalco International 160  
 Delhi Land & Finance 238  
 Derivative Expert 112  
 Deutsche Bank 114  
 Distinctive Assets 92  
 Duferco 125  
 ENI 152  
 Fiat 220  
 Fuyao Glass Industry Group 240  
 Gap 52  
 General Electric 84  
 Golden Telecom 178  
 Google 234  
 Google Analytics 52  
 Greentown China Group 240  
 Grupo Carso 244  
 Grupo Financiero Inbursa 244  
 Hansabank 47  
 Hengda 240  
 IKEA 236  
 InBev 69  
 Inbursa 244  
 ING Bank 108  
 Isuzu 220  
 Iusacell 244  
 JVC 92  
 KPMG 200  
 L'Oreal 236  
 LVMH 236  
 Marcatel 244  
 Mars 311  
 MediaMarkt 164  
 Melco PBL Entertainment 242  
 Millhouse 200  
 Mirax Group 182  
 Mittal Steel 136  
 Mori Trust 241  
 NBC Universal 52  
 Neiman Marcus 52  
 News Corp. 241  
 Nike 52  
 Nine Dragons 240  
 Nintendo 241  
 Northern & Shell 92  
 Novelis 238  
 Oerlikon 138  
 Oriel Resources 184  
 OTP Bank 175  
 Pala Investments 167  
 Pamplona Capital Management 226  
 Peter Hambro Mining 216  
 Petroleos de Venezuela (PDVSA) 48  
 Plug Power 128  
 Port.ru 78  
 Publishing & Broadcasting 242  
 Reliance Industries 238  
 Ritzio Entertainment Group 84, 167  
 Runicom 200  
 S.P.I., группа 188  
 Sanborns 244  
 Seguros de Mexico 244  
 Sequoia Capital 52  
 Seven Network 242  
 SoftBank 241  
 Sotheby's 300  
 SsangYong Motors 220  
 Starbucks 234  
 Steel Invest & Finance 125  
 Sugar Publishing 52  
 Sun 238  
 Sun Pharmaceuticals 238  
 Synear Food Holding 240  
 T&T 244  
 Telmex 244  
 Total 48  
 Trinethra Superretail 238  
 Tynda Forest Holding 216  
 United News & Media 92  
 Vodafone 241  
 Wipro 238  
 X5 Retail 178, 190, 226  
 Yamaha 92  
 Young Energy Prize 54



Château Lafite Rothschild, 2000



ПОДОЖДИТЕ.



VINTAGE 1945 King size GMT

Золотой корпус, автоматический механизм Girard-Perregaux, сапфировая задняя крышка. Хронограф, время второго часового пояса, дата.

**GP**  
**GIRARD-PERREGAUX**  
WATCHES FOR THE FEW SINCE 1791

www.girard-perregaux.com реклама

*Mercury*

эксклюзивный дистрибьютор

Тверская ул., 16.  
Галерея «Актер»,  
магазин «Mercury»  
Москва, тел. (495) 935-7789

Кутузовский пр-т, 31  
магазин «Mercury»  
Москва, тел. (495) 933-3031

пл. Европы, 2  
Г-ца «Рэдиссон САС Славянская»  
магазин «Mercury»  
Москва, тел. (495) 941-8929

Третьяковский пр., 7  
магазин «Mercury»  
Москва, тел. (495) 933-3393

Барвиха Luxury Village  
8-й км Рублево-Успенского ш.,  
магазин «Mercury»  
тел. (495) 225-8870

Михайловская ул., 1/7  
Гранд Отель «Европа»,  
магазин «Mercury»  
С.-Петербург, тел. (812) 329-6577

**Главный редактор**  
Максим Кашулинский  
**Первый заместитель главного редактора**  
Кирилл Вишнепольский  
**Заместители главного редактора**  
Кирилл Горский,  
Николай Мазурин  
**Арт-директор**  
Галина Сивецкая

**Ответственный секретарь:** Ирина Фрейдлин  
**Редакторы:** Михаил Козырев, Александр Кулиш («Стиль»), Игорь Попов, Ирина Телицына, Павел Миледин («Деньги»)  
**Обозреватели:** Елена Березанская, Светлана Иванова, Александр Кондратьев, Илья Хренников  
**Корреспонденты:** Мария Абакумова, Николай Борисов, Андрей Вырковский, Иван Голунов, Анастасия Жохова, Валерий Игуменов, Николай Кононов, Юрий Кребс, Роман Кутузов, Александр Сазонов  
**Фотослужба:** Катерина Царегородцева (руководитель), Варвара Гладкая, Зарина Дзгоева, Юлия Вертячих (ассистент)  
**Дизайнеры:** Андрей Сивецкий (руководитель), Елена Мамонова, Людмила Рабцун, Лилия Тарасова  
**Литературные редакторы:** Екатерина Лазарева, Ольга Серова  
**Выпускающий редактор:** Елена Латун  
**Корректор:** Наталия Никитина  
**Ассистент редакции:** Татьяна Романова  
**Адрес редакции:** 129226 Россия, Москва, ул. Докукина, 16, стр. 1, 6-й этаж  
Тел.: 980-5252, факс: 980-5255  
E-mail: forbes.readers@axelspringer.ru

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.  
Регистрационное удостоверение ПИ №ФС77-19845 от 04 апреля 2005 года ISSN 1810-8660

**Учредитель журнала:** ЗАО «Аксель Шпрингер Раша»

**Генеральный директор:** Регина фон Флемминг  
**Директор по рекламе:** Светлана Ланюгова (svetlana.lanugova@axelspringer.ru)  
**Отдел рекламы:** Татьяна Шляхтова (заместитель директора) (tatyana.shlyakhtova@axelspringer.ru), Юлия Трифонова (координатор) (yulia.trifonova@axelspringer.ru). Тел.: 980-9538

**Директор по рекламе Forbes Style:** Анна Пискарева (anna.piskareva@axelspringer.ru)  
**Отдел корпоративных продаж:** Иван Потопахин (ivan.potopakhin@axelspringer.ru)

**Директор по маркетингу:** Мария Морозова  
**Отдел маркетинга:** Ольга Шпаццева  
**Директор по производству:** Людмила Камочкина

**Отдел производства:** Ирина Шулицкая (заместитель директора по производству), Поллина Мельник (координатор по работе с рекламодателями), Наталия Иванова (дизайнер)

**Директор по распространению:** Наталия Глушенко (natalia.gluschenko@axelspringer.ru)  
**Отдел распространения и подписки:** Лариса Аношина, Марина Викторова, Сергей Казаков, Ольга Решетова  
Тел.: 980-5259, факс: 980-5254

**Финансовый директор:** Юлия Ровчак

**Тираж номера:** 180 000 экземпляров

**Цветоделение:** PrePress International

**Отпечатано:** ЗАО «Алмаз-Пресс», Столярный пер., 3/34

**Цена:** свободная

Редакция не имеет возможности вступать в переписку, рецензировать и возвращать не заказанные ею рукописи и иллюстрации. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции.

© 2007 ЗАО «Аксель Шпрингер Раша»

© 2007 Forbes, as to materials published in the

US Edition of Forbes. All rights reserved.

Торговые марки Forbes и «Инструмент капиталиста» являются исключительной собственностью Forbes Inc. и используются в соответствии с лицензионным договором с Forbes Inc. ЗАО «Axel Springer Russia» is an affiliate of Axel Springer AG.

**Forbes, Inc.**

**axel springer**

**President and Editor-in-Chief:** Steve Forbes

**Chief Operating Officer:** Timothy C. Forbes

**Vice Chairman:** Christopher Forbes

**Vice President, Business Development:** Miguel Forbes

**Журнал Forbes основан В.С. Forbes в 1917 году.**

### Участь богатого человека

БЫТЬ МИЛЛИАРДЕРОМ НЕ ТАК УЖ И ПРОСТО. ТЫ МОЖЕШЬ С АЗАРТОМ вести переговоры, кататься на яхте или обедать с коллегой в хорошем итальянском ресторане. Но потом раздастся звонок, и ты узнаешь, что на шахте в Кемеровской области взорвался газ, погибли сто человек, добыча остановлена на несколько месяцев.



Или что в Пермской области случилась авария и огромный калийный рудник теперь придется затопить, то есть компания не до считается в следующем году \$200 млн.

Это не придуманные истории. Это пережили за минувший год владельцы компаний «Евраз» и «Уралкалий», миллиардеры.

Российский капиталист, несмотря на обилие денег на банковском счете, никогда не сможет почувствовать себя в полной мере свободным человеком. «Я уязвим,— говорит один из участников списка 100 богатейших бизнесменов России, — у меня есть

собственность». «Мы всегда поддерживаем действующую власть», — вынужден признать другой. «У нас богатство в светском аспекте легально, а в моральном — нет», — констатирует третий.

А разводы? Вспомните только один из них, самый громкий, как разошлись Ирина и Роман Абрамовичи. Бывший владелец «Сибнефти» — человек скрытный, он наверняка прилагал усилия, чтобы расставание прошло как можно тише и незаметнее. Но разве такое утаишь?

В целом любая проблема, с которой может столкнуться обычный человек, умножается на коэффициент 1000, если то же самое происходит с миллиардером. Вы возразите: ну да, но они обогащаются с такой скоростью, что свежий приток денег компенсирует любую неурядицу.

На самом деле они обогащаются даже медленнее среднестатистического москвича. Совокупное состояние ста богатейших бизнесменов России выросло за год на 36%. Именно с такой скоростью дорожали принадлежащие им активы — компании, банки, акции и др. Теперь рассмотрим обычную столичную семью. Основа ее состояния при нынешних ценах на жилье — недвижимость. В Москве квартиры подорожали за год примерно на 50%. Значит, примерно на столько же выросло и состояние всех их владельцев. Возможно, рост цен — временное явление, следствие перекаса на рынке недвижимости. Но кто поручится, что стоимость российских компаний — постоянная величина? Владелец банка или металлургического завода в случае кризиса в экономике может обеднеть так же быстро, как и владелец квартиры.

Однако если такое произойдет, то вскроется одна принципиальная вещь, объясняющая, чем настоящий бизнесмен отличается от среднего горожанина и почему жалеть бизнесмена глупо. Предприниматель, пережив кризис, снова займется делом и, скорее всего, опять разбогатеет. Примеров масса. Один из самых интересных — Олег Бойко, легендарный предприниматель прошлого десятилетия. В 1990-х его компании разорились, сам он оказался прикован к инвалидной коляске. Теперь Бойко — довольный жизнью миллиардер. (Хотя государство вот-вот прикроет его очередной бизнес.) Подробности — в статье Ирины Телицкой на стр. 84.

МАКСИМ КАШУЛИНСКИЙ,  
главный редактор

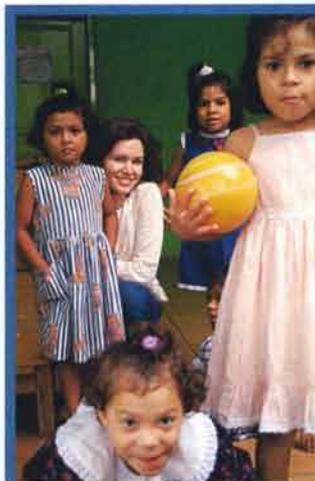
## О «Газпроме»

Прочитал материал о стариках-газовиках («Старая гвардия», Forbes №4, 2007). В целом все так, наверное, и было: и то, что первый эшелон газпромовских руководителей не воспринимал всерьез фондовый рынок, и, что если и работали на свой карман, то просто выводили активы, отдавая их друзьям, родственникам или распределяя заказы по дружественным фирмам. Но как обстоят дела сейчас? Стал ли «Газпром» эффективнее? Если судить по капитализации компании, которая каждый год чуть ли не удваивается, инвесторы в монополию верят. Даже когда «Газпром» перекрывал вентиль Украине в позапрошлом январе, пока западная пресса рисовала образ агрессивного монстра, западные же инвесторы расхватывали акции — тогда как раз отменили разделение на внутренний и внешний рынки. Я думаю, то, что мы видим сейчас, — просто некий второй уровень развития «Газпрома»; он лучше первого хотя бы тем, что активы компании не сокращаются, а увеличиваются. Надеюсь, будет и третий уровень, когда «Газпром» займется собственно делом: наращиванием производства своего основного продукта.

— АНДРЕЙ ШЕИН,  
Ленинградская область

## Об Иванове

Разочаровался впервые вашей рубрикой «Рекогносцировка» в прошлом номере, где была помещена заметка про Ивановскую область «Будущее пока не наступило». Обычно вы публикуете увлекательные репортажи о местности, а тут заикнулись на личности. Из статьи следует, что в Иванове до Меня вообще ничего не происходило. А это не так. Владельцы текстильных предприятий и раньше модернизировали производство, а сознательные бизнес-



## О детских домах

Пишу вам письмо с откликом на статью «Уютный детский дом» (раздел «Образ жизни», Forbes №3, 2007). С одной стороны, хочу выразить свою признательность коллективу журнала Forbes за то, что в каждом номере можно найти интересную и полезную статью о благотворительности. Но, с другой стороны, эта конкретная статья поразила меня своей то ли провокационностью, то ли односторонним отражением реальности. Напомню, речь идет о поддержке современной системы детских домов в развивающихся странах со стороны представителей фонда Whole Child International. Подчеркну, у меня сложилось именно такое впечатление о статье: речь идет о популяризации неэф-

фективного (возможно, даже негуманного) в мирных условиях метода содержания одиноких детей и сохранения мировой системы, при которой взрослые специалисты зарабатывают деньги и общественные привилегии на одиноких детях. Мое мнение — дети должны воспитываться в семьях (хотя бы и чужих), это заложено эволюцией человечества. Не стоит лишать одиноких детей права на воспитание в семьях, тем более когда в развитых странах (да и в развивающихся тоже) существует большое количество желающих стать приемными родителями. Пишу это потому, что мне и моей семье довелось столкнуться с системой детских домов. Мой покойный отец попал в подобное заведение в СССР в 1950-х, при том, что у него были дедушка и бабушка, которые жили в Канаде. И мне на себе довелось испытать деформации подобного воспитания. Сейчас в качестве волонтера я веду спортивные занятия для подростков в католическом приюте города Новосибирска и вновь убеждаюсь, что никакая групповая система детского воспитания и содержания не может сравниться в эффективности и гуманности с традиционными семьями.

— МАКСИМ ЗАДОРЖНЫЙ, представитель «Скрипник-фонда» в России

мены выкладывали перед своими офисами плитку и занимались благотворительностью. И почему столько внимания уделено текстильщикам? В Иванове, между прочим, делают 70% российских автокранов (знаменитый «Ивановец»), экскаваторы, станки. Есть у нас и вполне европейский курорт Плес — там стильный дачный отель и ресторан с вполне столичной кухней появился еще до Меня.

Безусловно, Михаил Александрович — яркий человек, и когда он стал губернатором, в город

чаще стали наведываться и московские, и федеральные чиновники. И жизнь действительно закипела. Но мне кажется, что в заметке наша область представлена крайне однобоко. Даже губернатор.

Вы почему-то пишете про платный вход на новогодний губернаторский бал, но умалчиваете, что собранные таким образом 600 000 рублей пошли на закупку спортивного инвентаря для детских домов.

— АЛЕКСАНДР, г. Иваново

## О Меркель

Здравствуйте, уважаемая редакция. Почему вы решили, что немецкий канцлер Ангела Меркель находится в коалиции с «зелеными»? (Так было написано в материале «Догнать и перегнать», №4, 2007.) На самом деле Ангела Меркель и ее Христианско-демократический союз (ХДС) сформировали «широкую коалицию» с социал-демократами, за счет чего они и поделили места в кабинете министров пополам. А в целом статья верная — Европа пересматривает свой подход к экономике, а значит, может «догнать и перегнать Америку».

— АННА КЛЕПИКОВА, Москва



ВОСЕМЬ МЕСЯЦЕВ СПУСТЯ

## Официальное признание

В сентябре 2006 года Forbes рассказывал об Александре Гайдамаке, сыне гораздо более известного бизнесмена Аркадия Гайдамака, гражданина Израиля, Канады, Франции и Анголы. Мы писали, что во Франции Гайдамака-старшего подозревали в незаконной торговле оружием. Сам Гайдамак любил повторять: «Меня никто никогда не только не судил за нарушения законодательства в области торговли оружием, мне ни одна страна не предъявляла обвинений по этому поводу». Но в конце марта, как пишет газета Le Figaro, генеральный прокурор Парижа предъявил Аркадию Гайдамаку обвинения по делу о коррупции и незаконных поставках правительству Анголы вооружений на сумму около \$800 млн. С этой страной бизнесмен связан давно и тесно: с начала 1990-х годов он продавал ангольскую нефть, алмазы и долги. Помимо Гайдамака, обвинение по этому делу предъявлено сыну бывшего президента Франции Жану-Кристофу Миттерану, экс-министру внутренних дел Франции Шарлю Паскуа и еще четырем десяткам человек.

— Валерий Игуменов

ДВА ГОДА СПУСТЯ

## Береги энергию

Весной 2005 года Forbes описывал положение дел на предприятиях, входящих в светотехнический холдинг «В.А.В.С.» предпринимателя Виктора Столповских. Скупив четыре ламповых завода и построив еще один, он поставил под свой контроль около 80% всего объема производства ламп общего назначения в России. Но бизнесмен жаловался, что извлекать преимущества из положения крупнейшего игрока ему мешает дешевый китайский импорт. Позже эта проблема успешно разрешилась: ассоциация «Российский свет» по инициативе «В.А.В.С.» обратилась в Минэкономразвития с просьбой встать на защиту национальных производителей, и в начале 2006 года правительство установило лимит на ввоз лампочек. Но квотирование

не помогло «В.А.В.С.» победить китайцев. Бывший кремлевский подрядчик (компания Столповских Mercata Trading в середине 1990-х реконструировала здание Счетной палаты и Большого Кремлевского дворца) просчитался. В конце марта бизнесмен объявил, что с апреля 2006 года «В.А.В.С.» перестал платить проценты по кредиту в \$150 млн, полученному в Сбербанке. «С 2005 года на рынок стала массово проникать контрафактная продукция китайских производителей, что заставило «В.А.В.С.» почти вдвое снизить конечную цену на лампы — с 4,5 до 2,5 рубля», — цитирует Столповских «Интерфакс». А ставки по кредиту отнюдь не низки: Сбербанк ссужал предпринимателю деньги под 14% годовых. — Александр Сазонов

ЧЕТЫРЕ МЕСЯЦА СПУСТЯ

## Партийный ребрендинг

Статья «Есть такая партия» в январе 2007 года рассказывала о партии «Свободная Россия», созданной уральским предпринимателем Александром Рявкиным. Мы писали, что в апреле 2004 года он переименовал свою Российскую сетевую партию поддержки малого и среднего бизнеса в «Свободную Россию»,



Рявкин снова переименовал партию

воспользовавшись идеей Ирины Хакамады (ей, кстати, Минюст отказал в регистрации, заявив, что партия с таким названием уже существует). Через два года партия Рявкина снова переименовалась и стала «Гражданской силой». В конце марта на VII внеочередном съезде делегаты абсолютным большинством приняли предложенное Высшим советом название и новый партийный символ — подсолнух. «Новое название не привнесло смысла. У партии по-прежнему нет сформировавшейся концепции, стратегии и идеологии», — считает политконсультант

Дмитрий Гусев. — Ирина Телицына

## ИЗ АРХИВОВ

СЕНТЯБРЬ 1930 ГОДА

### Гольф как бизнес

«Кто видел Джона Д. Рокфеллера на поле для гольфа, тот уже много знает об этом человеке. Он проявляет в игре все те же свойства характера, что и в бизнесе: склонность к анализу, терпение, умение сконцентрироваться, предельную осторожность, методичность. К каждому броску он относится так, будто от него зависит контроль над одной из компаний, входящих в Standard Oil. С партнерами он всегда любезен, внимателен и тактичен. И, заметьте, педантично соблюдает все правила игры».

АПРЕЛЬ 1963 ГОДА

### Фотография для «Чайников»

«Уильям С. Вон, президент Eastman Kodak Co., говорит: «Мы всегда старались сделать камеру, которой могла бы пользоваться тетя Молли». Именно это желание стоит за всеми технологическими прорывами фирмы. Например, многочисленные тети Молли никак не могли справиться с пленкой. В феврале Вон представил публике пластиковый



картридж, который так легко вставляется в новый аппарат Kodak Instamatic! Теперь не надо самому заправлять и перематывать пленку».

ОКТАБРЬ 1983 ГОДА

### 400 богатейших

«После того как мы побеседовали с некоторыми участниками нашего списка 400 богатейших американцев (и не всегда это были дружественные беседы), у нас сформировалось представление о смысле жизни этих людей. Что еще может служить лучшим индикатором жизнеспособности рыночной системы? Ведь на каждый доллар, который они промотали или припрятали, приходится 99 или даже 999 долларов, которые работают, обеспечивая личную свободу каждого американца. Эти четыре сотни богатейших, каждый по отдельности и все вместе, — наглядное доказательство того, что система работает».

## Время и деньги большей частью взаимозаменяемы.

— УИНСТОН ЧЕРЧИЛЬ

**Приговор** [Доллар] будет падать в ближайшие годы, весь вопрос в том, быстро или медленно.

— АЛЕКСЕЙ КУДРИН  
в интервью «Ведомостям»

**О коротком сроке** Спикер Совета Федерации Сергей Миронов предлагает увеличить срок полномочий президента РФ до пяти или семи лет и предусмотреть, что одно и то же лицо может занимать пост главы государства три срока подряд... «Для России четыре года — это очень короткий срок», — убежден он.

— РИА «Новости»

### О длинном сроке

— И еще вы нам сказали, — с грустью, которую господин Путин попытался скрыть странной полуулыбкой, — через семь миллиардов лет Солнце прекратит свое существование и превратится в «белого карлика».

В этот момент даже полуулыбка слетела с лица господина Путина, и он честно признался:

— Это очень огорчает. Правда, до этого еще далеко...

Неудивительно, что многие проблемы нашей страны померкли в глазах Владимира Путина на фоне этой.

— «Коммерсантъ»

**В кругу друзей** Владимир Путин по-прежнему предпочитает старых приятелей новым знакомцам. Назначение физика Владимира Чурова на пост главы Центризбиркома, важность которого ввиду грядущих выборов 2007–2008 гг. резко возросла, вызывает чувство глубокого удивления.

## Игра в слова

ВЦИОМ подсчитал, проведя соответствующий опрос, какие чувства вызывают у россиян те или иные слова-символы. Вот хит-парад понятий со знаком «плюс» и со знаком «минус». Указан процент людей, отметивших слово

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ЧУВСТВА		ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ЧУВСТВА	
ПОРЯДОК	58%	ЭЛИТА	41%
СПРАВЕДЛИВОСТЬ	49	НЕРУССКИЕ	29
СТАБИЛЬНОСТЬ	38	КАПИТАЛИЗМ	26
СВОБОДА	37	ЗАПАД	23
ДОСТАТОК	37	РЕВОЛЮЦИЯ	22
ПАТРИОТИЗМ	35	КОММУНИЗМ	19
РУССКИЕ	34	ВЛАСТЬ	18
ПРАВА ЧЕЛОВЕКА	33	ОППОЗИЦИЯ	17
УСПЕХ	31	ПАРТИЯ	16
ТРУД	31	ЛИБЕРАЛИЗМ	15

Источник: ВЦИОМ

Удивления, что за семь лет путинского правления... так и не было создано Общество друзей Владимира Путина. Если подобная организация не существует хотя бы тайно, на манер масонской ложи, то действующий президент имеет все основания печалиться по поводу человеческой неблагодарности.

— «Газета.ru»

### Святейший комментарий

— Ваше отношение к отечественному списку «Форбса»?

— Некоторых из людей, там упомянутых, я знаю. Среди них есть очень достойные предприниматели, которые заботятся о России. Есть и те, общаться с кем мне непросто. Так что присутствие в этом списке, на мой взгляд, — это не доблесть и не повод для осуждения. В любой среде есть люди разные. А суд — за Господом.

— АЛЕКСИЙ П в интервью «Известиям»

**Путь к демократии** Несмотря на все мое уважение к друзьям и неуважение к нынешнему российскому телевидению, я скорее согласен с ним, чем с моими друзьями. Жизнь в России действительно стала лучше и веселее. Мои друзья правы во всех своих обвинениях по отношению к режиму, но их вердикт, по-моему, ошибочен. Нынешний российский век вовсе не ужасен, а сердца моих соотечественников совершенно нормальны. Больше того: я глубоко убежден, что Россия за всю свою тысячелетнюю историю не знала такого многообещающего времени... Мои соотечественники сегодня заботятся только о том, чтобы заработать на «хлеб с маслом». И это хорошо, потому что без хлеба и масла нет ни свободы, ни демократии. Необходимо сначала обеспечить достойную жизнь своей семье. Потом обустроить улицу, на которой ты живешь. Потом город. Потом регион. Потом страну. И золотой век завершится — чтобы уступить место нормальной жизни.

— БОРИС АКУНИН  
для Liberation (перевод — inopressa.ru)

**Тревога и пустота** Основное содержание понятия «Россия» есть нефть и газ — это материи, не поддающиеся оформлению и утекающие. Вместо них получают доллары, но это тоже некоторым образом пустота, потому что, пока на них ничего не куплено, они как бы вообще одна только потенциальность — когда потрачу, тогда и будет ясно, зачем они были. Но тогда их не будет. Суть сегодняшнего жизненного процесса заключается в обмене нашей потенциальной энергии на потенциальные покупки, что как-то очень неконкретно, и вдобавок есть опасение, что выйдет какая-то наколка. Потому они сами эти доллары напечатали, сами произвели товары и за эти доллары нам их продали — ну неужели при этом не наколют? Как-то это тревожно.

— ГРИГОРИЙ РЕВЗИН для GQ

# Бумеранг истории

## Как России реагировать на конфликт Запада и Ирана? Есть способ

**К**ТО-ТО СКАЗАЛ, ЧТО НАД каждым государством висит ниспосланное ему свыше проклятие. Беда Ирана, как странно это ни звучало бы, заключается в наличии у него великого прошлого, имперской генетической памяти, периодически возрождающегося державного самосознания политической элиты и народа, а также богатейшей культуры, которая неповторимо синтезировала уникальные реликты, начиная с ранних человеческих цивилизаций.

Траектория истории Ирана размечена резкими перепадами, взлетами и падениями. Могущественные империи Ахеменидов, Сасанидов, Сефевидов и Надир-шаха Афшара сменялись эпохами подневольного существования — при арабах, сельджуках, монголах, афганцах, османах, а уже в Новое время — при англо-русском кондоминиуме.

В период расцвета у иранского народа развивался комплекс величия. Упадок рождал чувство неполноценности и жажду реванша. Когда накапливалась критическая масса, наступал очередной цикл возрождения. А по мере ускорения научно-технического прогресса он принимал все более очевидные модернизационные черты.

Последний раз пружина унижения, сжимавшаяся на протяжении XIX и большей части XX века, распрямилась как никогда мощно и стремительно. Исламская революция 1979 года лишь внешне носила патриархально-реставраторский, религиозный и регрессивный характер. На самом деле эти события стали свидетельством присутствия в иранской истории четкого размеренного ритма и вполне опознаваемой закономерности.

Новая эпоха пробуждения отличается от предыдущих циклов подъема. Иранский правящий класс и общество прониклись пониманием того факта, что выстоять под напором беспрецедентных вызовов и угроз конца XX и начала XXI веков можно, лишь органично соединив традиционализм в образе жизни и культуре с новейшими технологиями в области экономики и военного дела. И ядерное оружие нужно Тегерану не для того, чтобы немедленно пойти на кого-нибудь войной, а как общепринятый атрибут великой державы.

Иран требует к себе соответствующего отношения и признания своей роли в мире. С точки зрения истории его претензии на присутствие в клубе великих держав не содержат ничего нового и противоестественного. Но ни Запад, ни Рос-



С какой стати нам  
обзаводиться врагом  
вблизи своих границ?

сия, ни остальной (прежде всего арабский) мир к подобной постановке вопроса не готовы.

Появление на Ближнем и Среднем Востоке государства-гегемона (или даже просто соискателя такой роли) чревато либо полным разбалансированием региональной ситуации, либо радикальной переменой в местной расстановке сил. И то и другое крайне опасно, России ядерный Иран совершенно не нужен, как и всем остальным. И тревогу можно понять. Но вот чего понять нельзя, так это стремления Вашингтона решать сложнейшую проблему, замешанную на чувстве национальной гордости древнего и амбициозного народа, с помощью методов, которые блистательно провалились в Афганистане и Ираке.

Чудовищную асимметричность ответа Тегерана страшно даже вообразить. США и Западу необходимо срочно избавиться от иллюзий о джентльменской готовности Ирана вести «кор-

ректную», «цивилизованную» войну. Контратака будет произведена в широком масштабе, в партизанском стиле и по разным, в том числе совершенно неожиданным, направлениям. Тегеран задействует как официальные вооруженные силы, так и зарезервированные на «черный день» многочисленные террористические группировки, которые лишь ждут сигнала. Где и как они будут мстить, неведомо даже Аллаху. Защититься от такого «рассеянного» контрудара нереально.

Именно из этого следует исходить России в ее иранской политике. С какой стати нам, вопреки исторической традиции, обзаводиться заклятым врагом в непосредственной близости от наших границ? Между прочим, последняя из всего лишь двух русско-иранских войн закончилась аж в 1828 году уникальным по своей прочности и долговечности миром! Для сравнения: с Турцией Россия воевала восемь раз.

У Москвы нет иного выбора, кроме как, вооружившись прагматичной дипломатической стратегией, найти филигранную тактику поведения. Во-первых, не слишком гневаться на Тегеран за то, что он не дал нам набрать очки на посредничестве между ним и Западом. Во-вторых, сделать все возможное для предотвращения коллективных или одиночных силовых акций против Ирана. Ну а если Вашингтон вознамерился окончательно сломать себе хребет на Ближнем Востоке, то, в-третьих, ни при каких обстоятельствах не подвергать себя риску разделить с ним это сомнительное удовольствие: **F**



## Ловушка для страны

Сама по себе бедность — не проблема. Проблема — хроническая бедность. Как с ней быть?

**С**ПИСОК БОГАТЕЙШИХ РОССИЯН, ОПУБЛИКОВАННЫЙ В этом номере, в очередной раз заставляет задуматься над тем, насколько равномерно распределяются в России выгоды экономического роста последних лет. Достаются ли они одним лишь миллиардерам или благосостояние среднего класса и бедных россиян также растет?

По официальным данным, средний россиянин получил от путинского роста ВВП огромные выгоды: за последние семь лет реальная заработная плата выросла в 2,5 раза, а реальные денежные доходы населения — более чем в два раза. Уровень бедности, то есть процент населения с доходами ниже прожиточного минимума, сократился вдвое и составляет теперь около 15%.

Однако динамика уровня бедности сама по себе не дает полной картины. Для социального развития общества важно бороться не просто с бедностью, а с ловушкой долгосрочной бедности: необходимо сделать так, чтобы бедность стала временным явлением, чтобы человек, потерявший работу, мог быстро найти новую, а человек, чья профессия больше не нужна обществу, — приобрести новые навыки и выбраться из нищеты. Для этого необходимы развитые рынки труда и жилья, а также развитые финансовые рынки.

Например, в США 61% населения считает, что ловушки бедности не существует: бедные всегда могут найти новую работу, а при необходимости сменить место проживания и/или профессию. В Европе (и России) этой точки зрения придерживаются лишь 15–20% населения; подавляющее большинство считает, что ловушка бедности объективно существует. Их тоже можно понять: если рынки неразвиты, то бедные просто не могут позволить себе расходы на переобучение или переезд — у них с трудом хватает денег на еду. Интересно, что в этом ряду Китай и Япония гораздо ближе к США, чем к Европе и России, хотя финансовые рынки там неразвиты, общественная мораль заставляет стремиться к успеху, даже если это связано с преодолением огромных трудностей.

В России 1990-х годов ловушка бедности существовала в ярко выраженном виде. Глубина экономического спада

была совершенно разной в разных секторах экономики и в разных регионах. В связи с тем, что размещение промышленности в СССР было географически концентрированным (то есть целые города и даже области зависели от одной-двух отраслей), возникли анклавов бедности, уровни бедности и безработицы даже в соседних регионах отличались в разы. Кроме того, поскольку дореформенные сбережения населения были уничтожены инфляцией, а финансовые рынки неразвиты, ловушка бедности из теоретической абстракции превратилась в тяжелую проблему: десятки миллионов россиян столкнулись с вызовами элементарного выживания.

По данным Российского мониторинга экономического состояния населения (РМЭЗ), в 1990-е годы лишь около четверти россиян могли позволить себе делать сбережения. Это, в свою очередь, препятствовало самому эффективному способу решения проблемы ловушек бедности — межрегиональной мобильности. Сравните с США: там рецессия на уровне города или штата приводит к тому, что начинается отток населения в другие города или штаты. Согласно известному исследованию американских экономистов Бланшара и Каца (1992 год), примерно через семь лет после рецессии безработица в штате возвращается к нормальному уровню. В России 1990-х годов такой механизм работал плохо, именно потому, что на переезд и поиск работы на новом месте нужны деньги, а их у беднейших слоев не было. По оценкам, полученным в нашей работе с Юрием Андриенко, в 1990 году в такую ловушку попали около трети российских регионов, в которых проживало 28% населения страны.

Насколько рост последних лет разорвал этот порочный круг? На этот вопрос пытается дать ответ недавнее исследование Брэдфорда Милса из Виргинского технологического института. Используя данные того же РМЭЗ за 1994–2003 годы, Милс показал, что на самом деле хроническая бедность в России действительно гораздо меньше временной.

Впрочем, успокаиваться рано. В недавней работе Ирины Денисовой из ЦЭФИР/РЭШ сопоставляются попадание и выход из бедности в 1990-е и в 2000-е годы. Оказывается,

что экономический рост сокращает вероятность попадания в ловушку бедности, но те россияне, которые остаются бедными даже в период роста, заслуживают самого пристального внимания. Чтобы помочь и им справиться с бедностью, необходимо продолжать развивать финансовые рынки, рынок жилья и систему образования.

### Глас народа

Исследование World Values Survey показывает, в чем население разных стран видит источник бедности

ОТКУДА В НАШЕЙ СТРАНЕ БЕДНЫЕ, %	ЗАП.				
	РОССИЯ [1995]	ГЕРМАНИЯ [1997]	ЯПОНИЯ [1995]	КИТАЙ [1995]	США [1995]
<b>ВСЛЕДСТВИЕ ЛЕНИ И ОТСУТСТВИЯ СИЛЫ ВОЛИ</b>	15,0	17,7	57,2	58,4	61,2
<b>ВСЛЕДСТВИЕ НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ В ОБЩЕСТВЕ</b>	85,0	82,3	42,8	41,6	38,8

Источник: опрос World Values Survey

# Есть данные

НАЛОГИ ►

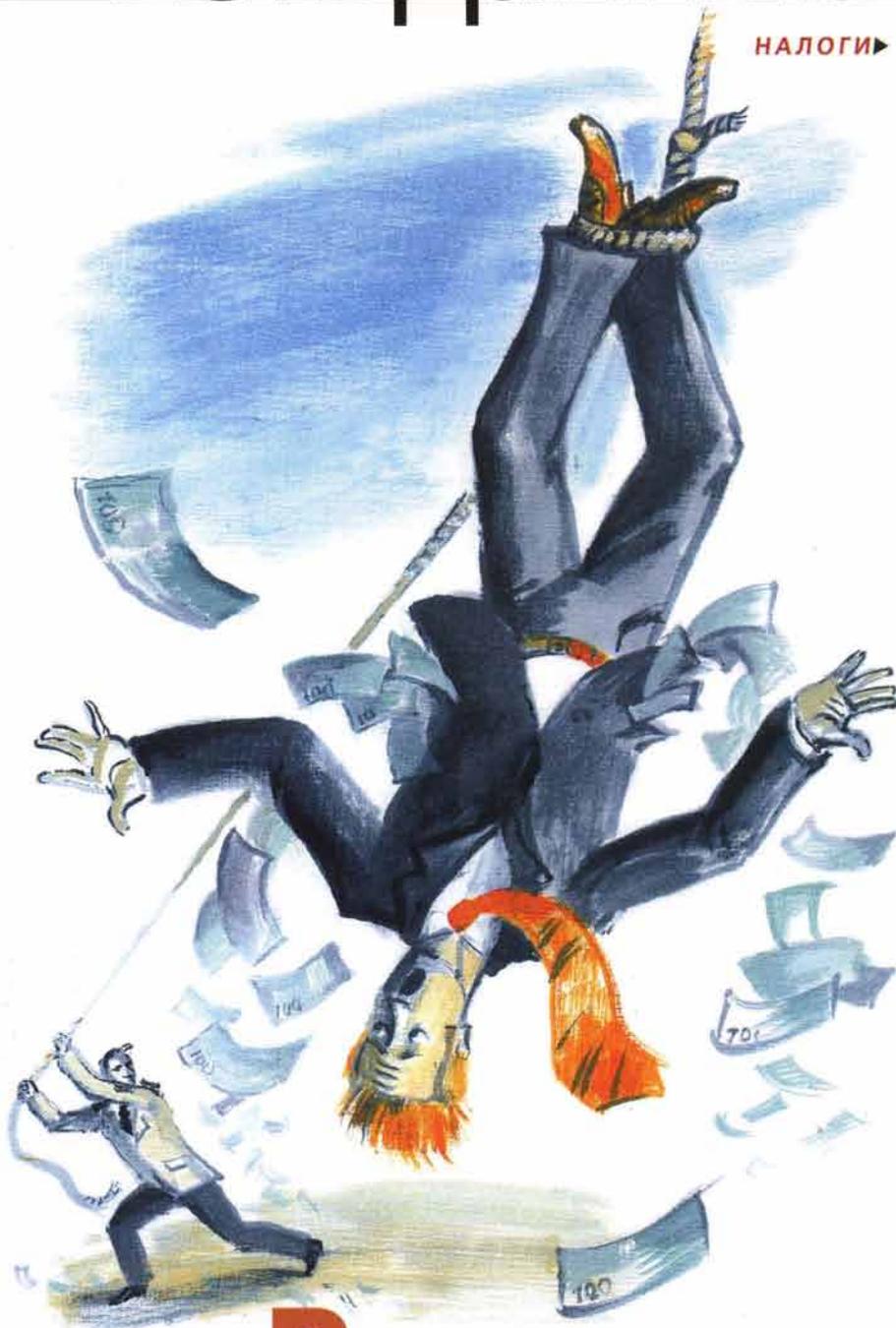
**К**ОМПАНИЯ «ХАНСА ЛИЗИНГ», входящая в скандинавскую финансовую группу Hansabank, уже год не заключает новых сделок, с тоской наблюдая, как заказы утекают к конкурентам. Завидовать есть чему: объем лизинговых платежей за год вырос почти вдвое — до \$5 млрд. Почему недавнему лидеру рынка пришлось свернуть бизнес? Налоговые органы предъявили «Ханса Лизинг» претензии на €21 млн, что сопоставимо с доходами компании за девять месяцев успешного 2005 года.

По Налоговому кодексу инспекции должны всего лишь следить за правильностью исчисления и уплаты налогов, а не увеличивать своими действиями доходную часть бюджета. Но на деле все происходит ровно наоборот. Более того, в проект закона о бюджете даже вписаны суммы, которые инспекциям велено взыскать с компаний во время налоговых проверок.

С помощью «укрепления платежной дисциплины» налоговики в 2007–2008 годах должны будут собрать 616 млрд рублей НДС, говорится в пояснительной записке к проекту трехлетнего бюджета, который правительство рассчитывает утвердить в Госдуме до 1 июля. Маловато? Ничего, есть еще и другие налоги: во время проверок у компаний обязательно обнаружат недоимку по налогу на прибыль в размере 67 млрд рублей.

Аптекарская точность, с которой Минфин предсказывает размер нечестности предпринимателей, — не фокус. В прошлом году во время налоговых проверок инспекторам удалось получить дополнительно 241 млрд рублей НДС. Минфин рассудил, что эти же 0,9% ВВП налогоплательщики вновь захотят утаить от казны, и велел налоговой службе вывести их на чистую воду.

«Укрепление дисциплины» должно обеспечить 26% поступлений НДС. А значит, каждый четвертый рубль этого налога государство намерено взять силой — независимо от результатов деятельности компании. Сделать это довольно легко, говорит юрист компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Юрий



## Все идет по плану

Налоговые инспекторы заранее знают, сколько выбьют из компаний во время проверок, — почти 700 млрд рублей за два года | Светлана Иванова

Воробьев. Достаточно под любым предлогом не принять НДС к вычету, чтобы разница между «входящим» и «исходящим» налогом (а именно ее нужно уплатить в бюджет) оказалась очень большой. Один из его клиентов был вынужден доплатить в бюджет \$1 млн НДС из-за найденной инспектором опечатки в счете-фактуре. Исправить ее могла только компания-контрагент, которая к тому времени была реорганизована и пе-

рестала существовать юридически. Но никаких аргументов инспекция не приняла.

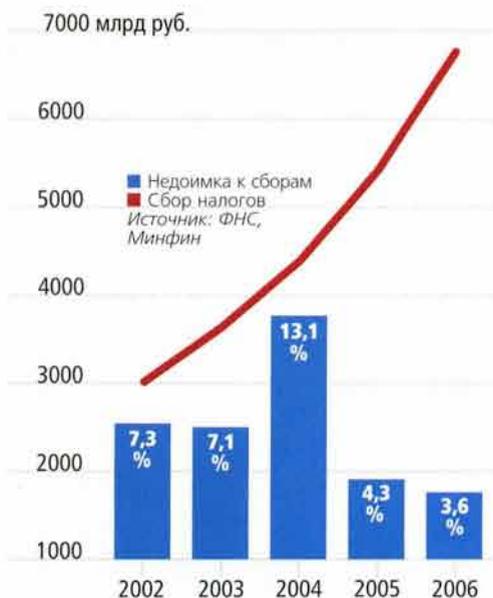
Конец налогового террора, по расчетам Владимира Путина, должен был наступить еще в 2005 году — тогда президент велел правительству обуздать произвол налоговиков, ухудшающий инвестиционный климат в стране. Либеральные нововведения следовали одно за другим: налоговая служба увеличила штат и повысила зарплату сотрудникам, депутаты Госдумы переписали Налоговый кодекс, упростив правила общения компаний с инспекторами. А министр финансов Алексей Кудрин объявил об отмене планов по сбору налогов.

Изменилось что-либо за полтора года? Неудачников налоговой жатвы по-прежнему наказывают: например, сотрудникам Межрегиональной инспекции по крупнейшим налогоплательщикам №3 вдвое урезали премию за невыполнение плана сразу после его официальной отмены. Причина проста: внутренние приказы ФНС, предписывающие наказания за невыполнение плана, не отменены до сих пор. Минфин уверяет, что все это — лишь вопрос времени, и просит налогоплательщиков набраться терпения. «Мы не можем легко развернуть «Титаник», которым является налоговая служба», — объяснял замминистра финансов Сергей Шаталов в одном из интервью.

«Ханса Лизинг» недавно отпраздновала победу — в январе ее правоту в споре с налоговиками подтвердил Высший арбитражный суд. Но полноценную деятельность компания возобновлять не решается — ждет результата разбирательств по другим судебным искам (всего их более 10). **F**

## Уровень честности

Максимальную налоговую недоимку в результате проверок бюджет получил в 2004 году. 577 млрд рублей — это итог «дела ЮКОСа». В 2005–2006 годах сумма «добранных» денег уменьшилась в несколько раз и в абсолютном, и в относительном выражении, однако Минфин планирует повысить ее до уровня, который был до атаки на компанию Михаила Ходорковского.



## ИНВЕСТИЦИИ

### СКОРАЯ НЕФТЯНАЯ ПОМОЩЬ

«Я дал указание, чтобы с восходом солнца первого мая все нефтепромыслы перешли под наш контроль», — заявил президент Венесуэлы Уго Чавес в начале года. Иностранцы нефтяники, работающие в Венесуэле, поставлены перед выбором: либо покинуть страну, либо согласиться на роль младших партнеров госкомпании *Petroleos de Venezuela (PDVSA)*. *British Petroleum* и французская *Total* предпочли уйти, получив от правительства Чавеса денежную компенсацию. Российский «Лукойл» остается. Ему не привыкать к работе под жестким госконтролем. Компания готова обойтись без контрольного пакета в местных проектах и ведет разведочное бурение в дельте реки Ориноко в партнерстве с *PDVSA*.

Как заслужить доверие местных властей? Один из способов — как в России, продемонстрировать «социальную ответственность бизнеса». Об этом «Лукойл» позаботился заранее. Уже два года заболевшие жители венесуэльского побережья Ориноко могут рассчитывать на «скорую помощь» с большим логотипом «Лукойла» на борту. Нет дорог? Не беда, российская нефтяная компания организовала медицинское обслуживание на базе не автомобилей, а речных судов. «Лукойл» потратил \$250 000 на постройку и оборудование пяти катеров «скорой помощи» и тяжелого речного катамарана, играющего роль плавучей амбулатории. Набор медицинских услуг — от стоматологии и антималярийных прививок до акушерства и экстренных операций.

«Нам нужен минимум год, чтобы провести переговорный процесс с Министерством нефти Венесуэлы до заключения полноценного контракта», — рассказывает о перспективах работы в Венесуэле президент «Лукойла» Вагит Алекперов в интервью *Forbes*. В стране, где власть так любит демонстрировать заботу о простом народе, красно-белые медицинские катера могут стать одним из аргументов в переговорах.

— Илья Хренников



## ▶ БАНКИ

Являетесь ли Вы близким родственником (супруг, супруга, мать, отец, родной брат, родная сестра, сын, дочь) государственного (политического, общественного) деятеля (см. предыдущий вопрос), доверенным или близким лицом государственного (политического, общественного) деятеля?

ДА  
 ВЕСЬ ИЛИ ЧАСТИЧНО  
 ВЕРНО  
 НЕТ

## Странные вопросы

Берете кредит? Анкета банка может вас удивить  
 Андрей Вырковский

**З**АПОЛНЯЯ АНКЕТУ НА ПОЛУЧЕНИЕ КРЕДИТА в Ситибанке, вы натолкнетесь на неожиданный вопрос: занимаете ли вы руководящие должности в органах власти, политических партиях, вооруженных силах и госкомпаниях? Если вы были чиновником, политиком или только собираетесь им стать, надо поставить галочку и вписать название должности. Если у вас есть родственники на госслужбе — указать их фамилии. В Ситибанке говорят, что эти вопросы перекочевали из анкеты материнского банка. Американский Citibank задает их заемщикам, следуя рекомендациям Международной комиссии по борьбе с отмыванием денег (FATF). В США операциям госслужащих уделяется повышенное внимание. А что в России? «Эта информация учитывается, — говорит Наталья Николаева, вице-президент Ситибанка, — к таким людям есть определенное внимание». И «Сити» — не единственный банк, который задает «странные» вопросы.

GE Money

### «ДЖИИ МАНИ БАНК»

Интересуется наличием у заемщика счетов в банках Мьянмы, Науру, Островов Кука, Филиппин, Гватемалы и других стран, которые когда-то входили в черный список FATF. Из списка их уже вычеркнули, но вопрос в анкете остался.



### ММБ

Международный московский банк требует с точностью до месяца указать водительский стаж. Зачем? В банке используют стандартный образец анкеты, будь то кредит на автомобиль или ремонт квартиры.



### РАЙФФАЙЗЕНБАНК

Хотите взять кредит, но у вас есть свое дело. Придется ответить на 37 вопросов, среди которых: не оказывает ли фирма «VIP-услуги», не производит ли пластиковые изделия, есть ли у нее складские помещения.

## ▶ НЕДВИЖИМОСТЬ

# Где бы еще построить

Бизнесмен из Казахстана сносит московские больницы | Мария Абакумова

**Ч**ЕМ МОЖЕТ ЗАНИМАТЬСЯ компания под названием «Медстройинвест»? Строительством больниц? Правильно, но не это ее основное дело. Основное — жилой комплекс бизнес-класса, два элитных жилых дома и два офисных центра класса «А». Общая площадь построек более 100 000 кв. м. При чем здесь меди-

стоит еще оборудовать. Затраты «Медстройинвеста» посчитаны — компании, по расчетам Департамента экономической политики Москвы, придется потратить около \$80 млн. Не много, учитывая, что за построенные квартиры и офисы компания может получить больше полумиллиарда долларов. Даже если «Медстройинвест» будет про-



строительный забор на месте возведения новых лечебных корпусов уже появился



цина? Просто строиться все это будет на месте лечебных учреждений — детских инфекционных и городских клинических больниц.

Строить дорогую недвижимость в московских промзонах и на окраинах большого смысла нет, а в обжитых районах города идет нешуточная борьба за каждый незастроенный сквер. «Медстройинвесту» достался неплохой куш — полученные им «под снос» больницы расположены поблизости от Садового кольца в дорогих и престижных районах.

Как говорится в одном из постановлений московского правительства, «Медстройинвест» должен взамен построить в Москве два лечебных корпуса на 300 коек и частный детский дом. В два лечебных корпуса и должны переехать больницы (там уже знают о готовящемся переезде). Корпуса пред-

дан сейчас, то за его проекты, по подсчетам Delta Realty, дадут не меньше \$150 млн.

Кто получил проект на таких привлекательных условиях? Гендиректор компании — Жомарт Каменов, он же значился единственным ее учредителем (сейчас, как сообщил Каменов в интервью Forbes, он владеет компанией вместе с отцом). В 1990-е Каменов был коммерческим директором Союза художников Казахстана, потом основал в России «Первый евробанк», который несколько лет назад обанкротился, затем занимался операциями с подмосковной землей. Лечебные корпуса, по словам Каменова, уже строятся. Как ему достался столь выгодный контракт? Предложили чиновники комплекса социальной сферы правительства Москвы, дипломатично отвечает глава «Медстройинвеста». **F**

# Есть данные

## ▶ ГОЛЬФИСТЫ

**ТОЧНЫЙ УДАР** «Многие владельцы крупных российских компаний играют в гольф, но больше за границей — здесь они просто стесняются показать свою слабость в игре», — говорит президент Ассоциации гольфа России Константин Кожевников. Так, может, потренироваться на собственном поле? Основной владелец группы ЧТПЗ Андрей Комаров в гольф пока не играет, но теперь у него есть все условия, чтобы научиться. В прошлом году в 28 км от Москвы открылся гольф-клуб «Пестово» с чемпионским полем на 18 лунок. Рядом находится яхт-клуб и строится жилой комплекс. Проект обошелся Комарову в \$150 млн, поле для гольфа в \$20,5 млн. Скоро неподалеку от «Пестово» откроется гольф-клуб Олега Дерипаски. Летом станут доступны для игры первые девять лунок гольф-клуба на Новорижском шоссе в жилом комплексе Agalarov Estate, построенном Арасом Агаларовым. Компания «Знак» владельца «Уралсиба» Николая Цветкова собирается построить «Рублевка Гольф-Клуб» в Красногорском районе Подмосковья. Сейчас в России анонсировано строительство около 100 гольф-клубов (20 из них в Подмосковье). Дать моде? Не только. По экспертным оценкам, стоимость земли под застройку рядом с гольф-клубом возрастает на 40%. Участки в «Пестово» управляющая компания Комарова «Прогноз» продала за \$27,2 млн.

— Игорь Попов



Лиза и Брайан Шугар сделали ставку на самую привлекательную для рекламодателей аудиторию

## ▶ ИНТЕРНЕТ

# Сладкое место

**Блог — лучший друг молодой женщины. И рекламодателя | Клэр Кейн Миллер**

**Л**ИЗА ШУГАР ПОНЯЛА, ЧТО ЕЕ ЗАТЯЯ с блогом PopSugar, посвященным сплетням о знаменитостях, будет успешной, когда в июле 2006 года производитель модной одежды Banana Republic захотел выкупить все рекламные места на ресурсе. И это было за полгода до того, как Шугар наняла менеджера по продажам рекламы.

Banana Republic хотела получить доступ к миллионам читателей блога, большинство которых — закончившие колледж женщины от 18 до 44 лет с уровнем дохода от \$60 000 в год. До появления этого блога в Сети было мало мест, где компании могли бы напрямую выйти на эту лакомую аудиторию.

Тридцатилетняя Лиза и ее тридцатилетний муж Брайан запустили блог два года назад. Сегодня он вырос в сеть из восьми блогов, освещающих в веселой и непринужденной манере такие темы, как мода (FabSugar), фитнес (FitSugar) и юмор (GiggleSugar). Ими также создан

виртуальный клуб TeamSugar, в котором делятся сплетнями 35 000 женщин и который является своего рода воротами к остальным блогам.

«Сахарные» блоги (англ. sugar — сахар) — представители новой волны в блогосфере. Вместо попыток заработать на рекламном пространстве одного сайта компания Sugar Publishing пытается построить бизнес на сети блогов. Это может помочь компании пережить времена, когда трудности возникают у одного из ресурсов точно так же, как это делает издательский дом, выпускающий сразу несколько изданий. Самая известная сеть блогов сейчас — Gawker Media — объединяет 13 ресурсов с темами от политики до эротики. Они привлекают таких рекламодателей, как Gap (одежда), Neiman Marcus (универмаг) и Nike. А супруги Шугар вывели свои ресурсы в особенно привлекательную нишу: сайты для молодых женщин. Количество посетителей на подобных сайтах выросло в прошлом

ФОТО: ТИМОТИ АНСИВАЛД ДЛЯ FORBES (ВЕРХУ), ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ГОЛЬФ-КЛУБА «ПЕСТОВО»

году на 29%, в то время как общее количество пользователей интернета выросло всего на 5%.

Лиза Шугар открыла блог PopSugar два года назад. Ее подруга обратила вни-

телей блога выросло до миллиона в месяц. Лиза ушла с работы в рекламном агентстве, где была медиапланером, и в апреле прошлого года они вместе с Брайаном, до этого принимавшим участие

инвестиционной фирмы Sequoia Capital, которая в прошлом году вложила в проект \$5 млн.

«Сахарные» блоги хотят стать более современной и модной версией iVillage, сайта для женщин, который в феврале посетили 15 млн уникальных пользователей и который в мае прошлого года был куплен NBC Universal за \$600 млн. Догонять придется еще долго. По данным Google Analytics, посещаемость сети блогов Sugar составила в феврале 3 млн уникальных пользователей. Конкуренцию в сегменте сайтов для женщин им составляют также Glam, DailyCandy и BellaOnline, а приставка «Sugar» не гарантирует автоматический интерес читателей к новым блогам сети. Однако чета Шугар отмечает все опасения и планирует запускать по три новых блога в квартал. «Думаете, мы слишком расплываемся? Может быть. Но такой быстрый темп задает сама область, в которой мы работаем», — говорит Брайан Шугар. **F**

## Sugar Publishing **пытается** построить бизнес на сети блогов

мание, что Лиза отмечает пересечения и расхождения в том, как освещается церемония вручения премии «Оскар» в журналах о звездах и в журналах о моде, и посоветовала превратить это увлечение в блог. Когда той весной грянула неожиданная свадьба Рене Зельвегер и Кенни Чесни, PopSugar одним из первых разместил фотографии проходившей на пляже свадебной церемонии (фото были куплены в агентстве). Трафик рванул вверх. Спустя полгода количество чита-

в запуске нескольких компаний в Кремниевой долине, основали Sugar Publishing, вложив \$250 000 собственных средств.

За прошедшее время они наняли 30 журналистов и редакторов. Число показов страниц в месяц увеличилось в пять раз, до \$26 млн. Доходы составляют примерно \$5 млн в год, к концу текущего года Шугары планируют выйти на окупаемость. «Брайан и Лиза применили новый подход к этой неразвивающейся области», — говорит Майкл Мориц из

### ▶ ЭКСПОРТ КАПИТАЛА

## Лучше в Африку, чем в Сибирь

Бывший владелец «Тамбейнефтегаза» скупает месторождения на Черном континенте | Илья Хренников

**В** КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА КОМПАНИИ «ТАМБЕЙНЕФТЕГАЗ» и «Ямал СПГ», владевшие лицензией на разработку крупного Южно-Тамбейского газового месторождения на Ямале, сменили хозяина. Предприниматель Николай Богачев уступил свои 75% акций этих компаний за сумму около \$350 млн (по оценкам) партнеру «Газпрома» Алишеру Усманову. Богачеву еще повезло. Он собирался разрабатывать месторождение сам, привлечь зарубежных инвесторов. Но летом прошлого года был принят закон об экспорте газа, по которому продавать за рубеж добытый в России газ можно только через «Газпром», а на предпринимателя завели уголовное дело. В итоге он решил выйти из бизнеса.

В России за добычу энергоносителей Богачев теперь братья не решается. Как рассказал предприниматель Forbes, он покупает месторождения в Западной Африке: приобрел права на разработку двух участков шельфа у побережья Ганы и одного в Марокко. Суммарные прогнозные запасы участков составляют

около 1,5 млрд баррелей. В Гане нефти пока добывается мало (около 7400 баррелей в сутки), а в Марокко — и вовсе 200 баррелей в сутки. «Западная Африка — одна из крупнейших нефтяных провинций мира, — уверен Богачев. — Это показывает разведка, которую проводили и советские геологи, и американцы, и европейцы. Просто западные компании боятся туда идти из-за политических рисков».

«Западная Африка — один из самых перспективных нефтеносных регионов мира, при этом еще сравнительно доступный и малоизученный», — подтверждает аналитик «Тройки Диалог» Валерий Нестеров. Богачев после «Тамбейнефтегаза» Африки не боится. У него наполеоновские планы: купить месторождения на шельфе еще в четырех-пяти странах Западной Африки, потратиться на доразведку и к 2010 году выстроить компанию с извлекаемыми запасами в 50–60 млн т нефти. Не так уж и много: «Лукойл» добывает вдвое больше за год, но Богачеву хватит. Нестеров обращает внимание на стремительный рост добычи нефти в последние десятилетия в Нигерии, Анголе и других африканских странах. «Видимо, Богачев решил для себя, что политические риски в Западной Африке могут быть оправданы перспективой нахождения крупного месторождения», — говорит он. **F**





## Команды мечты

Forbes составил рейтинг самых дорогих футбольных клубов. При чем тут «Газпром»? | Валерий Игуменов

**Р**ЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ НЕМЕЦКОГО Schalke 04 за минувший сезон увеличилась на 45% — больше всех из первой десятки, куда футбольный клуб из Гельзенкирхена попал впервые (рейтинг составляется с 2004 года). Секрет успеха? Во-первых, в сезоне 2005/2006 клуб вышел в полуфинал Кубка УЕФА, благодаря чему смог удвоить доходы от телевизионных трансляций игр и на 25% увеличить продажи билетов на домашние матчи.

А, во-вторых, в октябре 2006 года был подписан долгосрочный контракт с «Газпромом».

«Кнаппены» («горняки»), как называют игроков Schalke 04 в Германии, по условиям соглашения получают до 2012 года €100–125 млн в зависимости от результатов. В этом сезоне Schalke 04 держится на первом месте в Бундеслиге, а на футболках лидера немецкого чемпионата красуется логотип российского газового концерна. За Schalke 04 болеет

старый приятель «Газпрома», бывший канцлер Германии Герхард Шрёдер.

Неудачным прошедший сезон был для итальянских клубов. Стоимость Milan и Juventus снизилась в результате громкого коррупционного скандала в итальянском футболе. Команда семьи Аньелли была сослана в серию В национального чемпионата и на год лишена возможности выступать в европейских кубковых турнирах. Скорее всего, в сезоне 2006/2007 финансовые результаты итальянских клубов будут еще хуже. Ведь размер их доходов в значительной степени зависит от продажи телевизионных прав на трансляцию матчей (у Juventus 68% от общей выручки). А игры со слабенькими провинциальными командами — это не сражения с грандами серии А за чемпионство.

А вот клубы английской Премьер-лиги имеют большие шансы подняться в мировой таблице о рангах. Летом 2007 года вступает в силу новый контракт лиги с телекомпаниями Sky и Setanta, который увеличит доходы от трансляции почти на 70%. «Мы хотим, чтобы клуб начал приносить прибыль в сезоне 2009/2010, — рассказал корреспонденту Forbes гендиректор Chelsea Питер Кеньон, — а к 2014 году стал №1 в мире. Основные инвестиции уже сделаны». Пока же клуб Романа Абрамовича продолжает приносить убытки. **F**

### Top-10

Общая стоимость десяти самых дорогих клубов мира увеличилась за год на 4%, до \$7,73 млрд, а их совокупный доход — на 11%, до \$2,85 млрд. Больше всех, как и в предыдущем сезоне, заработал Real Madrid, но догнать Manchester United по рыночной капитализации испанский королевский клуб опять не смог

№ (в 2006 г.)	КЛУБ		СТОИМОСТЬ,* \$ МЛН	ИЗМЕНЕНИЕ СТОИМОСТИ ЗА ГОД, %	ДОХОД, \$ МЛН	ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ,** \$ МЛН	ОСНОВНОЙ АКЦИОНЕР
1 (1)	Manchester United	Англия	1453	6	310	92	Малкольм Глейзер
2 (2)	Real Madrid	Испания	1036	2	374	83	Члены клуба
3 (4)	Arsenal	Англия	915	9	246	20	Дэнни Фишман
4 (5)	Bayern Munich	Германия	838	9	262	62	Члены клуба
5 (3)	AC Milan	Италия	824	-10	305	46	Сильвио Берлускони
6 (6)	Juventus	Италия	567	-18	321	45	Семья Аньелли
7 (8)	Inter Milan	Италия	555	10	264	26	Массимо Моратти
8 (7)	Chelsea	Англия	537	6	283	-37	Роман Абрамович
9 (9)	Barcelona	Испания	535	22	331	12	Члены клуба
10 (11)	Schalke 04	Германия	471	45	157	37	Члены клуба

Доход и операционная прибыль за сезон 2005/2006 указаны в долларах США по курсу на 30 июня 2006 года. \*Стоимость клубов рассчитана на основе последних сделок, договоров со стадионами и операций с акциями команд, обращающимися на биржах. \*\* Доходы за вычетом процентных выплат, налогов и амортизации. Источник: Forbes, Deloitte, данные клубов



## ДЕЛО ТЕХНИКИ

**Н**А ЧЕМ ПОСТРОЕНА ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕХА В СУДЕБНОМ споре? Если ответить коротко, то на том же, на чем построена вся современная экономика, — на предпримчивости.

Когда мы с коллегами впервые задумались, как же добиться превосходства над процессуальными оппонентами, мы в первую очередь решили проанализировать, что больше всего мешает эффективной работе. Исследования показали, что самое неприятное для любого участника судебного процесса — непредсказуемость как результатов разбирательства, так и расходов.

Да и экономическая эффективность судебного спора, то есть отношение затрат на ведение процесса к сколько-нибудь значимому результату, оставляет желать лучшего. Для того чтобы решить эти проблемы, мы провели ревизию правовых норм, заложенных в процессуальные и другие связанные с ними законы. Мы пытались разобраться, насколько полно используются в судебной практике предусмотренные законами возможности. Поэтому кроме законов мы внимательно вчитывались в судебные акты. В общей сложности нами проанализировано более двухсот наиболее сложных дел.

Благодаря ревизии удалось обнаружить некоторые спящие, почти не работающие нормы. Например, даже не все судьи знают, когда можно применять аффидевит — достоверные нотариусом письменные показания свидетеля. А ведь обеспечить явку свидетеля в суд, особенно если он из другого города, бывает крайне проблематично.

Некоторые инструменты можно усовершенствовать, а некоторые создать с нуля. Например, до сих пор стороны крайне неохотно прибегают к техническим усовершенствованиям. В то время как бизнесмены давно передают друг другу информацию через слайд-презентации (спасибо Microsoft Powerpoint и другим аналогичным программам), участники процесса представляют доказательства по старинке. Но почему они стесняются применять слайды, если те намного нагляднее? А кроме того, можно продемонстрировать обстоятельства по делу с помощью видеореконструкции, компьютерного моделирования, не забывая, конечно, и про традиционные доказательства. Это только слишком самоуверенные юристы полагаются исключи-

тельно на свое красноречие и приходят в суд с тоненькой папочкой.

Но когда мы провели инвентаризацию того, что мы можем предложить своим клиентам, стало понятно, что нужно кардинально пересмотреть тактику ведения процесса. Традиционная тактика участника спора обычно проста: попытаться решить проблему самостоятельно, а когда не получается, срочно звать юристов. Но гораздо разумнее поступить наоборот. Глубокая досудебная экспертиза поможет правильно подобрать уместные в этом случае процессуальные инструменты, рассчитать, насколько они трудоемки и затратны и каков предполагаемый эффект применения каждого из них. Простые формулы позволяют математически точно просчитать шансы на успех в случае судебного спора, а заодно и подумать, от каких инструментов можно спокойно отказаться, оптимизировав затраты на ведение дела. Более того, предприниматель самостоятельно принимает решение, ведь он избавляется от традиционного при продаже юридических услуг шаманства, когда клиент, засыпанный непонятными юридическими терминами и безапелляционными обещаниями, сам толком не понимает, под чем подписывается.

Так родилась новая стратегия ведения судебного процесса, которую мы назвали case engineering (от английских

**Самое неприятное для любого участника судебного процесса — непредсказуемость результатов и расходов**

case — судебное дело и engineering — инженерное искусство, разработка и управление). Полгода назад мы впервые опробовали новую технологию в арбитражных спорах. За полгода проведено почти сорок судебных процессов, наши клиенты не проиграли ни одного дела. Уровень их удовлетворенности, измеряемый нами по специальной методике, составил 93%, в то время как средний уровень удовлетворенности клиентов фирмы — около 80%.

Впрочем, мы не беремся за дело, когда клиент не прав, так что при однозначно выигрышной правовой позиции победа в деле сама по себе не заслуга. Заслуга в том, что во всех случаях клиент сэкономил существенные средства на судебных расходах, поскольку иногда у оппонентов не возникало даже мысли обжаловать проигрыш — настолько проработанной была правовая позиция наших клиентов и мотивированным судебное решение.

Мы добились практически полной предсказуемости судебного разбирательства. Предсказуемость заключалась и в том, что наши клиенты всегда могли запланировать свои издержки, просчитать юридические и иные смежные риски, убедительно обосновать наши с ними действия перед инвесторами, акционерами, топ-менеджментом компании. **F**

Автор — директор аналитического департамента юридической фирмы «Vegas-Лекс СНГ»

Мора О'Нил



## УДАЧА ИЛИ ТРУД?

**Ж**ЕНЩИНЫ МОЕГО ПОКОЛЕНИЯ — А Я РОДИЛАСЬ В 1956 году,—воодушевленные открывшимися перед ними возможностями, в свое время ринулись пополнять армию трудящихся. С 1970-го по 2004 год число работающих женщин в США возросло с 30 млн до 65 млн. Мы рассчитывали в скором времени увидеть женщин во главе американских корпораций. Но этого не произошло. В 2002-м они занимали лишь 5% наиболее высокооплачиваемых постов. А сегодня среди гендиректоров 1000 крупнейших публичных компаний США женщины составляют всего 2%.

На протяжении многих лет СМИ уверяют нас в том, что женщины избегают участия в корпоративной гонке, поскольку им больше нравятся вести домашнее хозяйство и растить детей. Но я знаю, что есть и другие причины. Для своего исследования я интервьюировала женщин, которые бросили работу, когда им было рукой подать до руководящего поста в известнейших корпорациях Америки. После 35 интервью с женщинами, продолжившими работу, уволившись женщинами, а также мужчинами я поняла, что нежелание заниматься карьерой редко является подлинной причиной ухода из компаний. И никогда не бывает единственной причиной.

Хотите услышать более точное объяснение? Многие женщины убеждены, что попасть на руководящий пост можно скорее благодаря связям и счастливому стечению обстоятельств, нежели благодаря упорному труду. Иными словами, блат—это козырь, который бьет работу по 60 часов в неделю. Когда женщина так считает, ее неспособность добиться высокого поста все равно что сбывшееся пророчество. Если счастливый билет в корпоративной лотерее дает больше, чем упорный труд, то, может, и не стоит стремиться к наилучшим результатам любой ценой, вкалывая на благо компании. И, возможно, лучший выход—вообще оставить работу.

Вместе с Раймондом Фисманом из Школы бизнеса Колумбийского университета мы проанализировали данные World Values Survey («Международное исследование цен-

ностей») — опроса, который проводит глобальное сообщество социологов раз в три–пять лет. В ходе исследования они задают 140 000 респондентам из 80 стран вопросы на социальные и политические темы, а также собирают демографические данные.

В ходе опроса 1995–1997 годов у людей спрашивали, чем они объясняют успех в жизни: удачей и связями или упорным трудом. Мы выявили значительные гендерные различия в ответах на этот вопрос, которые тем существеннее, чем выше стоят респонденты на корпоративной иерархической лестнице. Тех, кто считает, что успех — это не дело случая, а результат упорного труда, среди работающих мужчин оказалось на 12% больше, чем среди женщин. А среди занимающих руководящие должности мужчин, полагающих, что рецептом успеха является упорный труд, оказалось на 30% больше, чем женщин. Примечательно, что это расхождение во взглядах мужчин и женщин наблюдается во всех странах: в Швеции оно проявляется столь же очевидно, как и в Аргентине. В ходе исследования мы выяснили также, что женщины больше склонны верить в губительность слишком острой конкуренции. И сейчас, в эпоху, наступившую после скандала с Enron, у меня создается впечатление, что не я одна убеждена в необходимости более взвешенного взгляда на конкуренцию.

Не исключено, все дело в том, что женщины, работая не покладая рук, видят потом, как их менее старательные коллеги мужского пола получают лучшие возможности и быстрее продвигаются по службе. Мы не знаем этого наверняка. Но мы точно знаем, что гендерные различия во взглядах на то, что важнее — упорный труд или удача, весьма существенны. И они тем больше, чем выше женщина взбирается

вверх по карьерной лестнице. Возможно, поэтому растет число женщин, покидающих корпоративные посты ради открытия собственного бизнеса.

Я поняла, что в какой-то степени именно это и меня привело к решению основать четыре компании в сфере энергетики, экологии и высоких технологий. И я не одинока: согласно последней переписи населения, число женщин, имеющих в США собственный бизнес (за исключением сферы сельского хозяйства),

**Женщины полагают, что успех зависит от стечения обстоятельств. Может, именно поэтому они не могут добраться до вершин бизнеса**

всего за пять лет увеличилось на 20%.

Боюсь, пока женщины не поймут, что место работы—это поле с едиными для всех правилами игры, где лишь серьезные усилия способствуют продвижению по службе, они и не смогут заставить себя прилагать максимальные усилия. И в результате корпоративная Америка потеряет богатейший источник талантов.

Автор — преподаватель Калифорнийского университета и Школы бизнеса HAAS (Беркли)



# ВЗЯТЬ И ПОДЕЛИТЬ

**О**БЛОЖИТЬ ВСЕХ 70-ПРОЦЕНТНЫМ НАЛОГОМ, А ВЫРУЧЕННЫЕ ДЕНЬГИ ПОДЕЛИТЬ. Это не Полиграф Полиграфович Шариков придумал. Это — одна из идей лауреата Нобелевской премии по экономике 1978 года Герберта Саймона. В 2000 году, за год до смерти, Саймон писал в журнале *Boston Review*, что не менее 90% доходов, получаемых в богатых странах, — результат использования «социального капитала». Саймон имеет в виду и наследственное богатство, и связи с людьми того же круга, и знакомства в чиновничьих кругах, и знания, накопленные обществом в целом в виде технологий и институтов. Ученый подсчитал: при плоской 70-процентной шкале подоходного налога в США можно было бы не только финансировать все правительственные программы, но и выплачивать каждому американцу примерно \$8000 в год. Причем даже при такой дикой ставке налога доход, оставшийся у людей после отчислений в бюджет, все равно был бы втрое больше, чем они, по мнению Саймона, заработали собственным трудом.

Саймон — серьезный ученый, не какой-нибудь социалист-утопист вроде Шарля Фурье, который, кстати, первым предложил идею «территориального дивиденда» для всех жителей страны — теперь этот дивиденд чаще называют всеобщим базовым доходом, ВБД. К тому же Саймон — не единственный экономист, обратившийся к идеям в духе «взять и поделить». Еще один нобелевский лауреат, Джеймс Тобин, первым подробно разработал теоретическую базу ВБД. И даже такой либерал, как Милтон Фридман, задумывался о похожей схеме: из налоговой базы каждой семьи вычитать сумму базовых доходов всех ее членов. И пусть те, у кого разница положительная, платят в казну, а те, у кого отрицательная, наоборот, получают от государства недостающие до паритета средства.

Уравнительные по сути своей идеи высказывают не только теоретики, но и самый богатый человек в мире — Билл Гейтс, горячий сторонник высоких налогов на наследство. «Мы верим, — писали Гейтс и его жена Мелинда в обращении к партнерам своего гигантского благотворительного фонда, — что каждая жизнь имеет одинаковую ценность, где бы она ни проходила — в богатой стране с высоким уровнем медицинского обслуживания или в нищей, где его почти нет». Билл Гейтс перечислил в свой фонд больше \$31 млрд. По данным на начало этого года, его личное состояние достигало \$56 млрд. Это значит, что он выделил на благотворительность примерно 36% своих активов и, соответственно, весь доход от них.

Конечно, это не 70% доходов, о которых говорил Саймон. Но все познается в сравнении. Возьмем российского миллиардера Михаила Прохорова. После известного куршевельского скандала с девицами Прохоров заявил «Комсомольской правде», что не делал ничего предвзятого: «Я трачу на отдых исключительно свои личные деньги, а не деньги компании. Поэтому, думаю, обсуждать этот вопрос в прессе неправильно». И тут же добавил: мол, крупные бизнесмены, которых он знает, тратят на благотворительность сотни миллионов долларов. А он сам? «Насколько я знаю из годового отчета «Норильского никеля», группа тратит ежегодно на благотворительные цели, социальные программы, развитие спорта более \$150 млн», — отвечал миллиардер. Получается, на себя он расходует личные деньги, а на благотворительность — только деньги компании? Да и траты «Норникеля», описанные в его социальном отчете за 2005 год (последнем из доступных), — это совсем не то же самое, что щедрость Гейтса. Львиная доля социальных мероприятий была нацелена на сотрудников самой же компании. По графе «затраты на целевые программы благотворительной помощи» прошло всего 221 млн рублей.

В том же интервью Прохоров жаловался на зависть западных людей к богатым русским и с пафосом заявлял: «Российские люди после многих лет унижений и трагедий заслужили право на красивую и веселую жизнь».

**Российские миллиардеры хотят, чтобы их любили такими, какие они есть: «Мы ведь заслужили!»**

Но в Европе многие искренне считают, что права на жизнь как у русских миллиардеров в Куршевеле нет ни у кого, пока существует бедность. «Даже самый завзятый нарцисс среди самостоятельно разбогатевших не может сказать, что это он сам так удачно подтасовал генетические карты, прежде чем появиться на свет», — писал бельгийский профессор этики Филипп ван Парейс, обосновывая все ту же концепцию ВБД. На его взгляд, весьма популярный в старых европейских странах, распределение доходов — в конечном счете дело случая. Повезло в лотерею — поделись с другими в стране, которая эту лотерею устраивает.

Российские миллиардеры, среди которых пока нет богатых наследников, хотя, чтобы их любили такими, какие они есть: «Мы ведь заслужили!» Идеи вроде ВБД они считают коммунистической заразой. В нашей стране подобный план никогда не пройдет, как не прошел он в 1972 году в Америке, когда его предлагал кандидат в президенты Джордж Макгаверн. У нас уплата даже существующих далеко не 70-процентных налогов до сих пор считается доблестью. Тот же «Норникель» гордо сообщал о своих платежах в казну в социальном отчете. Вот и я не призываю к утопичным мерам, которые считал оправданными Саймон. Я лишь хочу заметить, что брать пример с Гейтса наши миллиардеры все же могли бы. Тогда у них было бы больше оснований претендовать на общественное признание.

Автор — управляющий директор инвестиционного банка «КИТ Финанс»

# Самая плотная сеть со времен КГБ.

Мы везде: по всей Европе, Азии и Америке.

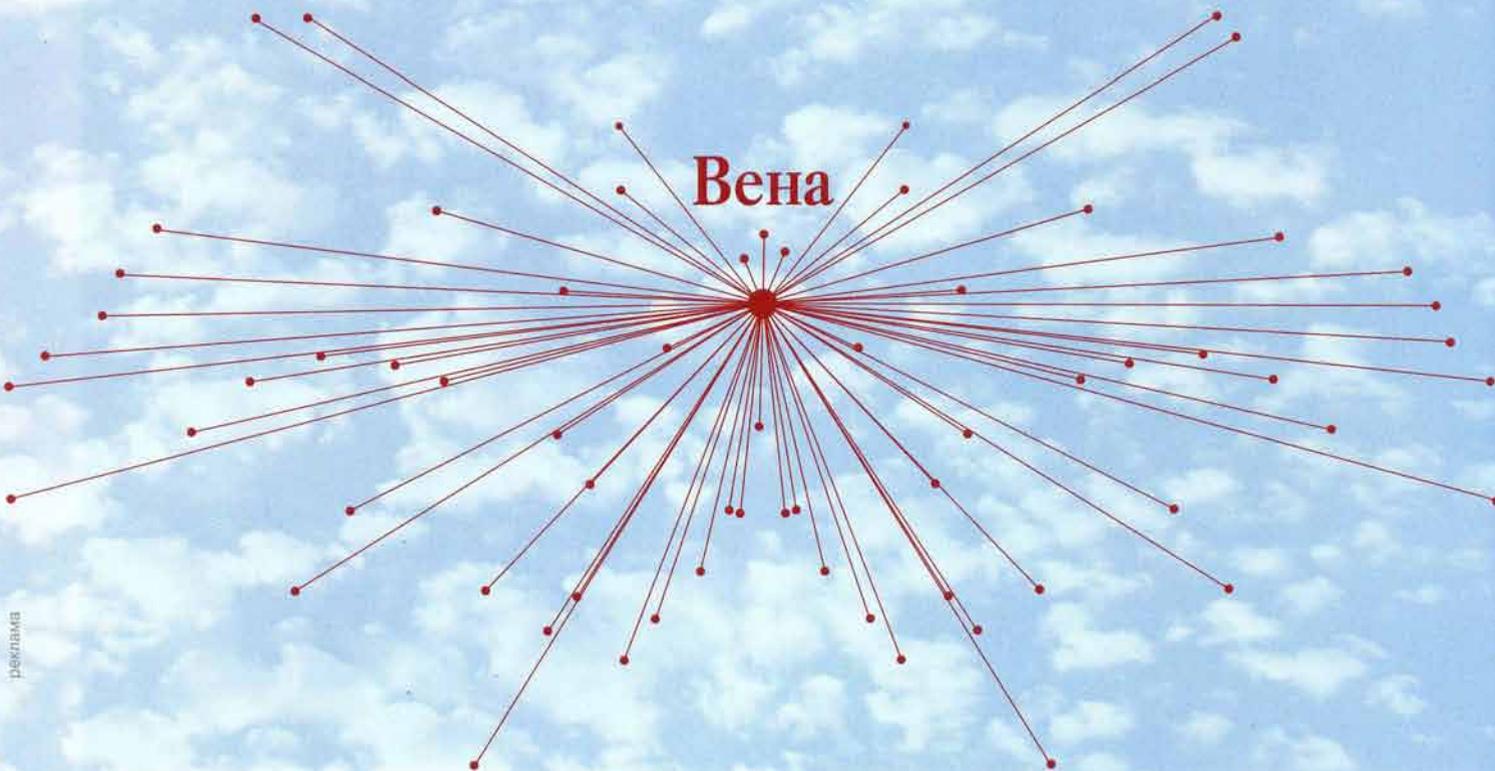
Летайте с Austrian в более 130 направлений по всему миру – быстро, легко и очень комфортно.

## Austrian

Fly with a smile.



Вена

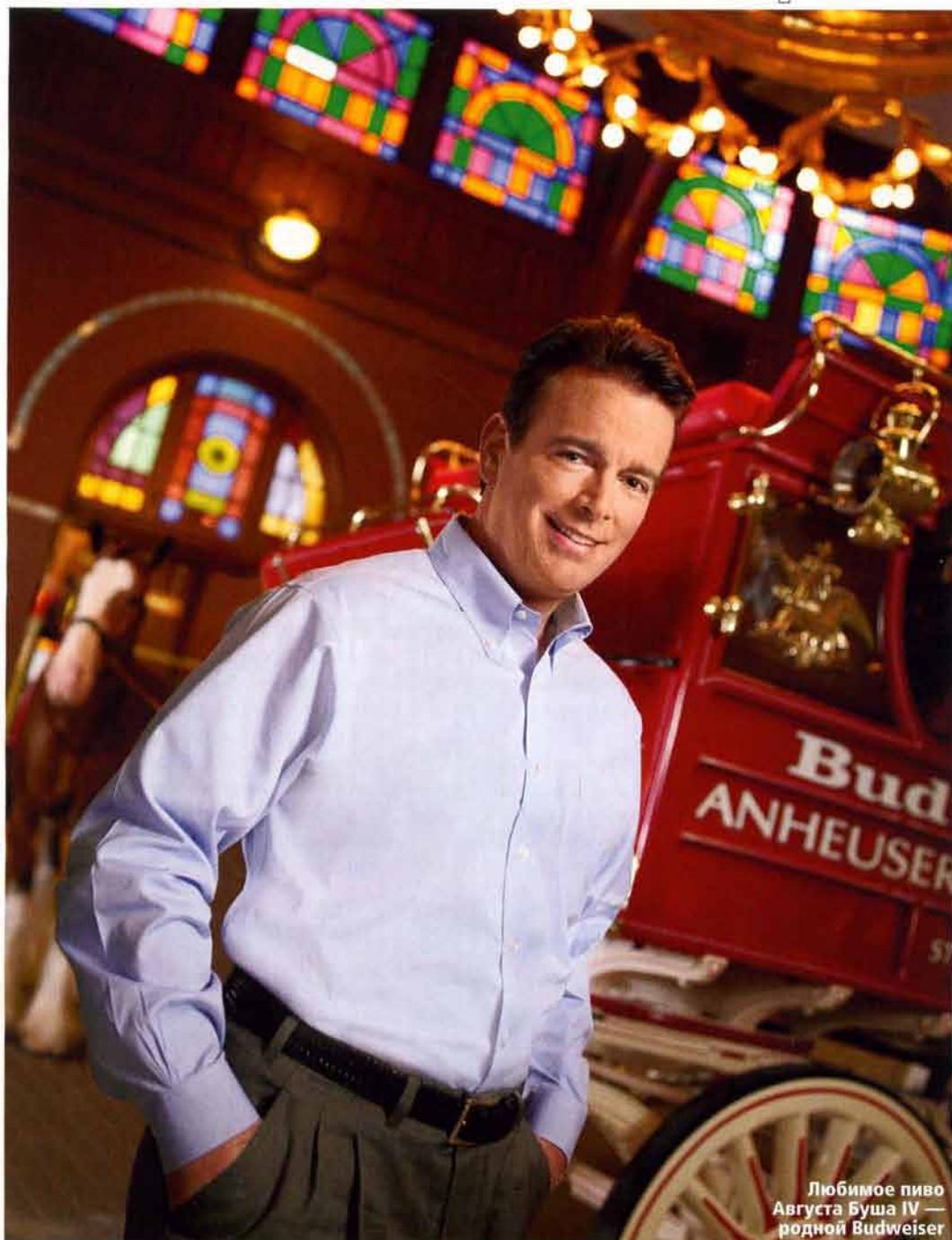


Дополнительная информация и бронирование авиабилетов: (495) 995 0 995, [www.austrian.com](http://www.austrian.com) и в Вашем туристическом агентстве. Накопите мили с Miles&More.

A STAR ALLIANCE MEMBER 

Электронная библиотека учебных материалов  
[www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)

[www.austrian.com](http://www.austrian.com)



Любимое пиво  
Августа Буша IV —  
родной Budweiser

**А**ВГУСТ БУШ IV, директор пивного концерна Anheuser-Busch, заехав 1 декабря в головной офис компании в Сент-Луисе, надолго застрял там. Вместо того чтобы вернуться на Манхэттен, где в одном из мясных ресторанчиков его ждало ведро со льдом, в котором охлаждались бутылки с любимым пивом собственного производства, руководитель упорно вникал в данные свежего отчета по рынку спиртных напитков в США. Перелистывая страницы, он становился все грустнее и грустнее.

Американский рынок — один из самых крупных в мире, продажи алкогольных напитков превышают \$177 млрд. Но наследника пивоваренной империи цифры отчета удручили: продажи крепкого алко-

**Праправнук основателя легендарной пивной компании, недавно ее возглавив, изо всех сил старается не уступить дорогу другим наследникам Хайди Браун**

## Пиво пятого поколения

голя, вина и импортного пива за десятилетия росли гораздо быстрее, чем продажа пива местного производства. Выручка Anheuser-Busch (марки Budweiser, Natural Light и Michelob) в прошлом году составила \$16 млрд, на компанию приходится половина продаж пива в США. Но за последнее время эта доля почти не изменилась. Показатели флагманского бренда компании — Budweiser — отрезвляют: с 1996 года эта марка потеряла треть своей рыночной доли. Все это отражается на выручке, которая с тех пор увеличилась всего на 4% в год — этот прирост полностью съедает инфляция. «Трудные времена заставляют по-другому взглянуть на происходящее», — философствует Август Буш IV. Недаром ходят слухи о возможном слиянии Anheuser-Busch с бельгийской корпорацией InBev (ее годовой объем продаж тоже \$16 млрд).

От того, сможет ли Буш IV найти правильный выход из создавшейся ситуации, зависит не только будущий рост компании. Ему жизненно важно доказать другим менеджерам, и прежде всего отцу, председателю совета директоров Августу Бушу III, что он хороший руководитель. Отец передал ему управление компанией лишь летом прошлого года.

Много лет Буш IV, которому исполнилось 42 года, оставался в тени своего отца и теперь изо всех сил

стремится продемонстрировать, что способен вдохнуть новую жизнь в компанию. Даже годовой отчет акционерам предлагают в этом году получить не на бумаге, а в электронном виде, чтобы сберечь лес. В духе времени пивной концерн печется о защите окружающей среды.

Под руководством Буша IV стартовал проект по производству премиального пива — на маленьких пивоварнях варят четырнадцать сортов с более ярким вкусом. Рентабельность на таком производстве выше — до \$6 за ящик против нынешних \$3,5 за ящик Budweiser. В прошлом году Буш IV приобрел у InBev марку Rolling Rock за \$82 млн.

На подходе и другие нововведения: Буш IV выводит Anheuser-Busch за рамки производства пива. Он курирует запуск проекта Jekyll & Hyde (в честь героев знаменитого бродвейского мюзикла, поставленного по мотивам повести Роберта Льюиса Стивенсона «Странная история доктора Джекиля и мистера Хайда»), — в одной упаковке продаются две бутылки с разными напитками на основе ликера, которые следует смешивать при употреблении. Розничная цена — до \$24. Также Anheuser-Busch недавно выпустила новую марку Spukes — ароматизированные солодовые напитки с добавлением кофеина для юных искателей удовольствий. «Пикантный лайм» и

«Острая дыня» продаются в 50-граммовых пластиковых бутылочках, напиток можно употреблять в чистом виде, а можно добавить в пиво.

Может быть, стоит приобрести и водочную марку? Если такие планы и есть, Буш предпочитает о них не распространяться. «Мы не собираемся покупать Absolut», — уверяет он, пытаясь развеять слухи. Но глава пивного концерна признает, что его привлекает рентабельность водочного бизнеса (недаром он так внимательно изучал в декабре свежие исследования алкогольного рынка). Он отмечает, что производство одной порции крепкого напитка обходится в 3 цента с учетом упаковки, но без доставки, в сравнении с 19 центами за порцию пива. Вино тоже выглядит перспективно, отмечает Буш. Он планирует разливать дешевое вино в картонные пакеты Tetra Pak.

Изменилась и маркетинговая стратегия компании. В этом нет ничего удивительного, поскольку Буш IV и раньше много внимания уделял рекламе (он лично руководил созданием запоминающихся телевизионных роликов Anheuser-Busch). Даже интервью Forbes, состоявшееся незадолго до финала Суперкубка по американскому футболу, он начал с попытки показать девять роликов компании, заготовленных специально для главного матча года. Остановило лишь то, что его портовый DVD-продюсер выдал сло-

## ЧЕЙ BUDWEISER НАСТОЯЩИЙ?

Уже больше 100 лет Anheuser-Busch и чешская пивоварня Budejovicky Budvar судятся за права на марку Budweiser. Сейчас с переменным успехом идет около 40 судебных процессов по всему миру. Основатели Anheuser-Busch зарегистрировали название Budweiser в 1878 году, чтобы на него обратили внимание эмигранты из Германии и Австро-Венгрии, которые знали об отличном качестве пива из окрестностей чешского города Ческо-Будеевице (по-немецки он называется Будвайз). В 1895 году была основана компания Budejovicky Budvar, в 1906 году, когда чехи попытались выйти на рынок США, возник первый конфликт, закончившийся судом. Budejovicky Budvar утверждала, что пиво по специальным рецептам варится в окрестностях Будвайза с 1265 года и никакое другое пиво называться так не может. Американцы в итоге отстояли права на своем рынке; чехам пришлось переименовать пиво, поставляемое в США, в Czechvar. В России патентное ведомство после серии разбирательств в начале 2000-х приняло соломенное решение: права на марку Budweiser остались за чехами, американцам же досталась вариация — марка Bud. Пока что чехи побеждают с разгромным счетом. Доля чешского Budweiser в импортном пиве, продаваемом в России, по данным компании «Бизнес Аналитика», составляет 11% (по стоимости), доля американского Bud «практически незаметна». Впрочем, у американцев есть шанс отыгаться: осенью 2006 года Anheuser-Busch заключила соглашение с Heineken Russia о лицензионном разливе Bud на заводе «Браво» в Санкт-Петербурге.

— Роман Кутузов



мался. Теперь Буш IV, чья компания за первые девять месяцев прошлого года потратила на раскрутку своих товаров \$345 млн, решил осваивать новые виды рекламы — для интернета, мобильных телефонов и mp3-плееров.

В феврале запустили BudTV — похожий на YouTube онлайн-видео-канал с собственными программами. Что показывают? Передачу «Вместо шимпанзе» про обезьяну, выполняющую человеческую работу, реалити-шоу «Чтого хотят девушки» про трех девиц, цепляющих парней в ночных клубах, а потом ставящих их в неловкое положение. В ближайшие несколько лет Буш IV собирается вложить в интернет-проект до \$100 млн. «Мы хотим, чтобы люди сказали: им это удалось, они знают, как нас завлечь», — говорит Энтони Понтуро, руководитель отдела маркетинга, отвечающий за медиа и спорт.

Также Буш IV ищет оригинальные способы рекламы дорогих марок и хочет сделать более изысканными методы, которыми уже пользуется компания. Anheuser-Busch собирается спонсировать джазовое гала-представление в нью-йоркском Линкольн-центре. Обсуждается возможность финансировать закрытые вечеринки для людей, которые готовы заплатить по \$1000 за билет на постановку пьесы «Луна для пасынков судьбы», когда откроется очередной сезон на Бродвее. Компания планирует впервые дать рекламу в театральном журнале Playbill (вероятно, это будет марка Bud Select). В марте фирма обновила подачу потребителям сорта Michelob AmberBock — эта марка будет разливаться в грушевидные бутылки, а в барах подаваться в стаканах Riedel с золотым ободком. «Раньше мы говорили: складывайте штабелями ящики пива до небес и любуйтесь, — рассказывает Майкл Оуэнс, вице-президент компании по маркетингу. — Но нельзя же выставить в бакалейной лавке 50 ящиков элитного пива».

Буш IV надеется, что вес его компании в торговых сетях и информация о ней помогут раскрутке новых сортов. Он возлагает большие надежды на BudNet, систему, которая позволяет 600 дистрибьюторам следить за продажами и оптимизировать в отдельных торговых точках сочетание продуктов, выставление на полках, цену и рекламные акции. Информация помогает

пивовару быстро реагировать на рыночные тенденции. Буш IV может, например, мгновенно узнать, как рекламная кампания Miller в городе Tuscone сокращает продажи его пива.

Но не слишком ли поздно к Бушу пришло понимание того, что нужно делать? Молодежь давно уже предпочитает американскому пиву импортные марки и оригинальные коктейли. «Он работал в компании, когда эти проблемы впервые возникли; он же не с Луны свалился», — замечает Бонни Херцог, нью-йоркский аналитик Citigroup. Менеджмент компании попросту боялся провала. Предыдущая

## Без осадка

Компания InBev с ее многочисленными марками и пивоварнями на подъеме. Ее конкурент в США, Anheuser-Busch, в основном ориентируется на местных потребителей и сильно отстает в росте акций



Источник: IDC/Exshare via FactSet Research Systems

попытка Anheuser-Busch поэкспериментировать с новинками закончилась неудачно: в середине 1980-х фирма начала продавать газированную воду, вино и минералку, но их никто не покупал (в 1987 году компания отказалась от производства этих продуктов).

Буш IV признает: он разочарован тем, что компания с обочины наблюдала за крупными сделками в отрасли, например, приобретением Interbrew бразильской фирмы AmBev в 2004 году с образованием InBev. «Если бы тогда я знал то, что мне известно сейчас, я действовал бы активнее», — говорит он.

Так ли это? Вряд ли. Буш IV побоялся бы рассердить отца и поставить под угрозу свое повышение до руко-

водителя компании. «Четвертый», как называют Буша, на самом деле уже пятый член семьи, вставший во главе пивоваренной компании с того момента, как его прапрадед Адольф Буш стал одним из ее основателей в 1852 году. Наследник стал боссом, только когда прошел весь путь от подмастерья в пивоваренном цехе до президента американского подразделения компании, это заняло у него 22 года.

Буш IV никогда не скрывал, что работа на пивоварне особенно нравилась ему тем, «что каждый день надо было идти в дегустационный зал и пить пиво». В 1983 году, будучи студентом Аризонского университета в Tuscone, он стал участником автокатастрофы, в которой погибла его спутница. Обстоятельства этого происшествия довольно туманны, но репутация Буша IV была подмочена. Поэтому ему долго пришлось доказывать другим акционерам свои способности как руководителя (семья владеет лишь 1,5% акций компании).

Да и Август Буш III долго не подпускал сына к штурвалу. В 2002 году гендиректором компании стал Патрик Стоукс, не являющийся членом семьи. Недавно пошли разговоры о том, что Буш IV может быть снова переведен на вторые роли, чтобы на верхушке оказался его 30-летний сводный брат Стивен. Младший Буш, работавший помощником-референтом своего отца, покинул компанию через несколько недель после назначения Буша IV ее главой и самостоятельно занялся бизнесом. Да и другие, вероятно, были не в восторге от этого назначения, признает Буш IV: «Они могли сказать: постойте, да он же немного диковат». Он сознательно стремился стать более консервативным: за месяц до объявления о своем назначении Август Буш IV женился на 26-летней Кэтрин Тэтчер.

Но сблизиться с отцом ему так и не удалось. Хотя он и беседует с Бушем III по три раза в день и часто просит его совета, но все их разговоры только по делу. На Буша IV, кажется, сильно давит присутствие в совете директоров его предшественников — Буша III и Патрика Стоукса. Наследник пивоваренной компании отлично знает, что ему придется оставить пост, если предложенная им стратегия не даст результатов. «Я буду за все в ответе», — вздыхает он.



Дмитрий Морозов убедился, что работать с бактериями выгодно, но хлопотно

## Хождение по мукам

Бывший банкир Дмитрий Морозов решил заработать на биотехнологиях. Но обнаружил, что наука в России есть, а разработок нет | Роман Кутузов

**И**З КАБИНЕТА ДМИТРИЯ МОРОЗОВА, совладельца компании «Биокад», видны сосны. Предприятие, выпускающее иммунобиологические препараты, расположено в подмосковном поселке Петрово-Дальнее. Каждое утро предприниматель обходит свой завод, а потом едет обедать в дорогой ресторан «Причал» тут же, на Новорижском шоссе. Недавно он начал еще и дом строить неподалеку. Морозову, который

в конце 1990-х скупал акции алюминиевых предприятий, а потом был совладельцем банка «Центрокредит», новый образ жизни нравится. «Я заработал бы больше, вложив деньги в акции «Газпрома» или оставшись в банке. Но у меня бизнес интересный», — говорит он в интервью Forbes.

Семь лет назад, заскучав от размеренной работы банкира, он пробовал вкладываться в реальный сектор: покупал доли в элеваторе, в фирме, раз-

рабатывающей суда на подводных крыльях... Но быстро разочаровался. Идея долгосрочного венчурного проекта родилась, когда он съездил по президентской программе в японский университет Кейо и узнал, что во всем мире самые рискованные, но высокодоходные инвестиции идут в индустрию развлечений, информационные технологии и биотехнологии. Биофармацевтика оказалась ему самой понятной сферой.

Новоявленный венчурный инвестор решил начать с простейших препаратов с бифидобактериями, предназначенных для нормализации микрофлоры кишечника. Тогда их продавалось в России на \$40 млн в розничных ценах, причем препараты не требовалось регистрировать как лекарства, что позволяло сэкономить время (около полутора лет) и деньги (\$200 000–300 000) на клинических испытаниях.

Продав партнерам долю в «Центрокредите», Морозов набрал команду менеджеров по продажам и принялся изучать рынок. У мелких производителей закупили бифидопрепараты и поставили их крупным дистрибьюторам. Отслеживали, что просят, что лучше

втором институте технологию разработали, но почему-то на заводе она не воспроизводилась — все бактерии умирали. «Просто люди не привыкли за деньги давать результат, они считали, что достаточно отчитаться за процесс. А что получилось в итоге, никого не волнует. Они привыкли работать по принципу: чем дольше тянешь тему, тем лучше живешь. Нас накалывали на каждом шагу», — возмущается Морозов, потерявший на обеих группах около \$20 000.

В итоге новенький завод «Биокада», оборудованный современными установками, в 2003 году занялся по сути упаковкой биоматериала. Морозов закупал его у молочно-экспериментального цеха, производившего бифидобактерии для

зов. — Собрания проводил, разъяснительную работу». Одним из самых болезненных вопросов оказалось распределение грантов. Морозов, сторонник теории единого финансового потока, взял контроль над поступающими в научный центр деньгами и работой по этим проектам в свои руки. Многие сотрудники в итоге уволились.

Сейчас в Любучанах для «Биокада» 70 ученых ведут разработку новых препаратов. Морозов детально регламентировал весь процесс, установив четкие сроки исполнения. Ежедневно проводит собрания, на которых ученые, как менеджеры, отчитываются о проделанной работе. Отклонения от заданной темы исследований запрещены, индивидуальное научное творчество не поощряется.

Морозов уверяет, что оставшиеся сотрудники довольны тем, что видят результаты своего труда. Именно ученые из Любучан разработали в 2005 году новый продукт «Биокада» — свечи с противовирусным белком интерфероном «Генферон», продажи которого в первый же год достигли \$1 млн. Препарат прописывают при вирусных заболеваниях мочеполовой системы. «Хороший они препарат делают», — признает Владимир Парфенов, замдиректора ООО «Ферон» при институте им. Н. Ф. Гамалеи, чей препарат «Виферон», на разработку которого ушло 15 лет, основной конкурент «Генферона».

В ноябре прошлого года у Морозова появился и второй потенциальный хит — «Лейкостим», предназначенный для восстановления самочувствия онкологических больных после курса химиотерапии. «Они могут попасть с ним в государственные программы, выгодно сыграв на импортозамещении», — рассуждает Николай Беспалов, руководитель рейтинговых проектов компании «Фармэксперт». — Но надо грамотно выстраивать ценовую политику, чтобы самим внакладе не остаться. Нужен и административный ресурс». Препарат Морозова уже победил в тендере Минобороны, в чьем ведении находятся многочисленные госпитали по всей стране.

«Сейчас, когда все наконец налажено и работает, капитализация «Биокада» начнет расти огромными темпами», — уверяет Морозов. Пока, правда, 60% из \$30 млн выручки в 2006 году ему принесели оптовые поставки чужих фармпрепаратов крупным дистрибьюторам. **F**

## Ученые пытались бунтовать против частного собственника

идет. «Мы решили делать с вкусовыми добавками, с витаминами, для разных возрастов. Я много нафантазировал себе», — признается он теперь.

В 2001 году Морозов приступил к строительству фармацевтического завода, инвестировав в него \$8 млн. Наступил на все грабли: подрядчики завысили стоимость проекта на 30–40%, из-за отсутствия необходимой квалификации бывшему банкиру многое пришлось переделывать — выяснилось, например, что обычные краны в деионизированной воде разваливаются. Сдача объекта затянулась на год. Но основные сложности начались, когда завод, рассчитанный на производство 70 млн пакетиков, 77 млн суппозитория и 140 млн капсул в год, был готов к работе: загружать производство оказалось нечем, ученые и профильные НИИ в очередь за деньгами не выстраивались.

Попытки заказывать ученым конкретные разработки тоже не дали результата. Например, Морозов вместо традиционно применявшейся конкурентами лиофильной сушки бактерий (сушат в замороженном состоянии под вакуумом, чтобы сохранились все свойства) хотел использовать более экономичный распылительный метод. Заказал разработку технологии двум группам ученых. В одном институте после двух лет работы сообщили, что исследования результата пока не дали, нужен еще год и дополнительные деньги. Контракт расторгли. Во

пищевой промышленности. Но первая партия готовой продукции зависла в аптеках. Вместо того чтобы сосредоточиться на продвижении нового производителя среди врачей-гастроэнтерологов, усилия расплыли и бюджет потратили бессистемно. В начале 2005 года Морозов разогнал всех продавцов и закрыл проект по бифидумбактерину. Убытки от его производства составили \$700 000. Это притом, что в целом по стране продажи бифидумбактерина с 2001 года выросли в 1,7 раза.

Спасло «Биокад» только то, что к тому времени Морозов научился работать с учеными. Еще в 2002 году он по совету Рамила Хабриева, тогдашнего гендиректора РАО «Биопрепарат», объединявшего остатки советской биоиндустрии, приобрел часть Института инженерной иммунологии в подмосковных Любучанах, находившегося в состоянии банкротства. На базе его лабораторий предприниматель, изучивший, как устроен биотехнологический бизнес на Западе, мечтал запустить так называемый pipeline — конвейер новых разработок, которые находятся на разных этапах от создания молекулы до клинических испытаний.

И тут не обошлось без проблем. Поначалу научные сотрудники пытались бунтовать против частного собственника. «Но у меня опыт работы с коллективом большой, еще со скуки уральских заводов», — усмехается Моро-

# Анекдот с бородой

Можно ли придумать гениальный проект, реализовать его и остаться практически ни с чем? Спросите у автора популярного сайта Anekdot.ru

Александр Кондратьев



Дмитрий Вернер любит животных. В детстве у него была коллекция игрушечных поросят

**С**ОТРУДНИК ОТДЕЛА КАДРОВ МОСКОВСКОГО Института космических исследований (ИКИ) АН СССР перекинул через забор полиэтиленовый пакетик. Его подобрала немолодая женщина, спрятала в сумку и отправилась домой. На дворе был июнь 1991-го, в пакетике лежала трудовая книжка ее зятя, Дмитрия Вернера, теперь уже бывшего сотрудника ИКИ, автора диссертации «Статистика

и динамика вращения двойных галактик». Дмитрий не захотел возвращаться в Москву из обсерватории под Мюнхеном, где ему предложили хорошую работу, — вот его и уволили из института таким необычным образом.

Еще через три года Вернер переехал с женой и сыном в США, куда его пригласил Университет штата Кентукки. Он работает в Америке до сих пор, и его имя знали бы только в узких научных кругах, если бы не его увлечение.

Вернер обожает анекдоты. Еще в начале 1990-х он рыскал по только что появившемуся интернету в поисках смешных историй и шуток. Он ждал, что кто-нибудь, наконец, соберет их в одном месте, очистит от повторов и классифицирует. Не дождавшись, Вернер решил заняться этим сам. Так живущий в США российский ученый в возрасте 36 лет открыл 8 ноября 1995 года в Сети страницу «Анекдоты из России», сначала как раздел сайта Университета штата Кентукки.

Без преувеличения, это было историческое событие. Во-первых, «Анекдоты из России» стали первым ежедневно обновляющимся сайтом на русском языке. Во-вторых, задолго до появления выражения Web 2.0 Вернер использовал концепцию, которую это выражение описывает: контент на сайте пополняется благодаря самим посетителям, надо только все правильно организовать. В-третьих, это тот редкий случай, когда российский сайт стал моделью для сайтов американских. «Зарубежных аналогов тогда не было, я полностью придумал концепцию сам, — рассказывает Вернер в интервью Forbes. — Позднее в Америке появились сайты, копирующие «Анекдоты из России», например [top-greetings.com](http://top-greetings.com); они даже клонировали придуманные мной условные значки». Наконец, в-четвертых, уже к апрелю 1997 года [Anekdot.ru](http://Anekdot.ru) (к тому вре-

мени он находился на развлекательном сервере Kulichki.com) стал самым посещаемым сайтом на русском языке — 6000 посетителей в день, для русскоязычного интернета того времени это был рекорд. Коллекция анекдотов от Вернера возглавляла топ-лист поисковой системы «Рамблер» больше года.

Создатель сайта стал мультимиллионером? Ничего подобного. Если и есть люди, абсолютно равнодушные к бизнесу, то это Дмитрий Вернер. Этим он нам и интересен.

Участники рынка признают: из Anekdot.ru мог получиться отличный коммерческий проект. «В тот момент он был самым популярным сайтом, у него был шанс стать крупнейшим пор-

— по его словам, она была в три раза меньше той, что он получал в Университете Кентукки. Но любовь к анекдотам перевешивала, Вернер продолжал собственноручно сортировать и редактировать десятки и сотни анекдотов в день.

В конце 1999 года Anekdot.ru и ряд других проектов «Ситилайна» были куплены холдингом «Медиа-МОСТ» Владимира Гусинского. С Вернером продажу не обсуждали, он говорит, что узнал о сделке «буквально из газет». Никаких денег он при этом не получил. Один из бывших менеджеров «Медиа-МОСТА» вспоминает о Вернере как о «счастливом, самодостаточном человеке, внешне похожем на «митька». Мол, зачем ему деньги?

## «Он счастливый, самодостаточный человек, похожий на «митька»

талом, добавляя другие направления, сервисы», — говорит Дмитрий Гришин, гендиректор портала Mail.ru. Для справки: самому Mail.ru это удалось, что по достоинству оценили инвесторы, и в январе 2007-го 30% компании Port.ru, которой принадлежит портал, были проданы за \$165 млн.

А как отреагировал Вернер на бешеную популярность своего сайта? «В мае 1997-го, удовлетворившись лидерством в рейтинге «Рамблера» и поняв, что сайт все больше отгрызает меня от работы, я решил с ним покончить», — вспоминает Дмитрий.

Обычно, если автор идеи не хочет сам заработать на ней деньги, найдутся другие охотники. Так случилось и с «Анекдотами». В том же 1997 году интернет-провайдер «Ситилайн» предложил Вернеру с его суперпопулярным проектом переехать на свой портал. Подумав, Вернер согласился — совсем забросить начатое дело все-таки было жаль. «Ситилайн» зарегистрировал на себя доменное имя Anekdot.ru (Вернер никаких прав на него не имел и не имеет) и начал использовать сайт для раскрутки новых проектов (их можно было рекламировать на Anekdot.ru) и даже для продвижения самой услуги подключения к интернету. Слоган «Ситилайна» гласил: «Самый нескучный провайдер».

Что получил взамен Вернер? Небольшую зарплату за редактирование сайта

А деньги в интернет готовы были политься рекой — это было время «доткомов». У медиаимперии Владимира Гусинского тоже были большие планы — создать национальный интернет-портал vogota.ru, частью которого должны были стать «Анекдоты из России». Вернеру по этому случаю повысили зарплату, теперь она сравнялась с американским жалованием. Объем работы тоже рос, хобби было все труднее совмещать с наукой — в конце концов ученый-астрофизик перешел из Университета Кентукки в частную исследовательскую компанию (название которой, по просьбе ее владельца, он не раскрывает). Тогда же у сайта появилось несколько постоянных сотрудников. Вернеру даже удалось встретиться с источником финансирования — самим Гусинским. Но было уже поздно. Это произошло в 2000 году, через пару дней после выхода медиамагната из тюрьмы, куда он угодил в процессе передела телекомпаний НТВ и других активов в пользу «Газпрома». Вернер с Гусинским говорил в основном о том, что тот сам уже стал героем анекдотов. Мегапроект остался нереализованным.

После разгрома «МОСТА» Вернер оказался предоставлен самому себе. Несколько лет он сам платил деньги сотрудникам из получаемых за рекламу сумм, в его работу на сайте никто не вмешивался — он продолжал ежедневно,

без выходных сортировать присланные анекдоты, просто потому, что ему это нравилось. Однажды, еще в 1999-м, ему пришлось редактировать сайт с загнутой рукой. А в 2003-м — после операции, проведенной под общим наркозом. Не говоря уже об отпусках и поездках.

Тем временем доменное имя неоднократно переписывалось с одной фирмы на другую — Дмитрий этот процесс не контролировал.

Наконец, пришла пора Web 2.0. На проект Вернера, который все еще держался в тройке лидеров по посещаемости среди юмористических сайтов на русском языке, вновь обратили внимание. «Anekdot.ru — это типичный Web 2.0, — считает Антон Носик, бывший участник проекта «Ситилайн», а теперь руководитель службы блогов интернет-компании «Суп». — Здесь ценность ресурса определяется не количеством опубликованных произведений его автора-создателя, а активностью аудитории».

Хозяева сайта Anekdot.ru тем временем опять сменились. В конце 2005 года бывшие менеджеры «Медиа-МОСТА» перепродали домен группе РБК (ее представители не комментируют эту информацию). Цена продажи, по мнению участников рынка, несколько сотен тысяч долларов. «Поскольку вместе со мной и всем архивом имя стоило дороже, чем само по себе, то я был частью переговоров», — рассказывает Вернер. Он наконец-то стал младшим партнером, хотя назвать размер своего пакета отказывается.

За без малого 12 лет на Anekdot.ru накопилось 250 000 анекдотов (правда, примерно половина повторяется), 150 000 историй, 90 000 афоризмов, 50 000 стихов. За последние полтора года аудитория выросла в два раза — до 1,5 млн уникальных посетителей в месяц. Объем рекламы на «Анекдотах из России» оценивается примерно в 1 млн рублей в месяц.

Чем теперь занимается Вернер? Он по-прежнему по четыре часа в день без выходных редактирует «Анекдоты из России». «Сплю по пять часов в сутки, — говорит Дмитрий. — Домашние относятся к моей интернет-деятельности не очень одобрительно, но смирились». Вернер, как и раньше, всем доволен: на зарплату программисту и системному администратору, помогающим ему делать сайт, денег хватает. **F**



**В**ЛАДИМИР ХАН ВПЕРВЫЕ увидел настоящий фейерверк через Берлинскую стену. В 1980-х он служил танкистом в Советской Армии, его часть дислоцировалась в Восточном Берлине, и на Рождество все небо над западной частью города полыхало праздничными огнями. Скоро Хан демобилизовался, но на родину, в Казахстан, не поехал, осел в Калининграде и занялся бизнесом. Ничего примечательного — торговля импортом. Но в 1993 году бывший военный зарегистрировал фирму с говорящим названием «Центр Фейерверков Хан» и начал устраивать салюты вроде тех, что он когда-то видел в Германии.

Прошло 14 лет. Хан продолжает совершенствовать свой бизнес. Современный фейерверк, или, как его называет Хан, «пиромзыкальное шоу», репетируется как спектакль: композитор подбирает музыку, дизайнеры komponуют цвета и

## Огонь, батарея!

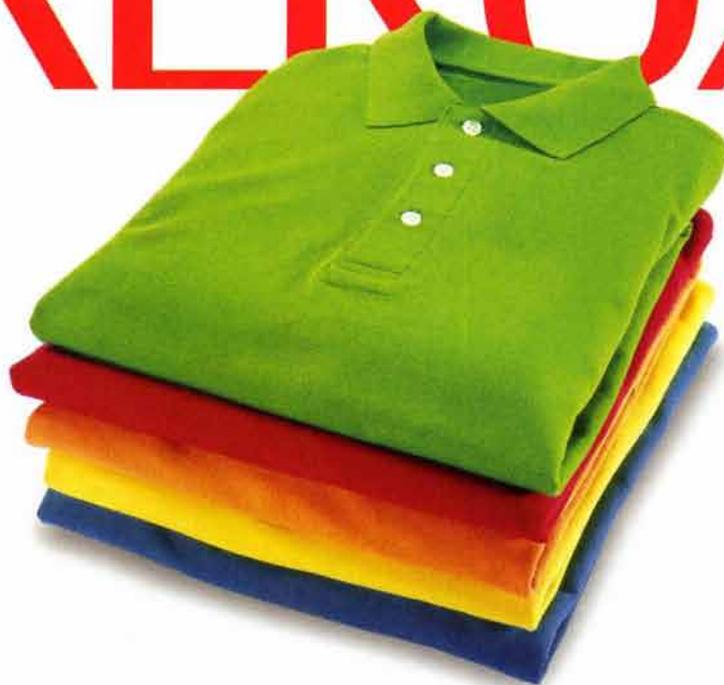
Если над Калининградом раздаются взрывы, это работа **ВЛАДИМИРА ХАНА**

формы, шоу сначала моделируется на компьютере, потом программа загружается в специальную установку, которая с точностью до сотых долей секунды выстреливает заряды синхронно с музыкой. Много ли денег приносят калининградскому бизнесмену огненные аттракционы для корпоративных мероприятий и частных вечеринок? Итог последнего года — 252 коммерческих фейерверка. «И это только те, которые от €500 и дороже, мелкие я не считаю», — поясняет

Владимир Хан. Что в его представлении значит «крупный»? От 3 млн рублей. Например, сейчас весь штат работает над заказом для компании «КД Авиа», открывающей в июне новый терминал аэропорта Калининграда. «Фронт фейерверка — километр, предусмотрено 10 000 больших и средних зарядов, — перечисляет Хан, добавляя свое фирменное: — и это не считая маленьких».

— Роман Кутузов

# ЯРКИЙ ВЫБОР XEROX



Современный бизнес требует ярких решений.  
Сегодня уже не обойтись только черно-белой печатью.  
Технологии цвета Xerox – это ваш стиль офисной работы.  
**Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.**



Phaser 6120 Phaser 6180 Phaser 6300 Phaser 7400

Phaser 7700

WorkCentre 7132

WorkCentre 7228

DC8000

**XEROX.**

[www.xerox.ru](http://www.xerox.ru)

Technology

Document Management

Consulting Services

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50, факс: (495) 232-66-66. **Санкт-Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес-Сейко", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95. **Ростов-на-Дону:** ул. Ченцова, 95М, тел.: (863) 251-67-09.



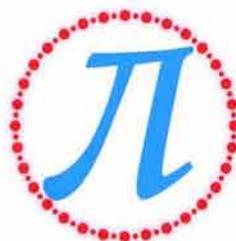
Олега Бойко  
ужесточение  
законодательства  
пока не расстраивает:  
клубов меньше,  
а прибыль растёт

# ВСЯ

# ЖИЗНЬ

# ИГРА

ОЛЕГ БОЙКО УСПЕЛ СТАТЬ ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ БАНКИРОВ СТРАНЫ, ПОТЕРЯТЬ ВСЕ, ПОЛУЧИТЬ СЕРЬЕЗНУЮ ТРАВМУ, СОЗДАТЬ ГИГАНТСКУЮ ИГОРНУЮ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАТЬ ПОЛТОРА МИЛЛИАРДА. СЕЙЧАС ГОСУДАРСТВО СОБИРАЕТСЯ УНИЧТОЖИТЬ ЕГО БИЗНЕС, НО БОЙКО ЗНАЕТ, КАК ВЫВЕРНУТЬСЯ | Ирина Телицына



ЕТОМ 1995 ГОДА, КОГДА В РОССИИ РАЗРАЗИЛСЯ КРИЗИС неплатежей и банки начали разоряться один за другим, один из крупнейших банкиров страны, владелец входившего в первую десятку кредитных организаций банка «Национальный кредит» Олег Бойко имел в Лондоне квартиру в одном доме с принцем Чарльзом. Ездил он на таком же Daimler Princess, как и принц Уэльский,

только у принца машина была синяя, а у банкира черная. В одном газетном очерке Бойко назвали олигархом за год до того, как это слово приобрело мрачный оттенок и приклеилось к участникам «семибанкирщины». В открытый Бойко уютный ресторанчик Центра либерально-консервативной политики в центре Мос-

## СДЕЛАНО БОЙКО

### Начало 1980-х

Сразу после школы Олег Бойко зарабатывает на жизнь, играя на деньги в шотс — старинную карточную игру, из-за которой сошел с ума герой пушкинской «Пиковой дамы». Играл с тогдашней экономической элитой — цеховиками, фарцовщиками.



### 1991

На юго-западе Москвы открывается первый валютный магазин OLBI-Diplomat для иностранцев и дипломатов. Бойко пришлось договариваться с Минфином и МИДом о возможности получать деньги со счетов клиентов во Внешэкономбанке. Эти магазины становятся основой многопрофильного концерна «ОЛБИ».

### 1992

Финансовым ядром концерна «ОЛБИ» становится банк «Национальный кредит», уполномоченный правительством для работы с межгосударственной задолженностью. Банк участвует, например, в программах по погашению долгов Украины за поставки газа «Газпромом».

### 1993

Олег Бойко включается в политическую жизнь, финансируя создание партии «Демократический выбор России» (с весны 1994 года он глава исполкома). Во время массовых выступлений в октябре 1993-го организует защиту стратегических объектов силами службы безопасности концерна «ОЛБИ». Продукты на баррикады «демократов» подвозят прямо из магазинов OLBI-Diplomat.



квы с хорошей кухней и поваром-швейцарцем заглядывали хозяева группы «Альфа» во главе с Михаилом Фридманом, дружившие с Бойко менеджеры «Интерроса» и «Микродина», молодой Михаил Ходорковский. Бойко входил в узкий тогда круг богатейших людей страны, он умел обзаводиться друзьями, и друзья его любили — и за талант бизнесмена, и за экстравагантность. «Ни в чем не знал удержу, широкая душа», — вспоминает Аркадий Мурашев, возглавлявший Центр либерально-консерва-

ссориться с вкладчиками и закачал в «Фаворит» 6 млрд рублей — частью из «Национального кредита». «Фаворит» это не спасло, а «Нацкред» подтолкнуло к краху. Бойко до конца пытался избежать репутационных рисков и продал банк крупнейшему клиенту, Национальному фонду спорта, честно предупредив его главу Бориса Федорова, что у банка проблемы, а сам вскоре уехал за границу.

Оттуда он вернулся навсегда прикованным к инвалидной коляске. Как

## «В девяностые я бизнесом занимался легко, играючи»

тивной политики. «Он бесшабашный, очень сильный, талантливый и симпатичный мне человек, способный на неожиданные удивительные поступки», — говорит Петр Авен, президент Альфа-банка. И вспоминает: «Он умел подпрыгнуть, как в балете, и два раза стукнуть ногой об ногу. Однажды, кажется на встрече с [заместителем главы Госкомимущества Альфредом] Кохом, он вдруг неожиданно так подпрыгнул».



Приземление было жестким. Банковский кризис тряхнул «Национальный кредит» сильнее других. Бойко было не до «Нацкреда»: в 1995 году он чуть не стал владельцем Сбербанка — скупил 20% акций и лоббировал его включение в план приватизации, заручившись поддержкой и. о. председателя ЦБ Татьяны Парамоновой. Все сорвалось, когда главой Центробанка вместо Парамоновой назначили Сергея Дубинина. Тем временем Бойко недосмотрел за своим самым крупным бизнес-проектом.

Вкладчики осаждали два принадлежащих Бойко банка — «Фаворит» и «Индустрию-Сервис» (в последнем, кстати, начинали карьеру будущие самостоятельные банкиры Александр Занадворов и Андрей Мельниченко). Активный политик, вчерашний глава исполкома «Демвыбора России» и спонсор создававшегося «Нашего дома — России» не хотел перед парламентскими выборами

утверждает он сам, травму получил, сорвавшись с карниза на вилле друзей Ольги и Владимира Слуцкер в Монако, когда забыл ключ от комнаты и полез через окно. Возвращение в Россию после больницы было тихим. Огромный стол, занимавший раньше большую часть его офиса напротив Центрального телеграфа, где за спиной владельца банка «Национальный кредит» виднелись кремлевские звезды, пришлось распилить пополам, чтобы он поместился в квартире.

Конец всему? Время показало, что сломить Бойко непросто. Бывший банкир сейчас совладелец крупнейшей в Восточной Европе компании игорного бизнеса Ritzio Entertainment Group, чья выручка в прошлом году превысила \$1 млрд. Передвигающийся в коляске 42-летний Бойко занимает 45-ю строчку в «Золотой сотне» российского Forbes и ведет бизнес, помимо России, на Украине и в Прибалтике, Казахстане, Румынии, Перу, Мексике, Боливии, Белоруссии и Чехии; лето он проводит в Монако, работая полный рабочий день (в сезон здесь, по его словам, можно найти всех, с кем надо встретиться по делу). И не расстается с диктофоном: наговаривает пришедшие в голову идеи даже по ночам. Раз в неделю секретарши расшифровывают записи.

**НЕ РАСПЫЛЯТЬСЯ** Доминиканская Республика. Январь. Сорок градусов жары. Бойко и прилетевшие с ним топ-менеджеры Ritzio Entertainment вместо того чтобы спешить на пляж, облачаются в костюмы: на заседаниях советов директоров действует обязательный для

ФОТО СЕРГЕЯ ВИНЯ / ИФГ / СОВБЕЛ, ДМИТРИЙ ДУХИНИН / КОММЕРСАНТ, РИА «НОВОСТИ»

## СДЕЛАНО БОЙКО



### 1994

Олег Бойко покупает 51% акций газеты «Известия». До этого вместе с Владимиром Гусинским (группа «Мост») и Александром Смоленским (СБС-Агро) инвестировал в создание НТВ, но вскоре из проекта вышел. Вместе с пулом олигархов становится акционером АОЗТ «Общественное российское телевидение», возглавляемого Борисом Березовским.

### 1997

В январе Центробанк отозвал лицензию у «Национального кредита», прекратив длившуюся полтора года агонию банка. Обманутые вкладчики пикетируют здания регуляторов. Бойко формально не имеет к этому отношения — еще в 1995 году, когда у «Нацкредита» начались проблемы, он продал банк крупнейшему клиенту, Национальному фонду спорта.

### 1998

Вместе с металлотрейдером Александром Абрамовым Бойко начинает скупать долги металлургических предприятий, на их базе формируется «Евразхолдинг», акции которого в прошлом году были размещены на LSE. Олег Бойко вышел из проекта за два года до IPO.



### 2001

По совету хорошего знакомого, Бориса Белоцерковского, производителя игровых автоматов, покупает вместе с ним долю в сети игровых залов «Вулкан» (22 салона в Москве).

### 2007

Бойко уже три года как не акционер «Евраз». Зато под управлением холдинга Ritzio больше 900 заведений под 14 брендами в двенадцати странах.

всех дресс-код. «Без корпоративной культуры большая компания не может работать, — говорит Бойко в интервью Forbes. — Это в девяностые я бизнесом занимался легко, играючи. А теперь все строго по правилам». До 1995 года у Бойко было чуть ли не десяток занятий одновременно. Была торговля компьютерами, была первая частная сеть валютных магазинов OLBI-Diplomat (здесь после демобилизации работал Владимир Груздев, в будущем основатель «Седьмого континента»), были импорт фруктов, недвижимость, пластиковые карты, газета «Известия» и акции телеканалов, едва ли не самый роскошный тогда в Москве клуб «Метелица» с казино Cherry и, наконец,

Бойко — случай едва ли не уникальный. Он единственный из крупных российских капиталистов, принципиально отказывающийся связываться с промышленными активами: «Для меня индустриальный комплекс всегда был воплощением совка».

В 2003 году Бойко ненадолго возвращается в привычную банковскую сферу: вместе со старым знакомым, бывшим главой «Микродина» Дмитрием Зелениным (сейчас тверской губернатор) покупает один из старейших банков Латвии — Baltijas Tranzitu banka (ВТВ). За три года они проводят ребрендинг (банк с латышским названием превращается в Baltic Trust Bank), вдвое увеличивают объем выданных населе-

## «Для меня индустриальный комплекс всегда был воплощением совка»

политика. «Приходил знакомый и говорил: я знаю Васю, он знает, как сделать то-то, давай делать, — вспоминает Бойко. — Это было пионерское занятие, без строгого инвестиционного анализа.

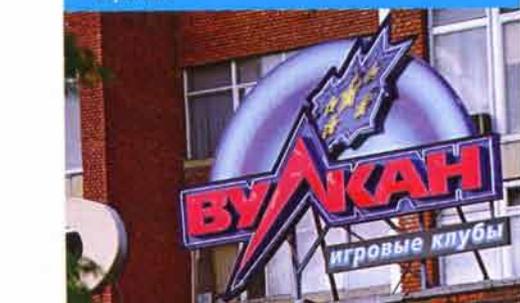
Решения принимались стихийно — все было выгодным».

Теперь он себя ограничивает, берясь не более чем за два-три бизнеса одновременно. Кроме распиленного стола после

возвращения из-за границы у Бойко осталась небольшая финансовая компания, специализирующаяся на работе с долгами предприятий. Бойко объединяет свои силы со старым знакомым, металлотрейдером Александром Абрамовым. Они ставят на поток обмен долгов горно-металлургических предприятий на их акции, и через два года на экономической карте России появляется новая металлургическая компания — «Евразхолдинг». Не прогадали оба: в 2004 году Бойко продал свою долю в «Евразе», по оценкам, за \$600 млн, а Абрамов провел IPO компании и теперь «стоит» \$6,4 млрд — бывший металлотрейдер занимает 17-ю строчку в списке миллиардеров Forbes, а в числе его деловых партнеров Роман Абрамович. «Евраз» в жизни

нию кредитов, открывают сеть зарубежных представительств, делают банк крупным оператором рынка ипотечных ценных бумаг. Британский журнал The Banker включает ВТВ в число 50 самых быстрорастущих банков Восточной Европы. И тут партнеры продают обновленный ВТВ американской General Electric. Цена, по которой партнеры купили ВТВ, неизвестна, но суммой продажи — \$120 млн — Бойко доволен.

А самый главный проект, сделавший его миллиардером, стартовал в 2001 году. Еще в 1990-х Бойко, возможно, отдавая дань увлечениям молодости (после школы он зарабатывал на жизнь игрой в карты), владел несколькими игорными залами и казино на Украине. А в 2001-м он занялся игрой по-крупному. Вместе с производителем игровых автоматов Борисом Белоцерковским Бойко приобретает долю в небольшой сети московских игорных салонов «Вулкан», которая на тот момент состояла из 22 залов (лидер рынка, сеть «Джекпот», была в пять раз больше). «Мы были маленькой семейной компанией, — вспоминает основатель «Вулкана» Олег Чамин. — И искренне не понимали, почему Бойко ругает наш логотип, который мы так долго придумывали. Но он умеет убедить, что надо сделать так, как он мыслит. Олег привнес в компанию этикет большого бизнеса, научил работать с банками, потом мы KPI (key productive index, управление по целям



и контрольным показателям.—Forbes) ввели».

Игорный бизнес в России всегда было принято считать серым и «полу-бандитским». Бойко стал строить игорную компанию «как на Западе». «У Олега уникальная способность перерабатывать информацию, — говорит Белоцерковский. — И все знания, которые он получает, мгновенно воплощает. Когда учился на МВА, мы четко знали, какой блок он проходит. Если изучал конкурентные преимущества, то на следующем же совещании мы брались их оценивать». Бойко убедил партнеров завоевывать регионы (сейчас компания работает в 170 городах) и открыл параллельно «Вулкану» сеть салонов подешевле под маркой «Миллион». Изменилось и позиционирование «Вулканов» — из маленьких игорных залов их сделали, как написано в инвестиционном меморандуме, «центрами семейного досуга» для среднего класса (в залах чисто, охрана вежлива, автоматы новые).

Сейчас под управлением созданной на базе «Вулкана» компании Ritzio Entertainment работает уже восемь сетей игорных салонов в нескольких странах. Там, где убедить партнеров не удастся, Бойко действует в одиночку. Контрольный пакет компании Cadillac Jack из Атланты, которая работает в США и Мексике, он купил сам, поскольку партнеры не решились. Менеджеры Ritzio изучают рынок Германии, где недавно смягчили законодательство об игорном бизнесе; на столе у Бойко аналитический отчет на японском — японцы очень азартны.

Два года назад Ritzio впервые в истории российского игорного бизнеса заняла денег на рынке, выпустив кредитные ноты на \$170 млн. Тогда же были заявлены планы размещения 15% акций на Лондонской бирже в 2006 году. Но IPO пришлось отложить на неопределенный срок — в правительстве стали обсуждать меры по ограничению игорного бизнеса. Осенью президент Путин подписал законопроект, предписывающий переезд игорных заведений в «русские Лас-Вегасы» — четыре специально отведенные зоны в разных концах страны. До 2009 года игорный бизнес на большей

части российской территории должен просто исчезнуть.

**ВНЕ ИГРЫ** Новый крах, не уступающий истории с «Национальным кредитом»? Контролирующий акционер крупнейшей игорной компании Восточной Европы сдаваться не собирается. Он готовится в очередной раз круто поменять свою жизнь — стать розничным торговцем. Помещения игорных салонов можно переоборудовать в маленькие магазины. Впрочем, Бойко может позволить себе покупать помещения любого размера. «В холдинге 25 000 сотруд-

того, остается бизнес за рубежом, приносящий около 20% выручки — около \$200 млн в год. Но надежды надеждами, а розничный проект Бойко строит заранее, чтобы быть готовым ко всему. Первые 87 магазинов новой сети в России и на Украине должны появиться уже в этом году (ими управляет названная созвучно с игорной компания «Розницио»). И, судя по всему, они появятся: компания уже распространила презентационные материалы для поставщиков с упоминанием шести форматов разных по площади торговых точек — от 150-метровых «магазинов у дома» до 1500-метровых

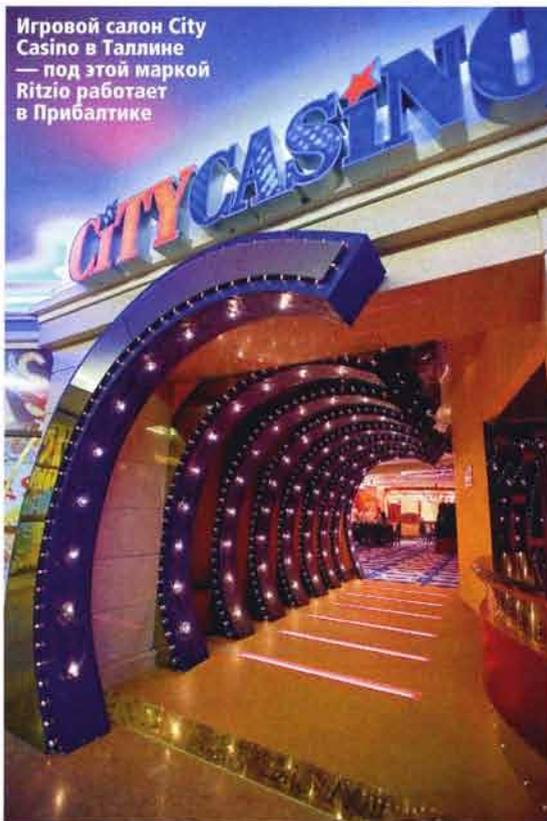
## «Мы всегда поддерживаем действующую власть»

ников и корпоративный университет, который умеет их готовить. И у нас есть большой опыт в ритейле — многие менеджеры пришли в Ritzio именно из розничного бизнеса», — перечисляет свои преимущества Бойко.

В Ritzio надеются, что к 2009 году инфраструктура игорных зон не будет создана и компания сможет заниматься этим бизнесом еще несколько лет. Кроме

супермаркетов. По привычке глава Ritzio сразу планирует бизнес как международный — в ближайшие пять лет предусмотрено открытие магазинов в Белоруссии, Казахстане и Индии.

Планы масштабные, но есть ли на рынке место для новых розничных сетей? «Если будут грамотные менеджеры, должно получиться. Еще много незанятых ниш», — уверен Сергей Ломакин, один из основателей сети «Копейка». Даже крупнейший в стране ритейлер «Магнит» продает не более 2% продовольствия в стране. Олег Жеребцов, основатель и совладелец торговой сети «Лента», уверен, что еще по меньшей мере три года сохранится возможность создать с нуля розничную компанию с оборотом несколько миллиардов долларов. Крупную сеть можно сделать быстро — нужно активно покупать региональные сети, уверяет Алексей Панферов, управляющий партнер инвестиционного фонда NRG CapitalAdvisers. Для этого нужны деньги, но в том, что Бойко хватит и денег, и энергии, сомневаться не приходится. Тем более что своих усилий он уже не распyleт. Политикой не занимается вовсе. «Объяснять что-то чиновникам сейчас контрпродуктивно и не интересно. У нас очень простое политическое кредо — мы всегда поддерживаем действующую власть, если только она не коммунистическая.»



Игорный салон City Casino в Таллине — под этой маркой Ritzio работает в Прибалтике

# УДАРНИК КАПИТАЛИСТИЧЕСКОГО ТРУДА

Экстравагантный миллиардер РИЧАРД ДЕСМОНД сделал свой журнал OK! лидером на британском рынке. В Америке его дела идут не так успешно.

Хотя еще не вечер | Татьяна Серафин

**А**МЕРИКАНСКАЯ ПУБЛИКА В ШОКЕ: БРИТАНСКИЙ журнал OK!, полтора года назад вышедший на рынок США, заплатил знаменитой певице и актрисе Джессике Симпсон деньги, чтобы та снялась

для обложки, — в Америке такие методы считаются неприемлемыми. Но владельцу OK!, британцу Ричарду Десмонду, скандал только на руку. Чтобы подогреть интерес к своему журналу, он вывесил на самой оживленной площади Нью-



Йорка дерзкую рекламу Avoid Dull People («Избегайте скучных людей»), намекавшую на главного местного конкурента, журнал People («Люди»). Кроме того, Десмонд снизил цену своего издания на лотках с \$3,29 до \$1,99, а один из номеров продавал и вовсе за \$0,25, что возмутило других издателей.

Подобная агрессивная тактика Десмонда прекрасно работает в его родном Лондоне, где он построил издательскую империю, оцениваемую в \$1,3 млрд, центр которой — британский ОК!, самый популярный в стране еженедельный журнал о звездах. Но проникнуть на американский рынок оказалось не так просто. Хотя перспективы манят (объем рынка журналов о звездах в США оце-

а потом и вовсе покинул семью, оставив Десмонда с матерью в дешевой квартире. В 14 лет Ричард ушел из школы и стал ударником в музыкальной группе. «Я хотел заработать деньги и самоутвердиться. Причем быстро», — вспоминает он. Чтобы купить ударную установку, Десмонд работал гардеробщиком в Мэйнор-хаус, популярном в Лондоне в 1960-х музыкальном клубе.

И хотя Десмонд был вполне приличным ударником (он и сейчас играет на своей установке Ludwig Vistalite в составе группы RD Crusaders на благотворительных мероприятиях), настоящий его талант раскрылся в другом. Десмонд — отличный продавец. В 15 лет он надел костюм своего старшего брата, чтобы

сил мнение своей нынешней жены, тогда — подруги. «Она сказала, если я не буду волокаться за девками, то нет вопросов», — вспоминает Десмонд, женатый уже 24 года. Он согласился на предложение Penthouse и вскоре дополнил этот лицензионный продукт десятком собственных изданий, включая Asian Babes («Азиатские крошки»), Posh Housewives («Поскошные домохозяйки») и Skinny and Wriggly («Худенькие и вертлявые»). А когда две женщины — члены парламента обвинили его в сексизме, Десмонд в ответ выпустил журнал аналогичной направленности, но с голыми мужчинами. Издание For Women в первый день было продано тиражом 60 000 экземпляров, а в первый месяц — 600 000 экземпляров. Затем Десмонд освоил создание телеканалов с мягким порно вроде Red Hot и Television X — The Fantasy Channel.

Умение выживать в сложной ситуации Десмонд продемонстрировал в полной мере в 1991 году, когда распространявшая его журнал мощная компания, владевшая к тому же одной из крупнейших типографий Великобритании, расторгла контракт. Десмонд сам занялся распространением и пригрозил обидчику судебным иском. В результате стороны уладили дело миром: распространитель получил контракт на журналы Десмонда о хобби, а Десмонд получил \$119 млн отступных и оставил за собой журналы для взрослых. «Наверное, я должен был быть паинькой и смириться», — говорит он. — Но я не стал так делать».

Из вырванных в ходе этого скандала денег Десмонд в 1993 году вложил \$50 млн в проект ОК!, своего первого журнала, ориентированного на массовый рынок. Он рассчитывал побить единственного конкурента среди еженедельников — журнал Hello!, также освещавший жизнь звезд. Каким образом? Десмонд решил писать о британских звездах, а не о королевских особах Европы, постоянно появлявшихся на страницах Hello!. Помогли знакомства времен увлечения музыкой: эксклюзив в номера ОК! поставляли Фил Коллинз, Пол Маккартни, а также кинопродюсер Харви Вайнштейн (Десмонд с Вайнштейном вместе поддерживают еврейские благотворительные организации). Именно он позвонил Бритни Спирс и уговорил ее дать ОК! права на публикацию одной из первых ее фотографий с новорожденным.

## «Я хотел заработать деньги и самоутвердиться. Причем быстро»

нивается в \$1 млрд), результаты пока неутешительные: за полтора года Десмонд уже трижды сменил издателей и один раз макет журнала. Американский тираж журнала ОК! составляет 330 000 экземпляров (данные первой половины 2006 года), что намного меньше тиража People — 1,5 млн экземпляров и другого местного конкурента — Us Weekly — 1 млн. Десмонд вложил в дело уже \$83 млн, но пока не получил ни цента прибыли. «Любому убудодку, кто скажет, что у меня ничего не выйдет, я докажу обратное», — уверяет он.

Десмонд неспроста хорохорится. За его плечами опыт успешного запуска не менее 60 изданий. Его лондонская холдинговая компания Northern & Shell, объединяющая газеты, журналы и телеканалы для взрослых, заявила в 2006 году о росте доходов на 9% — до \$920 млн. Операционная прибыль составила впечатляющие \$156 млн, и это уже после того, как Northern & Shell перечислила стоимость аренды своей штаб-квартиры лично в карман Десмонду.

К своему нынешнему успеху Десмонд шел долго, если быть точным, 40 лет из своих пятидесяти пяти. Когда-то его отец, потерявший слух из-за болезни, которую он подхватил во время командировки в Нигерию, брал пятилетнего Ричарда на деловые встречи, чтобы тот записывал для него реплики потенциальных клиентов. Но отец проигрывал много денег в азартные игры,

получить работу по продаже рекламных объявлений для газеты — его взяли без колебаний. Спустя несколько месяцев он выиграл автомобиль как агент с лучшим показателем продаж, но затем работодатель узнал его настоящий возраст, и Десмонд остался без работы. Но не без дела. Молодой человек стал продавать рекламу в журналах для поклонников Beatles и Rolling Stones, а затем открыл собственный магазин по продаже музыкальных записей и оборудования.

Амбиции 22-летнего Десмонда простирались намного дальше этой лавочки. Используя свои связи в мире музыки и получив \$60 000 от инвестора, он запустил журнал International Musician. Это издание предназначалось музыкантам, а не их поклонникам и публиковало обзоры инструментов и оборудования, написанные самими музыкантами. Производителям, в частности Yamaha и JVC, идея понравилась, и они охотно давали свою рекламу. Впоследствии Десмонд использовал такую же схему для запуска 30 специализированных изданий, посвященных, например, велосипедам, видео и маркам.

Ну а потом, как это часто происходит, раздался телефонный звонок, разом изменивший жизнь Десмонда. Владельцы журнала Penthouse хотели, чтобы он запустил по лицензии британскую версию этого издания. Десмонд поначалу не знал, что ответить, и спро-

Когда было нужно, Десмонд не колеблясь платил большие деньги. Фотографии первенца Майкла Джексона были доставлены в офис ОК! на бронированной машине. Кэтрин Зета-Джонс и Майкл Дуглас продали ОК! эксклюзивные права на публикацию фотографий со своей свадьбы (а когда Hello! опубликовал свои фото, сделанные без разрешения, звезды вместе с ОК! подали иск и выиграли дело).

Затем наступил черед газет. В 2000 году United News & Media объявила о продаже своего газетного бизнеса, и Десмонд увел его прямо из-под носа у богатейших лондонских медиабаронов — братьев Барклай, Конрада Блэка и Джонатана Харрисворта, более известного как виконт Розермер. По словам Десмонда, согласие на сделку он получил, написав письмо председателю правления компании, с которым познакомился на футбольном матче за полгода до описываемых событий. В письме он пообещал завершить сделку быстро и без шума. Через пять недель Десмонд стал владельцем трех газет — Daily Express, Sunday Express и таблоида Daily Star с общим тиражом 2,5 млн экземпляров (сумма сделки составила \$190 млн).

Если Десмонд рассчитывал получить таким образом пропуск в мир медиамагнатов, то ему это не удалось. Его не приняли. Конкуренты клеймили его в своих изданиях за порноимперию, дав ему прозвище Грязный Дес. И хотя он никогда не чувствовал себя своим в медиатусовке, злые нападки конкурентов все же удивили его. Десмонд потерял 7 кг веса и надеждо быть принятым в высшее общество. Но вскоре он пришел в себя и стал называть Розермера, получившего свое полуторамиллиардное состояние в наследство, «счастливым сперматозоидом».

Десмонд начал кампанию по сокращению издержек. За борт были отправлены онлайн-проекты, сокращены 500 рабочих мест. Печать была перенесена из дорогого Лондона в провинцию. Особенно трудно пришлось газетам Daily Express и Sunday Express, конкурировавшим с принадлежавшей Розермеру Daily Mail. В то время как у этой газеты тираж оставался прежним, газеты Десмонда после смены собствен-

ника потеряли 20%. Гораздо лучше шли дела у Daily Star. После изменения формата, увеличения количества фотографий девушек в бикини и запуска воскресного номера тираж вырос на 44%. По мнению аналитиков, газетный бизнес Десмонда стоит \$800 млн. «Перепадка с лордом Розермером была для меня удачей», — резюмирует Десмонд.

В 2004 году один американский издатель предложил Десмонду выкупить ОК! за \$320 млн в надежде вывести бренд на мировой рынок. Эта идея так понравилась Десмонду, что он отказался от сделки и стал сам планировать покорение мира. Он продал за \$36 млн шесть своих не самых успешных секс-журналов и занялся ОК!. Для начала он решил вывести журнал на американский и австралийский рынки, посчитав, что в англоговорящих странах проблем у него не будет.

В 2005 году Десмонд отправил редактора британского ОК! 31-летней Сару Айвенс запускать американскую версию журнала. Однако она оказалась не готова к тому, что ждало ее в Нью-Йорке. «Мы и не предполагали, что здесь не принято платить звездам. Они делают бизнес, и мы делаем бизнес, так почему же нет?» — удивляется Айвенс. Журнал большого формата не лез в стойки американских киосков, жирный красный шрифт выглядел дешево и вызывал нелестные сравнения со второсортными изданиями. Снижение цен раздражало дистрибьюторов.

Компания пошла на радикальное изменение макета. Формат был уменьшен, изменены шрифты и картинки на обложке, которая стала похожей на обложки конкурентов. Журнал до сих пор ищет свое лицо. «Об ОК! не кричат на всех углах», — говорит Ар Лэш Фэри, глава маркетинговой компании Distinctive Assets, работающей со звездами. Сам он предпочитает давать материалы о своих клиентах в журналы с большим числом читателей, но не скрывает, что обращается в ОК!, когда ему нужно больше страниц и фотографии получше.



Газеты Daily Express Десмонд увел из-под носа у британских медиамагнатов

Десмонд получает данные о продажах трижды в день. Три раза в неделю проводит встречи с командой, многие члены которой работают с ним уже свыше 10 лет. По понедельникам они обсуждают прибыль, по средам — американское издание ОК! и маркетинг, а по пятницам редакторы собираются на мозговой штурм по планируемым темам заметок. Десмонд устроил своего 17-летнего сына консультантом по интернету, чтобы тот помог переделать сайты изданий. В этом году он планирует вывести на биржу акции телеканалов для взрослых, а вырученные деньги пустить на развитие журналов и сайтов.

В октябре Десмонд переманил из Entertainment Weekly издателя с десятилетним стажем Томаса Морриса, предложив ему долю в бизнесе. Тот, как и Десмонд, обожает музыку, особенно ударные. Результат? Моррис уже привлек в американское издание ОК! таких рекламодателей, как Revlon и Diet Coke, а сейчас расширяет штат в отделах маркетинга и продаж. Недавно Моррис устроил нескольким рекламодателям встречу с Роджером Далтри, вокалистом The Who, сразу после посещения ими концерта легендарной группы.

Тираж американского издания ОК! все еще недотягивает до обещанных рекламодателям 750 000. Но в прошлом году реклама принесла \$16 млн, и Десмонд рассчитывает выйти на текущую окупаемость к августу. Разумеется, это не главная его задача. «Я запускал журнал не для того, чтобы обеспечить прибыльность, я хочу, чтобы в своей нише он стал №1 в мире», — объясняет бизнесмен.

По количеству изданий в разных странах мира Десмонд уже поставил ОК! впереди People и Us Weekly. На сегодняшний день выдано 10 лицензий на издание ОК!, в том числе в России и Китае (в России у журнала общий с Forbes издатель — компания Axel Springer). По его словам, именно мировая сеть заставила звезду сериала «Бeverли-Хиллз, 90210» и «Очень страшного кино-2» Тори Спеллинг выбрать журнал для публикации истории о своей беременности. Маркетинг бренда не отстает: в Великобритании есть сеть бутиков под маркой ОК!, свадебные платья, вскоре появятся кредитные карты.

Многие относятся к бизнесу Десмонда скептически. Но и поклонников у него достаточно. «Любой, кто ставит против него, проигрывает», — уверяет его друг Вайнштейн.

## Трава у дома

Как построены сети нью-йоркских дилеров марихуаны? Примерно так же, как интернет  
Монт Берк

**Ч**ЕЛОВЕКУ, КОТОРОГО МЫ БУДЕМ называть Фрэнк, 35 лет. Он трейдер инвестиционного банка с Уолл-стрит, живет со своей невестой в шикарном квартале Манхэттена в квартире площадью 150 кв. м с тремя спальнями и, подобно многим состоятельным обитателям Нью-Йорка, пользуется для удовлетворения своих причуд услуг многочисленных и разнообразнейших служб доставки. Практически каждый вечер он заказывает ужин на дом. Прямо к порогу ему привозят костюмы из химчистки и картонные коробки с продуктами из супермаркета.

Но раз в месяц (сегодня как раз такой день) Фрэнк звонит в службу доставки, которую вы не найдете ни в одном телефонном справочнике. Он набирает номер, указанный на яркой визитной карточке, которую ему дал приятель. Дозванивается до автоответчика, оставляет свой собственный номер и вешает трубку. Через несколько минут ему перезванивают и просят назвать пароль. Фрэнк произносит кодовое слово и снова кладет трубку.

Через два часа ему звонят уже в дверь. На пороге аккуратно постриженный молодой парень в джинсах и футболке. Он похож на студента колледжа, который спешит в библиотеку, но рюкзак его набит отнюдь не учебниками, а множеством маленьких полиэтиленовых пакетиков, в каждом из которых находится до 2 г отборной марихуаны стоимостью от \$50 до \$400. Фрэнк в восторге. «Это очень удобно, — говорит он. — «Трава» отличная, я в полной безопасности. Покупать марихуану в подворотне я бы никогда не решился».

Каждый день в Нью-Йорке совершаются тысячи таких сделок. Активно торговать марихуаной здесь начали еще в



1980-х, но тогда любители «травки» покупали ее в основном на улице, в Центральном парке например. Так было до середины 1990-х, пока бывший мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани не очистил улицы города от наркодилеров.

Однако искоренить торговлю наркотиками не удалось — она просто ушла в подполье и изменилась радикальным образом. Никто уже не ввозит марихуану в США тоннами, используя катера и днища автомобилей, как в фильме «Французский связной». «Траву» по большей части выращивают внутри страны, поставляют небольшими партиями и распространяют через многоуровневую систему дистрибуции. Такой канал сбыта очень напоминает интернет — множество очагов активности при отсутствии единого стационарного центра. Даже если выйдет из строя одно из звеньев, это нисколько не замедлит работу всей системы.

Используя пейджеры, мобильные телефоны и КПК, наркодилеры организуют изоцированные и очень прибыльные сети. Ключ к успеху — в создании нескольких уровней посредников между теми, кто выращивает марихуану, и покупателями и в том, чтобы максимально усложнить для блюстителей закона задачу по выявлению связей между этими уровнями.

Если бы не стукач, Управление по борьбе с наркотиками, возможно, так и не смогло бы ликвидировать службу доставки марихуаны, называвшую себя Cartoon Network (наркодилеры позаимствовали имя у телеканала, транслирующего мультфильмы). По итогам следствия, длившегося год, были арестованы некий Джон Небел, основатель и главарь криминального бизнеса, а также 11 человек, которым было предъявлено обвинение в преступном сговоре с целью реализации более одной

# Наркодилеры

тонны марихуаны в период с 1 января 1999-го по 1 декабря 2005 года. Уроженец Лонг-Айленда Небел (он, как и его сообщники, был признан виновным) так и не смог окончить среднюю школу, но это не помешало ему создать и возглавить мобильную, технически оснащенную сеть с использованием колл-центра, регулярно менявшего дислокацию, и наладить доставку марихуаны курьерской службой, которую контролировали так называемые уличные менеджеры. «Чтобы прекратить деятельность сети, нам пришлось накрыть ее целиком», — признается спецгент Управления по борьбе с наркотиками. Помогал ему в этом офицер из опергруппы управления шерифа округа Суффолк. Мы будем называть этих двух блюстителей порядка Том и Джерри — они все еще работают инкогнито.

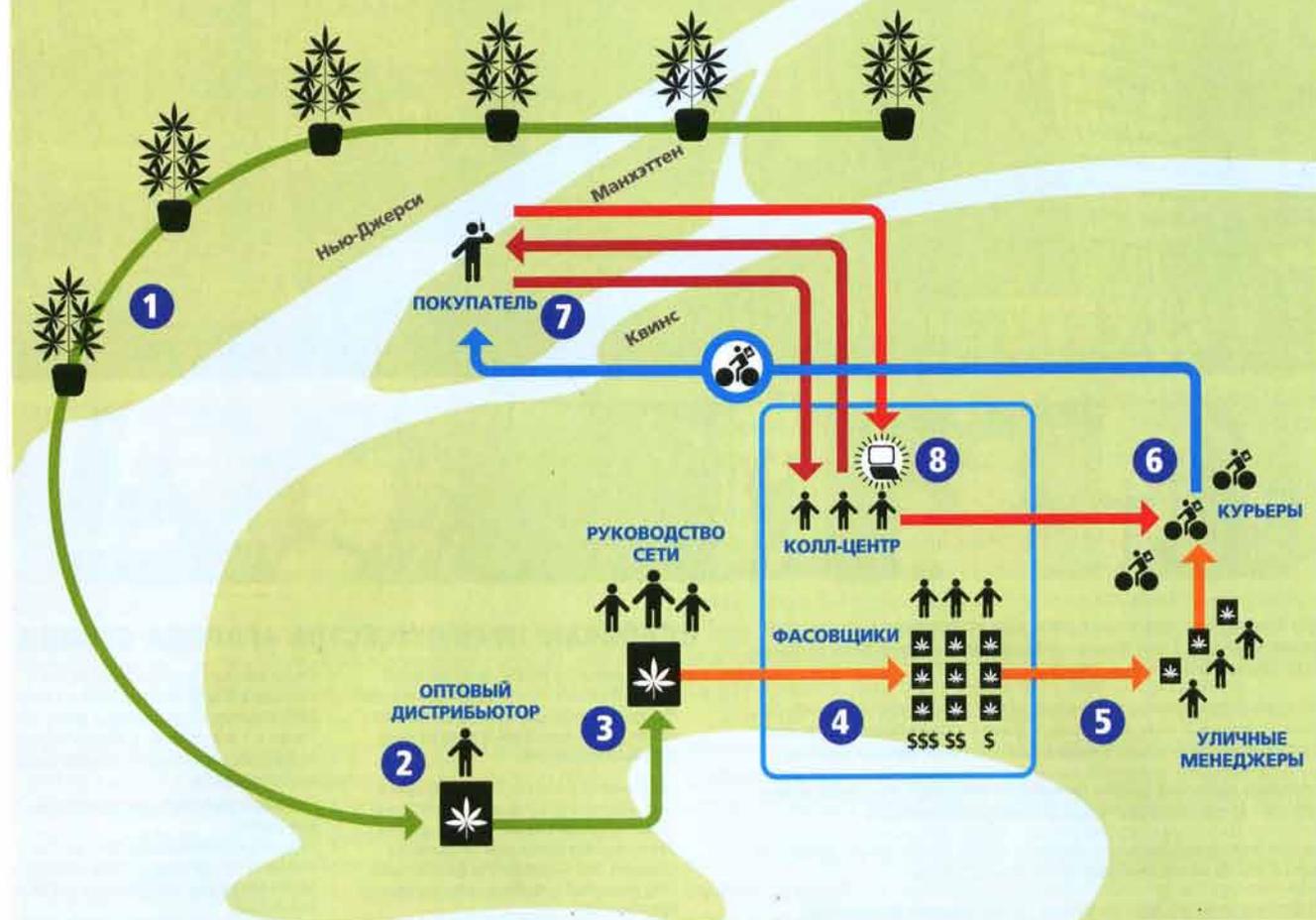
Сколько всего существует «служб доставки», сказать невозможно. Это самые разномастные структуры — от своеобразных корпораций с десятками тысяч клиентов до предпринимателей-одиночек, обслуживающих горстку покупателей. Они продвигают свой товар с помощью визитных карточек или (этот вариант еще лучше) используя людскую молву. Интернет как инструмент маркетинга не рассматривается — в Сети остается слишком много электронных «отпечатков пальцев». Когда Cartoon Network была на пике успеха, в «компани» насчитывалось 30 сотрудников — в том числе «топ-менеджеры» (Небел и трое его заместителей) и шесть «менеджеров среднего звена», которые контролировали работу десятков фасовщиков, диспетчеров и курьеров, объеди-

ненных общей целью — обеспечить доставку «травы» от производителя покупателю. Имена всех членов организации знали только Небел и его ближний круг, из-за этого блюстителям закона было очень трудно вычислить всю сеть, даже если им удавалось разрушить одно звено. (Сеть, к примеру, продолжала исправно функционировать, пока Небел отбывал срок: в 2001 году его приговорили к году тюрьмы по другому делу о торговле наркотиками.)

Почти вся марихуана выращивалась в подвалах частных домов, расположенных в окрестностях Нью-Йорка (в том числе в соседних штатах Коннектикут и Нью-Джерси). Типичный «садовод» возделывал от 300 до 400 растений, с которых ежегодно снимал до четырех урожаев по 15–20 кг. Оптовая цена такой партии — от

## Полиции на заметку

Чтобы доставить товар покупателю, Cartoon Network и аналогичные службы доставки наркотиков создают хитроумные сети, которые трудно выследить. «Частники» 1 продают марихуану оптовым дистрибьюторам 2, которые в свою очередь перепродают ее руководителям сети 3. Товар поступает в колл-центры, где его собирают и фасуют 4. Отсюда «травку» забирают уличные менеджеры 5 и передают ее курьерам 6. Покупатель 7 связывается с колл-центром. Номер его телефона сверяют с базой данных 8, и, если он чист, покупатель получает из колл-центра ответный звонок, называет кодовое слово, после чего к нему приходит курьер с марихуаной



# Наркодилеры

\$150 000 до \$200 000 (столько платил за товар Небел), а розничная — от \$540 000 до \$ 720 000. Марихуана, как правило, была высшего качества и выращивалась методом гидропоники с использованием минеральных удобрений.

Оптовый дистрибьютор покупал «траву» по цене \$4000 за фунт (450 г) и доставлял ее мелкими партиями, по несколько фунтов, руководству сети, которое платило ему по \$5000 за фунт. «Они закупали товар малыми партиями, чтобы иметь возможность быстро сбывать его и никогда не иметь при себе слишком много марихуаны», — поясняет Том.

После этого марихуана расфасовывалась в пакеты по одному фунту и доставлялась на «базы» — в колл-центры, под которые были приспособлены номера в отелях на Манхэттене, в Бруклине и Лонг-Айленде, или в один из семи домов Небела (все они были записаны на подставных владельцев) в окрестностях Нью-Йорка. Местоположение колл-центров менялось еженедельно, а иногда и ежедневно, чтобы их невозможно было выследить. В колл-центре работали до шести человек, которых контролировал один «топ-менеджер». Два или три работника расфасовывали «траву» в пакетики порциями по 1,5 и 2 г, а затем раскладывали их по пластиковым контейнерам, которые маркировались в соответствии с сортом марихуаны. Пользовались популярностью такие «бренды», как «Земляничный кашель», «Нью-Йоркский дизель» и «АК-47», — в названиях обыгрывалось наличие семян в товаре, степень очистки «травы» и ее крепость. Быстрее всего раскупались дорогие «марки» (от \$100 за 2 г). Ничего удивительного: примерно так же обычно расхватывают дизайнерские сумочки, выпущенные ограниченной серией.

Как правило, еще три человека в колл-центре работали диспетчерами. Один из них сидел за центральным компьютером, в который была загружена клиентская база данных — ее Небелу сделали на заказ за \$50 000. Когда на пейджер в колл-центре Cartoon Network поступал звонок, телефонный номер звонившего мгновенно проверялся по базе данных, которая тут же выдавала всю необходимую информацию: где он живет, когда и сколько «травы» покупал, какой курьер ездил к нему в последний раз. «Это лишь один из фильтров для отсеивания звонков из полиции», — поясняет Джерри.

Cartoon Network принимала до 600 звонков в день. Если номер звонив-

шего на пейджер был чист, диспетчер перезванивал ему и просил назвать пароль — иногда это было какое-нибудь слово (например «cartoon») или кодовая кличка курьера. Если же звонили новые клиенты, то диспетчер отправлял к ним на разведку уличного менеджера (без товара). Если клиент упоминал по телефону хоть какую-то сумму денег, диспетчер был обязан тут же прервать разговор и поставить предупреждающую метку напротив его телефонного номера в базе данных. «Это еще одна мера предосторожности», — говорит Джерри. Если пароль был верный, то уже другой диспетчер отправлял на пейджер уличному курьеру адрес, по которому нужно доставить товар.

Каждый из четырех уличных менеджеров контролировал до шести курьеров, которым передавал из рук в руки пакетики, полученные в колл-центре. Курьеры добирались до клиентов пешком, на велосипедах, на метро или автобусом, получая инструкции из колл-центра. «Курьерами они предпочитали нанимать ребят из колледжей — знаете, таких примерных студентов», — говорит Том. В подобные «курьерские службы» редко берут афроамериканцев — считается, что их чаще останавливает поли-

ция. Курьеры должны были иметь при себе лишь небольшое количество марихуаны, чтобы в случае поимки их судили по законам штата и не заводили федеральное уголовное дело (хранение наркотиков в количестве до 8 унций, то есть до 227 г, в США по-прежнему считается мелким правонарушением). И еще курьеры обычно не знали никого из других участников дилерской сети, кроме своего уличного менеджера. По окончании 12-часовой смены (с 11 утра до 11 вечера, 365 дней в год) курьеры отдавали выручку и весь нереализованный товар уличным менеджерам и получали от них зарплату, как правило, \$200 в день. Уличные менеджеры в свою очередь относили деньги «топ-менеджеру», и тот выдавал жалование всем остальным сотрудникам. Уличные менеджеры, фасовщики и диспетчеры зарабатывали по \$300 в день. Трое заместителей Небела также получали по \$300 в день плюс кучу наркоты. Ежедневные расходы Cartoon Network составляли \$9000, но и зарабатывала сеть не менее \$17 000 в день, так что годовой доход достигал \$6 млн, не облагаемых, естественно, никакими налогами.

Все это пошло прахом, после того как управление полиции Лонг-Айленда получило анонимное письмо (предположительно, от обиженного бывшего сотрудника Cartoon Network). Автор письма раскрыл схему работы сети, указал адрес колл-центра и сообщил номер одного из пейджеров. Том и Джерри подключили пейджер-двойник, организовали прослушивание телефонов сети и установили уличную слежку за ее сотрудниками. За год они собрали достаточно улик, чтобы получить ордера на обыски и аресты и в декабре 2005 года конфисковали партию марихуаны стоимостью \$837 000 плюс \$685 000 наличными, семь домов Небела, 16 автомобилей, катер и тысячи пакетиков с марихуаной, подготовленных к сезону отпусков. Общая стоимость подлежащего конфискации имущества, розыском которого сейчас занимается ФБР, составляет \$22,5 млн. Управление по борьбе с наркотиками конфисковало также базу данных на 50 000 клиентов сети, но следственных действий в их отношении пока не предпринимало. Небел ожидает приговора, который будет вынесен в этом году. Ему грозит от десяти лет тюрьмы до пожизненного заключения. Так что времени для написания книги, которую задумал Небел, у него будет предостаточно.

## Только цифры

**25 млн** — число американцев, куривших «траву» в 2006 году.

**\$36 млрд** — примерная стоимость прошлогоднего урожая марихуаны в рознице.

**9,6% в год** — средние темпы роста производства марихуаны в США за последние 25 лет.

Источник: Министерство здравоохранения и социальных служб США, доктор философии Джон Б. Геттман





Андрей Ходарович: «Я принимаю решение в пользу наибольшей вероятности»

**С**ЕРЕДИНА 1990-Х. МОЛОДОЙ УЧЕНЫЙ Андрей Ходарович изучает характеристики жесткого гамма-излучения, строит математические модели его генерации в космосе. Цель: найти закономерности в данных, которые до этого несколько лет измеряла аппаратура на спутнике, и определить их физическую природу. Занятие увлекательное, но денег на продолжение исследований не хватает, да и прибор на спутнике вышел из строя...

Прошло больше десяти лет. Ходарович работает на миллиардера Бориса Иванишвили — в принадлежащей ему компании «Интерфин Капитал» бывший физик управляет активами паевых фондов. На этом поприще результат выражается в понятных всем величинах: по итогам 2006-го доходность фонда «Энергия Капитал» составила 96,8% годовых, что стало рекордом среди ПИФов, стоимость чистых активов которых превышает 1 млрд рублей. Помог ли Ходаровичу его багаж знаний?

Андрей (ему сейчас 36 лет) по-прежнему напоминает человека из научной среды. Словами не разбрасывается, немного замкнут, на работу предпочитает ездить на метро; говорит, так быстрее.

## Положительная энергия

Фонд под управлением АНДРЕЯ ХОДАРОВИЧА показал в прошлом году фантастическую доходность. Какую роль сыграла в этом фундаментальная физика? | Павел Миледин

Будущий управляющий фондами родился в небольшом городе Клецк на западе Белоруссии. Когда Андрею было четыре года, его родители переехали в Подмоскowie: отец, водитель большегрузных машин, получил работу в Мытищах. Ходарович рассказывает, что увлекся физикой еще в школе, потом без проблем поступил в Московский инженерно-физический институт (МИФИ) и до 1996 года занимался в основном наукой. Дело интересное, но надо было еще на что-то жить. Продолжая учиться в аспирантуре МИФИ, Андрей устроился в компанию «Альфа-Капитал» — торговать деривативами, акциями, облигациями. Разобраться в ценных бумагах Ходаровичу не составило большого труда.

том, как он принимает решения, Ходарович отвечает: «В пользу наибольшей вероятности».

Пока расчеты оправдывают себя. В 2003-м компания «Интерфин Капитал» запустила два интервальных ПИФа — «Энергия Капитал» и «Телеком Капитал». По сути это были вложения одного крупного клиента — самого Иванишвили и его компаний. Основные активы «Энергии Капитал» — акции энергокомпаний — были приобретены именно тогда. Ходарович рассказывает, как устроен портфель: более 70% средств вложено в предприятия генерации, около 10% — в сетевые компании, еще примерно 10–15% — в голубые фишки, чтобы поддерживать ликвидность, если

питале» хладнокровно следили за происходящим: Ходарович практически не менял структуры фонда. Чем же он тогда занимался? Он и его коллеги оперировали незначительной частью портфеля — голубыми фишками, которые поддерживают ликвидность фонда. Другие фонды «Интерфина», кстати, были не столь успешны: интервальный «Телеком Капитал» показал рост в 39,5%, а «Индустрия Капитал» — 33,4%.

Частные инвесторы не заметили успехов «Энергии Капитал». Среди десяти интервальных ПИФов фонд занимает последнее место по объему привлеченных средств — всего 240 млн рублей по итогам 2006 года. Только сейчас управляющая компания собирается развивать розничные продажи паев.

За два месяца этого года паи «Энергии Капитал» поднялись еще на 20%. Любой желающий может купить паи, когда открывается очередной интервал (в июне, сентябре и декабре). С вас возьмут 1% надбавки, если сумма инвестиций меньше 100 000 рублей. Надбавка будет равна нулю, если сумма инвестиций превышает 200 000 рублей. Скидка при погашении паев также будет равна нулю, если вы предупредите компанию о своем выходе за год или погасите не менее 200 паев. Впрочем, ждать интервала «Энергии Капитал» не обязательно: паи можно купить и продать на ММВБ.

Планируется ли изменение стратегии фонда? Ходарович по-прежнему верен первоначальной концепции и перекраивать структуру активов не собирается: ведь реформа электроэнергетики не завершена. Сейчас настала очередь гидроэлектростанций, поэтому доли инвестиций в ГЭС в портфеле «Энергии Капитал» растут. На Волжскую ГЭС в начале марта приходилось 10,83%, Жигулевскую ГЭС — 7,66%, Саяно-Шушенскую ГЭС — 5,39%, Зейскую ГЭС — 5,23% активов фонда.

Электростанции, конечно, имеют отношение к физике. Но не тоскует ли Ходарович о фундаментальной науке? Он, кажется, с некоторым сожалением говорит, что «узнавать, как устроен мир, всегда интереснее». Тем более что в природе все упорядочено — если открыта какая-то закономерность, то она повторяется от одного случая к другому. На фондовом рынке это правило не действует.

## Кандидат наук Ходарович начал работать простым трейдером

Тогдашний всплеск активности на фондовом рынке, правда, быстро затух: после кризиса 1998 года торговать стало нечем, и Ходарович вновь сосредоточился на ядерной физике. Защитил диссертацию. Параллельно учился в Высшей школе экономики. В 2001 году решил: науки хватит. «Я сказал себе: в этой области ты чего-то достиг, теперь надо попробовать себя в другой», — рассказывает он.

Тогда же, в 2001-м, коллеги по «Альфа-Капитал» позвали его в новую компанию «Интерфин трейд». Ее создавал известный инвестбанкир Бадри Гобечия в партнерстве с основателем «Российского кредита» и «Металлоинвеста» Борисом Иванишвили. Кандидат физико-математических наук Ходарович начал работу в новой компании простым трейдером. К 2004 году он вырос до управляющего активами. В 2005 году перешел в компанию «Интерфин Капитал» («дочка» «Интерфин трейда») на позицию начальника инвестиционного управления. «Он очень хорошо считает, — вспоминает о Ходаровиче его бывший руководитель Гобечия, сегодня исполнительный директор финансовой корпорации «Открытие». — А его любимыми темами были деривативы и инструменты с фиксированной доходностью». Гобечия утверждает, что Ходарович предпочитает полагаться не на интуицию, а на расчет. Это правда. На вопрос о

во время открытия интервала произойдет отток средств. Стоимость чистых активов фонда к началу 2004 года составляла 536 млн рублей. В 2004-м паи выросли всего на 1,05%. Зато следующий год стал для фонда звездным: паи подорожали на 136% — рекордный показатель для рынка.

Трудно сказать, чего в этом росте больше — искусства управляющего или внешних причин, заключающихся в начавшейся тогда стремительной реформе отрасли. Старые энергетические предприятия в рамках реформы прекращали существование, их акции конвертировались в бумаги новых компаний. Переоценка активов после их возвращения на биржу в виде бумаг новых, специализированных компаний давала фантастическую доходность. Росли и «старые» акции. Например, бумаги Волжской ГЭС, составляющие сегодня более 10% вложений фонда, с начала 2004 года подорожали в 14 раз. Команда Гобечии не смогла разделить этот успех — в конце 2004-го он и его коллеги продали Иванишвили 40% «Интерфин трейда» и ушли из компании. А Ходарович остался. В 2006 году он управлял «Энергией Капитал», а в начале этого года стал управляющим директором УК, то есть теперь в его подчинении все паевые фонды компании.

Пока реформа электроэнергетики набирала обороты, в «Интерфин Ка-

**В** ПРОШЛОМ ГОДУ НЕФТЯНОЙ компании «Лукойл» удалось сэкономить дополнительно около \$350 млн за счет, казалось бы, не такой уж большой хитрости — управление денежными потоками входящих в холдинг предприятий было переведено в единый центр. По словам вице-президента «Лукойла» Александра Матыцына, компания занималась централизацией потоков (как в России, так и за рубежом) в течение 2005–2006 годов. До этого «Лукойл» обслуживался в 14 банках, теперь — всего в трех.

За счет чего получилась экономия? В состав любого крупного холдинга входят десятки предприятий, разбросанных по всей стране, а зачастую и за границей. За

редким исключением у каждой из этих компаний есть свое казначейство и свой финансовый директор, который вправе по собственному усмотрению распоряжаться денежными остатками на счетах, обычно в каком-нибудь местном банке.

В такой ситуации у штаб-квартиры нет возможности оперативно распределять средства внутри группы. Это приводит к тому, что одни предприятия вынуждены брать кредиты на покрытие кассовых разрывов, а другие размещают временно свободные средства на краткосрочные депозиты. Ставки по кредитам намного выше процентов по депозитам, и в результате группа переплачивает банкам, увеличивая процентные расходы.

Чтобы избежать этого, банки придумали услугу, которая называется кэш-пулинг (cash pooling). Ее суть в том, что деньги многочисленных «дочек» объединяются в единый пул, а распределяет их головная компания. Для России подобный сервис пока экзотика, в полноценном автоматизированном варианте широкому кругу клиентов его предоставляют лишь Ситибанк, АБН АМРО, ИНГ Банк, Райффайзенбанк и Альфа-банк.

Для «Лукойла» пилотный проект по организации кэш-пулинга в рублях осенью 2005 года реализовал банк «Петрокоммерц», входящий в ИФД «Капитал» (его бенефициары — президент нефтяной компании Вагит Алекперов и вице-президент Леонид Федун). Для централизации денежных потоков зарубежных «дочек» «Лукойл» воспользовался услугами лондонского Citibank (экспортная выручка поступает на счета в российские Ситибанк и АБН АМРО). «Сегодня у нас есть два кэш-центра, один за границей, другой в России. Мы хотели бы их максимально эффективно связать, — говорит Матыцын. — Но в настоящее время можно только улучшить существующие договоренности с банками и за счет этого повысить эффективность».

Как компании реализовать подобную схему на практике? По словам банкиров, самая непростая задача — психологическая: центру требуется лишить финансовых менеджеров дочерних компаний существенных полномочий (а иногда и личной выгоды, которую они могут получать от работы с определенным банком). «Если у компании в регионе

**Ваша компания обросла филиалами и дочерними предприятиями? Банки придумали для таких случаев новую финансовую услугу | Елена Березанская**

# В одних руках



РИСУНОК ВЛАДА ВАСИЛЬЕВА

# MICROSOFT SYSTEM CENTER. СОЗДАН ДЛЯ КРУПНЕЙШИХ

Реклама

©2007 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарного знака Microsoft, зарегистрированного на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на его дизайн является корпорация Microsoft. Другие названия компаний и продуктов, упомянутых в тексте, могут являться зарегистрированными товарными знаками соответствующих владельцев.

менеджер сидит на откатах, его очень сложно лишить сладкой жизни. Он будет приводить массу аргументов в пользу обслуживающего банка, будет говорить, что у нас не Москва, другой рынок. И так далее», — говорит Юрий Климов, старший вице-президент Альфа-банка.

На начальном этапе банки стараются сами помогать компании в организации кэш-пулинга. Василий Чекулаев, вице-президент АБН АМРО, рассказал Forbes, что в его банке работа с клиентом разбивается на три этапа. АБН АМРО предлагает начать со сбора информации о денежных позициях группы в головном офисе. Для этого достаточно, чтобы клиентом банка

чительно усложняет процесс управления ликвидностью и снижает его эффективность, — говорит Анна Морозова, вице-президент Ситибанка. — Сейчас мы предлагаем своим клиентам полностью автоматизированные решения по управлению ликвидностью отдельно в России и за рубежом».

Тем не менее в 2006 году российский дочерний банк голландского ING Bank все-таки начал предлагать услугу трансграничного кэш-пулинга. По словам Наталии Мельниковой, вице-президента ИНГ Банка, несколько проектов уже находятся в стадии разработки.

И все-таки основная работа по организации кэш-пулинга в ближайшем будущем развернется внутри России.

## Центр должен лишиться полномочий финансистов на местах

стала головная контора, а дочерние предприятия продолжают обслуживаться в местных банках, которые присылают всю информацию в АБН АМРО. Банк сводит все данные и передает в центральное казначейство клиента, которое необходимо организовать заранее.

«Сначала подразделения на местах привыкают к контролю над управлением финансами со стороны штаб-квартиры, — рассказывает Василий Чекулаев. — На втором этапе все подразделения группы открывают счета в АБН АМРО и устанавливают систему дистанционного банковского обслуживания». При этом некоторые компании группы могут продолжать обслуживаться в местных банках.

После этого компания может смело приступить к третьему этапу — счета «дочек» в местных банках закрываются. «Головная компания говорит «дочкам»: все необходимые платежи инициируйте через центральное казначейство со счетов в основном банке», — говорит Чекулаев.

Имеет ли смысл объединять денежные потоки, если в холдинг входят и российские, и иностранные компании? Банкиры считают, что это преждевременно. «Перевод денежных средств за пределы России требует большой работы, связанной с обработкой документации в соответствии с требованиями валютного законодательства, что зна-

Сегодня, по словам Юрия Климова из Альфа-банка, за централизацию денежных потоков всерьез взялись крупные сетевые компании — ретейлеры, фармацевты, табачники, продавцы алкоголя и автомобильные дилеры.

Руководитель казначейства одного из крупнейших автодилеров на условиях анонимности рассказал Forbes, что в ближайшем будущем собирается провести тендер среди банков, предлагающих услугу кэш-пулинга. Пока группу обслуживают шесть банков. У компании есть центральное казначейство, которое самостоятельно управляет ликвидностью, но это достаточно сложный процесс, в котором задействовано большое количество сотрудников и в центре, и в регионах.

Казначей автодилерской компании считает, что плата за услугу банка будет ниже, чем зарплата сотрудников, которые сейчас этим занимаются. К тому же автоматический кэш-пулинг позволит исключить риск человеческого фактора.

За организацию кэш-пулинга банки берут символическую плату. Например, в Альфа-банке группа из 10 предприятий заплатит в год \$36 000, что сопоставимо с годовой зарплатой рядового бухгалтера. В чем хитрость? Банки зарабатывают не на продаже услуги — они заинтересованы получить клиента с большим оборотом и остатками на счетах. **F**

Microsoft® System Center — это семейство передовых решений для управления ИТ-инфраструктурой (включающих Operations Manager и Systems Management Server), специально разработанных для управления критически важными системами и приложениями крупных корпораций и организаций.

Dell™ использует System Center для управления 13 000 серверов и 100 000 рабочих станций по всему миру. Это большая работа. Опыт применения Microsoft® System Center в Dell и других компаниях — на сайте [www.microsoft.com/rus/systemcenter](http://www.microsoft.com/rus/systemcenter)

Microsoft  
System Center

# Поиск прииска

Слитки и монеты, фьючерсы, депозиты, акции фондов — все это способы инвестиций в золото. Что выбрать? | Андрей Вирковский

**В** ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ИНВЕТОРОВ охватила золотая лихорадка. В начале 2002 года тройская унция этого металла (31,1 г) стоила \$278, а в конце марта нынешнего года она продавалась за \$663 (эффективная ежегодная доходность почти 19% годовых). Как поучаствовать в этом ралли, если вы верите, что оно продолжится?

Самый простой способ — купить золото в банке в виде слитков или инвестиционных монет (такие услуги оказывают, например, Сбербанк, Банк Москвы, НОМОС-банк, Росбанк и многие др.). Стандартный килограммовый слиток стоит сейчас около 665 000 рублей. Из чего складывается цена? Помимо рыночной стоимости самого металла она включает в себя затраты на изготовление слитка, его доставку и комиссионные банка (1–3%). И самое главное, в цену слитка включен НДС (18%), который при продаже вам никто не возместит. Иными словами, если цена золота не изменится, то при продаже вы потеряете 18%, так что покупка слитков в России — не самый лучший способ «золотых» инвестиций.

В отличие от слитков покупка инвестиционных монет (всего их две) НДС не облагается. Монета «Георгий Победоносец» (номинал 50 рублей, вес 7,78 г) из золота 999-й пробы стоит сейчас в

банках 4800–4900 рублей. Но учтите, что в цену заложены комиссионные банка — до 10% от стоимости монеты, которую ежедневно устанавливает Банк России.

Неудивительно, что желающих связываться с физическим золотом становится все меньше. По словам Николая Солабуто, инвестиционного консультанта «Финама», частные инвесторы предпочитают вкладывать деньги в обезличенные металлические счета (ОМС). Один из вариантов такого счета — золотой депозит. Для его открытия нужна довольно существенная сумма, например, в Росбанке — эквивалент килограмма золота. А дальше сумма на ОМС зависит от цены на металл. Как насчет процентов? «В среднем по России около 0,2% годовых», — говорит Андрей Широков, вице-президент НОМОС-банка. Золото с депозита можно снять и физически, но опять придется заплатить НДС.

Инвестировать в золото позволяют и инструменты фондового рынка. Например, расчётные фьючерсы на золото, которые торгуются на бирже РТС с лета прошлого года. В чем преимущество фьючерса?

Во-первых, не нужна большая начальная сумма — гарантийное обеспечение одного контракта на тройскую

унцию составляет всего 7,5% от его стоимости (\$676 за майский фьючерс на 27 марта). Во-вторых, комиссии на этом рынке минимальны. Так, биржевой сбор за покупку контракта — всего 1 рубль, брокерские комиссионные — обычно не больше двух рублей. И, наконец, в-третьих, сделки с фьючерсами позволяют использовать стратегии, недоступные инвесторам в физическое золото. «Фьючерсы — практически единственная возможность сыграть на понижении курса золота», — говорит Илья Ефимчук, генеральный директор агентства Derivative Expert. Для этого надо заключить контракт на продажу фьючерса, а не на покупку.

Но учтите, что торговля фьючерсами сопряжена с высокими рисками. Ведь по сути это игра с кредитным плечом, и стоит цене незначительно измениться не в ту сторону, как моментально можно остаться ни с чем.

Не хотите сильно рисковать на фондовом рынке? Попробуйте купить через российских или иностранных брокеров акции «золотых» ETF (exchange-traded fund) на западных биржах. Средства таких фондов вкладываются в золото, и цена их акций напрямую зависит от его стоимости. Популярны, например, iShares COMEX Gold Trust и streetTRACKS Gold Shares, обращающиеся в США. Помимо комиссионных брокеру нужно будет заплатить управляющей компании около 0,4% от суммы инвестиций.

«Золотые» фонды есть и в России. Правда, на бирже они не торгуются и не всегда инвестируют исключительно в золото. Например, «Индексный фонд золота» (входит в семейство «Премьер» под управлением Юниаструмбанка) покупает фьючерсы на золото и низкорискованные облигации.

Возможностей напрямую или косвенно инвестировать в золото достаточно. Все зависит от суммы, которую вы готовы вложить, и от отношения к риску. Но стоит помнить, что золото почти непрерывно растет пять лет и приближается к историческому максимуму.

## Почем золотишко

Какие «золотые» инструменты показали лучшую доходность за прошедший год

ВИД ИНВЕСТИЦИЙ	НОМИНАЛЬНАЯ ДОХОДНОСТЬ	ДОХОДНОСТЬ С УЧЕТОМ ВСЕХ ЗАТРАТ
СЛИТКИ* (1 кг)	10,6%	-9,1%
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ МОНЕТЫ* (100 шт.)	10,1%	0,9%
ОБЕЗЛИЧЕННЫЙ МЕТАЛЛИЧЕСКИЙ СЧЕТ* (1 кг)	10,6%	7,0%
ФЬЮЧЕРС НА РТС** (100 контрактов)	5,8%	76,5%
ETF* (100 акций)	17,8%***	17,6%

\*Расчет выполнен по цене утреннего лондонского фиксинга на 28 марта 2007-го и 2006 года с учетом актуального курса доллар/рубль, для инвестиционных монет — по отпускной цене Банка России на монету «Георгий Победоносец», в качестве ETF выбран iShares COMEX Gold Trust.

\*\*Расчет выполнен для мартовского фьючерса 2007 года (срок обращения 15 сентября 2006 года — 14 марта 2007 года). Реальная доходность выше номинальной, так как вложенный капитал (гарантийное обеспечение) сейчас составляет всего 7,5% от суммы контракта.

\*\*\*В долларах

Источник: данные банков, Банк России, www.kitco.com, РТС

## ▶ АКЦИИ

**ГЕНЕРАЦИЯ ПРИБЫЛИ** Акции генерирующих компаний уже достаточно дороги, но это не значит, что их стоит игнорировать. Одна из популярных у аналитиков бумаг — ОГК-5. Осенью 2006 года компания первой из своего сектора провела публичное размещение, собрав около \$460 млн. С того времени акции выросли в цене на 46%. Но аналитики «Уралсиба» Каюс Рапану, Матвей Тайц и Павел Попиков уверены, что бумаги ОГК-5 и дальше будут дорожать. Станции ОГК-5 отличаются высокой эффективностью. У компании сбалансированная топливная структура: 47% приходится на газ, 2% — на мазут и 50% — на уголь. Это поможет ей сохранять приемлемую рентабельность даже при росте цен на газ. И, наконец, ОГК-5 продает электроэнергию в богатых регионах — Московской и Свердловской областях. Шестого апреля акции ОГК-5 стоили на ММВБ 3,75 рубля. Аналитики «Уралсиба» верят, что цена дойдет до \$0,26 (6,7 рубля, потенциал роста — 80%).



Акции «Уралсиба» Каюс Рапану, Матвей Тайц и Павел Попиков уверены, что бумаги ОГК-5 и дальше будут дорожать. Станции ОГК-5 отличаются высокой эффективностью. У компании сбалансированная топливная структура: 47% приходится на газ, 2% — на мазут и 50% — на уголь. Это поможет ей сохранять приемлемую рентабельность даже при росте цен на газ. И, наконец, ОГК-5 продает электроэнергию в богатых регионах — Московской и Свердловской областях. Шестого апреля акции ОГК-5 стоили на ММВБ 3,75 рубля. Аналитики «Уралсиба» верят, что цена дойдет до \$0,26 (6,7 рубля, потенциал роста — 80%).

ОГК-5 продает электроэнергию в богатых регионах — Московской и Свердловской областях. Шестого апреля акции ОГК-5 стоили на ММВБ 3,75 рубля. Аналитики «Уралсиба» верят, что цена дойдет до \$0,26 (6,7 рубля, потенциал роста — 80%).

— Андрей Вырковский

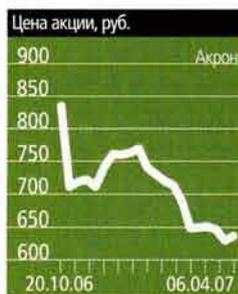
**ЖАДНОСТЬ НЕ ПОРОК...** Акции «Сургутнефтегаза» — несчастье инвестора. Они, например, сильнее других нефтяных бумаг реагировали на падение цен на нефть в прошлом году. Вспомните также январское падение на 10% из-за изменений в структуре собственности компании. В начале апреля они опять пошли вниз: компания объявила, что направит на дивиденды 24,4 млрд рублей — на 34% меньше, чем в прошлом году. И это притом, что на счетах у нее находится порядка \$16 млрд. На-



копленные денежные средства «Сургут» размещает под 5% годовых. Это ниже инфляции и ведет к снижению стоимости компании. Аналитики Deutsche Bank Павел Кушнир, Ольга Даниленко и Иван Куц советуют продавать ее акции. Целевая цена — \$1 или 25,9 рубля по курсу на 6 апреля. Это на 17% ниже, чем за них давали 6 апреля на ММВБ.

— Павел Миледин

**БЛАГОДАТНАЯ ПОЧВА** Акции «Акрона», четвертого по величине в Европе производителя азотных и фосфорных удобрений, с конца октября 2006 года подешевели на 25%. Действительно, дела «Акрона» пока идут неважно: холдинг Вячеслава Кантора — крупный потребитель газа, а внутренние цены на газ растут. По итогам года «Акрон» показал снижение производства удобрений почти на 3%. Но аналитики «Тройки Диалог» уверены: с 2008 года начнется рост выручки и эффективности компании. Почему? Скажутся последствия инвестиций в производство, кото-



рые делает группа. Ее инвестпрограмма до 2016 года рассчитана на \$1,4 млрд. «Тройка» верит в «Акрон» и рекомендует покупать акции с прогнозной ценой на конец года \$32,7 (850 рублей по курсу на 6 апреля). На ММВБ их можно было купить за 629 рублей. (Потенциал роста — 35%).

— Юрий Кребс

## ▶ СТРАТЕГИЯ

**ПОВОД ЗАДУМАТЬСЯ** Помните май прошлого года, когда индекс РТС за две недели упал на 25%? Возможно ли повторение? Руководитель аналитического управления «Ренессанс Капитала» Роланд Нэш полагает, что да. «На наш взгляд, вероятность глобальной переоценки рисков в ближайшие 12 месяцев гораздо выше, чем заложено в текущих котировках», — пишет он в апрельском стратегическом отчете. Результатом такой переоценки может стать глубокое (на 25% и более) падение рынка: стоит лишь немного поколебать уверенность инвесторов в перспективах развивающихся рынков, как закрытие позиций приобретет массовый характер, предупреждает об опасности Нэш. Впрочем, может, и обойдется. Нэш, в частности, надеется, что увеличение цен на нефть, наметившееся в конце марта, поможет росту российских индексов. — П. М.

## Банковская диверсификация

**В**ТОРОЙ ПО ВЕЛИЧИНЕ РОССИЙСКИЙ банк, государственный ВТБ, проведет IPO в мае. Что делать инвестору? Я бы купил эти бумаги при условии, что цена на них будет установлена на уровне финансовых показателей бумаг Сбербанка (он разместился с коэффициентом P/BV 3,3). Акции ВТБ дают возможность диверсифицировать вложения в Сбербанк. ВТБ — тоже крупный консервативный банк с хорошей капитализацией, основная доля в котором останется у государства. Бумаги банка будут пользоваться спросом из-за отсутствия конкурирующих инвестиционных предло-

жений в банковском секторе. Кроме того, как и в случае со Сбербанком и «Роснефтью», государство, скорее всего, не позволит этой сделке провалиться ни при каких обстоятельствах. Мы рассматриваем сделку как безопасную, но со средним потенциалом — бумага будет оценена на том же уровне, что и другие российские банки. Возможно, IPO ВТБ будет организовано более профессионально, чем «домашняя» сделка Сбербанка, сделавшего акции труднодоступными для иностранных инвесторов.

— Эрик Краус, управляющий директор Nikitsky Russia/CIS Opportunities Fund



# UBS

## Прочные отношения формируют доверие.

### Успешная реализация сделок формирует стоимость.

Работая с UBS, Вы можете быть уверены в том, что наше международное присутствие, лидерство на торговых площадках и опыт работы в России и СНГ гарантируют Вам успешную реализацию сделок на всех мировых рынках. Мы предлагаем нашим клиентам индивидуальный подход к выработке рекомендаций и инвестиционных решений, а также обеспечиваем широкий масштаб деятельности. Наша твердая приверженность долгосрочным отношениям является залогом неизменного успеха. В 2006 году UBS привлек свыше 18 млрд. долларов США в результате более 30 сделок, заключенных в интересах клиентов из России и СНГ. Благодарим всех наших клиентов за оказанное доверие и постоянство отношений с UBS Investment Bank. You and Us. UBS.

Россия, Москва, Павелецкая пл., 2/2

Тел.: +7 (495) 648 20 00

Факс: +7 (495) 648 20 01

[www.ubs.com/russia](http://www.ubs.com/russia)

You & Us



# Forbes

# 1000

## богатейших бизнесменов России / 2007

### Содержание

Хороший год	118
Рейтинг богатейших	121
Индекс	198
Группа товарищей	200
10 лет миллиардам	212
20 кандидатов	216
Кто хочет стать миллионером	220
Кошелек миллиардера	226
Деньги на карте	232
Похожий случай	244
Распорядок дня	251
Стоящие вещи	260
Средства производства	265
Вечная роскошь	277

**Над списком работали** Редактор: Кирилл Вишнепольский. **Репортеры:** Мария Абакумова, Елена Березанская, Николай Борисов, Андрей Вырковский, Иван Голунов, Анастасия Жохова, Валерий Игуменов, Павел Миледин, Юрий Кребс, Михаил Козырев, Александр Кондратьев, Николай Кононов, Роман Кутузов, Игорь Попов, Александр Сазонов, Ирина Телицына, Илья Хренников. **Дизайн:** Галина Сивицкая (руководитель), Андрей Сивицкий, Елена Мамонова, Людмила Рабцун, Лилия Тарасова. **Фоторедакторы:** Катерина Царегородцева (руководитель), Варвара Гладкая, Зарина Дзгоева.

# ХОРОШИЙ ГОД

Лучшая часть российской экономики подорожала на треть | Кирилл Вишнепольский



**К**АЖДУЮ ВЕСНУ АКЦИОНЕРЫ РОССИЙСКИХ ОАО проводят годовые собрания. Подводят итоги года, выбирают главного, строят планы. Что ж, рейтинг богатейших бизнесменов, который каждую весну публикует журнал Forbes, — это что-то вроде собрания акционеров России.

Перед вами 100 человек, которым принадлежат лучшие куски российской экономики. Как провела год «Золотая сотня»? ВВП страны за 2006-й вырос на 6,7%. Динамика индекса РТС с 24 марта 2006-го (дата фиксации прошлого рейтинга) по 19 марта 2007-го плюс 30%. «Индекс Forbes» рос быстрее: совокупный размер состояния богатейших бизнесменов России увеличился на 36%.

В среднем участник «Золотой сотни» «весит» \$3,4 млрд — вполне солидно даже в сравнении с коллегами из развитых стран. В рейтинге богатейших бизнесменов мира журнала Forbes (публикуется в марте) в 2007 году граждане России по численности на третьем месте после граждан США и ФРГ. В 2008-м наши наверняка обгонят немцев.

Год был хороший. Решительно все товары, которыми торгуют участники «Золотой сотни», стоили дорого — нефть и цветные металлы, газ и газетная бумага, акции «Газпрома» и квадратные метры в Москве. Положительное сальдо торгового баланса России в 2006 году составило рекордные \$140 млрд — часть этих миллиардов осела в карманах фигурантов нашего списка. Например, в прошлом марте за тонну никеля на Лондонской бирже металлов давали \$15 000, в этом — уже



**MARTELL**

COGNAC

*J. Martell*



Создай свой мир  
**MARTELL XO**

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

\$50 000. Понятно, почему состояние Владимира Потанина выросло почти вдвое.

Что еще? Трудовой коллектив АО «Российская федерация» не ронтал. Опросы, проводимые Центром изучения социокультурных изменений Института философии РАН, показывают: в прошлом году более половины жителей страны демонстрировали довольство жизнью, 82% граждан были рады, что живут именно в России, и только 2% хотели бы уехать. Таких позитивных показателей в постсоветской истории страны еще не было.

В сердцах россиян происходит тихая революция. Для многих теперь миллиардер — не объект ненависти, а персонаж светской хроники. Знакомая со статьей о том, как Роман Аркадьевич поужинал с Александром Леонидовичем в модном ресторане The Most, читатель не задает себе вопрос, на чьи деньги пируют нувориши, — его интересует меню. Типичный миллиардер 2007 года думает о благе государства, строит церкви и дает деньги детским домам — может, это сыграло свою роль в гражданском примирении. Но, скорее, причина в том, что только за прошлый год реальные доходы россиян выросли на 10%. Деньги — лучшее седативное средство.

«Я так скажу: если капитализм, даже в нынешней несовершенной форме, продержится еще 10–15 лет, то какая-то легитимация богатства произойдет», — говорит глава «Альфа-Групп» Михаил Фридман в интервью Forbes (полностью читайте на стр. 251). Немного смущает вот это

«если». Может, Фридмана волнует, что впереди выборный 2008 год, а перемены — это всегда угроза стабильности? Или то, что в экономике все активнее действует самый грозный и успешный рейдер, какого только можно придумать, — государство?

Власть уже получила контрольный пакет и продолжает наращивать свою долю в российской экономике. В 2004 году Forbes опубликовал первый рейтинг богатейших бизнесменов России: 41 участник списка имел отношение к нефти или газу. В рейтинге 2007 года таких 18 человек. Российский бизнес диверсифицирует вложения не только потому, что инвесторы задумываются о сбалансированном развитии экономики. Независимых газовых компаний в России совсем не осталось. Всего одна нефтяная компания официально принадлежит участнику списка, да и та — «Русснефть», плохо выстроенная и занимающая лишь восьмое место по объемам добычи.

Впрочем, большинство участников нашего списка это не расстраивает. С государством и госкомпаниями можно иметь дело. Если не будешь грубить, тебе даже оставят долю в бизнесе. «Добыча идет, работа налажена, отношения великопепные», — рассказывает Forbes Фархад Ахмедов (№44 рейтинга), не так давно ставший миноритарным акционером своего «Нортгаза» при «Газпроме». Стать младшим партнером или даже совладельцем госкомпании все легче. Власть затеяла новый этап приватизации с использованием модных финансовых фокусов — экономические монстры вроде «Роснефти», Сбербанка или ВТБ размещают акции на бирже. Акции государственных компаний составляют часть капитала уже многих участников нашего списка.

А что частным капиталам теперь заказан путь в большую нефть, так это не беда — капитал найдет себе новую нишу. Ключевым словом прошлого года стало слово «недвижимость». Каждый второй участник нашего списка теперь имеет строительную компанию, проект строительства нового города в Подмосковье или на худой конец пары офисных комплексов в столице. Популярность вложений в недвижимость объяснима. Это строительство розничного банка — высокоточный бизнес, высокие финансовые технологии. А для того чтобы построить офисный комплекс в Москве, важнее всего договориться с чиновником о выделении участка. Именно способность взаимодействовать с представителями власти — важнейшее конкурентное преимущество участников «Золотой сотни».

Российские мультимиллионеры полны сил. Среднему участнику рейтинга богатейших бизнесменов мира, публикуемому в американском издании Forbes, 62 года. Резиденту «Золотой сотни» 45 лет, и он готов продолжать охоту за числами с девятью нулями.

## КАК МЫ СЧИТАЕМ

Forbes уже не первое десятилетие оценивает крупнейшие состояния мира. Для этого журнал применяет специально разработанную методику, основа которой такова:

1. Приводимая нами оценка состояния предпринимателя — это стоимость принадлежащих ему активов: акций компаний, земельных участков и объектов недвижимости, вложений в финансовые инструменты и др.
2. Все публичные компании оцениваются по рыночной капитализации. Закрытые компании оцениваются на основании информации об объемах продаж, прибыли, собственном капитале; проводится сравнение с аналогичными по показателям компаниями, торгующимися на бирже или в недавнем прошлом бывшими объектом купли-продажи. Мы стараемся быть консервативными и оценивать собственность предпринимателей по принципу «как минимум не дешевле».
3. В настоящем списке цена компаний зафиксирована по состоянию на 19 марта 2007 года. Возраст участников списка указан на конец мая 2007 года.
4. Российские предприниматели часто записывают акции своих предприятий на ближайших родственниках. Учитывая это обстоятельство, Forbes приписывает все активы, какими распоряжается семья предпринимателей, главе семейства — если родственники не принимают активного участия в управлении компанией, совладельцами которой являются.
5. В список включены только те граждане России, кто заработал основную часть своего капитала частным порядком, не будучи госслужащим.
6. В список включены только 100 самых богатых бизнесменов России, нижняя планка рейтинга — состояние в \$660 млн. Если вы не нашли в списке кого-либо из известных предпринимателей, значит, Forbes оценивает его состояние менее чем в \$660 млн.

Приведенные в рейтинге Forbes сведения — экспертная и журналистская оценка совокупного объема владения собственностью указанными лицами. Данная информация не является официальной и может быть использована только в частном порядке.

# Forbes 100 [Список]

# Золотая сотня

Совокупное состояние резидентов «Золотой сотни» за год выросло на треть, до \$337 млрд. Самый дешевый входной билет в этот неформальный клуб — \$660 млн. Но, чтобы попасть в первую десятку списка, нужно иметь не менее \$10,7 млрд.



ФОТО: КОММЕРСАНТ / ГАЛЕРИЯ ЛЕВИГИН (4), АЛЕКСЕЙ МОРОЗОВА, ДЛВ ГОРВЕЗ (2), ИТАР-ТАСС, ПРЕДСТАВЛЕНО ПРЕСС-СЛУЖБОЙ КОМПАНИИ АКВ «СИСТЕМА», ЕВГЕНИЙ КОЦАКОВА

Во вкладки — таблица



# Forbes

# 100

## Золотая сотня

## 2007

Место	ИМЯ, возраст Источник	Состояние, \$ млн
1	<b>Роман Абрамович</b> , 40 <i>Инвестиции*</i>	<b>19 200 ▲</b>
2	<b>Олег Дерипаска</b> , 39 <i>Базовый элемент</i>	<b>16 800 ▲</b>
3	<b>Владимир Лисин</b> , 51 <i>Новолипецкий металлургический комбинат</i>	<b>15 100 ▲</b>
4	<b>Владимир Потанин</b> , 46 <i>Интеррос</i>	<b>15 000 ▲</b>
5	<b>Михаил Прохоров</b> , 42 <i>Интеррос</i>	<b>15 000 ▲</b>
6	<b>Михаил Фридман</b> , 43 <i>Альфа-Групп</i>	<b>13 500 ▲</b>
7	<b>Сулейман Керимов</b> , 41 <i>Инвестиции*</i>	<b>12 800 ▲</b>
8	<b>Вагит Алекперов</b> , 56 <i>Лукойл</i>	<b>12 200 ▼</b>
9	<b>Алексей Мордашов</b> , 41 <i>Северсталь</i>	<b>12 100 ▲</b>
10	<b>Виктор Вексельберг</b> , 50 <i>Ренова, ТНК-ВР</i>	<b>10 700 ▲</b>
11	<b>Виктор Рашников</b> , 58 <i>Магнитогорский металлургический комбинат</i>	<b>9100 ▲</b>
12	<b>Николай Цветков</b> , 47 <i>Уралсиб</i>	<b>9000 ▲</b>
13	<b>Герман Хан</b> , 45 <i>Альфа-Групп</i>	<b>8600 ▲</b>
14	<b>Владимир Евтушенков</b> , 58 <i>АФК «Система»</i>	<b>8500 ▲</b>
15	<b>Искандер Махмудов</b> , 43 <i>УГМК, Кузбассразрезуголь</i>	<b>8300 ▲</b>
16	<b>Алексей Кузьмичев</b> , 44 <i>Альфа-Групп</i>	<b>6700 ▲</b>
17	<b>Александр Абрамов</b> , 48 <i>Евраз Групп</i>	<b>6400 ▲</b>
18	<b>Алишер Усманов</b> , 53 <i>Металлоинвест</i>	<b>5600 ▲</b>
19	<b>Рустам Тарико</b> , 45 <i>Русский стандарт</i>	<b>5500 ▲</b>
20	<b>Дмитрий Пумпянский</b> , 43 <i>Трубная металлургическая компания</i>	<b>5400 ▲</b>
21	<b>Леонид Федун</b> , 51 <i>Лукойл</i>	<b>5300 ▲</b>
22	<b>Борис Иванишвили</b> , 51 <i>Инвестиции*</i>	<b>5000 ▲</b>
23	<b>Сергей Попов</b> , 35 <i>МДМ-банк, СУЭК</i>	<b>4900 ▲</b>
24	<b>Андрей Мельниченко</b> , 35 <i>Еврохим, СУЭК</i>	<b>4800 ▲</b>
25	<b>Леонид Михельсон</b> , 51 <i>НОВАТЭК</i>	<b>4200 ▲</b>
26	<b>Петр Авен</b> , 52 <i>Альфа-Групп</i>	<b>3800 ▲</b>
27	<b>Александр Лебедев</b> , 47 <i>Национальная резервная корпорация</i>	<b>3600 ▼</b>
28	<b>Владимир Богданов</b> , 56 <i>Сургутнефтегаз</i>	<b>3500 ▼</b>
29	<b>Дмитрий Рыболовлев</b> , 40 <i>Уралкалий</i>	<b>3200 ▲</b>
30	<b>Елена Батурина</b> , 44 <i>Интеко</i>	<b>3100 ▲</b>
31	<b>Михаил Гуцериев</b> , 49 <i>Русснефть, ПФК БИН</i>	<b>3000 ▲</b>
32	<b>Александр Фролов</b> , 43 <i>Евраз Групп</i>	<b>2900 ▲</b>
33	<b>Филарет Гальчев</b> , 44 <i>Евроцемент групп</i>	<b>2500 ▲</b>
34	<b>Игорь Зюзин</b> , 47 <i>Мечел</i>	<b>2300 ▲</b>

▲ Больше, чем в 2006 году ▼ Меньше, чем в 2006 году  
○ Впервые в списке ◀ Вернулся в список после перерыва

Место	Имя, возраст Источник	Состояние, \$ млн
35	Василий Анисимов, 55 Металлоинвест, Согао	2100 ▲
36	Алексей Ананьев, 42 Промсвязьбанк, ТехноСерв А/С	2000 ▲
37	Дмитрий Ананьев, 38 Промсвязьбанк, ТехноСерв А/С	2000 ▲
38	Сергей Галицкий, 39 Магнит	1800 ▲
39	Урал Рахимов, 45 Башнефть, Башкирэнерго	1800 ▲
40	Андрей Скоц, 41 Металлоинвест	1700 ▲
41	Глеб Фетисов, 40 Altimo	1700 ▲
42	Шалва Чигиринский, 57 Sibir Energy, СТ Девелопмент	1600 ▲
43	Игорь Яковлев, 41 Эльдорадо	1600 ▲
44	Фархад Ахмедов, 51 Нортгаз	1500 ▲
45	Олег Бойко, 42 Ritzio Entertainment Group	1500 ▲
46	Андрей Козицын, 46 УТМК	1500 ▲
47	Лев Кветной, 41 Инвестиции*	1400 ▲
48	Владимир Иорих, 48 Мечел	1300 ▼
49	Андрей Комаров, 40 Группа ЧТПЗ	1300 ▲
50	Сергей Пугачев, 44 ОПК, Межпромбанк	1300 ▲
51	Данил Хачатуров, 35 Росгострах, Легион Девелопмент	1300 ▲
52	Игорь Алтушкин, 36 Русская медная компания	1200 ▲
53	Михаил Балакин, 46 СУ-155	1200 ▲
54	Анатолий Седых, 42 Объединенная металлургическая компания	1200 ▲
55	Борис Березовский, 61 Инвестиции*	1100 ▲
56	Вячеслав Кантор, 53 Акрон	1100 ▲
57	Андрей Косоогов, 46 Альфа-Групп	1100 ▲
58	Михаил Рахимкулов, 62 Altalano ErtekForgalmi Bank	1100 ○
59	Давид Давидович, 44 Инвестиции*	1000 ▼
60	Сергей Петров, 52 Рольф	1000 ▲
61	Григорий Березкин, 40 ЕСН Энерго	980 ▲
62	Рубен Варданян, 39 Тройка Диалог	980 ○
63	Андрей Рогачев, 42 Х5, Карусель	970 ▲
64	Михаил Рудяк, 47 Ингеоком	970 ○
65	Александр Занадворов, 36 Седьмой континент	950 ▲
66	Виталий Малкин, 54 Инвестиции*	950 ▲
67	Александр Мамут, 47 Инвестиции*	950 ○
68	Сергей Генералов, 43 Группа «Промышленные инвесторы»	930 ▲

Место	Имя, возраст Источник	Состояние, \$ млн
69	Леонид Симановский, 57 НОВАТЭК	890 ○
70	Андрей Кузьев, 41 Лукойл, ПФП-группа	880 ▲
71	Сергей Полонский, 34 Миракс Групп	880 ○
72	Игорь Кесаев, 40 Меркурий, Sibir Energy	870 ▲
73	Георгий Краснянский, 51 Евроцемент групп	850 ▲
74	Александр Несис, 44 Группа ИСТ	850 ▲
75	Вадим Мошкович, 40 Русгазро, Авгур Эстейт	840 ▲
76	Юрий Жуков, 37 ПИК	830 ▲
77	Кирилл Писарев, 37 ПИК	830 ▲
78	Гаврил Юшваев, 49 Вимм-Билль-Данн, Горки-2	830 ○
79	Владимир Груздев, 40 Седьмой континент	820 ▲
80	Зарак Илиев, 40 ОРГЦ «Москва», ТЦ «Гранд», ТЦ «Европейский»	820 ▲
81	Михаил Шишханов, 34 Бинбанк	790 ○
82	Вадим Швецов, 39 Северсталь-Авто	780 ○
83	Юрий Шефлер, 39 Группа S.P.I.	780 ▲
84	Радик Шаймиев, 42 ТАИФ	770 ▼
85	Андрей Гурьев, 47 Фосагро	760 ▲
86	Юрий Гуцин, 62 Группа ГУТА	760 ▲
87	Александр Гирда, 46 Х5, Карусель	750 ▼
88	Андрей Бокарев, 40 Кузбассразрезуголь	740 ▲
89	Владислав Тетюхин, 74 ВСМПО-Ависма	740 ▲
90	Сайт-Салам Гуцериев, 47 ПФК БИН	730 ▼
91	Вадим Якунин, 44 Группа Протек	710 ○
92	Вячеслав Брешт, 53 ВСМПО-Ависма	700 ▲
93	Юрий Качмазов, 39 Группа «СОК»	700 ▲
94	Кирилл Миновалов, 36 Банк «Авангард», Русский солод	700 ○
95	Арас Агаларов, 51 Группа Крокус	690 ▲
96	Олег Леонов, 37 Дикси	690 ▲
97	Сергей Кириленко, 37 Совинбанк, Масштаб	670 ○
98	Александр Светаков, 39 Группа «Абсолют»	670 ○
99	Михаил Болотин, 46 Концерн «Тракторные заводы»	660 ▲
100	Андрей Молчанов, 35 Группа ЛСР	660 ○

Состояние оценено на 19 марта 2007 года. В список включены имеющие российское гражданство бизнесмены, которые приобрели основную долю своего состояния частным образом, не находясь на государственной службе. Возраст участников списка указан на 31 мая 2007 года.  
\*Вложения в акции и другие финансовые инструменты

Яркие решения для бизнеса



# Легко выбрать свой!

«Билайн» представляет набор корпоративных рублевых тарифов, среди которых вы с легкостью сможете выбрать соответствующий потребностям и задачам вашего бизнеса.



**Билайн™**  
сделай бизнес ярче

☎ 06 06 03

Электронная библиотека учебных материалов  
[www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)

[www.beeline.ru](http://www.beeline.ru)

Роман Абрамович

\$19,2 млрд

Инвестиции

40 лет, разведен, пятеро детей

1



ФОТО: REUTERS

**Б**ольшую часть списка богатейших бизнесменов России составляют «наследники» — те, кто поделил между собой промышленный потенциал СССР (нефтяные компании, металлургические заводы, строительные комбинаты и т. д.). Именно эти люди в последние годы вольно или невольно взяли на себя повышенные социальные обязательства. Кто-то не жалеет денег на поддержку высшего образования, кто-то готовит Сочи к Олимпиаде-2014, кто-то восстанавливает жилищно-коммунальное хозяйство. Роман Абрамович — богатейший из «наследников», кронпринц советской экономики. С него, получается, наибольший спрос.

С 2000 года Роман Абрамович и его партнеры только на развитие Чукотки потратили не менее \$2 млрд. Абрамович строит футбольные поля для детских спортивных школ, платит зарплату тренеру сборной России Гусу Хиддинку и раздает гранты молодым ученым (Фонд содействия отечественной науке). Бизнес-школе, попечительский совет которой возглавил первый вице-премьер Дмитрий Медведев, нужна площадка под здание? Пожалуйста, у Абрамовича есть 26 га в Одинцовском районе, забирайте. А кому доверить хранение 24% акций ОАО «Первый канал», стратегического оружия государственной идеологии? Доверие оказано некоему ЗАО «ОРТ-КБ», следы которого ведут к кипрским офшорам, замеченным во многих проектах Романа Абрамовича. Излишнее господство, конечно, обременительно. Но как от него избавиться? В конце прошлого года богатейший российский бизнесмен попросил президента Путина об отставке с поста губернатора Чукотского АО. В просьбе было отказано.

2

## Олег Дерипаска

\$16,8 млрд

Цветная металлургия, автомобили

39 лет, женат, двое детей

**В** ЯНВАРЕ 1968 ГОДА В ГОРОДЕ ДЗЕРЖИНСКЕ Горьковской области в семье Владимира и Валентины Дерипаски родился мальчик. Первые годы жизни будущий король российского алюминия провел в 16-метровой комнате, которую семья занимала в коммунальной квартире облупившейся трехэтажки на углу улицы Гагарина и проспекта Дзержинского. Бабульки, проводящие время на лавочках во дворе этого дома, до сих пор не забыли «приятных соседей». Рассказывают, например, что Дерипаски были совсем не богаты. Первое время молодые супруги даже не могли купить коляску, на прогулки в городской парк мать носила Олега в плетеной корзинке.

Похоже, эта корзинка крепко запомнилась Олегу Дерипаске. Предприниматель делает деньги с той яростью и энергией, с которой другие борются за свою жизнь. Компания «Базовый элемент» как бульдозер сгребаёт в кучу все, что встретит на рынке: автомобильные заводы и ЦБК, строительные компании, банки и страховые компании, авиалинии, агрохолдинги. Уже после даты закрытия этого рейтинга (19 марта 2007 года) было объявлено, что компании РУСАЛ, СУАЛ и Glencore успешно завершили объединение своих активов. Контрольный пакет крупнейшего в мире производителя алюминия и глинозема с оборотом \$12 млрд — у Олега Дерипаски, что делает его наиболее вероятным претендентом на первое место в рейтинге Forbes богатейших бизнесменов России 2008 года.



ФОТО ВЕГИИЯ КОНДАКОВА

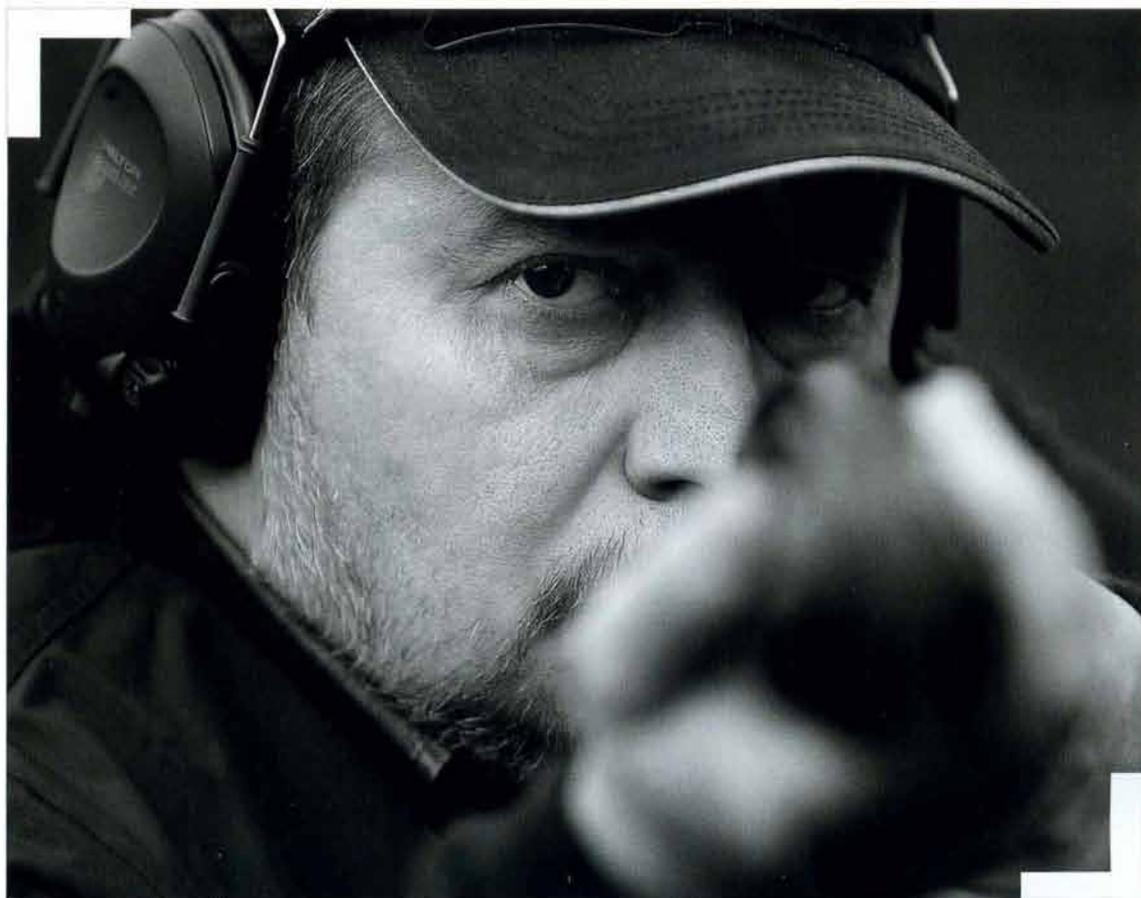
Владимир Лисин

\$15,1 млрд

Черная металлургия

51 год, женат, трое детей

3



**М**Ы ВНИМАТЕЛЬНО СЛЕДИМ ЗА своими словами. Есть такой принцип в компании: лучше ничего не говорить, а если сказали, то сделать. Многие наши коллеги там прозывают, тут потренькают, а потом что? Ничего», — рассказывал глава Новолипецкого металлургического комбината Владимир Лисин в интервью Forbes два года назад. Как проиллюстрировать этот тезис? Ярким событием 2006 года должно было стать слияние «Северстали» с люксембургской Arcelor. Должно было, но не

стало — сделка с шумом провалилась. А вот в январе 2007 года НЛМК и итало-французский концерн Duferco создали СП Steel Invest & Finance. Кто обратил на это внимание? Между тем Владимиру Лисину удалось то, в чем не преуспел его коллега Алексей Мордашов: стать совладельцем успешной европейской компании. НЛМК заплатил за 50% в 22 промышленных предприятиях Steel Invest & Finance \$805 млн — это крупнейшая сделка по приобретению металлургических активов в Европе российской компанией.

Лисин занимается делами своего комбината, не лезет в другой бизнес, не шумит, не ссорится. Попытка возглавить Олимпийский комитет России не удалась — ничего, глава Стрелкового союза России Владимир Лисин стал членом Международного Олимпийского комитета. Свой рецепт ведения дел есть, конечно, у каждого бизнесмена, но не каждый может похвастаться стабильно высокими результатами: НЛМК из года в год остается самым рентабельным предприятием российской черной металлургии.

4

## Владимир Потанин

\$15 млрд

Цветная металлургия, финансы

46 лет, женат, трое детей



**Ш**ЕСТЬ ДОЛГИХ ЛЕТ ВЛАДИМИР Потанин потратил на смену имиджа. Был олигархом, членом «семибанкирщины», изобретателем залоговых аукционов. Стал спортсменом и меценатом, покровителем искусств и ведущим телепрограмм. Участвует ли Потанин в делах холдинга «Интеррос»? На этот вопрос в прошлом году мало кто мог дать ответ. Сам Потанин был очень доволен переменами. «Не только деньги, но и настоящие дела делаются в тишине. Это потом режутся ленточки, играют

оркестры, а самая конструктивная, самая тяжелая фаза делается спокойно, нудно, профессионально и тихо», — пояснял он Forbes осенью минувшего года.

Тогда Потанин избегал разговоров о бизнесе: «Вот через три месяца будет хороший повод, тогда и поговорим». Через три месяца вечные партнеры Владимир Потанин и Михаил Прохоров объявили о намерении поровну разделить весь бизнес «Интерроса». Скорее всего, Потанину отойдут «Норильский никель», холдинг «Проф-Медиа» (ИД «Афиша»,

кинокомпания «Централ Партнершип», телеканал ТВЗ, «Рамблер Медиа») и сам бренд «Интеррос». Прохорову могут достаться золотодобывающая компания «Полюс» и Росбанк.

Официальная версия: партнеры разошлись во взглядах на пути развития бизнеса. Неофициальная: Потанина подтолкнула к разводу очевидная мысль, что яркий (и даже шумный) партнер не очень подходит к его новому образу. О резонах Михаила Прохорова читайте, перевернув страницу.

5

## Михаил Прохоров

\$15 млрд

Цветная металлургия, финансы

42 года, холост

**К**АК ТОЛЬКО НАДОЕСТ, НИ ДНЯ не останусь»,—говорил зимой прошлого года гендиректор «Норильского никеля» Михаил Прохоров в интервью Forbes. Надоело довольно быстро. Сейчас Прохоров уже не занимает никаких постов в «Норникеле», к концу года предприниматель разделит совместный бизнес с Владимиром Потаниным.

В январе Михаил Прохоров стал героем первополосных публикаций: французская полиция задержала его по делу о великосветской проституции. Но этот скандал стал лишь катализатором давно готовившегося развода. Об официальных причинах и резонах Потанина смотрите комментарий к предыдущей строчке рейтинга. Неофициальная версия Прохорова: ему надоело быть вечным CEO, исполнителем при стратеге Потанине. Пришло время доказывать рынку, что и сам чего-то стоишь. Как будем доказывать? Не только за счет эксплуатации собственности, накопленной в 1990-е на паях с бывшим партнером. Михаил Прохоров любит рассказывать о том, что мир стоит на пороге новой энергетической революции, повсеместного внедрения водородных технологий. В прошлом году «Интеррос» явно с подачи Прохорова купил 35-процентный пакет акций американской Plug Power, ведущего производителя водородных энергетических установок. При разводе этот пакет достанется бывшему гендиректору «Норникеля». Может быть, это немного рискованный бизнес, ну да ничего. «Я по своему менталитету в хорошем смысле экстремал. Мне всегда нравятся исключительно только сверхзадачи»,—говорил Михаил Прохоров год назад в интервью Forbes.



ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES

**MONT  
BLANC** 

Помощь другим  
придает успеху истинный смысл.

Николас Кейдж и Montblanc  
вместе поддерживают общественные проекты.  
Покупая Montblanc Star Chronograph,  
Вы разделяете существенный вклад  
Николаса Кейджа и компании Montblanc  
в благотворительный фонд "Исцели залив".

Montblanc Star Chronograph GMT Automatic  
механизм с автоподзаходом  
циферблат 24 часа со второй GMT зоной.

Montblanc изготовлено в Швейцарии  
[www.montblanc.com](http://www.montblanc.com)

Москва: БУТИК Столешников 14, т. 621 92 01; Louvre, Манеж, Крокус Сити, Петровский П., ГУМ, Наутилус, Атриум, Мера; Da Vinci: Смоленский П., Рамстор-Шеремет; Articoli; ЦМТ; Ручка.ру; Валдай, ZAR, Гал. Актер, Новинский П., Гал. Версаль; Eurotime. Санкт-Петербург: Eternel, Design Club, Diamant; Екатеринбург: Louvre; Казань: ГУМ, Рамстор; Кемерово: Starline 2001; Краснодар: Гал. Времени; Красноярск: Париж; Нижний Новгород: Кронос; Новокузнецк: Парсона; Новосибирск: Louvre; Windsor; Пермь: Эталон; Ростов-на-Дону: БУТИК Астор Плаза, Буденновский пр. 49; Самара: Novella, Макрос; Саратов: Da Vinci; Сургут: Даниель; Тольятти: Евротайм; Парк Хаус; Тюмень: Кураж; Уфа: Новелла; Челябинск: Гостинный Двор; Киев: БУТИК Б. Хмельницкого 12, т. 229 72 03, БУТИК Мандарин Плаза, Басейная 4, т. 496 06 08; Riviera; Днепрпетровский; БУТИК Мост Сити, М. Глинки 2; Одесса: БУТИК Гаванная 6, т. 33 76 59, La Vanque; Донецк: БУТИК Артема 100; Алматы: БУТИК Фурманова 119; Астана: Art Deco: Sine Tempore; Ереван: Louvre; Минск: Louvre; Ташкент: Europe-Exclusive; Тбилиси: Gemtime

Эксклюз. дистрибьютор RLG: 095 9379020, Корп. заказы [corporate-sales.ru@richemont.com](mailto:corporate-sales.ru@richemont.com)

Михаил Фридман

\$13,5 млрд

Нефть, финансы, связь

43 года, разведен, двое детей

6



**Д**А Я НЕ ТАКОЙ ЗАГРУЖЕННЫЙ человек, как кажется», — улыбается Михаил Фридман. Глава «Альфа-Групп» производит впечатление спокойного и довольного жизнью человека. А о чем беспокоиться? Фридман — самый «отмытый» из оставшихся в нашей сотне олигархов 1990-х. Основа его капитала сейчас — предприятия новой экономики, созданные после 1991 года: Альфа-банк, пакеты акций «ВымпелКома» и «МегаФона», торговые сети «Пятерочка» и «Перекресток». На залоговых аукционах эти активы не распродавались, так что неформальных социальных обязательств перед Родиной у Фридмана нет.

Ах да, есть же ТНК-ВР. Но и здесь все спокойно. Совладельцем компании выступает ВР — за таким партнером как за каменной стеной. ВР не только обладает грандиозными лоббистскими возможностями, но и демонстрирует приятную готовность сотрудничать с властями РФ: ВР выкупила 1,4% акций «Роснефти» и согласилась поставлять «Газпрому» сжиженный газ для перепродажи в страны Атлантического бассейна. Да, у налоговиков были претензии к ТНК-ВР. Но компания покорно доплатила \$1,8 млрд, и налоговики отстали. Ходят слухи, что госкомпания нацелилась на российскую часть ТНК-ВР? «Мы не продаем ТНК-ВР, и с нами на эту тему никто не разговаривал — ни из «Газпрома», ни из «Роснефти», — утверждает Михаил Фридман в интервью Forbes.

7

## Сулейман Керимов

\$12,8 млрд

Инвестиции

41 год, женат, трое детей

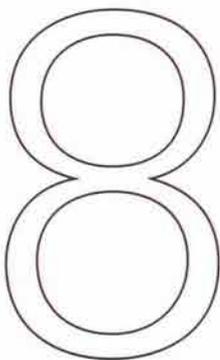
**Е**СЛИ ВЛАДЕЛЕЦ СТАЛЕЛИТЕЙНОГО завода, нефтяной компании или агрофермы вдруг заболел, ничего страшного не случится. И без него нефть добудут, металл выплавят, а свиной дорастят до 80 кг живого веса.

Другое дело, если успех компании основан исключительно на умении владельца находить подход к нужным людям, добиваться неформальных договоренностей и придумывать «красивые» схемы. Кто-то называет такую деятельность «инвестиционным бизнесом», кто-то — «распилем активов». Суть от этого не меняется — в отсутствие хозяина такой бизнес замирает.

Вот вам свежий пример. В ноябре 2006 года мэр Москвы Юрий Лужков подписал распоряжение о создании «Объединенной гостиничной компании» (ОГК) и передаче в ее уставной капитал акций 20 столичных гостиниц (включая «Националь», «Метрополь» и «Балчуг»). Контрольный пакет компании в обмен на инвестиции должно было получить ООО «Нафта Ко» известного предпринимателя и депутата Госдумы Сулеймана Керимова.

Но вскоре Керимов попал в автомобильную аварию в Ницце — не справился с управлением Ferrari Enzo. Депутат был вынужден удалиться от дел в бельгийский военный госпиталь. Спустя месяц правительство Москвы расторгло сделку по созданию ОГК. Полуофициальная версия — чиновники подсчитали, что за \$1 млрд инвестиций Керимов получал бизнес стоимостью никак не меньше \$7 млрд. Вопрос: наступило бы это прозрение, если бы Керимов был здоров и стоял на страже собственных интересов?



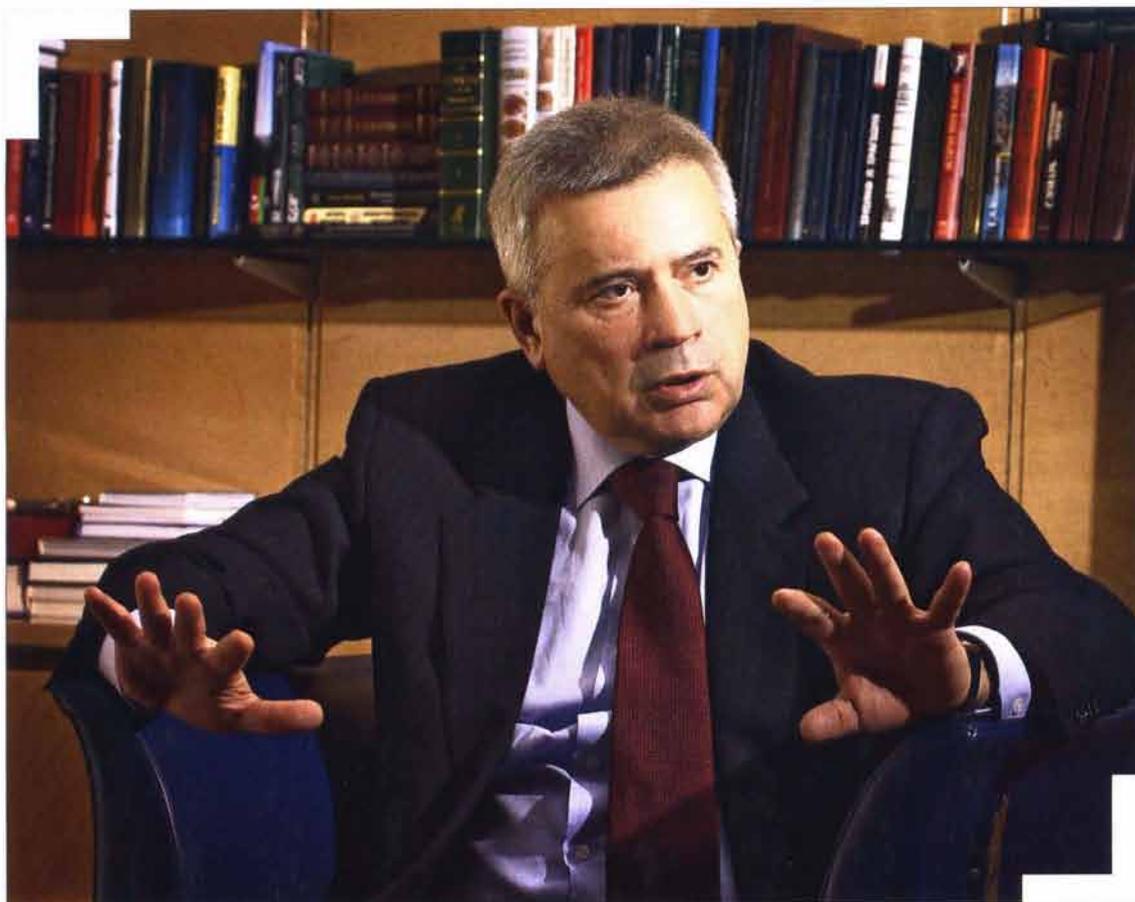


## Вагит Алекперов

\$12,2 млрд

Нефть

56 лет, женат, сын



**В**СЯ ЖИЗНЬ У МЕНЯ СВЯЗАНА С нефтью,— рассказывает Forbes президент компании «Лукойл» Вагит Алекперов. — Я родился в Баку. Там в огородах стояли нефтяные качалки, на которых катались дети. Профессию выбирал, не задумываясь...»

В нашем рейтинге представлены бизнесмены трех поколений. Есть молодые выскочки из «нулевых» годов: ритейлеры, банкиры, страховщики. Есть «приватизаторы» из 1990-х. Вагит Алекперов — один из немногих остав-

шихся в деле представителей первого поколения, крепкий советский хозяйственник.

Алекперов работает по 12 часов в день, ездит по месторождениям, проводит «летучки» с подчиненными. Другие предприниматели диверсифицируют инвестиционный портфель — Алекперов сократил до минимума свою долю в ФК «Уралсиб», чтобы не отвлекаться от нефти.

Вместо личных самолетов и яхт — служебный борт авиакомпании «ЛУ-

КОЙЛ-Аэро». Вместо особняка в Лондоне — дачный «кооператив» «Лукойла» в Серебряном Бору. Отпуск Алекперов проводит в Крыму, по выходным ходит с женой в «Ленком» («близко от дома и удобно очень...»). Впрочем, компания у Алекперова самая современная. «Лукойл» работает в 30 странах мира, в его акционерном капитале доминируют миноритарии (в том числе иностранные), а выручка по итогам 2005 года, страшно сказать, превысила выручку самого «Газпрома».

ФОТО ОЛЕГА КОРОНЕВА ДЛЯ FORBES

9

## Алексей Мордашов

\$12,1 млрд

Черная металлургия

41 год, женат, трое детей

**М**ИНУВШИЙ ГОД БЫЛ ДЛЯ ГЛАВЫ «Северстали» Алексея Мордашова годом разочарований и упущенных возможностей. В мае Мордашов вроде бы договорился о мегасделке. Менеджмент люксембургской Arcelor попросил спасти компанию от недружественного поглощения со стороны Mittal Steel. Обменяв «Северсталь» на долю в Arcelor, предприниматель из Череповца становился крупнейшим акционером крупнейшей в мире металлургической компании. Но не вышло. Arcelor ушел в объятия Mittal Steel: Лакшми Миттал просто предложил больше денег.

Тогда говорили, что выпускник Университета Нортумбрия, обладатель степени MBA Алексей Мордашов плохо подготовился к сделке и проиграл в тактике изворотливому индусу. Говорили даже, что имело место «изящное корпоративное коварство»: менеджеры Arcelor использовали Мордашова, чтобы выбить из Mittal Steel больше денег; вроде бы никто всерьез и не собирался сливать люксембургскую и череповецкую компании.

Возможно, эти разговоры и подтолкнули предпринимателя к решению уделять больше внимания своему основному делу. Продав побочное направление («Северсталь-Авто») младшему партнеру Вадиму Швецову (№82 нашего списка), Мордашов вернулся к оперативному управлению бизнесом — стал гендиректором ОАО «Северсталь». В ноябре «Северсталь» успешно разместила 9,1% акций на Лондонской фондовой бирже. Капитализация компании с момента IPO до момента фиксации нашего рейтинга выросла на треть.



PHOTO: PHOTAS / LANDOV / BLOOMBERG NEWS

# 10

Виктор Вексельберг

\$10,7 млрд

Нефть, инвестиции

50 лет, женат, двое детей

**П**О СУТИ «РЕНОВА» — ЭТО ТАКОЙ фонд прямых инвестиций, — объясняет Виктор Вексельберг корреспонденту Forbes. — Мы выбрали для себя отрасли, в которых видим долгосрочную перспективу и можем построить бизнес, опираясь на свой опыт». Выпускник Московского института инженеров транспорта, Виктор Вексельберг не является специалистом ни в одном из выбранных бизнесов. Ему и не надо, для успеха достаточно найти опытных менеджеров и взять их в долю. Так, финансовым бизнесом «Реновы» руководит бывший управляющий директор «Тройки Диалог» Олег Царьков, телекоммуникационным — основатель «Комкор-ТВ» Юрий Припачкин, строительным — Вениамин Голубицкий, бывший зампредела правительства Свердловской области.

Вексельберг всегда строил бизнес на альянсах и партнерствах. К примеру, Сибирско-Уральскую алюминиевую компанию (СУАЛ) он и раньше делил с бывшим однокурсником Леонардом Блаватником (доля «Реновы» составляла 40%). А к моменту сдачи этого номера СУАЛ вошел в компанию «Российский алюминий». Доля «Реновы» — всего 9%, но благодаря кумулятивному эффекту объединения цена участия Вексельберга в алюминиевом бизнесе существенно выросла. Что дальше? В последние месяцы предприниматель потратил около \$1 млрд на приобретение акций швейцарских промышленных компаний, в частности, на долю в Oerlikon, разработчике технических решений для видеопроекторов и микросхем. Экспансия капитала в альпийскую республику ведется, конечно, с партнером, австрийцем Ронни Пециком.

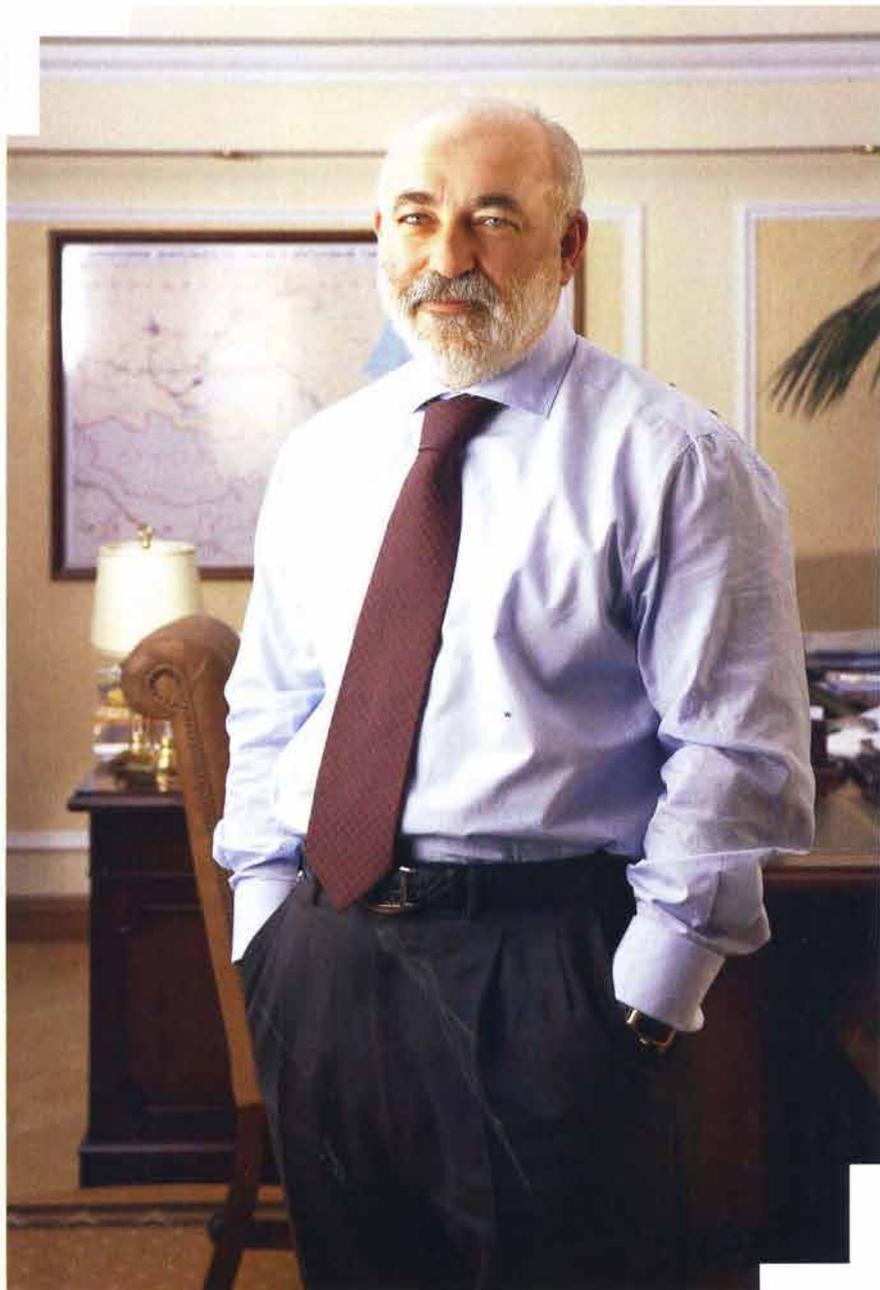


ФОТО ОЛЕГА КОРЖЕВА ДЛЯ FORBES

11

## Виктор Рашников

\$9,1 млрд

Черная металлургия

58 лет, женат, двое детей

Крупнейшее сталелитейное предприятие России всем известно — это Магнитогорский металлургический комбинат. Но вот кому принадлежит знаменитая «Магнитка», до последнего времени оставалось загадкой. В партнеры председателю совета директоров ММК Виктору Рашникову записывали и вице-президента комбината Андрея Морозова, и главу Минтопэнерго РФ, уроженца Челябинской области Виктора Христенко. В марте, готовясь к скорому IPO в Лондоне, «Магнитка» сообщила: Рашников является единственным владельцем комбината. Легализовавшийся магнат пришел слесарем на «Магнитку» еще в 1968 году, честно прошел всю карьерную лестницу и теперь владеет пакетом акций стоимостью в \$9 млрд — по \$230 млн за год службы.

12

## Николай Цветков

\$9 млрд

Финансы, недвижимость

47 лет, женат, двое детей

Минувший год отмечен несколькими крупными разводами. Владимир Потанин (№4 нашего списка) делит бизнес с Михаилом Прохоровым (№5), Сергей Попов (№23) — с Андреем Мельниченко (№24), Вадим Швецов (№82) ушел от Алексея Мордашова (№9). У кого-то накопились противоречия, у кого-то появилась уверенность, что и сам справишься с делами. Вот и президент «Уралсиба» Николай Цветков выкупил у Вагита Алекперова его долю в этой финансовой корпорации. Обретя самостоятельность, банкир обращает особое внимание на развитие двух перспективных предприятий: ТД «Копейка» (недавно Цветков стал единственным владельцем этой розничной сети) и корпорации «ЗНАК», заявившей о себе грандиозными девелоперскими проектами на родине Цветкова в Красногорском районе Московской области.

13

## Герман Хан

\$8,6 млрд

Нефть, финансы, связь

45 лет, женат, двое детей

Четверть века назад администрация Московского института стали и сплавов поручала студенту Герману Хану особо ответственные участки работы — боксер-разрядник Хан обеспечивал безопасность и порядок на культурных мероприятиях. С тех пор поменялся лишь масштаб задач, но не их статус. В «Альфа-Групп» Хан курирует самый дорогой кусок собственности — работает исполнительным директором нефтяной компании ТНК-ВР. И работает хорошо.

Именно ТНК-ВР служит «дойной коровой», обеспечивающей финансирование всех остальных бизнесов «Альфа-Групп». С 2003 года «Альфу» «вынула» из нефтяной компании в виде компенсации и дивидендов свыше \$7,5 млрд.

14

## Владимир Евтушенков

\$8,5 млрд

Связь, электроника, недвижимость

58 лет, женат, двое детей

«В чем сила «Системы»? Мы всегда умели взять незначительный малоэффективный бизнес, с помощью корпоративных процедур превратить его в конфетку и продать рынку, — рассказывает в интер-



Герман Хан, №13

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES



Алишер Усманов, №18

вью Forbes глава АФК «Система» Владимир Евтушенков. — Но вот МТС начала сдавать позиции. Стали раздаваться голоса скептиков, что «Система» неспособна обеспечить динамичное развитие своего бизнеса. Рынок может и восхищаться вами, и ненавидеть вас — и плюс на минус может поменяться буквально в течение года». Евтушенков и назначенный им новый глава МТС Леонид Меламед год отдали реанимации компании: сокращали расходы, повышали управляемость, меняли персонал. Минус вновь сменился на плюс: капитализация и МТС, и самой «Системы» за этот срок выросла на треть.

15

### Искандер Махмудов

\$8,3 млрд  
Цветная металлургия, уголь,  
машиностроение  
43 года, женат, сын

Президент Уральской горно-металлургической компании (УГМК) был самым закрытым из российских мил-

лиардеров. Его компании — запутанный конгломерат юридических форм, его планы — тайна за семью печатями, его личная пресс-служба — да нет такой вовсе. Но развитие рынка заставляет и Искандера Махмудова переходить из тени в свет. Принадлежащее ему ЗАО «Трансмашхолдинг» (ТМХ) начало консолидацию активов в рамках одного юрлица. Цель: продать долю в бизнесе основному потребителю продукции ТМХ — ОАО «Российские железные дороги». А там, глядишь, и УГМК пойдет на биржу. Конъюнктура тому способствует. Цены на медь, основной продукт УГМК, бьют исторические рекорды: стоимость тонны металла в прошлом году выросла почти вдвое, до \$6731.

16

### Алексей Кузьмичев

\$6,7 млрд  
Нефть, финансы, связь  
44 года, женат

Десять лет назад Алексей Кузьмичев был в числе крупнейших российских торгов-

цев нефтью. Сейчас он первый враг независимого трейдера. Совладелец «Альфа-Групп» при поддержке Минэкономразвития пытается сделать так, чтобы цена российской нефти формировалась не как результат частных переговоров, а в ходе публичных торгов на бирже. «Биржа — это инструмент, который ущемляет личные интересы многих людей, возглавляющих нефтяное торговое комьюнити, — говорит Кузьмичев в интервью Forbes. — Когда она появится, непонятно, как они будут пополнять свои собственные закрома. А мы работаем на закрома родины». Ну и на себя, конечно, — частично принадлежащая «Альфе» ТНК-ВР тоже будет продавать свою нефть на этой бирже.

17

### Александр Абрамов

\$6,4 млрд  
Черная металлургия  
48 лет, женат, трое детей

Инвестиции подобны электроток. Возникнув в одном месте, деньги устрем-

ляются по проложенным в экономике «проводам», вызывая движение в других, порой очень далеких местах. Скажем, в 2005 году «Газпром» заплатил Роману Абрамовичу очень много денег за компанию «Сибнефть». Абрамович, обретя капитал, решил заняться прямыми инвестициями — и заплатил Александру Абрамову очень много денег за крупную долю в металлургической группе «Евраз». И Абрамов не лыком шит: сохранив за собой пакет в «Евразе», он теперь тоже инвестор. По предварительной информации, Абра-

мов намерен финансировать строительство нового ЦБК в Хабаровском крае.

18

### Алишер Усманов

\$5,6 млрд

*Черная металлургия, инвестиции  
53 года, женат, двое детей*

Алишер Усманов един во многих ипостасях. Он гендиректор «дочки» «Газпрома», компании «Газпроминвестхолдинг», выполняет задачи по сбору под

крылом государства газовых активов. Еще он крупнейший акционер горно-металлургического холдинга «Металлоинвест». А еще — портфельный инвестор в ценные бумаги. Отраслевых предпочтений нет. Это могут быть акции и «Газпрома», и сети бензоколонок в Великобритании, и компании, планирующей добывать золото и медь с морского дна в Папуа—Новой Гвинее. «Рынок ценных бумаг — это потрясающая интеллектуальная деятельность, которая дает огромную мыслительную нагрузку для мозга. И победа в этом сродни победе над всем миром», — сказал Усманов Forbes.

19

### Рустам Тарико

\$5,5 млрд

*Финансы, водка  
45 лет, холост, двое детей*

Банк «Русский стандарт» еще в 2004 году был принят в систему страхования вкладов, но до последнего времени не интересовался депозитами населения. Деньги, основное средство производства для банка, проще было привлечь с помощью необеспеченных еврооблигаций. Но к осени прошлого года облигаций «Русского стандарта» стало слишком много, интерес рынка к ним снизился. Не беда — владелец «Русского стандарта» Рустам Тарико объявил, что за два года построит сеть из 500 розничных отделений, через которые будет привлекать депозиты на «миллиарды долларов». «Русский стандарт» станет полноценным розничным банком, пройдя свой собственный путь развития — от кредитов к депозитам, хотя обычно бывает наоборот.

20

### Дмитрий Пумпянский

\$5,4 млрд

*Трубы  
43 года, женат, сын*

«Там, слышь-ко, пещера огромная... А кругом золотые штабеля понаторканы как вот на площади дрова», — описывал уральский сказочник Павел Бажов клад Азов-горы, древнего центра металлургии Урала. Сокровища эти рудокопы старались, да все не могли достать, «по-



Рустам Тарико, №19

тому что стережет их девка Азовка, которой надо сказать «заклятое слово». Дмитрий Пумпянский, нынешний владелец построенного у месторождений Азов-горы Синарского трубного завода, знает это слово — IPO. Размещение на Лондонской бирже акций Трубной металлургической компании само по себе стало одним из самых удачных для российских компаний, а за последующие полгода акции ТМК подорожали еще в полтора раза.

21

### Леонид Федун

\$5,3 млрд

Нефть, финансы

51 год, женат, двое детей

Председателя совета директоров ИФД «КапиталЪ», вице-президента «Лукойла» Леонида Федун расстраивают утверждения, что его финансовый бизнес зависит от «Лукойла». «Доля нефтяной компании в наших пенсионных активах — 10%, в сборах страховой группы — 14%, в активах банка «Петрокоммерц» — всего 7%, — раскрывает Федун бухгалтерию в интервью Forbes. — Все это мощные самостоятельные структуры, работающие на рынке». Почему же тогда президент «Лукойла» Вагит Алекперов остается крупным акционером ИФД «КапиталЪ»,

хотя из банка «Уралсиб» вышел? «КапиталЪ» изначально был нацелен на управление личным капиталом. Как Алекперов выйдет из «Капитала», если «КапиталЪ» управляет его капиталом?» — отвечает Федун.

22

### Борис Иванишвили

\$5 млрд

Инвестиции

51 год, женат, четверо детей

Вот уже два года Борис Иванишвили практически не покидает родное село Чорвила в Грузии. Основные занятия — воспитание детей и управление миллиардами, полученными от продажи металлургических комбинатов Алишеру Усманову (№18). Малая часть денег крутится в России под надзором управляющих из банка «Российский кредит» и ИК «Интерфин трейд». Большая часть — за границей, ею занимается сам Иванишвили, командуя брокерами по телефону. Еда со своей фермы, вино из своего погреба, покой загородной виллы — сколько может деятельный человек терпеть эту идиллию? Осенью Иванишвили обещает вернуться в Россию. Здесь у него проекты в недвижимости, аптеки, сельхозпредприятия. Может быть, появится и еще что-нибудь.

## МИЛЛИОНОЛОГИЯ

**45 ЛЕТ.** ТАКОВ СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ УЧАСТНИКОВ «ЗОЛОТОЙ СОТНИ»



23

### Сергей Попов

\$4,9 млрд

Финансы, уголь

35 лет, женат

«Попов и Мельниченко — один из самых сильных тандемов в российском бизнесе, они отлично дополняют друг друга, — рассказывал в прошлом году Forbes Николай Левицкий, бывший топ-менеджер группы МДМ. — Сергей более эмоциональный, обладает сумасшедшим даром убеждения, настолько мощная у него харизма. У Андрея, скорее, математический склад ума: он в состоянии просчитать любую комбинацию в течение доли секунды». В конце прошлого года идеальная пара распалась. Согласно официальным комментариям, Мельниченко «устал от банковского бизнеса» и настаивал на продаже МДМ-банка. Попов был против. Слухи о том, что партнеры просто решили распродать все активы до президентских выборов 2008 года, в их окружении решительно опровергают.

24

### Андрей Мельниченко

\$4,8 млрд

Удобрения, уголь

35 лет, женат

«Я 13 лет в банковской сфере, и она мне уже немного наскучила. Сегодня мне больше интересна агрохимия» — так Андрей Мельниченко прокоммен-



Леонид Федун, №21

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES. РИСУНОК CHRIS GASH

тировал в интервью «Ведомостям» раздел бизнеса с Сергеем Поповым. Предприниматели продали свою долю в Трубной металлургической компании Дмитрию Пумпянскому (№20), договорились о передаче под контроль «Газпрома» угольной компании СУЭК. У Мельниченко остается компания «Еврохим». Что с ней делать? Не исключено, что здесь тоже появится «Газпром». «На природный газ приходится 40–45% себестоимости азотных удобрений», — предупреждает «Еврохим» в проспекте эмиссии облигаций.

25

## Леонид Михельсон

\$4,2 млрд

Газ

51 год, женат, дочь

Председатель совета директоров ОАО «НОВАТЭК» всегда играл роль ведомого: он занимается производством, а обеспечение политической поддержки — за партнером. В конце 1990-х таковой была «Итера», питочки от которой тянулись к старой команде «Газпрома». «Итера» разгромлена, но летом 2006

года менеджмент «НОВАТЭКа» продал 20% компании «обновленному» «Газпрому», и с поддержкой опять все в порядке. Если же «старшему брату» самому понадобится помощь, Михельсон готов. «Газпром» попросил итальянскую ENI выкупить для него на аукционе газовые активы ЮКОСа. Кого поставить противником ENI на этот конкурс? Заявку подал «НОВАТЭК» — и удачно проиграл «схватку».

26

## Петр Авен

\$3,8 млрд

Нефть, финансы, связь

52 года, женат, двое детей

Президент Альфа-банка Петр Авен любит путешествовать. Прошлой осенью он летал в Северную Корею, в марте этого года бродил по горным монастырям Бутана. Но лучше всего путешествовать по рабочим поводам. В ноябре Авен в составе делегации президента Путина посещал Вьетнам — обсуждал возможность выхода «Альфа-Групп» на местный рынок связи. Сейчас по тому же поводу собирается в Индонезию, договаривать с местными чиновниками. Об участии в инфраструктурной отрасли, каковой является связь, нужно договариваться с первыми лицами государств. Авен в «Альфе» отвечает как раз за контакты с госструктурами, так что его страсть к путешествиям будет удовлетворена сполна. Инвестиции в иностранные телекоммуникационные компании — приоритетное направление в деятельности «Альфа-Групп».

27

## Александр Лебедев

\$3,6 млрд

Финансы, инвестиции

47 лет, женат, сын

Депутат Госдумы и владелец Национального резервного банка Александр Лебедев жизнь проводит в борьбе. Он судится с правительством России, ругает в своем интернет-блоге телевизионных деятелей, критикует власти Украины. Когда московские власти сгоняли с насиженных мест жителей Южного Бутова, Лебедев попытался под покровом ночи установить на спорном участке свой модульный



Петр Авен, №26

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES



Александр Лебедев, №27

дом — мол, подите прочь, здесь живет депутат (акции помешала милиция). Не все многочисленные бизнес-проекты Лебедева успешны. «Они, хотя и должны быть рентабельными, интересуют меня только с точки зрения их использования для решения социальных и культурных задач», — отмахивается миллиардер.

28

### Владимир Богданов

\$3,5 млрд

Нефть

56 лет, женат, дочь

Весь 2006 год рынок ждал, когда же государственная «Роснефть» поглотит компанию «Сургутнефтегаз» (которую с 1984 года возглавляет участник нашего списка Владимир Богданов). Это событие считали предрешенным. Курс правительства на огосударствление нефтегазового комплекса очевиден. А «Сургутнефтегаз» — самая очевидная жертва. Компания до сих пор не имеет контролирующего собственника и по сути владеет сама собой. В 2006 году слияния не произошло, теперь некоторые аналитики говорят (впрочем, не очень уверенно), что эта сделка станет самым ярким событием 2007 года.

Капитализация зависшего в «межсезонье» «Сургутнефтегаза» за год, минувший с нашего прошлого рейтинга, уменьшилась почти на треть.

29

### Дмитрий Рыболовлев

\$3,2 млрд

Удобрения

40 лет, женат, двое детей

Два года назад «Уралкалий» бил рекорды: в 2005 году произвел 5,4 млн т калийных удобрений — лучший результат за всю постсоветскую историю предприятия. Хозяин калийных рудников Дмитрий Рыболовлев даже задумал капитализировать повышенный интерес к компании и объявил о намерении в конце 2006 года разместить 20% акций на бирже в Лондоне. Правда, в последний момент бизнесмен дал обратный ход: мол, инвесторы предложили недостаточно. Может, и зря: спустя две недели в результате аварии затопило старейший рудник предприятия, на который приходилось 20% добычи. Рыболовлев паниковать не привык. Ввести в строй новые рудники и восстановить объем производства до уровня рекордного 2005-го в компании планируют уже в 2008 году.

30

### Елена Батурина

\$3,1 млрд

Строительство

44 года, замужем, двое детей

Гражданская жена мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга Дайана Тейлор — госчиновник, трудится в банковском департаменте правительства штата Нью-Йорк. Супруга мэра Мадрида Мария дель Мар Утрера — домохозяйка, воспитывает четверых детей. Жена лорд-мэра Мельбурна Венди Чен возглавляет Комитет жены лорд-мэра — этот институт за 40 лет существования собрал и потратил на благотворительные цели около \$1,4 млн. Жена мэра Москвы Елена Батурина за годы правления своего супруга приобрела на подведомственной ему территории капитал в \$3 млрд. Нужны комментарии?

ФОТО ОЛИГА КОКОЛЕВА ДЛЯ FORBES



Swiss made - www.longines.com - Oleg Menshikov by Farrokh Gaothia  
Реклама

**LONGINES®**



The Longines  
Master Collection

*Elegance is an attitude*

МОСКВА • С-ПЕТЕРБУРГ • ЕКАТЕРИНБУРГ  
КАЗАНЬ • КАЛИНИНГРАД • КРАСНОДАР  
Н. НОВГОРОД • НОВОСИБИРСК • ПЕРМЬ  
РОСТОВ-НА-ДОНУ • САМАРА • ЧЕЛЯБИНСК

**КОНСУЛ®**  
Магазины швейцарских часов

Электронный каталог швейцарских часов

www.elitarium.ru

ИНФО-ЦЕНТР:  
(495) 77-170-77 по Москве  
8(800) 200-800-5 по России бесплатно  
[www.consul.ru](http://www.consul.ru)

31

## Михаил Гуцериев

\$3 млрд

Нефть, уголь, недвижимость  
49 лет, женат, трое детей

Последние годы Михаил Гуцериев лихорадочно скупал нефтяные активы — буквально из ничего возникла компания «Русснефть», восьмая по объемам добычи в России. Однако в ноябре прошлого года бурный рост компании был остановлен. Контролирующие органы вменили «Русснефти» сверхнормативную добычу нефти, нарушение лицензионных соглашений и уклонение от налогов. Были возбуждены уголовные дела, и Гуцериеву даже пришлось давать показания. Между тем объем претензий был невелик, и весь инцидент был похож скорее на демонстрацию силы. Гуцериев намек понял: «Русснефть» не пошла на аукционы по активам ЮКОСа, уступив место госком-

паниям. Ничего страшного — она уже запустила несколько проектов по добыче нефти в Азербайджане, Казахстане и Мавритании.

32

## Александр Фролов

\$2,9 млрд

Черная металлургия  
43 года, женат, двое детей

Немногие жители России могут похвастаться заработками, превышающими \$2 млн в год. Еще меньше тех, кто готов отказаться от таких денег. Председатель совета директоров «Евраз» Александр Фролов смог. Причитающееся ему годовое вознаграждение он решил оставить родной компании: мол, не совсем этично забирать у нее деньги, будучи одним из крупнейших акционеров. Фролов зря скромничает: дела у «Евраз» идут хорошо. По предварительным прогнозам, в 2006 году чистая

прибыль компании увеличилась в 1,6 раза, до \$1,5 млрд. А капитализация группы за полтора года, прошедшие с размещения на Лондонской бирже, выросла вдвое — до \$11 млрд. Так что лишние \$2 млн едва ли могут сделать погоду.

33

## Филарет Гальчев

\$2,5 млрд

Цемент  
44 года, женат, двое детей

Председатель совета директоров «Евроцемент групп» Филарет Гальчев победил в прошлом году Федеральную антимонопольную службу и сумел доказать, что совершенно законно и обоснованно повысил цены с марта по октябрь 2005 года на 70%. Пусть «Евроцемент» занимает больше половины рынка в пяти федеральных округах. ФАС осознала, что выбрала политически неверный момент для борьбы с монополистом. В рамках нацпроекта «Доступное жилье» правительство постановило уже в 2010 году строить в полтора раза больше, чем сейчас, — около 80 млн кв. м в год. Без цемента таких успехов не достигнешь. Гальчев между тем обещает «выданные» с рынка деньги вкладывать в реконструкцию своих 16 заводов и увеличивать объем производства (только в 2006 году рост составил 14%).

34

## Игорь Зюзин

\$2,3 млрд

Черная металлургия  
47 лет, женат, двое детей

Вот и еще один расколовшийся дуэт. Не так давно глава группы «Мечел» Игорь Зюзин завершил сделку по выкупу акций у давнего партнера Владимира Иориха, доведя свою долю в компании до 72%. Может, и правда партнеры разошлись во взглядах на стратегию развития бизнеса. Может, Зюзин приглядел себе нового партнера — государство. ФГУП «Рособоронэкспорт» строит холдинг «Руспецсталь». И последние полгода по рынку ходят слухи о том, что Челябинский металлургический завод Зюзина (крупнейший производитель спецсталей в России) очень приглянулся

## СОСТОЯТЕЛЬНЫЕ СОСЕДИ

У российских миллиардеров часто возникает проблема, как рассказать о себе на Западе. Список богатейших людей мира, составляемый ежегодно американским Forbes, может помочь им с идентификацией: достаточно сказать, с кем из всемирно известных миллиардеров они там соседствуют.

### Роман Абрамович

занимает место (16-е) между двумя ритейлерами — основателем сети дискаунтеров Aldi **Карлом Альбрехтом** и владельцем магазинов недорогой одежды Hennes & Mauritz **Стефаном Перссоном**.

### Сулейман Керимов

(35-е место) соседствует с французом **Франсуа Пино**, владельцем брендов Gucci и Yves Saint Laurent, а также винного хозяйства Chateau Latour.

### Олег Дерипаска

(40-е место) стоит рядом с **Михазелем Отто**, выпускающим знаменитые каталоги посылочной торговли Otto.

### Вагит Алекперов

(48-е место) на пару позиций обгоняет **Сильвио Берлускони**, медиамагната и бывшего премьер-министра Италии.

Капитал уроженца рабочего города Череповца **Алексея Мордашова** (54-е место) чуть превышает



Алексей Мордашов



Джеральд Кавендиш Гросвенор

состояние шестого герцога Вестминстерского

### Джеральд Кавендиш Гросвенора.

### Николай Цветков

(83-е место) так же богат, как и самый знаменитый финансист планеты **Джордж Сорос**.

### Дмитрию Пумпянскому

(132-е место) производство труб обеспечило такое же состояние, как **Стиву Джобсу** — компьютеры Apple и плееры iPod.

Водочный король и банкир **Рустам Тарико** (150-е место) чуть богаче **Ральфа Лорена**, владельца бренда одежды Polo.

торговцам оружием. Рынок это не пугает—капитализация «Мечела» с начала года выросла на треть.

35

### Василий Анисимов

\$2,1 млрд

Черная металлургия, недвижимость  
55 лет, женат, четверо детей

В США девелоперская компания Василия Анисимова Coalco International занимается «штучным» жильем: в Майами квартиры в ее домах стоят от \$500 000, в Нью-Йорке — от \$800 000. В России Coalco избрала противоположную тактику: компания обещает строить жилье по цене \$1000 за метр, зато очень много—около 11 млн кв. м. Инвестиции в проект «Большое Домодедово» оцениваются в \$11 млрд, которые Анисимов будет искать вместе со своими партнерами по холдингу «Металлоинвест» Алишером Усмановым (№18) и Андреем Скочем (№40). Если все получится, в Подмоскovie появится новый город с населением

450 000 человек—больше, чем во многих областных центрах России.

36

### Алексей Ананьев

\$2 млрд

IT-бизнес, финансы, недвижимость  
42 года, женат, трое детей

В прошлом году Алексей и Дмитрий Ананьевы много работали. Искали иностранных партнеров: продали долю в Промсвязьбанке немецкому Commerzbank, заинтересовали южноафриканскую Naspers своими медиаактивами. Сами покупали: «Синтерру» и «Петерстар» (крупные телекоммуникационные холдинги). «Мне кажется, надо бы остановиться, разобраться со всеми этими вещами»,—говорит теперь Алексей Ананьев в интервью Forbes. Ему нелегко — брат Дмитрий осенью стал сенатором и отошел от дел. И теперь Алексей руководит советами директоров всех компаний группы, хотя 50% рабочего времени по-прежнему уделяет люби-

мому первенцу — системному интегратору «ТехноСерв А/С».

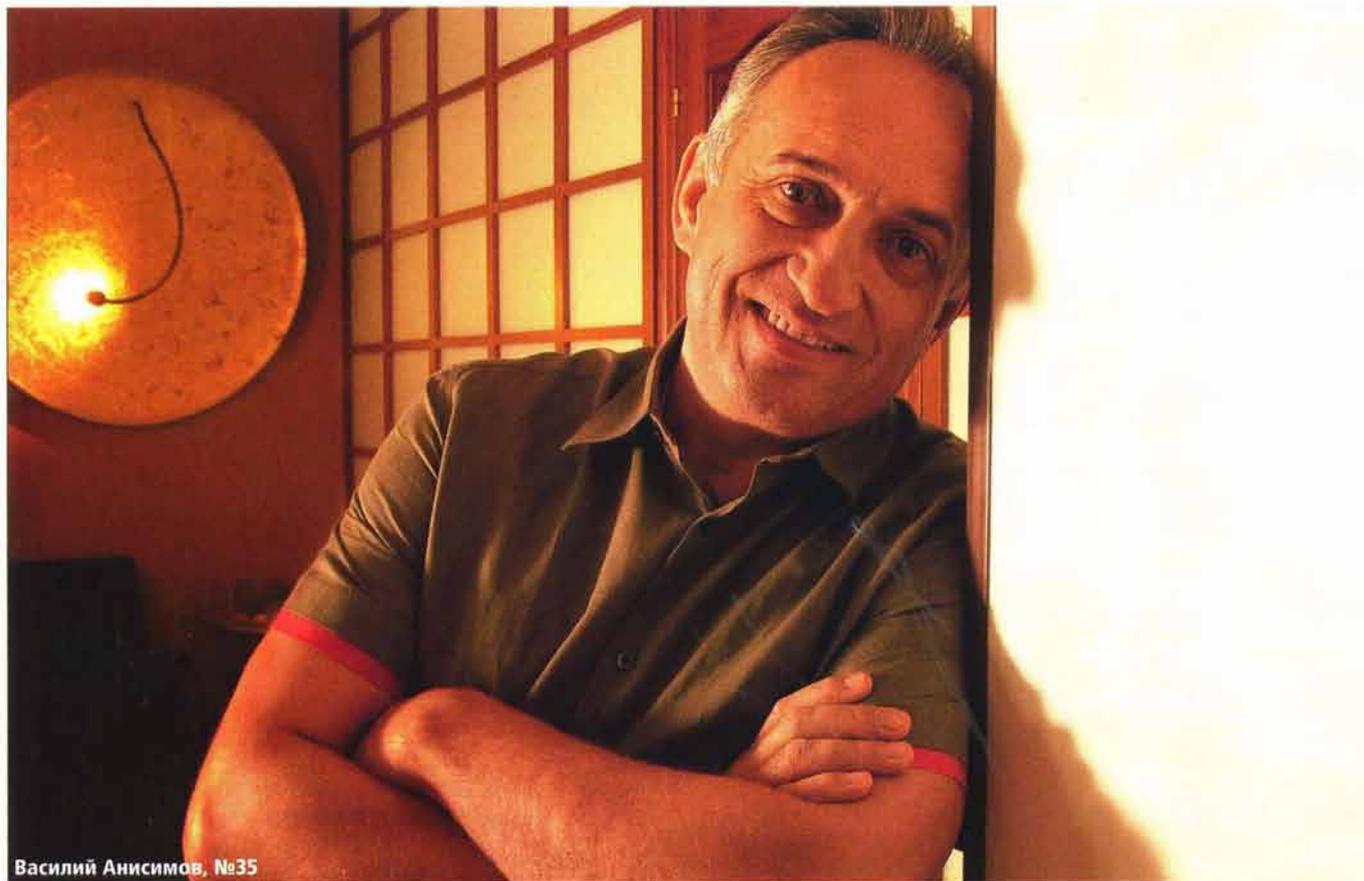
37

### Дмитрий Ананьев

\$2 млрд

IT-бизнес, финансы, недвижимость  
38 лет, женат, четверо детей

В сентябре 2006 года Дмитрию Ананьеву пришлось расстаться с бизнесом. Он теперь член Совета Федерации от Ямало-Ненецкого округа и не имеет права участвовать в оперативном управлении компаниями. Ананьев скучает по прежней работе: «Я живой человек и не могу, как тумблером, сразу переключиться, изменить полностью круг общения, изменить формат жизни, которую вел на протяжении 15 лет». Но жертвы не напрасны: Ананьев-младший уверен, что глубокое понимание бизнеса поможет ему «участвовать в принятии тех законов, которые нужны реальной экономике России». Сейчас сенатор занимается делами Севера и малочисленных народов, выбирает, в



Василий Анисимов, №35

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES

какую партию вступить. По сведениям Forbes, выбор идет между «Единой Россией» и «Справедливой Россией».

38

### Сергей Галицкий

\$1,8 млрд

Розничная торговля

39 лет, женат, дочь

«Сейчас еще у всех ритейлеров затянувшийся стартап. Пока все это легкие шалости, на пустом рынке много ума не надо, — рассуждает в интервью Forbes владелец компании «Магнит». — Лет через пять, когда начнется конкуренция, станет понятно, кто собой что представляет. Посмотрим, стоим мы чего-то или нам просто удавалось быстренько открывать магазины». Сергей Галицкий явно скромничает. «Магнит» — крупнейшая сеть универсамов в России, около 1900 точек в шести сотнях населенных пунктов. В 2006 году 44 300 работников компании обслужили 640 млн покупа-

телей. Чтобы такая машина работала без сбоев, требуется определенное умение.

39

### Урал Рахимов

\$1,8 млрд

Нефть

45 лет, холост

Уралу Рахимову, собравшему под своим крылом неплохие куски башкирского нефтяного комплекса, живется неспокойно. То МВД России возбудит в отношении компаний Рахимова уголовное дело по каким-то старым грешкам, то федеральные налоговики усмотрят в его действиях «цель, противную основам правопорядка и нравственности». Но Рахимов держится за место гендиректора «Башнефти» и не намерен сдавать позиции. «Мы не отдали никому свою собственность. И не собираемся продавать ее», — заявил папа Урала Рахимова Муртаза, выступая в январе на всероссийском совещании

«Комплексный подход к управлению качеством окружающей среды». Муртаза Рахимов — президент Башкортостана, так что это весомые слова.

40

### Андрей Скоч

\$1,7 млрд

Черная металлургия

41 год, женат, шестеро детей

«В политику пошел я не ради славы и денег. Деньги, кстати, у меня были в достаточном количестве, потому что в бизнесе я с двадцати лет», — заявил в одном из интервью депутат Госдумы от Белгородской области Андрей Скоч. Между тем состояние Скоча именно за период пребывания в Госдуме увеличилось в несколько раз. Предприниматель начинал карьеру в кооперативе по выпуску хлебобулочных изделий. В прошлом году Скоч вошел в акционерный капитал холдинга «Металлоинвест» — Алишер Усманов (№18) в будущем



Шалва Чигиринский, №42

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES

видит эту компанию крупнейшим горно-металлургическим холдингом СНГ. В «Металлоинвесте» Скок теперь имеет даже большую долю, чем Василий Анисимов (№35) — прежний основной партнер Усманова в этой компании.

41

## Глеб Фетисов

\$1,7 млрд

Финансы, связь

40 лет, женат, двое детей

Сенатор Глеб Фетисов не любит говорить о своих капиталах. «Заместитель председателя комитета СФ по финансовым рынкам и денежному обращению», «член Национального банковского совета» — эти словосочетания плохо рифмуются с непопулярным в политических кругах словом «миллиардер». В раскрытой информации по собственникам телекоммуникационного холдинга Altimo («Альфа-Групп») бывший президент «Альфа-Эко» обозначен как «еще одно физическое лицо».

Фетисову достались хорошие партнеры. Пока молодой политик заседает в Совете Федерации, его бывшие коллеги по «Альффе» успешно развивают бизнес: за год капитализация Altimo выросла почти вдвое, а вслед за ней и состояние Глеба Фетисова.

42

## Шалва Чигиринский

\$1,6 млрд

Нефть, недвижимость

57 лет, женат, двое детей

«Да не строю я ее, я ее разрушаю!» — отвечал Шалва Чигиринский на вопросы Forbes, что такое затеял владелец «СТ Девелопмент» на месте гостиницы «Россия». Как в воду глядел: есть вероятность, что Чигиринскому не дадут построить квартал «Зарядье» по проекту британского архитектора Нормана Фостера. Девелопер уже почти разобрал старое здание, но Высший арбитражный суд по иску конкурентов — консорциума «Еврофинанс-Моснарбанк» — ан-

нулировал итоги конкурса на право быть инвестором застройки этой территории. Зато в активную фазу вступил проект возведения 600-метровой башни «Россия» на территории ММДЦ «Москва-Сити». Чигиринский выкупил право долгосрочной аренды участка земли под небоскреб, строительство обещает начать уже в этом году.

43

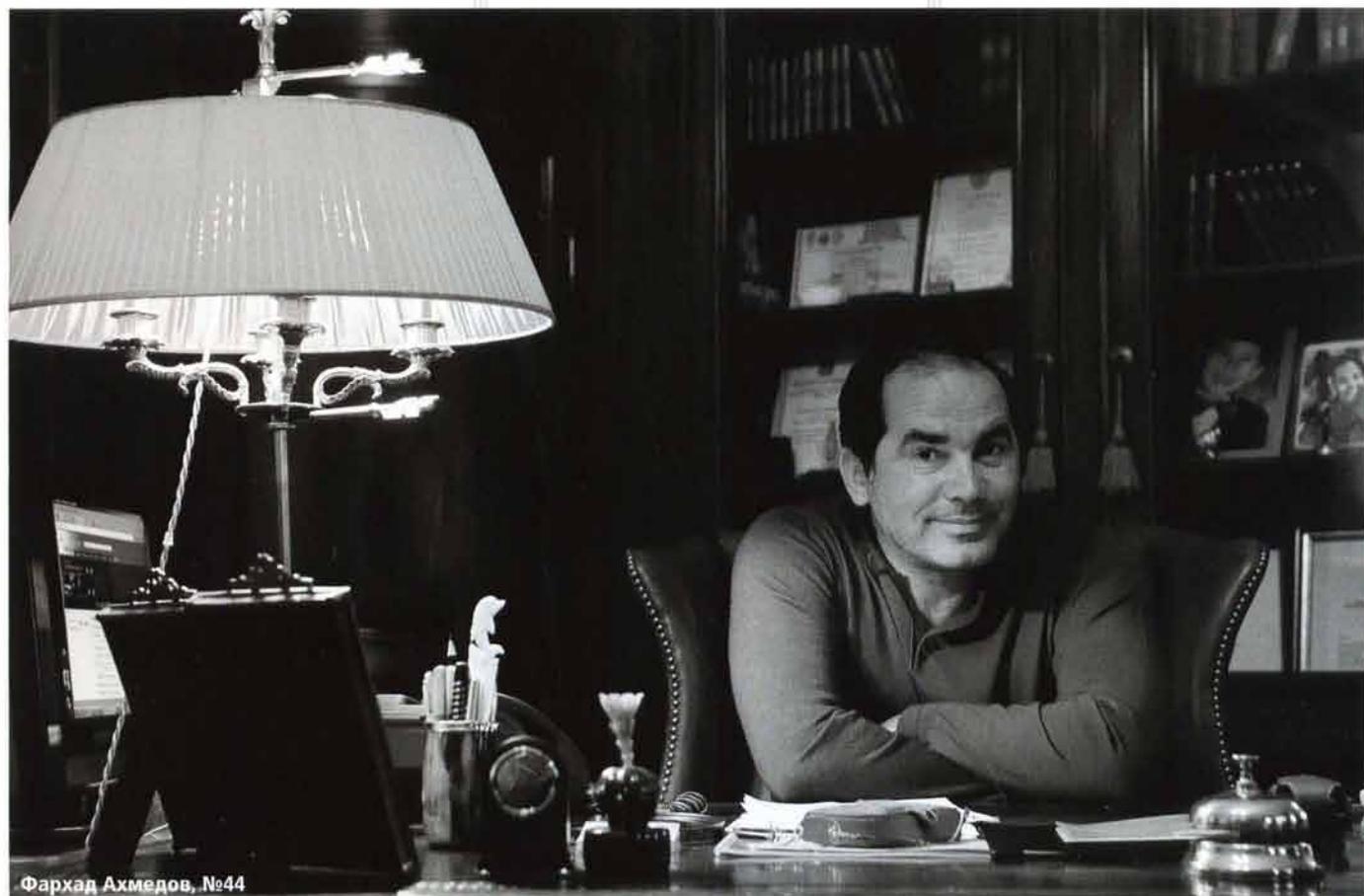
## Игорь Яковлев

\$1,6 млрд

Розничная торговля

41 год, разведен, сын

Игорь Яковлев, президент «Эльдорадо» (крупнейшей в России сети по продаже бытовой техники), тщательно подготовился к приходу на рынок иностранных конкурентов. В Россию собралась международная сеть MediaMarkt? Яковлев берется за улучшение сервиса в своих магазинах. «Люди становятся более требовательными к обстановке в магазине... Поэтому мы приняли решение



Фархад Ахмедов, №44

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES

изменить корпоративную цветовую гамму. Теперь нашим цветом будет не сине-желтый, а красно-белый», — рассказывал в мае прошлого года журналу «Компания» гендиректор «Эльдорадо» Александр Шифрин. В результате MediaMarkt, по всему миру использующей красно-белую гамму, в Россию пришлось входить в декабре 2006-го под малиновым флагом.

44

### Фархад Ахмедов

\$1,5 млрд

Газ

51 год, женат, трое детей

Многолетний конфликт члена Совета Федерации от Краснодарского края с «Газпромом» из-за контроля над компанией «Нортгаз» благополучно завершен. Ахмедов уверяет Forbes, что вполне комфортно чувствует себя в роли младшего партнера «Газпрома»: «Добыча в «Нортгазе» идет, работа налажена, отношения великолепные». Теперь можно заняться чем-то для души. Например, почтить память отца — предприниматель купил небольшой завод по производству гранатового сока в Азербайджане, которым когда-то заведовал Ахмедов-старший. Или заняться коллекционированием: у Ахмедова уже 24 картины Айвазовского. Сенатор также подумывает о создании собственной нефтяной компании. Независимых производителей газа в России не жалуют, а мелкие нефтяники никого не раздражают.

45

### Олег Бойко

\$1,5 млрд

Игорный бизнес, финансы

42 года, разведен

За свою долгую карьеру в бизнесе Олег Бойко занимался многими вещами, попадал в разные переделки, но каждый раз находил изящный выход из положения. Закон «О госрегулировании организации и проведения азартных игр» ставит под угрозу игорный бизнес принадлежащего Бойко холдинга Ritzio? Ritzio открыл игровые салоны в 11 странах за пределами России и теперь работает даже в Перу, Боливии и Мексике.

А в России Олег Бойко открывает продуктовые магазины (в том числе на месте некоторых своих игровых салонов). До конца года их должно быть около ста, в ближайшие пять лет — почти тысяча. «Мне ближе финансовый рынок. Но там мы упустили время. В ритейле еще лет пять можно с нуля начинать», — говорит Бойко в интервью Forbes.

46

### Андрей Козицын

\$1,5 млрд

Медь

46 лет, женат, дочь

Визитеров на проходной АО «Уралэлектромедь», ключевого предприятия «Уральской горно-металлургической компании», встречают танки. По инициативе гендиректора УГМК Андрея Козицына к 60-летию Победы в Великой Отечественной войне при заводе открылся самый крупный музей военной техники на Урале (в экспозиции семь образцов). Как гордо сообщает пресс-служба УГМК, из меди Пышминского медеэлектролитного завода (так раньше называлась «Уралэлектромедь») в годы войны выплавляли 80% всех снарядных и патронных гильз. Сегодня предприятие, которым руководит старший брат Андрея Козицына Александр, как и полвека назад, отдает большую часть продукции родной стране: 70% производимой меди УГМК в отличие от «Норильского никеля» продает внутри России.

47

### Лев Кветной

\$1,4 млрд

Инвестиции

41 год, женат, двое детей

Бывший миноритарий холдинга «Газметалл» (Лебединский ГОК и Оскольский электрометаллургический комбинат) Лев Кветной в прошлом году вышел из партнерства с Алишером Усмановым (№18) и Андреем Скочем (№40). Бывшие партнеры предлагают стандартное объяснение — «захотел самостоятельности». Кветной выкупил у партнеров банк «Национальный стандарт» и подал в антимонопольное ведомство заявку на покупку «Новоросцемента», второго

по величине производителя и крупнейшего российского экспортера цемента. Ценовые эксперименты Филарета Гальчева (№33) и его победа над ФАС в один момент сделали цементный бизнес высокорентабельным — грех не воспользоваться случаем.

48

### Владимир Иорих

\$1,3 млрд

Инвестиции

48 лет, женат, сын

«Avoca намерена получать максимальную отдачу с каждого доллара, израсходованного акционерами», — сообщает интернет-сайт этой золотодобывающей компании из Австралии. Бывший совладелец «Мечела» Владимир Иорих этим обещаниям поверил. За счет продажи своей доли в «Мечеле» Игорю Зюину (№34) Иорих сформировал инвестиционный фонд Pala Investments с капиталом \$900 млн. В январе этот фонд потратил \$21 млн на 13,3% акций Avoca Resources Limited. Следующая цель Иориха — канадский производитель оборудования для горнодобывающих предприятий Norcast (Pala пытается полностью купить предприятие). Первые шаги новоявленного инвестора участники рынка оценивают на «пятерку». В 2007 году золото, по прогнозам, продолжит бить ценовые рекорды — подорожают и активы Pala Investments.

#### МИЛЛИОНОЛОГИЯ

**У 18 РЕЗИДЕНТОВ «ЗОЛОТОЙ СОТНИ» ОСНОВУ СОСТОЯНИЯ СОСТАВЛЯЮТ НЕФТЬ И ГАЗ**



49

## Андрей Комаров

\$1,3 млрд

Трубы

40 лет, женат, двое детей

В конце прошлого года на Челябинском цинковом заводе прошло выездное заседание комитета Совета Федерации по природным ресурсам. Сенатор от Челябинской области Андрей Комаров обсудил с главой комитета Виктором Орловым «законодательное обеспечение развития сырьевой базы металлургии». Комаров «в теме» — ведь он основной владелец группы ЧТПЗ, в которую входят и Челябинский цинковый, и Челябинский трубопрокатный заводы. ЧЦЗ проинформировал сенаторов, что планирует принять участие в тендере на цинковое месторождение в Брединском районе Челябинской области. На следующий день сенаторы поговорили о сырьевых проблемах металлургов с представите-

лями областной власти. Тендер на месторождение ЧЦЗ успешно выиграл.

50

## Сергей Пугачев

\$1,3 млрд

Финансы, кораблестроение, недвижимость

44 года, женат, двое детей

Владельца «Объединенной промышленной корпорации» (ОПК) Сергея Пугачева называли главным околосударственным бизнесменом эпохи раннего Пугина. Никаких подтверждений этой точки зрения нет. Но (забавная деталь) все важные активы Пугачева и в самом деле находятся в прямой видимости президента. Например, нашумевший проект реконструкции с предварительным разрушением исторических Средних торговых рядов (расположенных непосредственно напротив Спасской башни Кремля), в котором ОПК выступает ин-

вестором. Или коттеджный городок «Плещеево», который строится на месте слияния рек Москвы и Истры напротив резиденции Ново-Огарево. Даже судостроительный Балтийский завод — и тот на Васильевском острове, где президент (и, кстати, Дмитрий Медведев) провел свои студенческие годы.

51

## Данил Хачатуров

\$1,3 млрд

Финансы, недвижимость

35 лет, женат, двое детей

Свой день рождения гендиректор «Росгосстраха» в прошлом году отметил вечеринкой в стиле «Большое кино». Было все: и маскарад, и стриптиз, и киновикторина. Под конец праздника именинник взорвал Volvo со спецсигналами и надписью «Милиция». Автомобили портят в каждом втором боевике, все верно, но при чем тут милиция? Так господин Хачатуров напомнил, что именно «Росгосстрах» — официальный страховщик МВД по многим программам. Страхование сотрудников МВД принесло «Росгосстраху» в прошлом году \$72 млн взносов. Немного на фоне общих сборов компании (\$1,8 млрд), зато такой клиент придает уверенности в своих силах.

52

## Игорь Алтушкин

\$1,2 млрд

Медь

36 лет, женат, пятеро детей

Стартовавший в 2003 году проект создания Русской медной компании (РМК) следует признать успешным. РМК обеспечивает 14% выпуска российской рафинированной меди. Рекордные цены на медь сделали Алтушкина миллионером: ему по карману и особняк в Лондоне, который раньше занимали Мадонна и Гай Риччи, и расходы на поддержку православных храмов. Богоугодное дело помирило Алтушкина с гендиректором УГМК Андреем Козицыным. Предприниматели, не раз сталкивавшиеся в конкурентной борьбе, три года не разговаривали. Но в прошлом октябре Алтушкин и Козицын стали партнерами — они спонсировали восстановление Храма сошествия Святого Духа в Екатеринбурге.

## В СПИСКАХ НЕ ЗНАЧАТСЯ

Не все участники прошлогодней «Золотой сотни» попали в нынешнюю. Основатель аграрной группы «Разгуляя» **Игорь Потапенко** пострадал из-за падения рыночной капитализации своей компании. Продавая в марте прошлого года на бирже 28% акций «Разгуляя», Потапенко пережил свой звездный час. Капитализация компании превысила \$540 млн. Но спустя год стоимость «Разгуляя» упала почти на \$100 млн. Инвесторы переоценили новичка, не придав значения сильной зависимости компании от сезонных колебаний на сельхозрынках. Только изменения цен на сахар привели к тому, что в первом полугодии 2006 года операционная прибыль «Разгуляя» сократилась втрое. По схожей причине выпал из рейтинга **Игорь Бабаев**: капитализация его мясоперерабатывающей группы «Черкизово» уменьшилась за год на 13%.

Состояние совладельца «Итеры» **Игоря Макарова** во многом зависит от действий «Газпрома». «Мы создали «Итеру» для торговли с Украиной», — обронил недавно основатель «Газпрома» Виктор Черномырдин, отвечая украинским журналистам. Пока руководство газовой монополии относилось к «Итере» благосклонно, состояние Макарова росло. Увеличивались объемы торговли российским и туркменским газом, сырьевая база «Итеры» прирастала газовыми месторождениями.

При Алексее Миллере «Газпром» занялся возвратом розданного, в том числе и «Итере». В

начале прошлого года Игорь Макаров оценивал капитализацию «Итеры» в \$3–3,5 млрд (оценка Forbes — \$2,1 млрд). Что сейчас? Чуть более \$600 млн.

**Тельман Исмаилов** покинул «Золотую сотню» из-за того, что Черкизовский рынок, который приносил ему основную часть дохода, ликвидируется.



53

Михаил Балакин

\$1,2 млрд  
Строительство  
46 лет, женат, дочь

«Времена дикого капитализма прошли, мы с вами живем в эпоху госкапитализма, — говорил два года назад глава строительной компании «СУ-155» Михаил Балакин в интервью Forbes, отвечая на вопрос, что будет с московским строительным рынком при новом мэре. — Придут системные люди. Они сохранят систему, построенную Лужковым и Ресиным». Самому Балакину в построенной Лужковым системе не очень уютно. В 2004–2005 годах «СУ-155» строила по заказу компании «Интеко» здание Фундаментальной библиотеки МГУ. У партнеров возникли какие-то сложности во взаиморасчетах... В общем, большая часть перспективных проектов «СУ-155» уже находится за пределами Москвы: в Иваново, Нижнем Новгороде, Петербурге.

54

Анатолий Седых

\$1,2 млрд  
Трубы  
42 года, женат, двое детей

На словах история успеха Объединенной металлургической компании выглядит просто: ОМК сделала новый сорт труб, «Газпром» эти трубы купил. На практике Анатолий Седых с партнерами потратил четыре года и \$170 млн на разработку и постановку в производство «прямошовной толстостенной трубы диаметром 1420 мм». Работы вели на свой страх и риск, поскольку газовая монополия не гарантировала закупки, а других потребителей таких труб в России нет. Усомнившись в успехе, из проекта вышли бывший партнер Седых Андрей Комаров и «Северсталь». Теперь, вероятно, жалеют: новая труба позволила ОМК стать основным поставщиком проекта Nord Stream, обходного пути для поставок российского газа в Европу по дну Балтийского моря.

55

Борис Березовский

\$1,1 млрд  
Инвестиции  
61 год, женат, шестеро детей

«Когда мы вернемся в Россию, мы не признаем эти сделки (продажу «Сибнефти» «Газпрому» и «Юганскнефтегаза» «Роснефти». — Forbes) легитимными. Те, кто участвует в покупке сворованных акций, лишатся этой собственности», — заявляет политэмигрант в интервью Forbes. Чтобы попасть в его кабинет на Даун-стрит, 7, необходимо преодолеть сложную систему безопасности. Лифт поднимется на нужный этаж лишь после того, как введен секретный код. Дверь в кабинет откроется, лишь когда Березовский приложит палец к сканеру. Все свои прежние активы в России Березовский, как он уверяет, продал, деньги хранит на банковских счетах и в ликвидных активах. Расходы на безопасность растут. Хватит ли Березовскому дивидендов, чтобы дожить до возвращения в Россию?



Борис Березовский, №55

ФОТО SIMON LEIGH ДЛЯ FORBES

56

## Вячеслав Кантор

\$1,1 млрд

Удобрения

53 года, женат, двое детей

Судьба и покровительство политиков определили выпускнику Московского авиационного института Вячеславу Кантору быть хозяином химического холдинга «Акрон». Определили — значит, инженер-системотехник Кантор будет честно заниматься развитием производства фосфорных удобрений. Кантор докупил химическое предприятие в Китае, портовые терминалы в Эстонии и Калининградской области. В минувшем году бизнесмен обеспечил компании сырьевую базу, выиграв конкурс на разработку месторождений апатитового сырья в Мурманской области. Еще главу Российского еврейского конгресса Вячеслава Кантора часто видят в Израиле. «Здесь я занимаюсь только филантро-

пией. Мне хочется, чтобы хотя бы одна страна не вызывала у меня головную боль», — говорит бизнесмен в интервью израильскому еженедельнику Globes.

57

## Андрей Косоогов

\$1,1 млрд

Нефть, финансы, связь

46 лет, женат, двое детей

Своего будущего партнера Андрея Косоогова учредители «Альфа-Групп» нашли по объявлению. В 1992 году бывший секретарь комитета комсомола Московского энергетического института возглавлял малое научно-производственное предприятие «Центр автоматизации теплофизических исследований» (ЦАТИ) и зарабатывал немного. «Альфа» между тем искала человека, который занялся бы модным направлением — ваучерами. Соискателю Косоогову велели написать концепцию того, как группа

может поучаствовать в приватизации. Концепция понравилась. Косоогов не только возглавил созданное для управления ваучерным фондом АОЗТ «Альфа-Капитал», но и стал его акционером. За 15 лет его доля превратилась в миллиард долларов.

58

## Михаил Рахимкулов

\$1,1 млрд

Финансы

62 года, женат, двое детей

Впервые Михаил Рахимкулов попал в Венгрию еще в 1989 году — в качестве сотрудника «Газэкспорта» он организовывал поставки венгерских компьютеров Videoton для локальных сетей Мингазпрома СССР. В 1990-е годы Рахимкулов обеспечивал поставки в Венгрию российского газа. Именно тогда «Газпром» купил в Венгрии Altalanos ErtekForgalmi Bank (AEB). Теперь Рахимкулов — глава и единственный владелец этого финансового учреждения. Кроме того, в его инвестиционном портфеле 5% крупнейшего в Венгрии OTP Bank. Спокойная жизнь в Евросоюзе Рахимкулова устраивает, глобальных планов он не строит и в будущем году намерен уйти на покой. Почему нет? Управление бизнесом возьмут на себя два взрослых сына.

59

## Давид Давидович

\$1 млрд

Инвестиции

44 года, женат, двое детей

Работа в условиях агрессивной среды — специализация партнера Романа Абрамовича (№1) Давида Давидовича. В феврале 2001 года Давидович вошел в состав правления Горьковского автомобильного завода, только-только приобретенного компаниями Абрамовича и Олега Дерипаски. Давидовичу поручили убийственный участок работы — контроль над системой сбыта завода. Отгрузка автомобилей с ГАЗа велась под контролем и на условиях крепких ребят в спортивных костюмах. Давидович меж тем объявил дату, когда машины начнут уходить с завода исключительно по предоплате. Несколько недель готовая продукция не покидала

## НАШИ ЛЮДИ

Многие из известных в мире миллиардеров имеют отношение к России, хотя и не живут здесь. Индийский стальной король **Лакшми Миттал** (\$32 млрд, №5 в мировом списке), например, связан с нашей страной не только тем, что выиграл изнурительную битву за Arcelor против Алексея Мордашова. Недавно индиец стал владельцем 50% компании Caspian Investment Resources, вторым владельцем которой является «Лукойл». Легенда интернета, создатель (вместе с партнером Лари Пейджем) поисковой системы Google **Сергей Брин** (\$16,6 млрд, №26) родился в России. Его семья уехала в США, когда Сергею было шесть лет. **Чарльз Кок** (\$12 млрд, №49), глава многопрофильной компании Koch Industries, унаследовал ее от отца, который в 1920–1930-е годы помогал создавать советскую нефтяную отрасль, но разочаровался в идеалах социализма и вернулся в США. **Леонард Блаватник** (\$7,2 млрд, №102), перебравшийся в США в 1978 году из СССР, сделал состояние в России, работая вместе с хозяином «Реновы» Виктором Вексельбергом. Братья **Дэвид** и **Саймон Рубены** (\$4,5 млрд, №177), уважаемые британские строители, в 1990-х участвовали в вызывавшем много кривотолков бизнесе компании TWG, агрессивно скупавшей в России металлургические заводы. Владельцу исландских фармацевтических компаний и недвижимости по всей Европе **Бьоргольфур Тор** **Бьоргольфссону** (\$3,5 млрд, №249) россияне обязаны появлением пива «Бочкарев»: вместе с партнером он основал в России пивоварню Bravo и в 2002 году продал ее Heineken. Основатель турецкой компании Enka Шарык Тара (\$2 млрд, №488) застроил едва ли не половину центра Москвы офисными зданиями класса «А». А одного из крупнейших риелторов Калифорнии и Флориды, владельца 580 000 кв. м коммерческой недвижимости и 11 000 жилых апартаментов зовут **Игорь Олейникофф** (\$1,6 млрд, №618); 49 лет назад он с \$800 в кармане приехал в США из Ирана, куда его родители эмигрировали после революции.



Чарльз Кок

Шарык Тара

ГАЗ. Подробности дальнейшего спора хозяйствующих субъектов неизвестны, но в итоге новые правила заработали.

60

## Сергей Петров

\$1 млрд

Торговля автомобилями

52 года, женат, двое детей

Основатель группы «Рольф» (выручка \$2,7 млрд) считает, что в компании должен быть либо один акционер, либо

десять миллионов. Между двумя собственниками конфликты неизбежны, а этого Петров не любит. Впрочем, если того требует бизнес, предприниматель готов скорректировать не только свои принципы, но и чужие. «Рольф» сумел обеспечить марке Mitsubishi впечатляющий успех в России. В 2000 году Петров решил сделать то же самое с маркой Hyundai. Как обеспечить рыночному прорыву хорошее финансирование? Звучит диковато, но продажами автомобилей Hyundai в России на паях с Петровым занимается компания Mitsubishi.

Стороны контролируют компанию «Карнэт-2000», эксклюзивного импортера Hyundai, в пропорции 60 на 40.

61

## Григорий Березкин

\$980 млн

Энергетика

40 лет, женат, четверо детей

Григорий Березкин — уникальный в своем роде бизнесмен. Он наладил отношения со всеми российскими естественными монополиями. Для РАО ЕЭС он управляет гигантской Сев-ЗапТЭЦ в Ленинградской области. «Газпрому» одна из компаний Березкина продает электроэнергию, а сам предприниматель прошел в совет директоров РАО ЕЭС по газпромовской квоте. РЖД также покупает у Березкина электричество и взяла его в партнеры по строительству нефтеналивного терминала в Красноярском крае — здесь нефть из трубопровода перекачивают в цистерны, чтобы отправить в Китай. А что с основной российской естественной монополией — властью? Березкин покупает издательский дом «Комсомольская правда». В наши дни такие действия считаются признаком лояльности.

62

## Рубен Варданян

\$980 млн

Финансы

39 лет, женат, двое детей

Ради чего можно отказаться от больших денег? Только ради еще больших. Рубен Варданян, глава и основной владелец инвестиционной группы «Тройка Диалог», говорит, что в начале этого года он прекратил переговоры с возможными покупателями своего бизнеса. По словам Варданяна, сейчас «Тройку» оценивают в \$2,5–3 млрд. Предприниматель готов вернуться к переговорам с инвесторами через несколько лет, когда эта оценка увеличится. За счет чего будем поднимать цену? «Тройка» сообщила о намерении объединить в холдинг два десятка региональных страховых компаний и занять до 10% рынка. Страховой бизнес привычен Варданяну — в 2002–2004 годах предприниматель возглавлял «Ростосстрах», ныне крупнейшего игрока рынка.



Сергей Петров, №60

ФОТО ВЛАДИМИРА ШИРОКОВА. ДЛГ ГОВЕЗ

**МИЛЛИОНОЛОГИЯ**

**13 УЧАСТНИКОВ**

«ЗОЛОТОЙ СОТНИ»  
ПРЕДСТАВЛЕННЫ В ФЕДЕРАЛЬНОМ  
СОБРАНИИ РФ



63

**Андрей Рогачев**

\$970 млн

Розничная торговля

42 года, разведен, двое детей

Товары продаются в магазинах, а магазины продает Андрей Рогачев. Петербургский предприниматель на паях с партнерами восемь лет выращивал «Пятерочку»; год назад акционеры отдали эту розничную сеть «Альфа-Групп», получив не только пакет акций в объединенной группе Х5 («Пятерочка» + «Перекресток»), но и \$1,2 млрд. Теперь Рогачев вкладывает силы и средства в развитие сети гипермаркетов «Карусель» (16 магазинов). Опцион на покупку этой сети в 2008 году у той же Х5, но переговоры ведутся и с другими потенциальными покупателями. Есть и задел для будущих торгов: компания «Макромир» приступила к строительству сети торгово-развлекательных комплексов по всей стране.

64

**Михаил Рудяк**

\$970 млн

Строительство

47 лет, женат, трое детей

Бывший сотрудник Министерства геологии достиг головокружительных высот. Его компания «Ингеоком» начала в 1988 году с бурения артезианских скважин на подмосковных дачах. Сейчас

«Ингеоком» строит жилые кварталы, театры и стадионы, офисы и торгово-развлекательные комплексы, подземные паркинги и мини-метро. Вершина карьеры Рудяка — победа в конкурсе на строительство пятикилометрового тоннеля под проливом Босфор с азиатской в европейскую часть Турции. «У меня есть проблема с тендерами. Когда «Ингеоком» выходит, все уходит. Нас называют сумасшедшими. Говорят, что мы даем идиотские цены. И тогда тендер объявляют несостоявшимся», — жалуется бизнесмен в интервью Forbes.

65

**Александр Занадворов**

\$950 млн

Розничная торговля, недвижимость

36 лет, женат, дочь

«Больше половины всего своего времени я занимаюсь тем, что не связано с бизнесом. У меня даже нет мобильного телефона. Просто живу: сон, походы в ресторан, общение с друзьями, путешествия. Не так давно ездили на велосипедах по Германии», — рассказывает корреспонденту Forbes московский предприниматель, бывший совладелец Собинбанка Александр Занадворов. Но скоро все изменится. «Я вдруг открыл глаза и понял, что самый существенный мой актив — «Седьмой континент», — говорит Занадворов. К лету предприниматель планирует войти в совет директоров принадлежащей ему торговой сети и вплотную заняться вопросами стратегического развития компании. Этой деятельности Занадворов готов отдавать до двадцати дней в году.

66

**Виталий Малкин**

\$950 млн

Инвестиции

54 года, женат, трое детей

Полномочия представителя Республики Бурятия в Совете Федерации Виталия Малкина истекают в июне этого года. В феврале Малкин впервые отчитался перед правительством республики о проделанной работе. Сенатор ставит себе в заслугу то, что Бурятия получила право создать особую экономическую зону туристско-рекреационного стиля

(на что получит из федерального бюджета 45 млрд рублей). Только в прошлом году Малкин потратил на покупку квартир для инвалидов МВД, спортинвентаря для учреждений культуры и образования \$1,4 млн. Достаточно ли этого, чтобы Бурятия продлила полномочия сенатора? Если нет, Виталий Малкин вернется в бизнес. Со старшим партнером Борисом Иванишвили (№22) у него стабильно хорошие отношения.

67

**Александр Мамут**

\$950 млн

Инвестиции

47 лет, вдовец, трое детей

У Александра Мамута никогда не было четко определенного амплуа. Не страховщик, но владеет почти половиной «Ингосстраха». Не банкир, но участвовал в капитале банков. Не промышленник, но его фамилию можно встретить в описании нефтяных, никелевых, феррохромных и многих других проектов. Мамут вкладывает капиталы в недвижимость, розницу, строительный бизнес, связь — и вкладывает успешно. Вот пример: в марте 2006 года предприниматель в партнерстве с Виктором Вексельбергом (№10) купил 100% акций «Корбины Телеком» за \$146 млн. В декабре контрольный пакет этой компании был продан компании Golden Telecom, по сумме сделки «Корбина» оценивалась уже в \$274 млн. Доходность вложений — 117% годовых.

68

**Сергей Генералов**

\$930 млн

Транспорт, алкоголь

43 года, женат, сын

Президент группы «Промышленные инвесторы», бывший вице-президент ЮКОСа Сергей Генералов — один из многих участников нашего списка, кто вовремя «вышел из нефти» и теперь с переменным успехом инвестирует в разные сферы экономики. От «Агротеххолдинга» в прошлом году «Проминвесторы» избавились — производство комбайнов оказалось не столь выгодным делом. Зато «выстрелил» водочный проект — группа «Русский алкоголь» стала крупнейшим произво-



**Pioneer** *sound.vision.soul*

## Естественный взгляд на мир

Одно прикосновение и 50" дюймовая плазменная панель Pioneer погружает Вас в мир яркого великолепия. В мир полный насыщенных красок, которые наполняют Вашу комнату изумительными образами, украшая ежедневную обыденность. На базе плазменных телевизоров и панелей Pioneer можно создать собственный центр развлечений и отдыха. Вместе с лучшим DVD плеером, ресивером и акустической системой, возможности просмотра сигналов и носителей высокой четкости (HD) становятся разнообразнее. Естественная красота окружающего мира еще не была так реальна.

ПРОДУКТЫ: ПЛАЗМЕННАЯ ПАНЕЛЬ PDP-5000EX, ДВД ПЛЕЕР DV-989AVI, РЕСИВЕР VSX-AX4ASI, АКУСТИКА СЕРИИ EX

[www.pioneer-rus.ru](http://www.pioneer-rus.ru)

дителем «беленькой» в России; водка «Зеленая марка» — вторая по объему продаж на рынке после Nemiroff (данные AC Nielsen). Созданная на паях с группой «Каскол» служба авиатакси Dexter прибыла пока не приносит, зато Генералов пользуется ее самолетами для путешествий по стране.

69

### Леонид Симановский

\$890 млн

Газ

57 лет, женат, дочь

В 2001 году вице-президент ЮКОСа по региональной и кадровой политике Леонид Симановский решил уйти от Михаила Ходорковского. «Мне уже 51 год, а я все еще наемный менеджер. Мне нужно свое дело» — примерно в таких выражениях, по словам очевидцев, Симановский объяснял Ходорковскому причины своего решения. Леонид Михельсон (№25), основной владелец компании НОВАТЭК, выделил старому при-

ятелю кресло председателя совета директоров, долю в бизнесе (6,12% после проведенного в 2005 году IPO) и задачу курировать отношения с органами власти. Этим Симановский занимается и поныне — в роли депутата Госдумы, председателя подкомитета по трубопроводному транспорту и одного из руководителей «Единой России» в Уральском федеральном округе.

70

### Андрей Кузьяев

\$880 млн

Нефть, недвижимость

41 год, женат, трое детей

Как выглядит хозяйство настоящего богача? Свой банк, недвижимость, что-нибудь высокотехнологичное (для души) и какие-то проекты в сырьевых отраслях, чтобы слыть серьезным человеком. Владелец Пермской финансово-производственной группы (ПФПГ) Андрей Кузьяев почти такой. У него есть маленький банк «Урал ФД», оператор кабельного телеви-

дения «Эр Телеком», три бизнес-центра в Москве. Как насчет сырьевых отраслей? Вообще-то, в основном Кузьяев — наемный глава компании Lukoil Overseas; он приобретает зарубежные месторождения для «Лукойла» и ведет переговоры с людьми уровня Уго Чавеса. Начальство не возражает против его деятельности в ПФПГ — в «Лукойле» у многих высокопоставленных менеджеров есть параллельный бизнес.

71

### Сергей Полонский

\$880 млн

Строительство

34 года, женат, двое детей

Уроженец Санкт-Петербурга Сергей Полонский уже семь лет как живет в Москве. Его корпорация «Миракс Групп» построила здесь несколько бизнес-центров и жилых комплексов, сейчас возводит на территории ММДЦ «Москва-Сити» башню «Федерация» высотой 400 метров — это пока самый высокий



Сергей Генералов, №68

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES

небоскреб города. «Рынок Петербурга потребляет определенное количество квадратных метров,—объясняет Полонский в интервью Forbes причины своего переезда. — Он не может потреблять больше, потому что нет покупательской способности». Как молодому человеку удалось пробиться в столице? Конкуренты говорят: прет как танк. Полонский отвечает: московский рынок окружен ореолом таинственности, а на самом деле все просто—Москва очень большая, и многие вопросы решаются на уровне префектов.

72

## Игорь Кесаев

\$870 млн

Оптовая торговля, ТЭК

40 лет, женат, трое детей

В офис компании «СТ Девелопмент» Шалвы Чигиринского (№42) Игорь Кесаев входит уже как к себе домой. Многие бизнес-дуэты в прошлом году развалились, а партнерство Кесаева и Чигиринского только окрепло. В конце 2005 года глава табачного дистрибьютора «Меркурий» Игорь Кесаев разделил с Чигиринским пакет акций нефтяной компании Sibir Energy. В прошлом году «Меркурий Девелопмент» появился в числе учредителей компании «СТ-Новая Голландия» — эта компания Чигиринского занимается проектом реконструкции территории острова Новая Голландия в Петербурге (предполагаемый объем инвестиций — \$400 млн). Сейчас специалисты «Меркурия» изучают строительные проекты Чигиринского в «Москва-Сити».

73

## Георгий Краснянский

\$850 млн

Цемент

51 год, женат, дочь

В 1990-е годы Георгий Краснянский был профессором Московского горного института и соучредителем универсама «Фея» на улице Генерала Белова. Сейчас Краснянский — заместитель председателя совета директоров и совладелец крупнейшего российского производителя цемента (ОАО «Евроцемент групп»), мультимиллионер. Революцию в жизни

## ГДЕ ЖИВУТ МИЛЛИАРДЫ

Четырехкомнатная квартира в пятиэтажке. На застекленном балконе жена выращивает цветы. Жилье начальника цеха? Нет, в этой квартире в Сургуте в доме рядом со штаб-квартирой «Сургутнефтегаза» обитает гендиректор и совладелец этой компании, участник «Золотой сотни» **Владимир Богданов**.

Богданов — редкое исключение. Большинство российских миллиардеров живут ближе к столице, предпочитают загородные дома. Хотя наличие московской квартиры тоже обязательно. Топ-менеджеры «Лукойла», например, владеют квартирами в Скатертном переулке и домами в Серебряном Бору. Вплотную к участкам **Вагита Алекперова, Леонида Федун и Николая Цветкова** («Уралсиб») примыкает поместье **Сулеймана Керимова** (25 га). С ними соседствуют **Владимир Евтушенков и Александр Гончарук** (АФК «Система»), но они чаще живут в квартирах в одном доме с Юрием Лужковым на 3-й Тверской-Ямской улице. **Виктор Вексельберг** живет в квартире на последнем этаже в доме на улице Бахрушина, называемом риелторами «Гнездом Вексельберга».

О домах русских миллиардеров в лондонском районе Белгравия ходят легенды. Не менее известна колония наших соотечественников на острове Сардиния. **Рустам Тарико** приобрел там за €15 млн виллу Mineva у жены Сильвио

Берлускони Вероники Ларио. Виллами здесь обзавелись также **Василий Анисимов, Алишер Усманов, Петр Авен и Олег Дерипаска**.

Совладельцы «Альфа-Групп» реконструировали дом старой постройки в Большом Афанасьевском переулке, рядом с Арбатом. Всего в доме 12 квартир площадью около 400 кв. м с потолками 4,5 метра. **Михаил Фридман** живет здесь практически постоянно.

Глава «Сургутнефтегаза» Владимир Богданов живет в многоквартирном доме



Краснянского произвела встреча со своим нынешним старшим партнером. Союз двух предпринимателей отражен в учредительных документах «Евроцемент групп»: 23,8% акций компании принадлежит кипрскому офшору GLK (Георгий Леонидович Краснянский) Investments, а 71,4% акций — офшору GFI (Гальчев Филарет Ильич, №33) Investment Ltd.

74

## Александр Несис

\$850 млн

Цветная металлургия, финансы

44 года, разведен, двое детей

Состояние Александра Несиса могло бы быть сегодня минимум вдвое больше, не продай он в 2005 году 100% акций «Полиметалла» (одной из крупнейших российских золотодобывающих компаний) Сулейману Керимову (№7). Сумма сделки составила около \$900 млн. После прове-

денного Керимовым в начале 2007 года IPO цена «Полиметалла» подскочила до \$2,4 млрд. Не кусает ли теперь Несис локти? Говорит, нет. На бирже компания продаешь долго, а так он сразу получил «живые» деньги. Но чужой успех явно не остался незамеченным. Сейчас Несис строит хромоникелевую горнорудную компанию Oriel Resources и накачивает деньгами НОМОС-банк. Акции Oriel уже котируются на площадке AIM Лондонской фондовой биржи. IPO банка запланировано на следующий год.

75

## Вадим Мошкович

\$840 млн

Недвижимость, сельское хозяйство

40 лет, женат, двое детей

«Позвонил товарищ из Америки и спросил, могу ли я продать компьютер, который у него есть в Москве. Это было на втором курсе института, я вообще

не знал, что это такое и с чем это едят. Пошел и продал», — основной владелец группы «Русагро» и компании «Авгур Эстейт» Вадим Мошкович рассказывает Forbes о своей первой сделке. С тех пор их было много: Мошкович продавал квартиры и водку, зерно и нефтепродукты, подсолнечное масло и акции Сбербанка. В планах — продажа целого города. Вадим Мошкович на паях с партнером Сергеем Кириленко (№97) купил землю в Ленинском районе Московской области у юго-западной окраины Москвы, обещает построить здесь 13 млн

кв. м жилья и 1,5 млн кв. м коммерческой недвижимости.

76

### Юрий Жуков

\$830 млн

Строительство

37 лет, женат, трое детей

«Посетив стенд Московской области, Герман Греф с огромным интересом выслушал рассказ руководителя компании «ПИК-Регион» Сергея Канаева о деве-

лоперской деятельности в Подмосковье и в других регионах России. Особое восхищение министра вызвал громадный макет круглого дома «Коллизей». «Вот это да! Ну и дом!» — поражался Герман Греф». Это рассказ с сайта группы компаний ПИК. Раньше главу совета директоров компании Юрия Жукова знали как строителя «домов индустриальных серий» (проще говоря, «панелей») в Москве. Теперь ПИК представлен в девяти регионах России: строит и двухуровневые квартиры в Новочеркасске, и спортивные комплексы в Москве, и тот самый «крупнейший в Европе круглый дом» (внутренний диаметр — 111 м, общая площадь — 100 000 кв. м).

77

### Кирилл Писарев

\$830 млн

Строительство

37 лет, женат, четверо детей

«Я с удовольствием вспоминаю годы обучения в финансовом институте», — говорит президент группы компаний ПИК Кирилл Писарев в интервью Forbes. Видимо, благодаря финансисту Писареву ПИК выгодно отличается своим корпоративным устройством от других строительных компаний. В совет директоров ПИК уже входят три независимых директора-иностранца, которые раньше работали в Morgan Stanley, UBS AG и Hines. На рынке обращаются облигации ПИК уже пяти выпусков. Недавно компания приняла решение о выпуске допэмиссии акций — 11% уставного капитала должны выкупить Deutsche Bank Trust Company Americas, Bank of New York, Citibank N.A. Стоит ли говорить, что в ближайшие годы группа собирается на IPO?

78

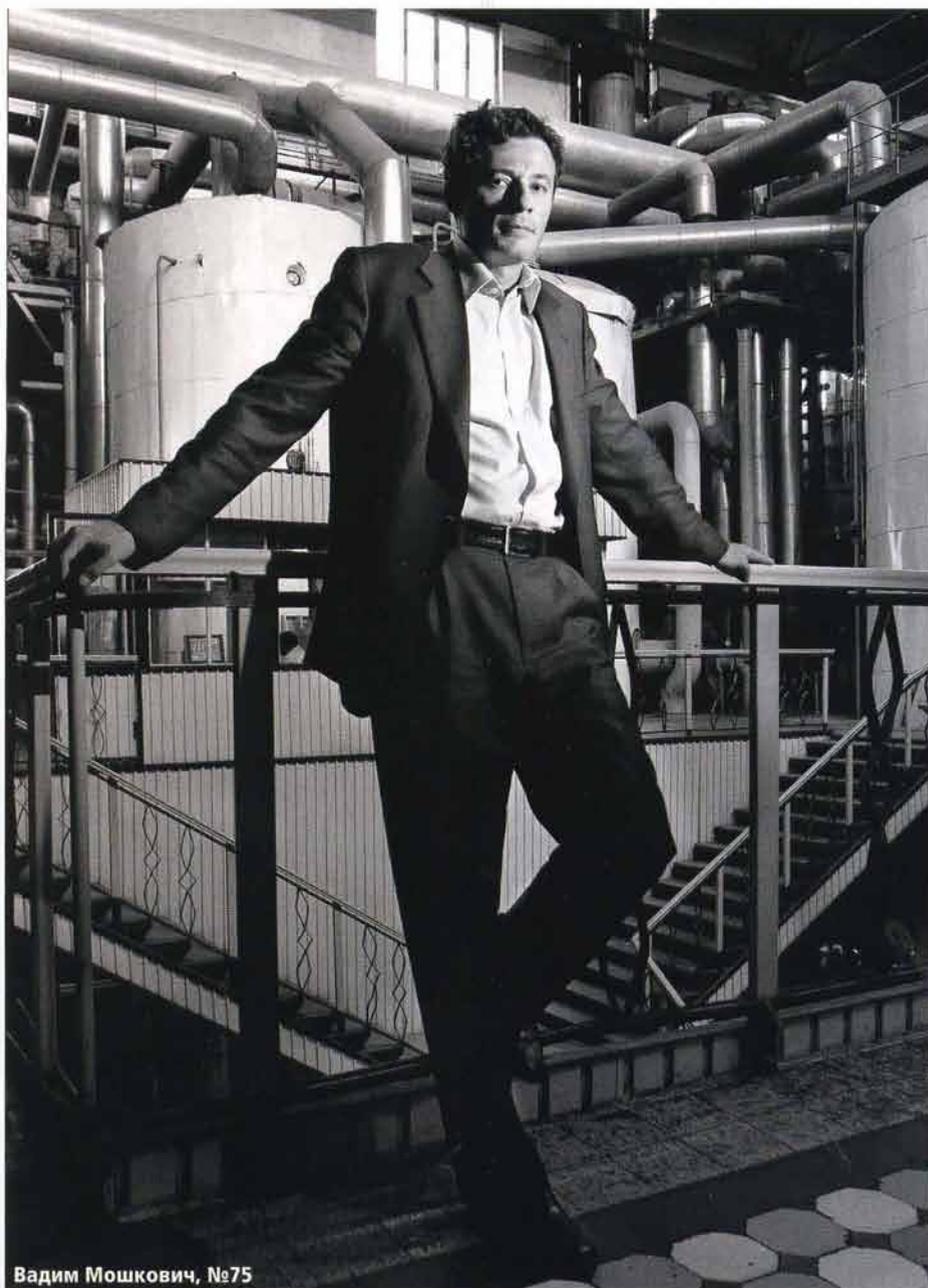
### Гаврил Юшваев

\$830 млн

Пищевая промышленность, недвижимость

49 лет, женат, пятеро детей

Весной 2005 года дела ОАО «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» шли не блестяще. Прибыль падала, капитализация на NYSE не достигала и \$800 млн. И тогда вперед двинулась «тяжелая ар-



Вадим Мошкович, №75

тиллерия». Крупнейший частный акционер, один из основателей компании Гаврил Юшваев, до сих пор предпочитавший держаться в тени, был введен в совет директоров ВБД. С тех пор прошло почти два года. Можно спорить, кто принес больше пользы компании: Юшваев или приведенный им на пост председателя правления ВБД Тони Майер из Coca-Cola. Но вот факт: прибыль ВБД за 2006 год выросла втрое, стоимость компании на момент составления нашего рейтинга достигла \$3 млрд. Гаврил Юшваев после годичного отсутствия вернулся в рейтинг Forbes.

79

## Владимир Груздев

\$820 млн

Розничная торговля

40 лет, женат, трое детей

«У меня работа в большей степени общественная: 60% времени уходит на деятельность в качестве депутата, 40% — в качестве члена партии. На компанию времени нет», — рассказывает Forbes основатель «Седьмого континента» Владимир Груздев. Депутат Госдумы, координатор партии «Единая Россия» по работе с бизнес-сообществом ведет уроки граждановедения в школах своего избирательного округа на юге Москвы, аккуратно посещает заседания парламента («я стараюсь быть дисциплинированным депутатом и редко пропускать...»), пять-семь раз в месяц летает в командировки. Дел по горло — а если вдруг болезнь? «Я

### МИЛЛИОНОЛОГИЯ

**\$67 МЛРД** ТАКОВА КАПИТАЛИЗАЦИЯ «ЛУКОЙЛА» ВАГИТА АЛЕКПЕРОВА, САМОЙ ДОРОГОЙ КОМПАНИИ УЧАСТНИКА «ЗОЛОТОЙ СОТНИ»



не болею. Болезнь ведь не только физическое недомогание, но и спад энергии, психологический срыв. Я себе такого не позволяю», — докладывает офицер внешней разведки в отставке Груздев.

80

## Зарах Илиев

\$820 млн

Недвижимость

40 лет, женат, двое детей

Знаменитый Черкизовский рынок (на северо-востоке столицы) в прошлые годы обеспечивал места в нашем рейтинге предпринимателям Тельману Исмаилову и Зараху Илиеву. Решением московского правительства в ближайший год рынок будет закрыт. Исмаилова уже нет в нашем списке, Илиев оказался дальновиднее. В последние годы он переложил капитал в другие корзины: очередь из арендаторов в его торговля-ярмарочный комплекс «Москва» распилана на несколько месяцев вперед, успешно работают ТЦ «Гранд» и «Европейский», автомобильный центр «Москва». В феврале на реконструкцию закрылась купленная Илиевым гостиница «Украина»: здесь будет четырехзвездный отель с фитнес-центром и ресторанами. Состояние Илиева, по оценке Forbes, за год выросло на 14%.

81

## Михаил Шишханов

\$790 млн

Финансы

34 года, женат

Михаил Шишханов — самый молодой участник и «Золотой сотни», и семейного бизнеса группы БИН. Главой клана является президент «Руснефти» Михаил Гучериев (№31). Недвижимостью группы занимается брат Михаила Сант (№90). Племянник президента «Руснефти» Михаил Шишханов поставлен отвечать за финансы. У нового поколения предпринимателей новые правила игры. Если в целом семейный бизнес Гучериевых остается непрозрачным для стороннего наблюдателя, то Бинбанк, готовясь к IPO, регулярно публикует отчетность по международным стандартам. За прошлый год активы банка выросли более чем на 40% (по размерам активов он занял 30-е место

в России), около 85% акций кредитной организации официально принадлежит Михаилу Шишханову.

82

## Вадим Швецов

\$780 млн

Автомобильная промышленность

39 лет, женат, двое детей

Алексей Мордашов (№9) стал миллиардером, скупая акции Череповецкого металлургического комбината. Деньги на эти операции зарабатывала компания «Северсталь-инвест». «Например, мы продавали машины, приходившие по бартеру с ВАЗа и других автозаводов как оплата за сталь», — вспоминает в интервью Forbes тогдашний гендиректор «Северсталь-инвест» Вадим Швецов. Автомобили увлекли Швецова. В 2000 году он уговорил Мордашова купить Ульяновский автозавод и Заволжский моторный завод. Под руководством Швецова УАЗ впервые за 15 лет выпустил новую модель — внедорожник UAZ Patriot. В феврале этого года предприниматель выкупил у Мордашова автомобильный бизнес и стал полноправным участником «Золотой сотни» Forbes.

83

## Юрий Шефлер

\$780 млн

Водка, недвижимость

39 лет, женат, двое детей

Раздел «Руководство» на сайте алкогольной группы S.P.I. обескураживающе пуст: «Страница находится в стадии разработки». Восполняем пробел: совет директоров S.P.I. возглавляет Юрий Шефлер, гражданин мира. Шефлер живет в Лондоне, любит бывать на Лазурном берегу и в Куршевеле, строит офисы в Риге, а в прошлом году купил долю в знаменитых итальянских винодельческих хозяйствах маркиза Фрескобальди. Вот только в Россию Шефлер предпочитает не заезжать — здесь на него еще в 2002 году было заведено уголовное дело. Деньги предпринимателю в основном приносит продажа водки «Столичная». Между тем российское государство в лице казенного предприятия «Союзплодоимпорт» утверждает, что товарный знак «Столичная» был приватизирован незаконно.

84

## Радик Шаймиев

\$770 млн

Нефтехимия, финансы, связь  
42 года, женат, двое детей

До сих пор Радик Шаймиев только собирал активы. В коллекции его холдинга ТАИФ пакеты акций всех ведущих предприятий татарского нефтекомплекса, оператор кабельного телевидения, снабжающий сигналом добрую половину Казани, телеканал и еженедельная газета, магазин детских товаров, развлекательный комплекс с бильярдом и диско-клубом, строительные компании и заводы ЖБИ, инвестиционная компания и банк. Неплохо. Но не так давно ТАИФ объявил о намерении продавать: в будущем году — строительные компании и телекомы, в ближайшие семь лет — нефтехимический комплекс. Может, так совпало, но папа Радика Шаймиева, президент Татарстана Минтимер Шаймиев, тоже завершает

карьеру, полномочия главы республики истекают в 2011 году.

85

## Андрей Гурьев

\$760 млн

Удобрения  
47 лет, женат, двое детей

Нервный период в жизни сенатора от Мурманской области, основного владельца компании «Фосагро» Андрея Гурьева закончился. Конфликт с государством из-за 20% акций ОАО «Апатит» (именно с этого пакета началось уголовное дело Михаила Ходорковского, бывшего начальника Гурьева) исчерпан: пакет придется вернуть Ростгосимуществу. Налоговые претензии к «Апатиту» на \$200 млн Гурьев успешно оспорил. Конкуренты жалуются на ценовую политику «Фосагро» в антимонопольные службы? Гурьев организует открытые торги апатитовым концентратом на

Московской фондовой бирже, и все претензии сняты. Все хорошо: в марте Андрей Гурьев переизбран членом Совета Федерации от Мурманской области еще на четыре года.

86

## Юрий Гуцин

\$760 млн

Шоколад, недвижимость  
62 года, женат, дочь

Основатель «Группы ГУТА» Юрий Гуцин удачно использует чужой потенциал. Еще в 1990-е Инкомбанк собрал контрольные пакеты акций всех самых известных производителей кондитерских изделий в России — «Красного Октября», «Бабаевского» и «Рот Фронта». Однако Инкомбанк сгорел в кризисе 1998 года, и плоды его трудов достались Гуцину. Теперь ГУТА старается выжать все возможное из территории, которую занимает фабрика «Красный Октябрь». С «золотой» земли Болотного острова в центре Москвы кондитеры переедут в Сокольники, а на освободившемся месте ГУТА построит самые дорогие в России апартаменты. Оперативное управление проектом Юрий Гуцин поручил зятю, президенту «Группы ГУТА» Артему Кузнецову.

87

## Александр Гирда

\$750 млн

Розничная торговля, недвижимость  
46 лет, женат, двое детей

Интересы партнера Андрея Рогачева (№63) Александра Гирды представлены во всех секторах розничного рынка. Гирда стоял у истоков создания сети дискаунтеров «Пятерочка»; после слияния «Пятерочки» и «Перекрестка» он стал акционером крупнейшей в России по объемам продаж розничной продовольственной сети X5. Дальше в резюме Гирды идет создание сети гипермаркетов «Карусель», выручка сети за 2006 год выросла на 328%. Пришла пора заняться красивыми вещами. К 2009-му компании Гирды и Рогачева построят в Петербурге ТРК «Граф Орлов»: 165 000 кв. м торговой площади «для людей, которые знают толк в моде и развлечениях и умеют отдыхать». По-



## БОГАТЕЙШИЕ ЦИТИРУЮТ УМНЕЙШИХ

Любимые пословицы, поговорки и классические высказывания есть, наверное, у каждого. Участники «Золотой сотни» — не исключение

«Есть такая русская пословица: от тюрьмы да от сумы не зарекайся».

**Роман Абрамович №1**  
в интервью группе западных журналистов, декабрь 2006 г.

«Иван Алексеевич Бунин говорил, что для счастья нужны любовь, работа и путешествия».

**Петр Авен №26**  
в интервью Forbes, март 2007 г.

«Понятие «много денег» — вы знаете, это относительно. Два костюма на себя не наденешь».

**Вагит Алекперов №8**  
в интервью Forbes, март 2007 г.

«Два завтрака не съешь».

**Сергей Галицкий №38**  
в интервью Forbes, март 2007 г.

«Лучше быть женатым на дочери короля, чем быть самостоятельным пастухом».

**Фархад Ахмедов №44**  
в интервью Forbes, июнь 2006 г.

«Худой мир лучше доброй ссоры. Я не люблю воевать».

**Филарет Гальчев №33**  
в интервью журналу «Прямые Инвестиции», апрель 2004 г.

«Понятно, что после такого закона («О регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции». — Forbes), как в известной пословице: что нас не убивает, делает нас сильнее».

**Владимир Груздев №79**  
в интервью радиостанции «Эхо Москвы», август 2006 г.

«Мне так кажется, что сейчас уже есть общее признание правильных формул. А формула осталась прежней: что хорошо для «Форда», то хорошо для Америки. Исторически полученная тем или иным путем

крупная собственность должна в России определять не только узкокорпоративные интересы, а вообще экономические реалии».

**Владимир Лисин №3**  
в интервью журналу «Эксперт», сентябрь 2001 г.

«Ну и хорошо, что актив достался лучшему. Для меня это был урок — не берись, если не уверен на 100%. Не торопись, лучше попозже, но надежнее. «Не спеши, коза, в лес, все волки твои будут».

**Владимир Потанин №4**  
в интервью «Русскому Newsweek», февраль 2007 г.

«Есть такая пословица: если ты не растерял то, что тебе оставил твой родитель, значит, ты удвоил».

**Алишер Усманов №18**  
в интервью «Ведомостям», ноябрь 2006 г.

хоже, это будет первый в России торговый комплекс с оснащенной всем необходимым театральной сценой.

88

## Андрей Бокарев

\$740 млн

Уголь, машиностроение

40 лет, женат, сын

«Аборигены пока еще не заражены хамством и рвачеством. Правда, и сервис минимальный» — вот отзыв с сайта горнолыжного курорта Шерегеш, затерявшегося в горах Кемеровской области. Председатель совета директоров компании «Кузбассразрезуголь» Андрей Бокарев намерен развивать курорт: бизнесмен купил его и пообещал вложить в него не менее \$100 млн. Бокарев даже возглавил прошлой осенью Федерацию горнолыжного спорта и сноуборда России, сменив на этом посту главу Олимпийского комитета Леонида Тягачева. Что касается основного бизнеса, то дела идут неплохо. В феврале на встрече представителей РСПП с президентом РФ глава «Кузбассразрезугля» предложил перевести часть российских ТЭЦ с газа на уголь. Владимир Путин горячо поддержал эту инициативу.

89

## Владислав Тетюхин

\$740 млн

Цветная металлургия

74 года, женат, двое детей

В начале 2006 года «Рособоронэкспорт» открыто сообщил о намерении вернуть под госконтроль оборонное предприятие «ВСМПО-Ависма». Могли ли совладельцы контрольного пакета титановой корпорации Владислав Тетюхин и Вячеслав Брешт отказаться от предложения продать свои акции? Государство получило контрольный пакет, а отдавший предприятию более 50 лет Тетюхин в обмен на лояльность сохранил пост гендиректора компании и небольшой пакет акций. Возможно, именно его авторитет убедил корпорацию Boeing, что в государственных руках с предприятием ничего страшного не произойдет. Американцы подписали с «ВСМПО-Ависма» новый 30-летний контракт на поставку титана на сумму \$18 млрд.

### МИЛЛИОНОЛОГИЯ

**1924 МАГАЗИНА** ВХОДИТ В ОАО «МАГНИТ» СЕРГЕЯ ГАЛИЦКОГО — САМУЮ РАЗВЕТВЛЕННУЮ КОМПАНИЮ УЧАСТНИКА «ЗОЛОТОЙ СОТНИ»



90

## Сайт-Салам Гучериев

\$730 млн

Недвижимость

47 лет, женат, пятеро детей

Сайт Гучериев — депутат Госдумы, член комитета по делам женщин, семьи и детей. Он же — создатель бизнеса группы БИН в недвижимости. В последний год у группы БИН появились новые проекты в Москве. Например, на проспекте Вернадского будет построен гигантский торговый центр «Фестивальный-2» общей площадью 80 000 кв. м. «Моспромстрой», столичный строительный трест, выкупленный структурами БИН в 2005 году, объявил о масштабных строительных проектах за пределами МКАД. Реконструкция высотной гостиницы «Ленинградская», принадлежащей Гучериевым, близится к завершению. Hilton согласился предоставить свой бренд для управления отелем.

91

## Вадим Якунин

\$710 млн

Оптовая и розничная торговля

44 года, разведен, двое детей

В группе компаний «Протек» установлена железная дисциплина и вообще царят суровые нравы — впору было бы подумывать, что в «Протеке» заправляют военные. Но без дисциплины нельзя, «Протек» отправляет оптовые партии лекарств

в 86 регионов России, механизм поставок должен работать как часы. В прошлом году «Протек» продал товаров более чем на \$2 млрд, а также в ходе облигационного займа раскрыл структуру собственности — 96% группы принадлежит основателю «Протека», выпускнику МФТИ и сугубо гражданскому лицу Вадиму Якунину. Вот еще новости: Якунин активно развивает розничный бизнес (сети аптек «Ригла» и «ОЗ»), открыл собственное производство лекарственных средств (завод «Сотекс» в Подмоскowie).

92

## Вячеслав Брешт

\$700 млн

Цветная металлургия

53 года, женат, дочь

Вячеслав Брешт с середины 1990-х годов занимался экспортными контрактами титановой корпорации «ВСМПО-Ависма». Именно он создавал сбытовые компании под брендом Tirus в США, Германии и Великобритании, именно он привел в совет директоров корпорации двух американцев. Говорят, что пару лет назад государственные люди заподозрили Брешта в намерении продать стратегическое предприятие иностранцам. Как итог «Рособоронэкспорт» объявил о намерении выкупить «ВСМПО-Ависма» у прежних владельцев. Не сказать, чтобы Брешт демонстрировал радость по этому поводу — он вообще не комментировал ситуацию. Брешт просто уехал за границу, поручив компании «Ренессанс Капитал» заняться его пакетом акций «ВСМПО-Ависма». Пакет, конечно, отошел «Рособоронэкспорту».

93

## Юрий Качмазов

\$700 млн

Автомобильная промышленность

39 лет, женат, четверо детей

В прошлом году супруга Юрия Качмазова Илона заказала социологический опрос: какое название дать новому фитнес-клубу? На словосочетание World Class жители Самары не отреагировали, а вот «Сок-Фитнес» вызвало у них самые положительные эмоции. Так и назвали. Группа компаний «СОК», основным акционером которой является Юрий

Качмазов, сейчас вызывает положительные эмоции не только у жителей Самары, но и у аналитиков. Предприятия Качмазова по производству автомобилей и комплектующих объединены в холдинг «СОК-Автомотив» (выручка за 2006 год — \$2,3 млрд). Группа сумела сохранить статус ведущего поставщика АвтоВАЗа. Растет производство на принадлежащем «СОК» заводе «Иж-Авто». В дополнение к «жигулям» здесь наладили сборку автомобилей Kia.

94

### Кирилл Миновалов

\$700 млн

Финансы, пищевая промышленность

36 лет, разведен, дочь

Кирилл Миновалов окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта, но по специальности (инженер-системотехник ЭВМ) не работает. Зачем? Владеть банком «Авангард» (48-е место по активам в России) выгоднее, чем сидеть перед монитором ком-

пьютера. Кроме того, Миновалову принадлежит компания «Русский солод» — это четвертая часть российского рынка солода, сырья для производства пива. В пищевой бизнес Миновалов попал почти случайно. Клиент «Авангарда» выпросил финансирование строительства солодовни, но не справился с проектом. Попытки Миновалова компенсировать убытки были столь удачны, что сейчас в работе другая идея: построить и продать компанию мирового уровня. В прошлом году банкир купил еще четыре солодовни в Германии.

95

### Арас Агаларов

\$690 млн

Недвижимость, розничная торговля

51 год, женат, двое детей

В дни проведения Московского международного автосалона Ленинградское и Волоколамское шоссе столицы стоят в многокилометровых пробках — автолюбители прорываются к выставочному

комплексу «Крокус Экспо» на северном участке МКАД. Для кого-то эти пробки — испытание, для кого-то — свидетельство того, что глава группы «Крокус» Арас Агаларов построил по-настоящему успешный проект. «Крокус Экспо» — самый современный и вместительный (90 000 кв. м) выставочный комплекс Москвы. Сейчас Агаларов строит третий павильон комплекса площадью 312 000 кв. м с вместительным паркингом и концертным залом, а также обещает открыть поблизости станцию метро, чтобы на выставки можно было добираться не только наземным транспортом.

96

### Олег Леонов

\$690 млн

Розничная торговля

37 лет, холост, сын и дочь

В пятерку крупнейших российских ритейлеров главу компании «Юниленд Холдинг» Олега Леонова вывели дешевые продуктовые магазины «Дикси». Но



Кирилл Миновалов, №94

ФОТО ОЛЕГА КОРОТКОВА



Арас Агаларов, №95

### МИЛЛИОНОЛОГИЯ

**6 ЧЕЛОВЕК** ДЕЛЕГИРОВАЛА В «ЗОЛОТУЮ СОТНЮ» «АЛЬФА-ГРУПП» — САМОЕ БОЛЬШОЕ «ГНЕЗДО» МИЛЛИОНЕРОВ В РОССИИ



два года назад «Юнилэнд» приступил к открытию гипермаркетов «Мегамарт» (площадью до 4000 кв. м) и супермаркетов «Минимарт» (до 1000 кв. м каждый). В марте на Литейном проспекте в Санкт-Петербурге открылся первый магазинчик формата «удомы» — VMart (150 кв. м). Всего на начало года у группы было 334 торговые точки (из них 115 присту-

пили к работе в 2006-м), обеспечивавших выручку в \$1 млрд. Зачем такое разнообразие? Уже во втором квартале «Юнилэнд Холдинг» обещает провести IPO, а инвесторы любят мультиформатные сети.

97

Сергей Кириленко

\$670 млн  
 Финансы, недвижимость  
 37 лет, женат, трое детей

В молодости Сергей Кириленко пытался заработать капитал игрой в карты. Неудачно, пришлось переквалифицироваться в грузчики на овощебазе. Но капитал глава совета директоров Собинбанка Сергей Кириленко все же сколотил. Собинбанк (35-е место в России по активам) активно развивает розничное направление. Холдинг «Русагро», в который Кириленко входит как младший партнер Вадима Мошковича (№75), продает сахар и зерно, девелоперская компания «Масштаб» готовится построить у южных окраин Москвы новый город (см. справку Вадима Мошковича). Те-

перь Кириленко играет в карты для удовольствия: основал в Москве бридж-клуб «Бермудский треугольник» и стабильно входит в список 50 сильнейших игроков в бридж России.

98

Александр Светаков

\$670 млн  
 Финансы, недвижимость, инвестиции  
 39 лет, женат, двое детей

У группы «Абсолют», основным владельцем которой выступает Александр Светаков, говорящее название — она занимается абсолютно всем. В портфеле активов есть банк, проекты по строительству офисной недвижимости на 1,5 млн кв. м и жилья на 2 млн кв. м, земельные угодья в Подмосковье. А также доли в «Северо-восточной компании» (производитель красной икры), Сангалыкском диоритовом карьере, компании «Мегапак» (слабоалкогольный напиток Nooch и вода Arctic). «Задача — искать недооцененные активы, покупать их и доводить до ума», — рассказывает Александр Светаков в интер-

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛОВА ДЛЯ FORBES, РИСУНОК CHRIS BACH

вью Forbes. В свободное время Светаков играет в теннис с хорошими партнерами. Штатным советником по спорту группы «Абсолют» трудится финалист Кубка Дэвиса Андрей Чесноков.

99

## Михаил Болотин

\$660 млн

Машиностроение

46 лет, женат, дочь

В октябре 2006 года стремительный визит основателя концерна «Тракторные заводы» на только что купленный им Красноярский завод комбайнов закончился отставкой пяти из семи топ-менеджеров завода — не справились с планом. Рабочих с приобретенных концерном предприятий Михаил Болотин увольняет вообще сотнями. Жестоко, но перед Болотиным стоят большие задачи. За 13 лет бывший торговец металлами собрал под своим началом 11 предприятий отрасли с выручкой более \$1 млрд. В ближайших пять лет глава «Тракторных заводов» планирует довести капитализацию концерна до \$10 млрд. Уже намечены новые объекты поглощений, теперь за рубежом. Ждите новых увольнений.

100

## Андрей Молчанов

\$660 млн

Строительство

35 лет, женат, сын

В 1993 году выпускник экономического факультета СПбГУ Андрей Молчанов занялся строительством дорогого жилья. Заработанные деньги не тратил, вкладывал в производственные мощности. Купленный в конце 1990-х трест «Ленстройреконструкция» (эта организация еще в советские годы имела эксклюзив на возведение объектов в исторической части Ленинграда) дал имя всей группе компаний — ЛСР. Сейчас на долю группы приходится 70% панельного и 33% дорогого жилья в Петербурге, половина дорожных работ. Помимо этого: 67% рынка кирпича, 50% железобетонных изделий, 70% песка. Догадайтесь, какой фразой мы закончим рейтинг богатейших бизнесменов России 2007 года? Верно. В ближайшие годы компания намерена выйти на IPO.

## УЧАСТНИКИ СПИСКА И ИХ МЕСТО В РЕЙТИНГЕ

### А-В

Абрамов Александр	17
Абрамович Роман	1
Авен Петр	26
Агаларов Арас	95
Алекперов Вагит	8
Алтушкин Игорь	52
Ананьев Алексей	36
Ананьев Дмитрий	37
Анисимов Василий	35
Ахмедов Фархад	44
Балакин Михаил	53
Батурина Елена	30
Березкин Григорий	61
Березовский Борис	55
Богданов Владимир	28
Бойко Олег	45
Бокарев Андрей	88
Болотин Михаил	99
Брешт Вячеслав	92
Вардьян Рубен	62
Вексельберг Виктор	10

### Г-И

Галицкий Сергей	38
Гальчев Филарет	33
Генералов Сергей	68
Гирда Александр	87
Груздев Владимир	79
Гурьев Андрей	85
Гуцериев Михаил	31
Гуцериев Саит-Салам	90
Гущин Юрий	86
Давидович Давид	59
Дерипаска Олег	2
Евтушенков Владимир	14
Жуков Юрий	76
Занадворов Александр	65
Зюзин Игорь	34
Иванишвили Борис	22
Илиев Зарах	80
Иорих Владимир	48

### К, Л

Кантор Вячеслав	56
Качмазов Юрий	93
Кветной Лев	47
Керимов Сулейман	7
Кесаев Игорь	72
Кириленко Сергей	97
Козицын Андрей	46
Комаров Андрей	49

Косоков Андрей	57
Краснянский Георгий	73
Кузьмичев Алексей	16
Кузьяев Андрей	70
Лебедев Александр	27
Леонов Олег	96
Лисин Владимир	3

### М-Р

Малкин Виталий	66
Мамут Александр	67
Махмудов Искандер	15
Мельниченко Андрей	24
Миновалов Кирилл	94
Михельсон Леонид	25
Молчанов Андрей	100
Мордашов Алексей	9
Мошкович Вадим	75
Несис Александр	74
Петров Сергей	60
Писарев Кирилл	77
Полонский Сергей	71
Попов Сергей	23
Потанин Владимир	4
Прохоров Михаил	5
Пугачев Сергей	50
Пумпянский Дмитрий	20
Рахимкулов Михаил	58
Рахимов Урал	39
Рашников Виктор	11
Рогачев Андрей	63
Рудяк Михаил	64
Рыболовлев Дмитрий	29

### С-Я

Светаков Александр	98
Седых Анатолий	54
Симановский Леонид	69
Скоч Андрей	40
Тарико Рустам	19
Тетюхин Владислав	89
Усманов Алишер	18
Федун Леонид	21
Фетисов Глеб	41
Фридман Михаил	6
Фролов Александр	32
Хан Герман	13
Хачатуров Данил	51
Цветков Николай	12
Чигиринский Шалва	42
Шаймиев Радик	84
Швецов Вадим	82
Шефлер Юрий	83
Шишханов Михаил	81
Юшваев Гаврил	78
Яковлев Игорь	43
Якунин Вадим	91

НОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

NANOTEK

Компактный формат вкуса

bp



Премьера в мае - в сети автозаправочных комплексов

и престижных ночных клубах, барах, Москвы и Санкт-Петербурга.

Сигареты сертифицированы



МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:  
КУРЕНИЕ ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ

# ГРУППА ТОВАРИЩЕЙ

Кто сделал Абрамовича самым богатым человеком России? Он сам, несколько его преданных друзей, а также ряд бизнесменов, которые теперь его ненавидят | **Михаил Козырев, Николай Борисов**

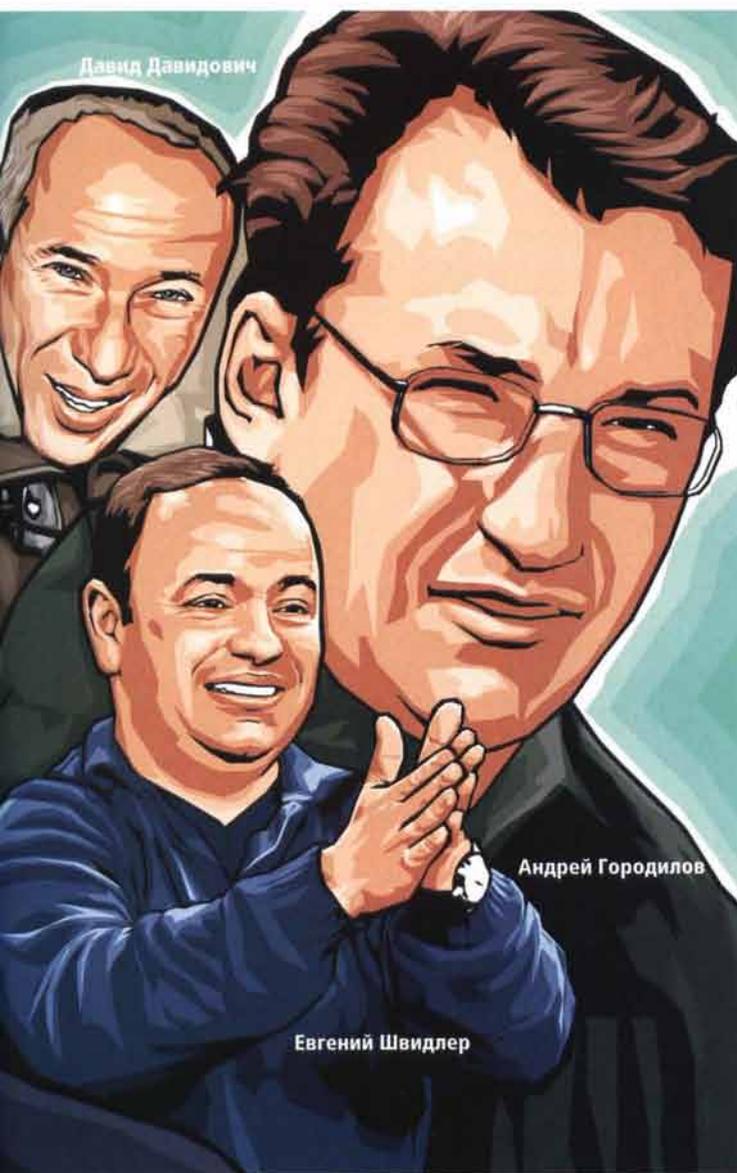


Евгений Тененбаум

Валерий Ойф

Ирина Панченко

Роман Абрамович



**В** КРАЕВЕДЧЕСКОМ МУЗЕЕ ГОРОДА АНАДЫРЬ ХРАНЯТСЯ ДВА моржовых клыка с искусно вырезанными на них сценами. На одном изображен вождь мирового пролетариата Ленин в окружении чукчей. На втором, точно такого же размера, — чукчи и губернатор Чукотского автономного округа Роман Абрамович. Соседство экспонатов легко объяснимо: Абрамович здесь как бог. Люди его обожают.

Мы летим на вертолете с Аркадием Макушкиным, директором оленеводческого совхоза «Канчаланский». Макушкин рассказывает, как однажды вместе с губернатором ездил в дальнюю тундру и всеильный миллиардер, стоя босиком на северном мху и щурясь на яркое летнее солнце, посетовал, что ему до смерти надоела охрана.

Зоотехник местной птицефабрики Вера, немного стесняясь, достает из шкафа потертую фотографию, где она снята рядом с Абрамовичем. Есть и готовая легенда: фото вначале висело на доске почета прямо у входа, но после того, как карточка четыре раза пропадала, реликвия переместилась в шкаф.

Или вот восторженный комментарий Питера Кеньона, директора футбольного клуба Chelsea, принадлежащего Абрамовичу: «Одна из вещей, которая меня в нем привлекла, — его метод менеджмента и способность окружать себя сильными, лучшими управленцами».

Даже заклятый враг Абрамовича Борис Березовский, который называет своего бывшего партнера не иначе как «бандитом», «шпаной» и «ркетиром», все-таки не может отказать ему в умении работать с людьми. «Роман — прекрасный психолог, возможно, один из лучших в России — в смысле выстраивания человеческих отношений себе на пользу», — рассказывает Березовский, сидя в своем лондонском офисе. В его кабинете два новых кресла, контрастирующих с интерьером: здесь сидел бизнесмен Андрей Луговой, проходящий по делу об отравлении Александра Литвиненко полонием-210; на всякий случай мебель решили поменять. Березовский продолжает давать характеристику Абрамовичу: «Он может играть долговую, очень много людей на это попадает».

Одни (как Березовский) попадают, другие становятся преданными членами его команды. Последних не так много. Они держатся в тени, в то время как все внимание приковано к богатейшему бизнесмену России. Их роли четко распределены. Не было бы этих людей, не было бы и Абрамовича.

**НАЧАЛО.** Летом 1993 года в нью-йоркском ресторане встретились два приятеля. Оба окончили московский Институт нефти и газа имени И. М. Губкина (так называемую керосинку), учились на кафедре прикладной математики. Оба со второго курса подрабатывали на кафедре бурения, а потом поступили в аспирантуру. Но в 1988 году первый, Евгений Швидлер, уехал в США, а второй, Александр Лурье, остался в России. Пока в начале 1990-х Швидлер получал степень MBA и работал в нью-йоркском офисе аудиторской компании Deloitte & Touche, Лурье начал работать с ценными бумагами.

«Мы встретились, обсудили возможные совместные проекты. Думали, может, заняться налоговым консультированием», — вспоминает Лурье, который сейчас работает в инвестиционном фонде Salford. Швидлер вроде бы Америку покидать не собирался. Но когда через пару месяцев институтские приятели созвонились, выяснилось, что его

позвал в свой нефтяной бизнес Роман Абрамович. Это меняло дело.

Швидлер и Абрамович были знакомы с середины 1980-х. Их вместе видели в общежитии все той же «керосинки». Вообще-то Швидлер мечтал попасть в более престижный МГУ, но ему помешала существовавшая в СССР негласная квота на прием евреев в лучшие вузы. Швидлер не прошел по конкурсу; как говорит Лурье, который сам не смог попасть на мехмат МГУ, 1981 год был особенно тяжелым с точки зрения «пятого

висела от объемов и условий перевозки, но в среднем пре-восходила 100% годовых в валюте.

В поставках сырья были заинтересованы тогда все перерабатывающие заводы, и «Петролтранс» быстро расширял круг партнеров. В частности, нефть, принадлежащая компании, шла в Омск, где был расположен самый современный в стране НПЗ. «[Абрамович] был тогда небольшим [игроком], одним из многих коммерсантов: возил нефтепродукты цистернами по России и в Казахстан», — вспоминает один из бывших поставщиков нефти на Омский НПЗ.

Возможно, бизнес Абрамовича не был масштабным. Зато к тому времени уже был сформирован костяк будущей команды. Был Городилов с его связями в добывающей компании. Были Ойф с Блохом, проверенные в торговом бизнесе. И был человек, который понимал,

что зарабатывать можно не только на перепродаже товара, но и на создании и перепродаже компаний, — Швидлер. В других «олигархических» группах корпоративные специалисты уровня Швидлера появились только к концу 1990-х. Для полного комплекта не хватало двоих: жесткого переговорщика Давида Давидовича и знатока корпоративных финансов Евгения Тененбаума. Первый в то время еще возглавлял управление в «Альфа-Эко», занимался нефтетрейдингом. Второй запускал работу офиса КРМГ в России. Они присоединятся к Абрамовичу чуть позже.

**«СИБНЕФТЬ».** В самом центре Омска на сером блочном здании до сих пор стоят гигантские синие буквы, складывающиеся в неактуальное уже название — «Сибнефть». Именно Омск, а точнее, местный нефтеперерабатывающий завод, был сердцем компании, продажа которой «Газпрому» за \$13 млрд стала наивысшим достижением команды Абрамовича. Сделке предшествовали десять лет интриг, конфликтов и корпоративных чисток. Начался этот проект в конце 1994-го со встречи Абрамовича и Бориса Березовского.

Будущие партнеры познакомилась на яхте, которую основатель «Альфа-Групп» Михаил Фридман и его партнер по бизнесу Петр Авен сняли, чтобы отдохнуть на Новый год. «Меня пригласил Авен, там был Фридман и был Абрамович.

Там мы с ним и познакомилась», — вспоминает Березовский. Опальный олигарх хорошо знал Авена — еще в советское время он был аспирантом у отца будущего президента Альфа-банка. А Фридман просто был в приятельских отношениях с Абрамовичем.

Компания Березовского «ЛогоВАЗ» в то время уже стала крупнейшим дилером Волжского автозавода, предприниматель был вхож к Ельцину и строил планы в отношении первого канала федерального телевидения. Именно на яхте Абрамович и предложил Березовскому — раз уж тот имеет связи в Кремле — создать компанию на базе «Ноябрьскнефтегаза» и Омского НПЗ. Тому идея понравилась. «Со [старшим] Городиловым договари-

## СИДЕЛИ МЫ В СТОЛОВОЙ, И ЖЕНЯ ГОВОРИТ:

«ХВАТИТ ЗАНИМАТЬСЯ ЕРУНДОЙ. У РОМЫ

КООПЕРАТИВ. ПОШЛИ РАБОТАТЬ»

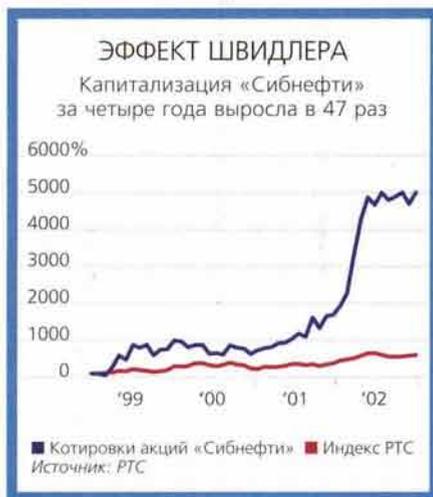
пункта». Многие, провалившись на экзаменах, шли в Институт стали и сплавов (как Михаил Фридман) или в «керосинку», где образовался сильный состав кафедры прикладной математики. Впрочем, выбор вуза молодым Швидлером нельзя назвать совсем уж случайным: отец Евгения, Марк Иосифович, считался признанным научным авторитетом, его работа по теории фильтрации нефти в пластах стала хрестоматийной.

Швидлер не был отличником, но слыл среди конкурентов деятельным интеллектуалом. Получив диплом, он поступил в аспирантуру ВНИИ Нефть, где как младший научный сотрудник получал скромные по меркам кооперативной эпохи деньги. Швидлера манили новые перспективы. «Мы как-то сидели в столовой, обедали, — рассказывает Лурье, — и тут Женя говорит: «Хватит заниматься ерундой. У Ромы кооператив. Пошли работать».

Кооператив «Уют», где работал Абрамович, торговал детскими игрушками и женской бижутерией. Швидлер присоединился к товарищу, но вскоре уехал в США.

Вернувшись из Америки, он застал совсем другие реалии. Институтские друзья — Абрамович, а также Валерий Ойф и Андрей Блох (последние — однокурсники и друзья Швидлера, с которыми он, по словам Лурье, вместе проводил время и даже жил в одной палатке на военных сборах) сменили бизнес. Их компания «Петролтранс» теперь занималась нефтью.

К команде присоединился еще один важный игрок — Андрей Городилов (один из собеседников Forbes утверждает, что видел Городилова с Абрамовичем еще в конце 1980-х, в окружении Абрамовича говорят, что их знакомство состоялось в 1995 году). Отец Городилова Виктор возглавлял «Ноябрьскнефтегаз», добывающее предприятие в Тюменской области; «Петролтранс» брал у него нефть и отправлял на переработку в Ухту (Республика Коми). В Ухте дядя Абрамовича Лейба имел неплохие связи еще с советских времен, когда возглавлял одну из снабженческих структур в лесной промышленности. Готовые нефтепродукты шли на экспорт. Доходность этих операций за-



вался Рома — он обеспечивал все, что касается уровня самой компании. А я уже занимался [вопросами] на политическом уровне, на уровне принятия решений правительства», — говорит Березовский (Абрамович отказался давать комментарий для этой статьи).

Что представляли собой активы, о которых Абрамович говорил Березовскому на яхте? «Ноябрьскнефтегаз» в 1994 году добыл 22,6 млн т нефти (двумя годами раньше — 29,5 млн т). Для сравнения: добыча «Юганскнефтегаза», ядра только что

**ОН ГУЛЯЛ, А ПОТОМ РЕШИЛ ИСКУПАТЬСЯ.**

**ПАРУ РАЗ НЫРНУЛ И ИСЧЕЗ ПОД ВОДОЙ. ТЕЛО**

**БЫЛО НАЙДЕНО ЛИШЬ НА СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ**

созданного ЮКОСа, была на четверть выше. Однако если добывающее предприятие будущей «Сибнефти» было не из самых крупных, то Омский НПЗ превосходил любой другой завод в России. Для сравнения: в 1994 году он переработал около 15 млн т нефти при мощности в 28 млн т, а на самом крупном НПЗ ЮКОСа, Новокуйбышевском, в 1994 году было переработано 8,1 млн т нефти; всего по ЮКОСу — 18,5 млн т.

Омский НПЗ выполнял стратегическую функцию — снабжал нефтепродуктами северные районы Тюменской области, главный регион нефтедобычи в Советском Союзе, говорит Павел Сатонкин, возглавлявший в середине 1990-х омское представительство «Юганскнефтегаза», а потом ЮКОСа. То есть завод был нужен всем нефтедобывающим предприятиям. Поэтому, когда в 1992-м президент Ельцин подписал указ о создании трех крупных вертикально интегрированных компаний в ТЭК — «Сургутнефтегаза», «Лукойла» и ЮКОСа (с перспективой их приватизации), Омский НПЗ остался в ведении государственной «Роснефти». Ей же был передан и контрольный пакет «Ноябрьскнефтегаза».

Впрочем, положение дел на предприятиях тогда определяла не Москва, а «красные директора». Омский НПЗ к 1994 году уже девять лет возглавлял Иван Лицкевич — крепкий мужчина, собиравшийся скоро отметить 50-летие. Его предприятие, градообразующее для Омска, в начале 1990-х оказалось в кризисе — нефть, которую раньше завод получал централизованно, теперь нужно было искать по всей стране. За услуги по переработке сырья завод получал оплату в натуральной форме — нефтью и нефтепродуктами. Их, в свою очередь, нужно было обменять на необходимые предприятию материалы и оборудование. Вокруг завода выстроилась целая система вексельных схем и посредников, которые часто были связаны с преступными группировками.

Но, несмотря на очевидную нестабильность, поступаться самостоятельностью в пользу «Роснефти» Лицкевич не хотел. Не соглашался и на приватизацию. В одном из интервью Лицкевич предлагал объединить в «финансово-промышленную группу... нефтеперерабатывающие и нефтехимические производства». Девятнадцатого августа 1995 года, в субботу, после нескольких совещаний он вызвал водителя и поехал развлекаться. Служебная машина довезла его до берега Иртыша в нескольких километрах от Омска. Какое-то время он просто гулял, а потом, как утверждал водитель, решил искупаться. Пару раз

окунулся и исчез под водой. Тело было найдено лишь на следующий день. Официальное заключение — сердечная недостаточность. Через шесть дней после этого был подписан указ о создании новой нефтяной компании — «Сибнефть».

В течение года погибли еще несколько человек, связанных с Омским НПЗ: управделами администрации области Александр Харламов (убит в Москве), водитель и свидетель последних минут жизни Лицкевича (спустя несколько месяцев разбился в автокатастрофе, как утверждают наши источники в Омске), член комиссии Омского областного законодательного собрания, потребовавшей пересмотреть итоги приватизации НПЗ, Олег Чертов (застрелен в подъезде своего дома). Следствие не установило связи между этими смертями. Представитель Millhouse, нынешней компании Абрамовича, заявил Forbes: «Лицкевич был менеджером высокой квалификации и очень уважаем среди сотрудников Омского НПЗ. Он был одним из идеологов создания «Сибнефти», и его отсутствие затруднило строительство компании». Но так или иначе, преград для установления контроля над двумя крупнейшими предприятиями «Сибнефти» больше не было.

Первым главой созданной по президентскому указу «Сибнефти» был назначен Виктор Городилов. Сын омского губернатора Леонида Полежаева Алексей был принят на работу в московский офис швейцарской компании Runicom, занимавшейся поставками нефти и нефтепродуктов. Ее директором был Евгений Швидлер, а главой московского представительства — Роман Абрамович. В декабре 1995 года состоялся залоговый аукцион на 51% акций «Сибнефти». Победила компания, представляющая интересы Березовского и Абрамовича (они заплатили \$100,3 млн). Оперативное управление компанией было передано Абрамовичу. «В целом компания хорошо управлялась», — говорит сегодня Березовский.

**РАБОТА НАД ПРОЕКТОМ.** С чего начали новые собственники? «Появились посредники, [связанные с Runicom]... У завода напрямую стало невозможно что-то купить», — вспоминает глава одной из омских трейдерских фирм. Доля поставок сырья от других, помимо «Ноябрьскнефтегаза», поставщиков была сокращена до минимума. Наведением порядка в сбытовой системе завода руководили Ойф (его подпись стояла в каждом контракте на поставку нефтепродуктов) и Блох (непосредственный начальник Ойфа). Андрей Городилов до 1996 года числился заместителем главного инженера «Ноябрьскнефтегаза», затем возглавил московское представительство «Сибнефти». Бывая в Омске, топ-менеджеры «Сибнефти» жили в небольшой закрытой гостинице в районе завода, построенной в свое время для французов, которые принимали участие в реконструкции НПЗ. Вскоре в Омск зачастил и новый член команды — Давид Давидович.

«Насколько я знаю, Давид пришел в «Сибнефть» с каким-то своим собственным проектом, — вспоминает один из бывших сотрудников Давидовича. — Это было что-то, связанное с Новосибирском, то ли с местным аэропортом, то ли с [Новосибирск]нефтепродуктом». Давидович стал заместителем Абрамовича в Runicom, курировал отгрузку нефтепродуктов, взаимодействие с покупателями, обеспечивал гарантированную

оплату поставок. «Это его специализация — работать «на земле» с контрагентами», — говорит бывший сотрудник Давидовича.

«Сибнефтью» Давидович не ограничился. Около года он вместе с группой других людей из «Сибнефти» отработал в государственной «Роснефти». (Впоследствии в одном из отчетов аналитики обвинили менеджмент госкомпании в невыгодных поставках нефти на Омский завод.) Именно Давидович позже реформировал систему сбыта Горьковского автозавода, после того как его на паях приобрели Олег Дерипаска и Абрамович. Он же вместе с бессменным финдиректором «Сибнефти» Ириной Панченко был делегирован в совет директоров «Русского алюминия», где заработал репутацию человека, «способного сказать «нет» Дерипаске».

Наконец, в 1998 году в «Сибнефти» появился Евгений Тененбаум. Тененбауму было 10 лет, когда его родители, жившие в Киеве, эмигрировали в Канаду. Ему было 26, когда из офиса в Торонто его, свободно владеющего русским языком, отправили открывать представительство аудиторской компании KPMG в Советском Союзе. С чем он столкнулся? Советские директора, по мнению Тененбаума, не были готовы воспринимать элементарные вещи. «Они на самом деле не понимают, что деньги имеют стоимость. Что если ты занимаешь, то должен платить процент», — недоумевал Тененбаум, рассказывая в начале 1991 года канадским журналистам об особенностях работы в СССР.

Однако незрелость рынка Тененбаума ничуть не смущала. «Он очень целеустремленный, из него будто бы била энергия», — вспоминает Галина Крупнова, один из первых сотрудников московского офиса KPMG. Первыми клиентами Тененбаума стали крупные западные компании, открывшие бизнес в России. Потом появились и российские предприятия, в том числе нефтяные. В 1993 году, когда количество сотрудников российского офиса компании перевалило за 300 человек, Те-

ненбаума перевели в Лондон. «Мне кажется, ему так и ставили задачу — запустить бизнес», — говорит Татьяна Дремачева, в начале 1990-х работавшая бухгалтером российского офиса KPMG. Впрочем, сам Тененбаум акценты расставлял для себя, похоже, по-другому. «Если вы едете в Россию, чтобы [быстро] продать, подписать [контракт] и уехать, вы будете разочарованы», — рассказывал он канадской газете Globe and Mail. Другое дело, если ваша задача — завязать контакты, научиться полезным местным навыкам; «тогда у вас будет возможность сделать бизнес».

Вскоре после переезда в Лондон он получил предложение от банка Salomon Brothers и ушел туда из KPMG на должность вице-президента инвестиционного подразделения. Однако связей с Россией не потерял. Именно Тененбаум занимался размещением еврооблигаций «Сибнефти» — первой среди российских частных компаний, вышедшей на западный облигационный рынок. Через несколько месяцев после размещения облигаций Швидлер пригласил Тененбаума в «Сибнефть».

Теперь в команде Абрамовича были собраны все лучшие специалисты. Доказательства? Возьмем телефонный справочник ЮКОС — нефтяной компании, созданной в 1998 году в результате первой попытки объединить ЮКОС и «Сибнефть». Главный бухгалтер — представитель «Сибнефти» Ирина Панченко. Начальник управления корпоративных финансов и ценных бумаг — Евгений Тененбаум. Дирекцию по маркетингу возглавил Давид Давидович. Службу сбыта — Валерий Ойф. Дирекцию разработки месторождений и повышения нефтеотдачи — Ревал Мухаметзянов (вице-президент «Сибнефти»). «Люди из «Сибнефти», особенно из финансового блока, были на голову выше [наших]», — вспоминает Михаил Рогачев, в то время начальник инжинирингового центра ЮКОСа.

Полного объединения с ЮКОСом так и не произошло — сделка развалилась в том же 1998 году. После чего «нефтяника» Андрея Блоха на посту президента «Сибнефти» сменил «финансист» Швидлер. Под его руководством «Сибнефть» первой из российских нефтяных компаний выпустила годовой отчет по международному стандарту US GAAP. Завершив переход на единую акцию, компания с 2001 года начала регулярно выплачивать высокие дивиденды своим акционерам. В «Ноябрьскнефтегазе» была проведена масштабная реорганизация — сервисные компании выделены в отдельные предприятия, сокращено несколько тысяч сотрудников. Привлечение иностранных буровых компаний и внедрение агрессивных методов интенсификации нефтедобычи привели к тому, что стоимость извлечения нефти в «Сибнефти» в 2002 году упала до \$1,52 за баррель при \$1,82 за баррель в ЮКОСе и \$2,95 в «Лукойле».

Из собранных на скорую руку активов, каждый из которых был обременен гигантскими долгами и показывал падение производства, «Сибнефть» превратилась в любимую компанию инвесторов — с 1999-го

## РАЗВОД ГОДА

**Г**убернатор Чукотского автономного округа прописан в Анадыре по адресу ул. Отке, д. 41, кв. 6. Именно поэтому решение о самом громком разводе этого года — Романа и Ирины Абрамович — было принято в чукотском окружном суде.

Ирина работала стюардессой на международных линиях «Аэрофлота», где и познакомилась в 1991 году с будущим мужем. У них пятеро детей. Старшей, Анне, 13 лет, младшему, Илье, три года. Разрыв произошел после того, как Роман Абрамович несколько раз был замечен в обществе Дарьи Жуковой, студентки лондонского Медицинского колледжа, дочери Александра Жукова (глава компании «Синтез-Ойл», сегодня его основной бизнес сосредоточен на Украине).

Уже много лет Ирина живет с детьми в Великобритании. По всей видимости, после развода родителей в их жизни мало что изменится: бывшие супруги договорились, что отец будет оплачивать все их фактические расходы. «Отступные» Ирины составили, по некоторым данным, около \$300 млн (включая недвижимость и яхту). Дети остались у матери. Никакой доли в бизнес-империи Абрамовича экс-супруга не получила. По словам источника, близкого к Millhouse, активы чукотского губернатора оформлены на несколько кипрских трастов, бенефициарами которых являются дети Романа и Ирины.

— М. К.



Ирина Абрамович

по конец 2002 года, когда процесс «обновления» компании был в целом завершен, акции выросли почти в 50 раз. Абрамовичу потребовалось еще три года, чтобы продать компанию. Но главная задача была выполнена, и члены команды, создавшей «Сибнефть», были брошены на другие проекты.

**ОБИЖЕННЫЕ.** В 2000 году Роман Абрамович решил реорганизовать свой бизнес. Он выкупил у перешедшего в жесткую оппозицию новой власти Бориса Березовского доли

**ГОРОДИЛОВ ВСПОМИНАЕТ: «ВПЕЧАТЛЕНИЕ ОТ ЧУКОТКИ: УЛЕТЕТЬ ОБРАТНО В МОСКВУ. ПРОСНУТЬСЯ, И БУДТО ТЕБЯ ЗДЕСЬ НЕ БЫЛО»**

в «Сибнефти» и «Русском алюминии», а также в Первом канале (бывшее ОРТ). В общей сложности Березовский и его партнер Бадри Патаркацишвили получили от Абрамовича, по словам самого Березовского, около \$2 млрд. Березовский считает, что с ним обошлись несправедливо, что на него оказывалось давление, и называет сделки «государственным рэккетом со стороны Путина, инструментом которого были Абрамович и Дерипаска». Например, говорит Березовский, Абрамович якобы обещал, что в обмен на продажу акций ОРТ «по заниженной цене» из следственного изолятора будет выпущен друг Березовского, проходивший по делу «Аэрофлота». «Это был последний [с ним] разговор, — уверяет Березовский. — И я надеюсь — навсегда: поскольку он перешел ту границу, которая для меня отделяет человека от бандита». Опальный олигарх давно грозит подать иски на Абрамовича и Дерипаску в британские суды, но пока никаких действий не предпринял. (Дерипаска в недавнем интервью «Ведомостям» сказал, что Березовский никогда не был акционером «Русского алюминия». Представитель Millhouse заявил: компания «не комментирует рассказы и сочинения Березовского».)

Все активы Абрамовича («Сибнефть», 50% «Русала», 50% автомобильной группы «Руспромавто» и т. д.) были объединены под управлением Millhouse. Это была стратегия Абрамовича — создавать мощный инвестиционный фонд.

«Они собрали большую команду. Их люди бегали по всей России, что-то глобально покупали», — говорит инвестбанкир, долгое время работавший с акционерами «Сибнефти». Скупали множество небольших активов ценой по \$5–10 млн в различных секторах. Наибольших успехов удалось добиться в пищевой промышленности — здесь Андрей Блох, покинувший «Сибнефть», сумел из разношерстных предприятий собрать группу «Планета менеджмент». Она включала в себя десятки мясоперерабатывающих комбинатов, птицефабрик, свинопунктов, а также торговые сети и т. д.

Однако вскоре выяснилось: Millhouse не хватает ресурсов, чтобы эффективно управлять этой «мелочовкой». Абрамович решил свернуть инвестиционный бизнес. «Планету менеджмент» разделили: молочный бизнес выкупил Андрей Блох — он сегодня основной владелец компании «Юнимилк», второго по величине после «Вимм-Биль-Данна» производителя молочных продуктов. Торговые сети были проданы менеджерам. В составе Millhouse остался лишь мясной бизнес.

Распродажей пищевых и торговых компаний дело не ограничилось. Акции «Аэрофлота» (26% капитала) были проданы главе Национального резервного банка Александру Лебедеву. Доли в «Русале» и «Руспромавто» Абрамович уступил Олегу Дерипаске. «Сибнефть», как уже говорилось, — «Газпрому». К концу 2005 года российские активы Millhouse исчерпывались несколькими проектами в недвижимости, фармацевтике и мясоперерабатывающей компанией «Продо».

В прошлом году Millhouse вновь заявил о себе, купив за \$3 млрд 41% компании «Евраз», крупнейшего производителя стали в России.

Управляет деятельностью всей группы Швидлер. Большую часть времени он проводит в Лондоне. Там же работает Евгений Тененбаум — он руководит лондонским офисом Millhouse со штатом 15 человек. Российский офис Millhouse

расположен в бывшем здании московского представительства «Сибнефти». Общая численность персонала около 150 человек, часть помещений офиса пустует. Российские проекты группы в основном ведет Давид Давидович. Остальные члены команды Абрамовича непосредственно в бизнес не вовлечены. Валерий Ойф — член Совета Федерации от Омской области. Андрей Городилов — первый вице-губернатор Чукотки. Ирина Панченко — депутат Госдумы.

Продав активы, добытые в бурные 1990-е, Абрамович надеялся избавиться от шлейфа связанных с ними проблем. Удалось? «Газпром нефть» (так теперь называется «Сибнефть») переживает не лучшие времена. Выкачивая все больше и больше нефти, менеджеры «Сибнефти» не очень-то заботились об инвестициях в будущее. Результат: если в 2004 году «Сибнефть» добыла 34 млн т нефти, то в 2006-м — лишь 32,7 млн т.

Падение было бы больше, если бы не месторождения «Сибнефть-Югры», присоединенные Абрамовичем к компании. Шалва Чигиринский, бывший партнер Абрамовича по «Сибнефть-Югре», доля которого в капитале компании была в 2003 году размыта до нескольких десятых долей процента, уверяет, что актив у него был банально отобран. «Мы будем бороться с Абрамовичем. Будем доказывать, что он вор. И будем это делать везде», — в интервью Forbes Чигиринский не стесняется в выражениях. По словам Чигиринского, он пострадал оттого, что полностью доверял своему брату Александру, который вел дела с Абрамовичем. «Я его не называю больше братом, — горючится бизнесмен. — Никогда ему это не прощу». В Millhouse утверждают, что все суды выиграла.

**КОМАНДА.** На Чукотке, в восьми часах лета от Москвы, все столичные конфликты и обиды кажутся возней в параллельной реальности. Первый вице-губернатор Чукотского автономного округа Андрей Городилов принимает корреспондента Forbes в просторном кабинете, из которого открывается вид на покрытый льдом Анадырский лиман. Городилов осуществляет оперативное управление Чукоткой, он проводит здесь в среднем неделю в месяц и контролирует, в частности, выполнение многочисленных программ помощи, которые Абрамович финансирует из собственных средств.

«Впечатление от Чукотки: улететь обратно в Москву. Проснуться, и как будто тебя здесь не было», — вспоминает Городилов свой первый визит сюда. В 2001 году после выборов

губернатора вся команда Абрамовича прилетела в Анадырь на инаугурацию. Тогда же было решено, что на хозяйстве останется именно Городилов. Была ли это ссылка, в которую он отправился из беспрекословного подчинения старшему партнеру, Абрамовичу? Вряд ли. «С Романом Аркадьевичем мы часто встречаемся, потому что друзья. У нас есть общие задачи, интересы, в рамках этого происходит и общение на тему Чукотки», — рассказывает Городилов.

Отношения между членами этой команды со стороны напоминают общение друзей, а не иерархию с жесткими правилами. Взять, к примеру, Евгения Швидлера. В 2001 году он обзавелся личным проектом — приобрел во Франции винодельческое Chateau Thenac. Один из экспертов винного рынка рассказал Forbes, что несколько лет назад его пригласили пообщаться со Швидлером. В разговоре тот стал интересоваться, как лучше организовать сбыт, рекламную кампанию и т. д. Эксперт решил уточнить, вино — это бизнес или хобби? Конечно, бизнес, подтвердил, по словам нашего собеседника, Швидлер: «Не хотел бы еще кого-то кормить. Вон, одного уже кормлю». Он кивнул на фотографию Абрамовича, висевшую на стене, и рассмеялся, довольный произведенным эффектом.

«Они друг другу доверяли — в этом была их сила, — говорит Александр Лурье, до сих пор поддержи-

вающий отношения со Швидлером. — У них не было никаких трастовых схем, как в ЮКОСе, не думаю, что все было жестко зафиксировано, определены опционы, доли... Роман умеет с людьми договариваться, строить простые отношения».

Это, впрочем, не означает, что члены команды Абрамовича всего лишь наемные менеджеры. Millhouse — управляющая компания нескольких фондов, в которых сосредоточены капиталы как самого Абрамовича, так и его основных партнеров. Вот пример — компания «Фармастандарт». В конце прошлого года она объявила об IPO и даже начала необходимые процедуры, однако в последний момент размещение отложили. Тем не менее Citigroup успела подготовить исследование, в котором была раскрыта структура собственности компании: помимо Романа Абрамовича с 17%, Millhouse Capital Management с 7%, в качестве владельца акций указан и Швидлер — 6%.

В ответ команда умеет быть преданной. Вот уже шесть лет Андрей Городилов мотается по несколько раз в месяц на самую восточную оконечность России. Мучительно подстраивается под местное время, на девять часов отличающееся от московского. Сколько еще он готов терпеть неудобства? «Сколько будет необходимо. Пока это нужно Роману Аркадьевичу, я здесь». **F**

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ

**Р**оман Абрамович, возглавив в 2001 году Чукотский автономный округ, чувствует себя на этой территории, как молодая семья в съемной квартире: на косметический ремонт и недорогую, но новую мебель деньги потратить можно, но вот менять полы или кухонный гарнитур — увольте, это дело хозяев. То есть в случае с Чукоткой — государства.

Как выглядят траты Абрамовича? Во-первых, существует бюджет округа. В последние годы объем его стабильно составлял около 10,5 млрд рублей. Больше половины из них до 2005 года поступали от, как здесь говорят, «привлеченных налогоплательщиков»: «Сибнефти», «Славнефти» и ряда физических лиц, включая Абрамовича и вице-губернатора Андрея Городилова. Федеральный трансферт составлял около 3 млрд рублей.

В прошлом году бюджет оскудел на 6 млрд рублей — это проданная «Газпрому» «Сибнефть» переехала в Петербург, уведя за собой и свои налоги. Минфин РФ обещал Чукотке возместить потери, однако к обычному переводу смог добавить лишь 3,8 млрд рублей. Прореху



пришлось закрывать Абрамовичу — его компания Millhouse профинансировала северный завод на Чукотку, оформив помощь как заем госпредприятию «Чукотснаб».

Во-вторых, Абрамович, а точнее, ряд юридических и физических лиц, связанных с Millhouse, дотируют регион через две некоммерческие организации — фонды «Территория» и «Полюс надежды». Первый финансирует инфраструктурные проекты, второй — социальные. Каждый год через фонды проходит около \$350 млн. Построенные объекты — дороги, электростанции, целые поселки — безвозмездно передаются на баланс округа. Но не все. Например, четыре новые гостиницы Анадыря, клуб «Баклан» (название придумал сам Абрамович) и фитнес-центр остались в собственности структур Millhouse.

В общей сложности Millhouse и его главный владелец вложили в регион с 2001 года, по оценкам, гигантскую сумму — около \$2 млрд.

Сколько они готовы потратить? Городилов в интервью Forbes говорит, что

основные инвестиции в инфраструктуру уже сделаны. Чтобы поддерживать сегодняшний уровень, достаточно обеспечивать текущий объем консолидированного бюджета округа. Другое дело, что будет дальше. Сейчас есть две стратегии развития региона.

Согласно первой, Чукотка должна превратиться в национальный парк. Ее некоренное население вывезено, промышленность сокращена до одних лишь традиционных промыслов. Консолидированный бюджет округа в таком случае съжится до 8 млрд рублей, из них 90% составят федеральные дотации. Второй вариант предполагает ускоренную индустриализацию региона. Добыча золота должна превысить 25 т в год (сегодня хорошо, если пять), необходимо развивать добычу угля, газа, нефти, цветных металлов. Абрамович и его команда склоняются ко второму сценарию.

Однако вкладывать миллиарды (вспомним аналогию с квартирой) в реконструкцию портов, развитие энергетики и прочие региональные стройки века Millhouse вовсе не рвется. «Мы готовы взять на себя социальные функции. Достроить школы, жилой фонд, ЖКХ», — говорит Городилов. А мегапроекты должно взять на себя государство. Возьмет ли? Летом в Анадыре ждут Владимира Путина. Возможно, он и даст ответ на этот вопрос. — М. К.

## 10 ЛЕТ МИЛЛИАРДАМ

Впервые российские бизнесмены попали в список Forbes в 1997 году. Комментарии тогдашней деловой прессы сейчас кажутся наивными, а порой вызывают улыбку. Впрочем, все это — документы эпохи

### Газета «Коммерсантъ-Daily» «Березовский богаче Ротшильдов»

15 июля 1997 года

«Вчера в газетных киосках всего мира появился свежий номер журнала Forbes, в котором были опубликованы ежегодные рейтинги самых богатых жителей планеты. В существующих уже 11 лет списках впервые появились представители России. Самым-самым из «новых русских» Forbes признал Бориса Березовского, чье личное состояние оценено в \$3 млрд. Одновременно Березовский включен в список 10 самых удачливых бизнесменов мира. Всего в рейтинге Forbes вошло еще пять россиян — Михаил Ходорковский, Вагит Алекперов, Рем Вяхирев, Владимир Потанин и Владимир Гусинский...

Необходимо принять во внимание, что состояние того или иного бизнесмена журнал Forbes оценивает самостоятельно. Насколько опубликованные в журнале цифры совпадают с реальностью — сказать трудно. Американцы считают, что Forbes можно верить. В США это самый авторитетный из непрофессиональных журналов, специализирующийся на светской хронике. Его рейтинговые списки имеют некоторый допуск в ту или иную сторону, но порядок цифр, как правило, определяют верно...

Исходя из этого, стоит напомнить, что Борис Березовский является не только бизнесменом, но и высокопоставленным государственным служащим — заместителем секретаря Совета безопасности Российской Федерации. И следовательно, в соответствии со знаменитым президентским указом №484, должен представить свою декларацию о дохо-

дах и имуществе... Так что скоро мы сможем сравнить два мнения о состоянии Бориса Березовского — журнала Forbes и его собственное.

Можно смело прогнозировать, что вся страна будет внимательно следить за тем, с каких доходов согласится платить налоги замсекретаря СБ. И вся страна будет разочарована, если собственность Березовского не совпадет с данными Forbes. Речь ведь идет теперь о чувстве национальной гордости россиян».

### Газета «Коммерсантъ-Daily» «Что думают о рейтингах Forbes в России»

15 июля 1997 года

«Как сказали «Коммерсанту-Daily» в приемной замсекретаря СБ, Березовский налоговой декларации о доходах и имуществе пока не подавал. Незаполненные бланки декларации находятся у секретарши Березовского. Сам же Березовский со вчерашнего дня ушел в очередной отпуск. Однако его секретарша разъяснила, что «это не значит, что он не успеет заполнить налоговые документы». Уже вчера секретарша намеревалась отправить бланки своему шефу...

В пресс-службе компании «Роспром-ЮКОС», председателем правления которой является Михаил Ходорковский, корреспонденту нашей газеты заявили: «Мы не знакомы с методами оценки состояний, которыми пользовался Forbes. Сложно сказать, каким образом журнал оценивал состояние того или иного бизнесмена. Ситуация в российской экономике такова, что довольно сложно давать оценки, подобные тем, какие дает этот журнал. Вспоминается история с заявлением газеты Le



ФОТО ВАЛЕРИЯ МЕЛЬНИКОВА / КОММЕРСАНТ

Monde о личном состоянии Виктора Черномырдина. Как известно, чуть позже Le Monde извинилась перед Черномырдиным».

В пресс-службе ЛУКОЙЛа по поводу данных Forbes о состоянии, которым обладает глава компании Вагит Алекперов, сказали следующее: «Подобные заключения журнал Forbes делал исключительно по собственным данным и исходя исключительно из собственной логики. Скорее всего, Forbes оценивал состояние Вагита Алекперова исходя из того, каким пакетом акций владеет президент ЛУКОЙЛа. Они наводили справки, звонили в компанию...»

А вот что говорят в РАО «Газпром» по поводу сообщения Forbes о состоянии председателя правления компании Рема Вяхирева: «Какие тут могут быть комментарии — в «Газпроме» не принято заглядывать в чужие карманы. На основании каких источников Forbes делает подобные заявления? Им что, налоговая инспекция предоставила данные или корреспонденты Forbes рылись в кошельке Вяхирева?»

Начальник пресс-службы Владимира Потанина Лариса Зелькова сказала, что ей ничего не известно о личном состоянии Потанина и что ей не понятно, откуда у Forbes такая информация. На вопрос, что думает сам Потанин об этой публикации, она ответила: «Я ему рассказала, но он никак не отреагировал».

## Газета «Коммерсантъ-Daily» рубрика «Прямая речь»

15 июля 1997 года

Ответы на вопрос, является ли включение россиян в список Forbes признаком того, что Россия становится цивилизованной страной

Александр Гафин, вице-президент Альфа-банка:

— *Очень хорошо, что имена наших сограждан начали «светиться» в мире, но все-таки цифры их личных состояний вызывают сомнения. Все они подавали декларацию о доходах, и вряд ли там фигурируют миллиарды долларов. Скорее всего, такие данные в Forbes — обычная «утка буржуазной прессы». Но я уверен, что в ближайшие годы в России все-таки появятся капиталисты, действительно достойные того, чтобы входить в список самых богатых людей планеты.*

Евгений Собакин, депутат Госдумы РФ, фракция «Яблоко»:

— *Меня это не очень радует по той простой причине, что накопление такого капитала заняло не десятки, а всего-навсего несколько лет... Естественно, возникают мысли о чистоте российского бизнеса, что, правда, ни в коем случае не умаляет способностей и талантов этих господ. Если говорить о капитале Ходорковского, например, то причина его скорее всего в том, что в отличие от мировой практики банк МЕНАТЕП*



Михаил Ходорковский и Владимир Гусинский

## ПЕРВОПРОХОДЦЫ

Трое из шести российских предпринимателей, включенных в список Forbes в 1997 году, остаются в нем до сих пор. Борис Березовский находится сейчас в эмиграции, как и его некогда непримиримый оппонент Владимир Гусинский. Михаил Ходорковский сидит в тюрьме, а пенсионер Рем Вяхирев занимается подсобным хозяйством в своем подмосковном имении

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	СОСТОЯНИЕ 1997 ГОД \$ МЛРД	СОСТОЯНИЕ 2007 ГОД \$ МЛРД
Борис Березовский	<b>3</b>	<b>1,1</b>
Михаил Ходорковский	<b>2,4</b>	—
Вагит Алекперов	<b>1,4</b>	<b>12,2</b>
Рем Вяхирев	<b>1,1</b>	—
Владимир Потанин	<b>0,7</b>	<b>15</b>
Владимир Гусинский	<b>0,4</b>	—

Источник: Forbes

находится под контролем не большого числа акционеров, а одного человека. Дмитрий Анищев, председатель совета директоров авиакомпании «ИЛ-Авиа»:

— *Я считаю, что это нормально. Это говорит о том, что мы все-таки продвигаемся вперед. Идет развитие страны, а не упадок».*

## Журнал «Профиль» «Российские бизнесмены впервые попали в рейтинг Forbes»

21 июля 1997 года

«Реакция упомянутых [Forbes] фигур (или их доверенных лиц) на появление в списках американского журнала была довольно однообразной. Почти все они выразили сомнение в корректности оценки их состояний... Впрочем, создается впечатление, что, даже если бы методика Forbes была предельно прозрачна, реакцию ее героев это не изменило бы. Внутри страны очень богатым слыть неудобно — мешают и налоговые органы, чутко реагирующие на сигналы прессы, и, главное, устоявшееся общественное мнение. Другой вопрос, как относиться к факту появления в списках миллиардеров с точки зрения «внешнего употребления». А такое появление для руководителей уважаемых

российских компаний и банков весьма полезно: оно благотворно действует на постоянных западных партнеров, дает повод лишний раз напомнить о себе партнерам потенциальным и сулит прочие прелести, связанные с положительными отзывами в западной прессе».

## Журнал «Эксперт» «Forbes сосчитал наших миллиардеров Насколько точно?»

21 июля 1997 года

«Насколько точны оценки журнала Forbes, ведь при сегодняшнем российском беспорядке, пожалуй, и сами владельцы состояний не знают их точного размера? Мы связались по телефону с редакцией Forbes в Нью-Йорке, и представитель журнала Пол Хлебников рассказал, какова методика составления списка Forbes-200: «Методика оценки состояния для всех миллиардеров одинакова. Различается лишь способ сбора информации. Некоторых людей, таких как Билл Гейтс, можно оценить буквально за пять минут. По другим приходится собирать информацию годами. Особенно это касается представителей России, Азии, Латинской Америки. У нас есть уникальный банк данных — итог многолетней работы. Информация приходит небольшими кусочками, из которых затем складывается единая картина. По российским миллиардерам мы собираем данные с начала ваучерной приватизации».

# 20

## кандидатов

Бизнес — это забег на длинную дистанцию наперегонки с конкурентами. Forbes делает ставку на 20 перспективных бизнес-групп, которые могут в ближайшие годы вырваться вперед и делегировать новых участников в «Золотую сотню»\*

Смотри следующие стр. 



Александр Геллер

Дмитрий Орлов

Игорь Ким

Дмитрий Зеленов

Владимир Коган

Сергей Саркисов

Александр Аристов

Николай Саркисов



## DAVIDOFF BLACK & WHITE

Davidoff Black & White – это инновационный взгляд на мир привычных вещей. Дизайн пачки Davidoff Black & White разработал Ора-Ито – культовый французский дизайнер, новатор и провокатор.

Он оставил без изменений знаменитую октагональную форму пачки, присущую Davidoff, дополнив ее выразительно контрастным минималистичным цветовым решением.

Davidoff Black & White – это гениально лаконичный взгляд на мир сигарет.

Вы сможете приобрести дизайнерские сигареты Davidoff Black & White только в специальных эксклюзивных местах продаж.

Произведено в Германии.

ora-ito®

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:  
КУРЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

**Александр Аристов и Юрий Антипов**

*Черная металлургия, пищевая промышленность, алкоголь*

Входящие в группу «Ариант» Челябинский электрометаллургический комбинат и ОАО «Кузнецкие ферросплавы» обеспечивают 78% российского производства ферросплавов — сырья для производства стали. Кроме того, «Арианту» принадлежат крупнейший на Урале пищевой холдинг, горнодобывающие комплексы на Полярном Урале и винодельческие хозяйства в Краснодарском крае.

**Муса Бажаев и семья**

*Нефть*

Наследники предпринимателя Зири Бажаева контролируют нефтяную компанию «Альянс»: это добывающие подразделения в Татарстане и Казахстане, Хабаровский и Херсонский НПЗ, сбытовые сети на Дальнем Востоке и Украине. Бажаевы вкладывают немалые средства в модернизацию своих НПЗ, присматриваются к идущим с молотка активам ЮКОСа и готовят свою компанию к выходу на LSE.

**Максим Блажко и Дмитрий Зеленов**

*Недвижимость*

Владельцы компании «Дон-строй» прославились строительством гигантских, как Вавилонская башня, жилых комплексов бизнес-класса «Алые паруса» и «Триумф-палас». Теперь «Дон-строй»

меняет вектор: уже почти готов торгово-развлекательный комплекс «Щука», проектируются три офисных комплекса — коммерческая недвижимость гарантирует стабильный доход.

**Андрей Блох и Андрей Бесхмельницкий**

*Пищевая промышленность*

Бывшие партнеры Романа Абрамовича успешно развивают молочную группу «Юнимилк». В состав группы входит уже 27 предприятий из разных регионов России, выпускающих продукцию под марками «Петмол», «Простоквашино», «Био Баланс», «Актуаль» и др. «Юнимилк» быстро набирает обороты — с 10,3 млрд рублей выручки в 2004 году до 22 млрд рублей в 2006 году.

**Александр Геллер**

*Торговля автомобилями, транспорт, недвижимость*

Группа компаний «Гема» — крупнейшее транспортное предприятие страны, специализирующееся на перевозке автомобилей. Плюс к тому Александру Геллеру принадлежат: сеть автосалонов, таможенные склады, служба такси, парк автобусов, занятых в пассажирских перевозках и офисные комплексы в Москве. Выручка группы в прошлом году составила \$520 млн.

**Олег Жеребцов**

*Розничная торговля*

Первый гипермаркет «Лента» в Санкт-Петербурге Олег Жеребцов открыл еще

в 1993 году. В прошлом году к петербургской сети добавились магазины в Новосибирске, Тюмени, Астрахани, выручка «Ленты» выросла в 1,7 раза. В этом году акционером компании станет ЕБРР, а сеть гипермаркетов вырастет вдвое за счет открытия 11 новых магазинов.

**Вячеслав и Виктор Зайцевы**

*Розничная торговля*

Разместив в мае прошлого года облигации, сеть магазинов бытовой электроники «Техносила» активизировала деятельность в регионах. В точках на карте с населением более 150 000 человек братья Зайцевы сами открывают магазины, в городки поменьше продают франшизу. При росте рынка бытовой техники и электроники на 16% выручка сети увеличилась за год на 69%.

**Борис Зубицкий и семья**

*Черная металлургия, уголь*

Семья депутата Госдумы от «Единой России» Бориса Зубицкого владела рядом металлургических производств в России — кого это волновало? Но стоило консолидировать активы группы в ОАО «Кокс», как аналитики восторжеслись: все-таки перед нами одна из крупнейших металлургических групп страны, способная похвастать выручкой в \$700 млн за год.

**Леонид Казинец**

*Недвижимость*

Леонид Казинец — единственный акционер корпорации «Баркли», крупнейшего застройщика Остоженки. Средняя стоимость квартир здесь уже составляет порядка \$25 000 за кв. м при себестоимости \$2000–3000. В портфеле у «Баркли» несколько крупных проектов коммерческой недвижимости. Чем ближе они к стадии готовности, тем дороже будет стоить компания.

**Игорь Ким**

*Финансы, недвижимость*

УРСА Банк новосибирского предпринимателя Игоря Кима уже вошел в двадцатку финансовых учреждений России и продолжает собирать сливки на региональном рынке. У Кима есть банки в Москве и на Дальнем Востоке. Скоро появится еще один — в Казахстане. Банкир также строит дома и торговые цен-



Павел Масловский

ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES

тры в Новосибирске и области, а цены на недвижимость здесь растут быстро.

### Владимир Коган

*Инвестиции*

Продажа финансовых и промышленных предприятий в северо-западных регионах России принесла Владимиру Когану более \$500 млн. Сейчас заместитель руководителя Росстроя Владимир Коган утверждает, что вложил деньги в ценные бумаги. Вряд ли бывший финансист потеряет свои капиталы на растущем фондовом рынке. Доходность вложений станет известна, когда Коган покинет госслужбу.

### Петр Кондрашев

*Удобрения*

Потребление калийных удобрений в мире растет на 2–3% в год. ОАО «Сильвинит» из Пермской области под руководством Петра Кондрашева растет быстрее. В 1995 году предприятие произвело 1,5 млн т удобрений, в 2006 году — 5,2 млн т, к 2010 году «Сильвинит» обещает выйти на уровень 6 млн т. За год капитализация «Сильвинита» увеличилась почти на треть, превысив \$2 млрд.

### Павел Масловский

*Золото, металлургия, лес*

Павел Масловский — акционер двух успешно торгующихся на Лондонской фондовой бирже компаний, которые оперируют активами на Дальнем Востоке России: Peter Hambro Mining (зо-

лото) и Aricom (титан и железная руда). Осенью 2007 года Масловский планирует вывести на биржу третью компанию, Tynda Forest Holding, занимающуюся заготовкой и переработкой древесины в Амурской области.

### Максим Ноготков

*Разничная торговля*

Продажи мобильных телефонов и контрактов, прием платежей за связь в 2006 году принесли сети «Связной», которую контролирует Максим Ноготков, выручку в \$1,8 млрд. Бум первоначального приобретения «трубок» в России, судя по всему, закончился. Но потребители периодически меняют телефоны, к тому же «Связной» расширяет торговлю цифровой техникой. На 2007 год сеть прогнозирует выручку в \$2,8 млрд.

### Дмитрий Орлов и семья

*Финансы*

Контролируемый Орловым банк «Возрождение» делает ставку на обслуживающие население и небольших предприятий. В последние три года банк рос на 60% в год. Депозитарные расписки на акции «Возрождения» появились на биржах Германии еще в 1997-м. В прошлом году рыночная капитализация банка выросла на 80%, до \$1 млрд.

### Александр Пономаренко и Александр Скоробогатко

*Транспорт, недвижимость*

В прошлом году партнеры за \$477 млн продали Инвестсбербанк. Вырученный

капитал они вкладывают в Новороссийский морской торговый порт. Предприниматели перевели на баланс порта работающие в Цемесской бухте крупные стивидорные компании и увеличили свой пакет в НМТП с 34% до 75%. Капитализация порта на РТС за прошлый год увеличилась вдвое, до \$1 млрд.

### Игорь Рудинский

*Оптовая торговля*

Принадлежащий Игорю Рудинскому оптовый торговец лекарствами, компания «СИА Интернешнл», долго гнался за лидером рынка — группой «Протек». В прошлом году их показатели почти сравнялись: \$2 млрд выручки, собственные производственные мощности (у Рудинского — заводы «Синтез» и «Биохимик»). Будущий год покажет, кто из конкурентов способнее.

### Сергей и Николай Саркисовы

*Финансы, недвижимость*

Основа благосостояния семьи Саркисовых — страховая компания «РЕСО-Гарантия». Компания, собравшая в 2006 году \$850 млн страховой премии, собирается на IPO — и наверняка привлечет внимание инвесторов. А проекты в московской недвижимости, включая треть акций компании «Декра-груп» (торговый комплекс «Охотный ряд»), — надежная страховка от неудач в страховом бизнесе.

### Роман Троценко

*Недвижимость, инвестиции*

Московский предприниматель входил в большой бизнес, скупая акции Московского речного пароходства. Сейчас сфера его интересов шире: это офисные центры в Москве, аэропорты в Сибири, прокладка оптоволоконных каналов связи, строительство яхт.

### Виктор Харитонин

*Фармацевтика*

За последние три года владелец завода «Уфавита» Владимир Харитонин стал владельцем 49% акций крупнейшего в России фармацевтического холдинга «Фармстандарт»: шесть предприятий, выручка в \$300 млн за год, твердые планы выйти на IPO. Уверенности в своих силах Харитонину придает тот факт, что акционером «Фармстандарта» выступает богатейший бизнесмен России Роман Абрамович с партнерами.



Роман Троценко

ФОТО ДМИТРИЯ ТЕРНОВОГО ДЛЯ FORBES

# КТО ХОЧЕТ СТАТЬ МИЛЛИОНЕРОМ

У большинства богатейших бизнесменов России есть младшие партнеры. Реально ли оказаться на их месте? | **Николай Кононов**



**Б**ИЗНЕСМЕН ВАДИМ ШВЕЦОВ — ЧЕЛОВЕК КРАЙНЕ ЗАНЯТОЙ. За две недели он четыре раза переносил встречу с корреспондентом Forbes. После Женевского автосалона владелец компании «Северсталь-Авто» полетел в Елабугу (Татарстан) проинспектировать строящуюся производственную площадку, а потом в Череповец на заседание совета директоров «Северстали». До этого он нанес визит корейским партнерам из SsangYong Motors и выступил с докладом на конференции «Автомобильная промышленность России». Интервью он назначил на Вербное воскресенье. Несмотря на выходной день, половина

Вадим Швецов:  
«В детстве у меня  
отношение к машинам  
было романтическим»

ФОТО ДМИТРИЯ ГУЩИНА ДЛЯ FORBES

стоянки у офиса «Северсталь-Авто» в тихом московском переулке заставлена джипами SsangYong Rexton и UAZ Patriot — мало того что сотрудники ездят на автомобилях собственного изготовления, многие из них готовы работать без выходных.

## «ИГРЫ БЫЛИ ОТЛИЧНЫМ МЕСТОМ ДЛЯ ВЫБОРА БИЗНЕС-ПАРТНЕРА — СРАЗУ ПОНИМАЕШЬ, С КЕМ МОЖНО ИМЕТЬ ДЕЛО»

Им есть к чему стремиться — перед ними пример Швецова, который сумел пройти путь от младшего партнера одного из миллиардеров до владельца собственного бизнеса и стал участником списка 100 богатейших бизнесменов России. Впрочем, даже от более скромного варианта — продажи акций своей компании на миллионы или пусть сотни тысяч долларов — вряд ли кто откажется. Многие наемные менеджеры, проработав в компании несколько лет, задумываются над возможностью получить небольшой пакет акций своей фирмы. Есть ли у них шансы?

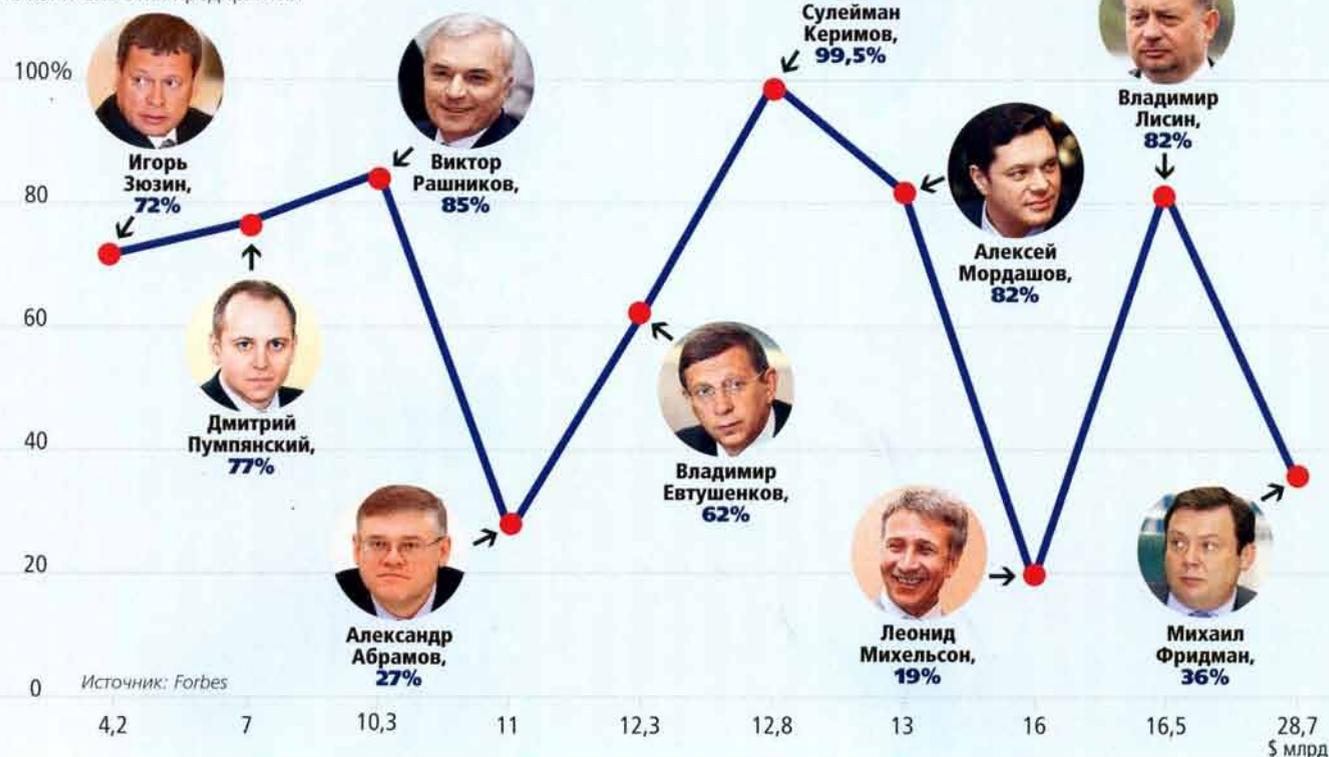
У Швецова такая возможность появилась неспроста. Он познакомился со своим будущим бизнес-партнером Алексеем

Мордашовым еще в 1989 году в Череповце. На заводе минеральных удобрений «Аммофос» райком комсомола проводил серию бизнес-игр — золотая молодежь соревновалась, чья схема получения прибыли эффективнее (впрочем, вряд ли тогда употреблялось такое слово). Мордашов работал старшим экономистом Череповецкого металлургического комбината, а Вадим Швецов был председателем комсомольского кооператива «Шанс». Будущий владелец «Северстали» успел пройти стажировку в Австрии и завоевать расположение директора сталелитейного комбината Юрия Липухина. А будущий владелец «Северсталь-Авто» изготавливал на мощностях листопркатного цеха мелкую промышленную электронику, например датчики для весов. Липухин, кстати, ознакомившись с бухгалтерией «Шанса», быстро закрыл кооператив как развращающий молодежь легкими деньгами. Но это лишь незначительные этапы большого пути.

«Игры были отличным местом для выбора бизнес-партнера — сразу понимаешь, с кем можно иметь дело», — вспоминает теперь Вадим Швецов. Через четыре года он и Мордашов, который стал замдиректора комбината по финансам, начали приватизацию стального гиганта. Швецов возглавил фирму «Северсталь-инвест», подконтрольную Мордашову.

## КТО ДЕЛИТСЯ С МИНОРИТАРИЯМИ?

На горизонтальной шкале указана стоимость компаний, которыми владеют эти бизнесмены, на вертикальной шкале — их доли в капитале этих предприятий





**Велес Капитал**  
ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

# Услуги высшей пробы

- доверительное управление
- операции на рынке акций и долговых инструментов
- корпоративные финансы
- управление благосостоянием



ООО «ИК ВЕЛЕС Капитал»

Москва, 123610, Краснопресненская наб., д. 12, под. 7, эт. 18, тел.: +7 (495) 258-19-88, факс: +7(495) 258-19-89.

Лицензии ФСФР от 14.10.2003 года № 077-06527-100000 на осуществление брокерской деятельности, № 077-06541-010000 на осуществление дилерской деятельности, № 077-06545-001000 на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами, № 077-06549-000100 на осуществление депозитарной деятельности, а также лицензия биржевого посредника № 885 от 21.09.2006. На правах рекламы.

[www.velles.ru](http://www.velles.ru)

Если верить бывшему гендиректору «Северстали» Липухину, «Северсталь-инвест» покупала у комбината металл, перепродавала его по более высокой цене, а на выручку скупала акции у рабочих. Кроме того, «Северсталь-инвест» реализовывала весь товар, поступающий по бартеру. Поскольку сталь отгружали автозаводам, Швецову приходилось продавать их продукцию: «волги», «газели», «жигули». Тогда он впервые и столкнулся с автопромом.

В 1999 году Мордашов стал владельцем контрольного пакета «Северстали». Швецов возглавлял дирекцию по сбыту. Именно он предложил патрону заняться производством автомобилей. «Решили купить УАЗ как некий экспериментальный проект», — рассказывает Швецов. УАЗ, как и приобретенный чуть позже Заволжский моторный завод, пред-

## «ШВЕЦОВА ЦЕНИЛИ КАК ГЕНИАЛЬНОГО ТОРГОВЦА, НО СВОЯ АВТОМОБИЛЬНАЯ КОМПАНИЯ БЫЛА ЕГО МЕЧТОЙ»

ставлял собой жалкое зрелище. Убыток УАЗа, например, составлял в 2000 году \$34 млн. Швецов возглавил компанию «Северсталь-Авто» и занялся антикризисным управлением, применив принцип концерна Toyota «бережливое производство» (сокращение издержек, регламентация операций, оптимизация технологического процесса и пр.).

До 2004 года партнеры, по признанию Швецова, не были уверены, что поступили правильно, связавшись с автопромом. Надежда забрезжила, когда «Северсталь-Авто» подписала соглашение с корейской SsangYong Motors о производстве в России внедорожника Rexton. В том же году «Северсталь-Авто» показала рентабельность 14,6%. А в 2005-м компания провела IPO на Лондонской бирже, продав около 42% акций. Швецов в ходе IPO реализовал свой опцион на 8,7%, почти 50% осталось у Мордашова.

Публичность пошла компании на пользу: вскоре итальянский Fiat и японская Isuzu разрешили собирать свою продукцию на мощностях «Северсталь-Авто» и сделали компанию дистрибьютором своих марок. Параллельно УАЗ запустил в производство первую за десятилетия новинку — UAZ Patriot. Швецов ездил на экспериментальном образце по Москве и нервно звонил конструкторам: почему это сделано именно так, откуда шум? Все это время Мордашов не снимал с него ответственности за основной бизнес. Швецов курировал в «Северстали» метизное направление, а еще скупал для совместной с Мордашовым компании «Свеза» фанерные комбинаты. Плюс он получал MBA в Англии.

«Швецова ценили как гениального торговца, он мог снег зимой продать, но своя автомобильная компания была его мечтой», — вспоминает Олег Царьков, работавший тогда в «Тройке Диалог», которая помогала «Северстали» покупать волжские заводы. Мечта сбылась в феврале 2007 года. Швецов сам предложил выкупить у Мордашова его пакет акций «Северсталь-Авто», и долго уговаривать старого приятеля не пришлось.

Чтобы собрать деньги на сделку, а это почти \$500 млн, Швецов расстался с 17,8% акций Челябинского цинкового

завода, 1,5% «Северстали» (этот пакет он получил в середине 1990-х) и дивидендами, накопленными за долгие годы. В итоге младший партнер Мордашова стал владельцем 58% акций собственноручно построенной компании стоимостью более \$1 млрд. «В детстве у меня, как у многих мальчиков, отношение к машинам было романтическое. Когда я продавал «газели», стало практически. А теперь я владелец автомобильного бизнеса», — описывает Швецов свою эволюцию.

Пример Швецова, конечно, уникальный. Но младшие партнеры есть не только у Мордашова, но и у большинства других участников нашего списка. Опционы на акции получают, как правило, топ-менеджеры, хотя шанс есть и у управленцев среднего звена. Возможность стать акционером компании — хорошая мотивация для сотрудников, и в последние годы собственники бизнеса используют ее все чаще.

В чем причина? «Компаний, которым нужен профессиональный менеджмент, больше, чем самих управленцев, — утверждает Сергей Скатерщиков, совладелец консалтинговой компании Index Atlas Group. — Нанимаясь на работу, многие ставят опцион как условие». Это во-первых. А во-вторых, уровень зарплат и денежных бонусов стремительно растет — годовые компенсации в несколько миллионов долларов стали обычным делом, однако зачастую такие выплаты неоправданны.

«Финансовый директор одной из компаний превысил планируемую операционную прибыль в четыре раза, получил огромный денежный бонус и тут же написал заявление об уходе. А потом выяснилось, что дела компании идут плохо», — рассказывает Олег Царьков. Он теперь руководит компанией «Ренова-Капитал», которая управляет фондами прямых инвестиций Виктора Вексельберга. И кстати, Царьков сам стал младшим партнером миллиардера. По данным Forbes, инвестбанкиру принадлежит примерно 10% возглавляемой им компании.

«Ренова-Капитал», в свою очередь, владеет долями восьми предприятий. И, что характерно, менеджменту каждого из них выделяются опционы на 5–10% акций. По словам Царькова, довести свой пакет до установленного максимума каждый управленец может лишь за несколько лет — равными частями.

Виктор Вексельберг вообще охотно делится акциями своих компаний с лучшими менеджерами. Михаил Слободин, например, стал его младшим партнером по «Комплексным энергетическим системам» после того, как успешно осуществил приобретение компаний, управляющих газовыми и электрическими сетями. У Слободина, по оценкам, до 10% КЭС.

Еще пример — 4% акций компании «Ренова» Вексельберг отдал бывшему советнику губернатора Коми Александру Зарубину (мужу певицы Лолиты). «Ренове» принадлежит компания «Боксит Тимана», которая разрабатывает на территории Республики Коми Средне-Тиманское месторождение, где залегают треть запасов российских бокситов. В 2003 году бывший губернатор Коми Владимир Торлопов, чьим советником и был Зарубин, отказался от преимущественного права выкупа 25% «Боксита Тимана» в пользу компании Вексельберга.

У партнеров Вексельберга по компании ТНК-ВР, совладельцев «Альфа-Групп», тоже есть правило делиться частью бизнеса с ключевыми членами команды. Состояние трех основных партнеров группы оценивается в \$28,8 млрд, а доля девяти младших акционеров «Альфы» превышает, по оценкам, \$8 млрд. Опционные программы были запущены «Альфой» в 1998 году, когда на должность главного управляющего директора Альфа-банка Михаил Фридман позвал Алекса Кнастера, работавшего до этого в Credit Suisse. Сейчас у Кнастера есть доли в финансовом, нефтяном и телекоммуникационном бизнесах группы, их общую стоимость можно оценить в \$1,2 млрд. Кнастер давно ушел из банка, живет в Лондоне и управляет личными инвестициями партнеров «Альфа-Групп».

Важный момент: если бизнес оформлен на офшорные компании, то одно дело владеть долей, другое дело — обратить ее в деньги. Вот пример одного из миноритариев той же «Альфы». Александр Толчинский работал в Альфа-банке с 1998 года (пригласил его Кнастер, с которым они были знакомы по банку Credit Suisse). К осени 2006 года у Толчинского были акции основных холдингов «Альфа-Групп» примерно на \$260 млн (он реализовывал полученные опционы). Толчинский активно участвовал в проекте по покупке «Альфа-Групп» турецкого оператора сотовой связи Turkcell. После удачной сделки старшие партнеры предложили ему возглавить инвестиционный блок Альфа-банка, но Толчинский отказался. Тогда его доли в двух холдингах группы (нефтяном и финансовом) были выкуплены партнерами за \$80 млн при рыночной стоимости примерно в 2,5 раза больше — такая возможность предусматривалась общим соглашением. В «Альфе» Толчинский больше не работает, хотя у него остался небольшой пакет в одной из компаний группы. (Получить у него комментарии для этой статьи не удалось.)

Самый надежный вариант капитализировать свои труды на благо компании — публичное размещение акций открытого акционерного общества. В этом случае младшие партнеры меньше всего зависят от воли мажоритарных акционеров. Один лишь пример. В конце 2004 года Валерий Хорошковский, поддавшись уговорам совладельца «Евраз Групп» Александра Абрамова, ушел с поста министра экономики Украины, чтобы занять кресло президента крупнейшей металлургической компании России. Он сразу же стал младшим партнером Абрамова — его доля в материнской фирме Crosland Global соответствовала 2% акций холдинга. В 2005 году на Лондонской фондовой бирже состоялось IPO «Евраз», в три этапа Хорошковский продал все свои акции. В конце 2006 года он ушел из компании и вернулся на Украину — заседать в Совете национальной безопасности и обороны страны. Результат двухлетней «командировки» в Россию? Сто пятьдесят миллионов долларов.

У владельца «Северсталь-Авто» Вадима Швецова все риски, связанные с отношениями со старшим партнером, остались в прошлом. Теперь он хочет превратить свою компанию в национальный автомобильный бренд и уже подыскивает новое название — намек на «Северсталь» больше неактуален. На новой площадке в Елабуге он будет производить Fiat Ducato, который станет прямым конкурентом «газели», главного продукта автомобильного холдинга Олега Дерипаски. Как говорится, welcome to the club. **F**



# МЫШЕДЕВР

Технологическое решение может превратиться в шедевр. Яркий пример такого превращения в компьютерном мире — это мышь MX™ Revolution. Специальное колесико прокрутки MicroGear™ Precision Scroll Wheel позволяет легко просматривать большие, многостраничные документы, в то время как самая передовая лазерная технология обеспечивает беспрецедентный контроль за движением. Познакомьтесь с линейкой беспроводных мышей на веб-сайте [www.logitech.ru](http://www.logitech.ru).



Designed to move you™

© 2008 Logitech. Все права защищены. Неполная информация Logitech, включая названия Logitech и другие товарные знаки Logitech, принадлежат компании Logitech. Все остальные товарные знаки принадлежат их владельцам. На правах рекламы. Товар сертифицирован. \* Делится с собой!



# КОШЕЛЕК МИЛЛИАРДЕРА

Как и сколько тратят на жизнь и откладывают на черный день участники «Золотой сотни» | **Юрий Кребс**

**Х**РЕСТОМАТИЙНЫЙ АМЕРИКАНСКИЙ УЧЕБНИК «Финансы» утверждает: частным лицам приходится принимать ряд стандартных финансовых решений относительно того, сколько денег тратить, сколько откладывать и инвестировать, как брать в долг. Участники «Золотой сотни» Forbes — не исключение.



— Не пугайтесь. У нас небольшой беспорядок: муж вышел в наличные

Как правило, бизнесмены из нашего списка занимают руководящие должности в принадлежащих им компаниях, а некоторые входят в органы управления нескольких предприятий. Как и простой наемный менеджер, среднестатистический представитель списка Forbes получает зарплату на пластиковую карточку.

О каких суммах идет речь? Вице-президент «Лукойла» Леонид Федун ежемесячно получает как член правления компании немного менее \$100 000, а премии и другие выплаты по итогам года могут достигать \$700 000. В повседневной жизни он пользуется пластиковой карточкой банка «Уралсиб», где и хранит деньги. «Они мне присылают ежемесячные отчеты: где у меня деньги лежат, как размещаются, как тратятся, какие операции совершаю по карточке я, моя жена, моя дочь и т. д., — рассказывает корреспонденту Forbes Федун. — Меня это устраивает».

В кошельке владельца Национальной резервной корпорации (НРК) Александра Лебедева лежат пластиковые карты American Express и MasterCard, привязанные к счетам в Национальном резервном банке (входит в НРК). Еще



## «ОНИ МНЕ ПРИСЫЛАЮТ ОТЧЕТЫ... КАКИЕ ОПЕРАЦИИ СОВЕРШАЮ ПО КАРТОЧКЕ Я, МОЯ ЖЕНА, МОЯ ДОЧЬ»

у него есть счет в Сбербанке, но в сберкассе Лебедев не ходит и, возможно, именно поэтому в целом сервисом доволен, ведь он является вкладчиком подразделения, обслуживающего VIP-клиентов. Зарплату в НРБ депутаты Госдумы Лебедев не получает, зато в прошлом году банк впервые выплатил ему дивиденды — \$65 млн.

Именно выплата дивидендов самому себе — наиболее распространенный среди богатейших бизнесменов способ получить наличные деньги. Владельцы «Альфа-Групп» установили, какую долю от прибыли должна выплачивать в виде дивидендов каждая из холдинговых компаний консорциума, эти деньги, как и положено, распределяются в соответствии с долями партнеров. В общей сложности из бизнеса на личные нужды вынимаются сотни миллионов долларов в год. Кроме того, примерно на такую же сумму акционеры выписывают себе бонусы. Как поделить бонусную сумму, решает совет директоров в зависимости от вклада каждого партнера в успех компании.

Можно жить на дивиденды не своей компании, а чужой, если, конечно, купить ее акции. Владелец «Нафта-Москвы» Сулейман Керимов — классический портфельный инвестор. На принадлежащие ему акции «Газпрома», Сбербанка и «Лукойла» в прошлом году были начислены дивиденды

чуть менее \$70 млн. Часть наличных Керимов держит в австрийском Raiffeisen Zentralbank, а президент Альфа-банка Петр Авен — в своем банке под 8% годовых.

Итак, с точки зрения источников финансирования текущих расходов участники нашего рейтинга мало чем отличаются от обычных людей: зарплата, дивиденды, проценты по банковским вкладам. Сколько составляют эти текущие расходы и на что тратятся деньги?

Размер личного бюджета того или иного участника «Золотой сотни» зависит от его запросов и, по оценкам специалистов по семейным офисам, может колебаться от сотен тысяч до десятков миллионов долларов в год. Ведь одно дело — регулярно устраивать шумные вечеринки на европейских курортах или выписывать на день рождения звезд мировой величины, и совсем другое — безвылазно жить в провинциальном городе, где находится родное предприятие.

По оценке Петра Авена, одна из самых серьезных статей расходов — личный самолет. Авиационная группа «Планета» приводит следующие цифры: небольшой джет Embraer Legacy (на таком летает, например, глава АФК

«Система» Владимир Евтушенков) или Challenger 605 (похожая модель у совладельца «Вимм-Билль-Данна» Давида Якобашвили и председателя совета директоров «Реновы» Виктора Вексельберга) обойдется примерно в \$3,2 млн в год. Содержание суперлайнера Boeing Business Jet, предпочтение которому

отдают владелец банка «Русский стандарт» Рустам Тарико и Сулейман Керимов, стоит около \$5,5 млн.

Для удобства Авен арендует самолеты в специализированных компаниях. В зависимости от интенсивности полетов это стоит от \$0,5 млн до нескольких миллионов долларов в год. Чуть дешевле самолета среднестатистическому представителю «Золотой сотни» обходится содержание

загородного особняка (\$0,5–1 млн в год, по оценке сотрудника семейного офиса одного из участников списка) и яхты (при стоимости до \$50 млн — \$1,5 млн в год). «Живем скромно, но тратим много», — делает неожиданный вывод Авен.

Один из самых скромных миллиардеров — владелец банка «Российский кредит» Борис Иванишвили. Впрочем, его аскетизму есть простое объяснение — в последние годы он почти безвыездно живет в родной Грузии. В интервью Forbes Иванишвили так оценил свои издержки: большая часть, от \$300 000 в год, идет на обслуживающий персонал и охрану, а на себя лично и семью приходится не более \$100 000. На еду тратиться вообще почти не нужно — в имении Иванишвили есть собственное подсобное хозяйство с фермой и теплицами.

Как насчет крупных покупок? Принадлежащий Сулейману Керимову дом в Лондоне стоит около \$60 млн, а его



вилла и участок земли на мысе Cap d'Antibes (Лазурный берег) оцениваются в €300 млн. В прошлом году Петр Авен купил виллу на Сардинии за несколько десятков миллионов долларов. Думаете, он выложил деньги из собственного кармана? Ничего подобного. Как и многие представители российского среднего класса, миллиардер купил недвижимость в кредит. «Разумно взять дешевый кредит, если дают», — прагматично рассуждает банкир. Ему, конечно, дадут. Особенно если учесть, что деньги под 6% годовых Авен взял в Амстердамском торговом банке, который на 100% принадлежит Альфа-банку. Неоднократно занимал в своем «Русском стандарте» и Рустам Тарико.

Важная деталь. Для оптимизации личных трат миллионеру нужны хороший управляющий и несколько сотруд-

котиловками ценных бумаг. Федун — совладелец ИФД «Капиталь», неудивительно, что управление своими инвестициями он доверил компаниям этой группы.

Инвестиционным портфелем Николая Цветкова, владельца финансовой корпорации «Уралсиб», занимаются специалисты одноименного банка.

Иванишвили держит деньги в основном на Западе и покупает там депозитарные расписки на акции российских компаний (в его портфеле есть почти все отечественные голубые фишки). В России деньги миллиардера вкладывают в те же акции его собственная компания «Интерфин трейд» и его банк «Российский кредит». В этом году Иванишвили активно инвестирует в электроэнергетику. А по вложениям в иностранные акции его вполне устраивает доходность в 11% годовых.

Новичок списка мультимиллионеров, президент группы компаний «Тройка Диалог» Рубен Варданян отдает сбережения в управление доверенным людям в своей же «Тройке». «О подробностях инвестиционных стратегий я не знаю», — уверяет он.

Впрочем, не все богатейшие жители России доверяют фондовому рынку. Владелец «Объединенной промышленной корпорации» Сергей Пугачев, например, в беседе с корреспондентом Forbes сказал, что акции даже государственных компаний кажутся ему не такими надежными, как инвестиции на рынке недвижимости.

У ОПК — 1200 га в престижном районе Подмосковья, с момента покупки цена этих земель выросла более чем в 10 раз.

Осталось понять, как участники «Золотой сотни» платят налоги. Ни один из опрошенных Forbes богатейших бизнесменов открывающийся на эту тему не стал. Поговорив с налоговыми консультантами и сотрудниками семейных офисов, мы прояснили картину в общих чертах.

Несмотря на низкий подоходный налог — 13%, участники «Золотой сотни» предпочитают получать доходы, покупать недвижимость и проводить сделки с промышленными активами через офшорные компании, на счетах которых и оседают личные сбережения. «Тринадцать процентов по налогу на доходы — это замечательная ставка, — говорит партнер компании «Джон Тайнер и партнеры» Валерий Тутьхин, — люди рады бы задекларировать все, но боятся показывать состояние». Опасаются прежде всего вопросов правоохранительных органов, которые в последнее время стали слишком активны.

Впрочем, ситуация все же меняется. Так, если раньше государство не получало почти ничего с доходов миллиардеров, то сейчас многие платят налог на дивиденды (9%). «Каждый год я плачу \$3–5 млн», — заявил Forbes один из участников нашего списка, просивший не упоминать свое имя в печати.

В подготовке статьи участвовали Елена Березанская, Илья Хренников, Павел Миледин

## «УЧАСТНИК СПИСКА FORBES ПРИХОДИТ К НАМ И ГОВОРИТ: ХОЧУ ДОХОДНОСТЬ В 40% ГОДОВЫХ, НО БЕЗ РИСКА»

ников семейного офиса. На его содержание придется потратить от \$1 млн в год, но в этом есть смысл. «В сфере luxury уровень финансовых затрат зависит от профессионализма семейного офиса, — отмечает доверенное лицо крупного промышленника, — например, стоимость отделки дома может составлять сотни тысяч или несколько миллионов долларов при одинаковом качестве. Просто во втором случае деньги заказчика поделят модный дизайнер, поставщики и другие посредники».

Куда инвестируют деньги богатейшие бизнесмены, какая доходность их устраивает? «Участник списка Forbes приходит к нам и говорит: хочу доходность в 40% годовых, но без риска», — улыбается Виктория Льюис, начальник департамента частного банковского обслуживания VIP-клиентов МДМ-банка. Так не бывает. И большинство представителей «Золотой сотни» это прекрасно понимают.

Размещением части денег некоторых совладельцев «Альфа-Групп» занимается в Лондоне их младший партнер, инвестбанкир Алекс Кнастер через специально созданную для этого компанию Ramplona Capital Management. Под ее управлением находятся фонд прямых инвестиций и два фонда фондов (с консервативной и агрессивной инвестиционной стратегией). Но далеко не все сбережения акционеров «Альфы» доверены Кнастеру. Например, Авен самостоятельно покупает акции компании X5 Retail, контролируемой «Альфа-Групп». Стать акционером этой фирмы при ее создании (в результате объединения торговых сетей «Перекресток» и «Пятерочка») президенту Альфа-банка не удалось, пришлось выступить в роли портфельного инвестора.

В личном портфеле Леонида Федунда есть паи российских ПИФов и акции. «Любой инструмент я могу продать в течение нескольких секунд», — говорит он корреспонденту Forbes, поглядывая на монитор компьютера с биржевыми



**НАСТЯ, 8 ЛЕТ**

**мечтает стать  
математиком**



$$\begin{aligned}6x + 2 &= 50 \\6x &= 50 - 2 \\6x &= 48 \\x &= 48 : 6 \\x &= 8\end{aligned}$$

**Getting you there.**

**FORTIS** 

### **Образовательная программа**

Чтобы мечты Ваших детей не остались просто мечтами...

Позвоните прямо сейчас на горячую линию Образовательной программы Fortis.

Не упустите возможность уже сегодня гарантировать Вашему ребенку достойное образование.

**[www.fortis-life.ru](http://www.fortis-life.ru)**

## ДЕНЬГИ НА КАРТЕ

Количество миллиардеров

- более 100
- от 31 до 100
- от 21 до 30
- от 11 до 20
- от 6 до 10
- от 1 до 5



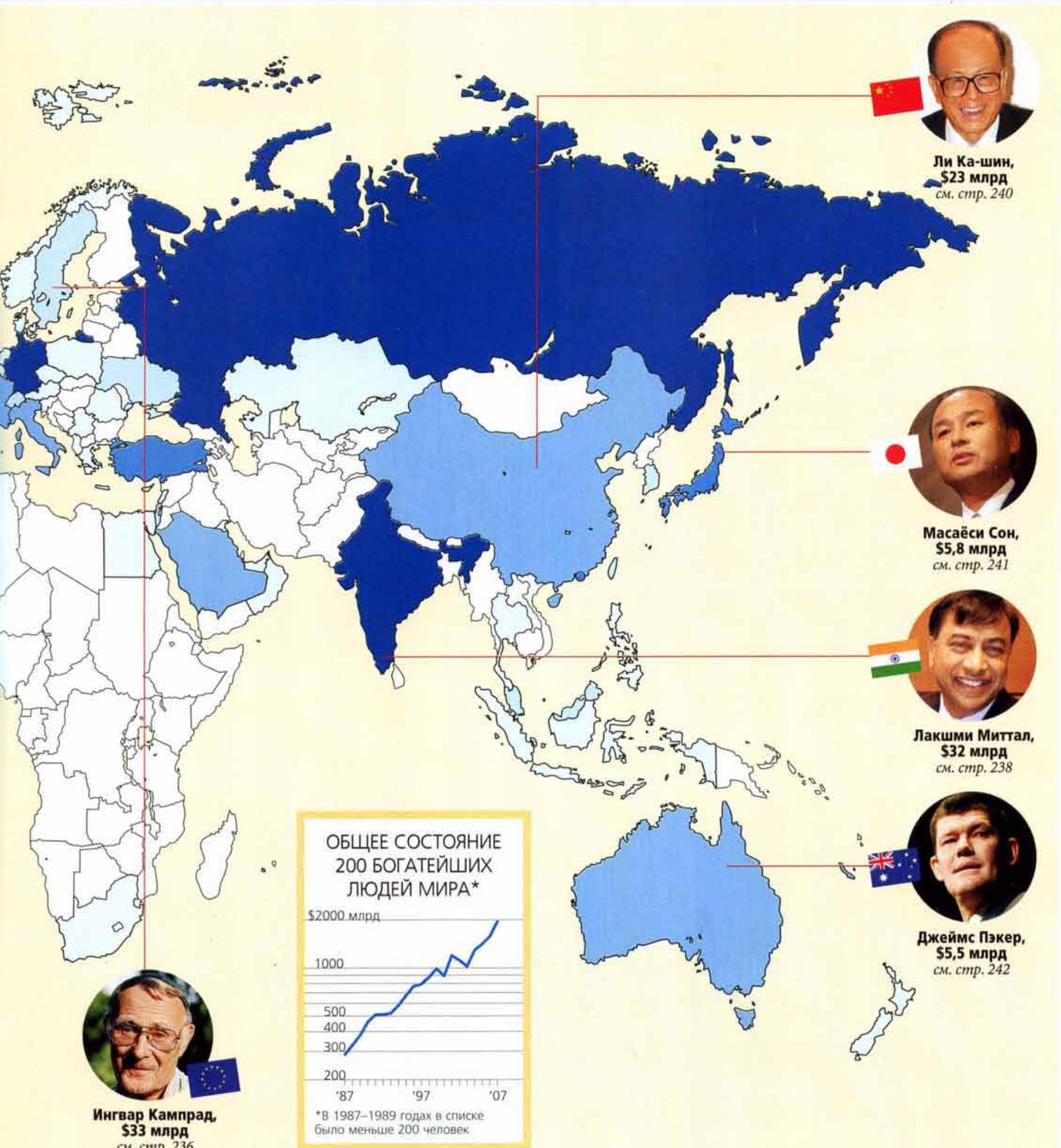
**Билл Гейтс,**  
**\$56 млрд**  
*см. стр. 234*

### ГДЕ ДЕЛАЮТ СОСТОЯНИЯ

Количество миллиардеров приведено по данным на 9 февраля 2007 года. Поэтому у России в мировом списке богатейших 53 представителя, сейчас их 60

■ США	415	■ Малайзия	9	■ Чили	3
■ Германия	55	■ Тайвань	8	■ ЮАР	3
■ Россия	53	■ Швейцария	8	■ Бельгия	2
■ Индия	36	■ Швеция	8	■ Венесуэла	2
■ Великобритания	29	■ Украина	7	■ Дания	2
■ Турция	25	■ Казахстан	5	■ Индонезия	2
■ Япония	24	■ ОАЭ	5	■ Исландия	2
■ Канада	23	■ Польша	5	■ Кипр	2
■ Гонконг	21	■ Египет	4	■ Колумбия	2
■ Бразилия	20	■ Ирландия	4	■ Аргентина	1
■ Испания	20	■ Кувейт	4	■ Греция	1
■ Китай	20	■ Ливан	4	■ Монако	1
■ Франция	15	■ Нидерланды	4	■ Оман	1
■ Италия	13	■ Норвегия	4	■ Португалия	1
■ Саудовская Аравия	13	■ Сингапур	4	■ Румыния	1
■ Австралия	12	■ Австрия	3	■ Сербия	1
■ Мексика	10	■ Новая Зеландия	3	■ Чехия	1
■ Южная Корея	10	■ Таиланд	3		
■ Израиль	9	■ Филиппины	3		

Всего в мире насчитывается 946 миллиардеров.  
Они представляют 53 страны, но распределены по карте крайне неравномерно




**Ли Ка-шин,**  
**\$23 млрд**  
*см. стр. 240*



**Масаёси Сон,**  
**\$5,8 млрд**  
*см. стр. 241*



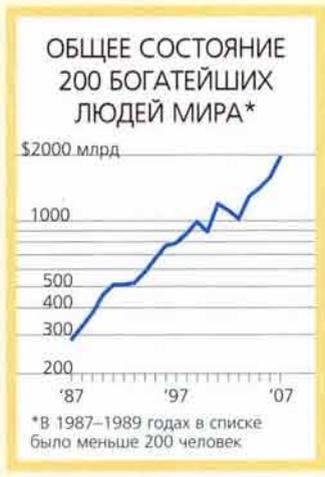
**Лакшми Миттал,**  
**\$32 млрд**  
*см. стр. 238*



**Джеймс Пэкер,**  
**\$5,5 млрд**  
*см. стр. 242*



**Ингвар Кампрад,**  
**\$33 млрд**  
*см. стр. 236*





# СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ

Население: **298,4 млн\***  
 ВВП: **\$13,22 трлн**  
 Число миллиардеров: **415**  
 Число миллиардеров на 100 000 человек: **0,14**  
 Средний возраст миллиардеров: **65 лет**  
 Совокупное состояние миллиардеров: **\$1,36 трлн**  
 Совокупное состояние / ВВП: **10,3%**  
 Товары: **Starbucks, сайт Google, iPod**

\* На июль 2006 г.

**С**ША — САМАЯ ГУСТОНАСЕЛЕННАЯ миллиардерами страна в мире. Богатейшие американцы зарабатывают практически на всем, что может

приносить деньги: от сети кофеен до кино, от mp3-плееров до финансовых операций, от добычи нефти до производства спортивной обуви. Треть миллиардных состояний в Америке полностью или частично унаследованы. С одной стороны, это свидетельствует о высоком уровне преемственности, но с другой — о том,

что большую часть крупнейших состояний создают новички.

Каким образом? Довольно часто они умудряются продать старую идею в новой упаковке. Казалось бы, кофей-

нями уже сложно кого-то удивить, но Говарду Шульцу это не помешало создать с нуля гигантскую империю Starbucks. Он начал в 1985 году с одного небольшого заведения, теперь его кофейни по всему миру посещают 40 млн человек в неделю, и каждый день открывается пять новых «Старбаксов». Помимо приличного кофе, компания славится еще и тем, что обеспечивает страховку даже сотрудникам, занятым неполный рабочий день, — для Америки это большая редкость.

Сколько времени проводит на работе **Стивен Спилберг**, неизвестно, но, сняв «Парк юрского периода», «Список Шиндлера», «Спасти рядового Райана»

и другие блокбастеры, Спилберг сколотил состояние в \$3 млрд. Во многих проектах он выступал не только как режиссер, но и как продюсер. Последний результат его про-

дюсерской деятельности — нашумевший проект Клинта Иствуда «Флаги наших отцов» / «Письма с Иводзимы».



Сергей Брин



Но, чтобы попасть в первые строчки этого списка, фильмов и кофеен мало. Тут надо быть либо технологическим гением, либо успешным финансистом. Родившийся в Москве **Сергей Брин** в свои 33 года обладает состоянием в \$16,6 млрд. Брин с партнером **Ларри Пейджем** создали систему Google, которая с развитием все новых сервисов (вроде Gmail, Google Maps и YouTube) давно перестала быть обычным поисковиком.

На втором месте после **Билла Гейтса** в списке самых богатых американцев стоит **Уоррен Баффетт**. Самый известный в США инвестор, прозванный оракулом из Омахи, заработал на операциях с акциями \$52 млрд. Пуританская Америка обожает его за личную скромность и филантропию. Незадолго до своего 76-летия он объявил, что жертвует на благотворительность большую

часть своего состояния. Детям он хочет оставить столько, «чтобы они могли заниматься чем угодно, но при этом не так много, чтобы они могли вообще ничего не делать».



Спилберг



...и его «Парк юрского периода»



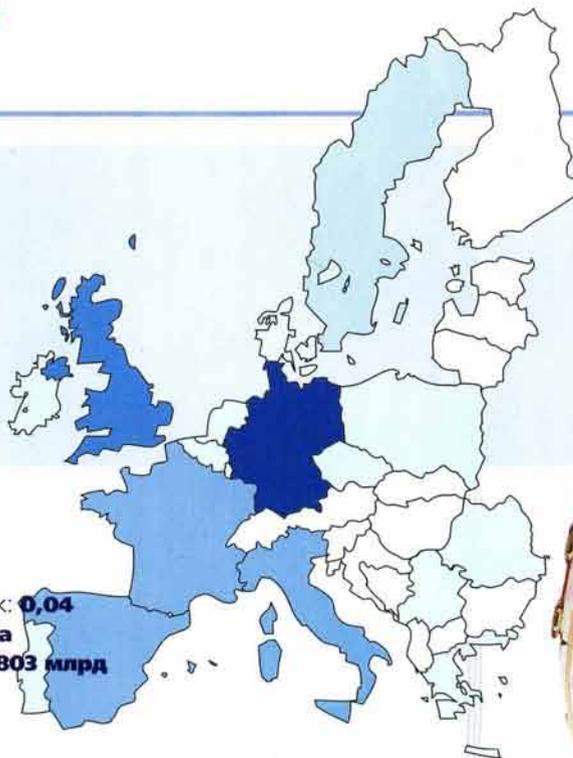
Говард Шульц



Уоррен Баффетт



# ЕВРОПА



Население: **508,3 млн\***  
 ВВП: **\$14,4 трлн**  
 Число миллиардеров: **182**  
 Число миллиардеров на 100 000 человек: **0,04**  
 Средний возраст миллиардеров: **64 года**  
 Совокупное состояние миллиардеров: **\$803 млрд**  
 Совокупное состояние / ВВП: **5,6%**  
 Товары: **IKEA, Louis Vuitton, L'Oreal**

\*На июль 2006 г.



**Н**АСЕЛЕНИЕ ЕВРОПЫ (ЕВРОСОЮЗ плюс Швейцария, Норвегия, Монако, Сербия и Исландия) на 200 млн человек превышает население США, а вот миллиардеров в Старом Свете в два с лишним раза меньше. Еще одно отличие: почти половина (47%) европейских миллиардеров, если не брать бывшие соцстраны, полностью или частично унаследовали свой бизнес; в Америке, напомним, наследников лишь треть. Ничего удивительного, европейские рынки более зарегулированы, новичкам здесь сложнее. Еще одно наблюдение: Европа проспала IT-бум конца 1990-х, и все его плоды пожали американцы. В Старом Свете состояния делаются по старинке — в розничной торговле, медиабизнесе, производстве предметов роскоши и даже на литературе (пример: Джоан Роулинг, создательница Гарри Поттера).

Пальма первенства у Германии, здесь проживает больше всего миллиардеров — 55 человек. Карл Альбрехт и его младший брат Тео после Второй мировой войны превратили небольшой продуктовый магазин своей семьи в огромную сеть супермаркетов Aldi. Сейчас она насчитывает 7000 магазинов, ежегодная выручка — \$49 млрд. Братья славут очень скрытными людьми. Впрочем, на то есть причина: младший Тео в 1971 году был похищен и провел в заложниках 17 дней. О братьях Альбрехт известно лишь, что оба любят гольф, Карл выращивает орхи-

деи, а Тео собирает старые пишущие машинки. Вполне безобидное хобби для людей, чье общее состояние оценивается в \$37,5 млрд.



Ингвар Кампрад



С нуля начинал и другой прижимистый миллиардер — создатель легендарной IKEA швед Ингвар Кампрад. Подрастком он развозил на велосипеде по домам свежую рыбу, рождественские открытки и спички. Продавать мебель Кампрад начал в 1947-м. Теперь магазины IKEA открыты в 34 странах мира.

Владельцу холдинга LVMH, крупнейшего в мире производителя товаров класса люкс, француз у Бернару Арно по статусу положено жить в роскоши.



Бернар Арно

Собрав под одной крышей такие марки, как Dior, Moët, Hennessy и Louis Vuitton, Арно обеспечил себе состояние в \$26 млрд. Вслед за Арно идет наследница империи L'Oreal Ли-

лиан Беттанкур, чье состояние оценивается в \$20,7 млрд. Ее отец Эжен Шуэллер начал бизнес 100 лет назад с создания краски для волос. Поговаривают, что во

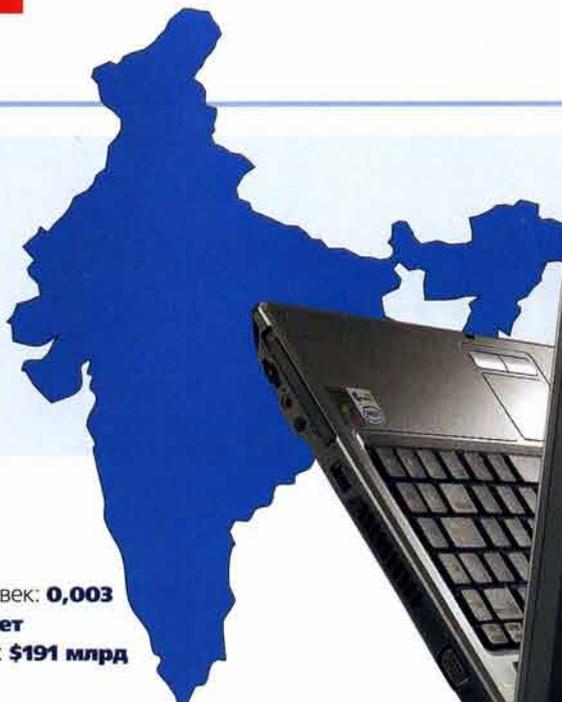


Лилиан Беттанкур

время войны он был тесно связан с нацистским режимом. Однако подобные слухи не мешают ежедневно во всем мире продавать 137 единиц продукции L'Oreal.



Богатейший испанец — создатель одежды Zара Амансио Ортега (\$24 млрд). Впрочем, главный источник денег в Испании все-таки рынок недвижимости и строительство. На этом заработали 11 из 20 миллиардеров. Типичный пример — Энрике Бануэлос, сколотивший \$7,7 млрд. Бануэлос ведет дела с размахом: в сентябре на открытие своего офиса в Нью-Йорке он привез с собой 50 шеф-поваров, которые приготовили испанской паэльи на 20 000 гостей.



# ИНДИЯ

Население: **1,09 млрд\***  
 ВВП: **\$796,1 млрд**  
 Число миллиардеров: **36**  
 Число миллиардеров на 100 000 человек: **0,003**  
 Средний возраст миллиардеров: **56 лет**  
 Совокупное состояние миллиардеров: **\$191 млрд**  
 Совокупное состояние / ВВП: **24%**  
 Товары: **Wipro, Coldact, Kingfisher**  
 \*На июль 2006 г.

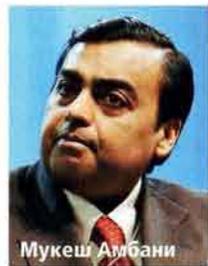


**В** СЕГО 36 ЧЕЛОВЕК В СТРАНЕ С НАСЕЛЕНИЕМ более одного миллиарда имеют состояние в 24% ВВП. Это ли не признак расхождения общества? При этом типичный индийский миллиардер — это производитель программного обеспечения или лекарств или же владелец сырьевых компаний (все-таки развивающийся рынок). Свежая тенденция: все больше и больше индийцев делают состояние на рынке недвижимости и в медиабизнесе.

**Азим Премджи** сумел превратить небольшую компанию своего отца, выпускавшую растительное масло, в технологического гиганта Wipro, занимающегося всем: от разработки программного обеспечения до производства ноутбуков. В компании работает более 55 000 человек. Состояние Премджи оценивается в \$17,1 млрд.



Азим Премджи



Мукеш Амбани

Выручка компании **Мукеша Амбани** Reliance Industries составляет \$20 млрд, а его личное состояние — \$20,1 млрд. В мае 2006 года Reliance Petroleum, подразделение по

переработке нефти, вышло на биржу. У Амбани очень амбициозные планы — он собирается инвестировать около \$10 млрд в развитие особых экономических зон.

**Кумар Бирла** унаследовал от своего отца Aditya Birla Group — крупнейшего производителя меди и алюминия в Индии. Он возглавил компанию в 28 лет, сейчас ему 39 и его состояние оценивается в \$8 млрд. Недавно Бирла приобрел за \$6 млрд американскую алюминиевую компанию Novelis. При этом Бирла не забывает и об инвестициях в другие отрасли. К примеру, он купил контрольный пакет сети супермаркетов и небольших магазинов Trinethra Superretail.



Кумар Бирла

В индийском медиабизнесе заметнее всего фигура **Каланитхи Марана**. Сын индийского политика выстроил из небольшого семейного издательского дела целую империю. Его компании Sun принадлежит 20 каналов, семь радиостанций, газеты и журналы. В апреле он вывел акции группы на биржу и



Дилип Шангви

превратился в публичного миллиардера с состоянием \$2,6 млрд. Его родной брат Дайянидхи занимает пост министра связи и информационных технологий.

Фармацевтика позволила **Дилипу Шангви** стать обладателем состояния в \$3,1 млрд. В отличие от многих других миллиардеров он не получил ничего в наследство, а создал свою Sun Pharmaceuticals с нуля. Его фабрики находятся в Индии, Европе и США. Он активно инвестирует в разработку новых препаратов.

**Кушал Пал Сингх** — бывший армейский офицер, в Индии более известен просто как КР. В 1961 году он стал работать в компании своего тещя Delhi Land & Finance. Сейчас DLF одна из крупнейших девелоперских компаний Индии. Амбициозный проект Сингха — Mall of India станет самым большим торговым центром страны. Строится парковка на 10 000 автомобилей. Состояние Сингха оценивается в \$10 млрд.

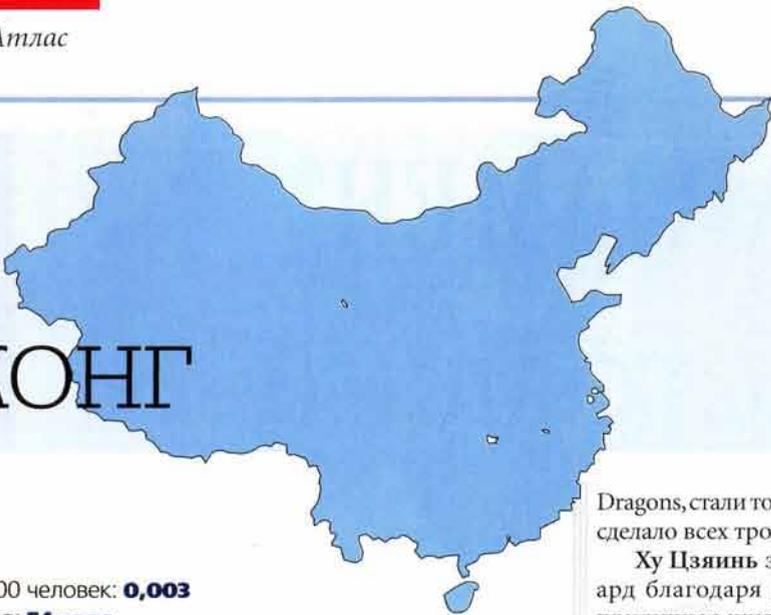
**Виджай Маллия** сделал на пиве состояние в \$1,5 млрд



ФОТО ПРЕДСТАВЛЕНО WIPRO, AK, PHOTAS/LANDOV (3), PHOTAS/ALAMY



# КИТАЙ И ГОНКОНГ



Население: **1,32 млрд\***  
 ВВП: **\$2,7 трлн**  
 Число миллиардеров: **41**  
 Число миллиардеров на 100 000 человек: **0,003**  
 Средний возраст миллиардеров: **54 года**  
 Совокупное состояние миллиардеров: **\$140,2 млрд**  
 Совокупное состояние / ВВП: **5,2%**  
 Товары: **Net Ease, Wahaha, Synear**

\*На июль 2006 г.

**КАК** СКОЛОТИТЬ МИЛЛИАРД В Китае? Можно заняться производством экспортной продукции (например автомобильных стекол) или завоевать своим товаром (например пельменями) хотя бы малую часть внутреннего рынка. А можно инвестировать в недвижимость — как и в большинстве развивающихся стран, китайские квадратные метры дорожают на глазах.

Богатейший китаец, 78-летний **Ли Ка-шин**, живет в Гонконге, который перешел под юрисдикцию коммунистического Китая 10 лет назад. В Гонконге проживает более половины китайских миллиардеров (самые богатые). Состояние Ли Ка-шина, компании которого обеспечивают Гонконг электроэнергией, оценивается в \$23 млрд.

Самый богатый миллиардер, представляющий материковый Китай, — дочь армейского офицера **Йэнь Чун** с состоянием \$2,4 млрд. Работая в иностранной фирме, Йэнь накопила первые \$4000 и в 1985 году приехала в Гонконг. Там она основала компанию, которая импорти-



Йэнь Чун

ровала макулатуру, а через пять лет уехала с мужем в Калифорнию, где открыла завод по переработке бумажных отходов. Готовая продукция поставлялась в Китай. В 1995 году

Йэнь вернулась в Китай, чтобы вместе с братом и мужем открыть производство на родине. В марте 2006 года акции компании, получившей название Nine

**Ли Вэй сделал состояние в \$1 млрд на пельменях**



Dragons, стали торговаться на бирже, IPO сделало всех троих миллиардерами.

**Ху Цзяньинь** заработал свой миллиард благодаря растущему спросу на приличное жилье в провинциальном Китае. Merrill Lynch, Deutsche Bank и сингапурская Temasek Holdings недавно приобрели 8% его компании Hengda за \$400 млн.

В прошлом году девелоперская компания **Сун Вэйпина** (\$1 млрд) Greentown China Group успешно разместила свои акции на Гонконгской бирже. Сун Вэйпин занимается строительством в провинции Ханьчжоу, которая третий год подряд признается Forbes China лучшим регионом в стране для ведения бизнеса.

Председатель совета директоров и гендиректор Fuyao Glass Industry Group **Цао Дэван** (\$1,1 млрд) разбогател на



Цао Дэван

производстве автомобильного стекла. По слухам, Дэван приценивается к одному из американских подразделений компании Ford, которая испытывает финансовые затруднения. В Ford Цао Дэван заинтересовало производство запчастей.



Ли Вэй

Дипломированный журналист и мелкий чиновник **Ли Вэй** (\$1 млрд) создал компанию Synear Food Holding, одного из крупнейших в Китае производителей замороженных продуктов.

Последнее достижение: Synear удалось стать официальным поставщиком летних Олимпийских игр 2008 года, которые пройдут в Пекине.



**Wahaha**, лидер рынка безалкогольных напитков в Китае, обеспечила своему основателю **Цзун Цинхуо** \$1,1 млрд

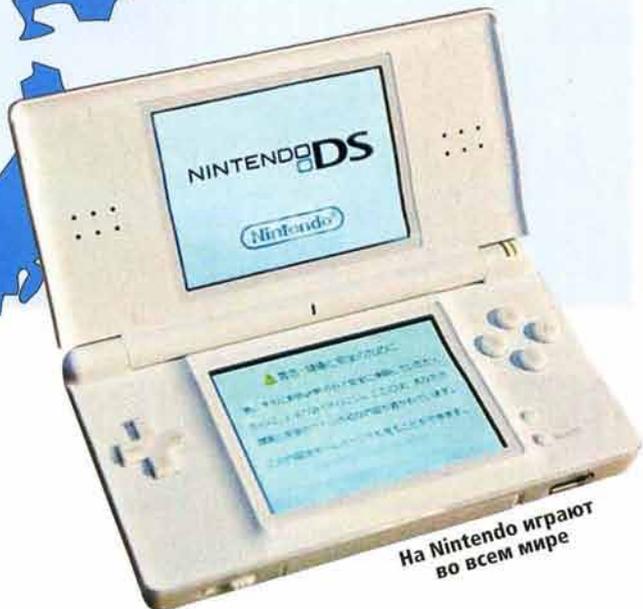


Еще 200 лет назад пиво было мутным и темным, но в 1842 году пивовар Йозеф Гроль применил новую технологию варки на открытом огне. Кроме того, он впервые использовал благородный заацкий хмель. Используя уникальные технологии пивоварения и бесценный ингредиент, он создал светлое пиво, которое стало эталоном во всем мире. С тех пор категория светлых сортов пива стала называться pilsner, а само пиво — Pilsner Urquell (Pilsner из первоисточника).

**Налейте в бокал Pilsner Urquell и убедитесь, что перед Вами...  
Светлое пиво, каким оно создавалось изначально**



# ЯПОНИЯ



На Nintendo играют во всем мире

Население: **127,5 млн\***  
 ВВП: **\$4,91 трлн**  
 Число миллиардеров: **24**  
 Число миллиардеров на 100 000 человек: **0,02**  
 Средний возраст миллиардеров: **65 лет**  
 Совокупное состояние миллиардеров: **\$64,4 млрд**  
 Совокупное состояние / ВВП: **1,3%**  
 Товары: **Nintendo, Suntory**  
 \*На июль 2006 г.

**В** ЯПОНИИ СОВОКУПНОЕ СОСТОЯНИЕ миллиардеров составляет всего 1,3% ВВП — самый низкий показатель из всех регионов (для сравнения, в Индии 24%, в США 10,3%). Это говорит о том, что в Японии в отличие, например, от Индии не так сильно расслоение общества. С другой стороны, ВВП Японии больше индийского в шесть раз, а население — в восемь раз меньше. Классические японские миллиардеры зарабатывают на современных технологиях и недвижимости. Но, как и в любой другой диверсифицированной экономике, огромные состояния делают практически на всем, начиная от безалкогольных напитков и заканчивая производством игровых автоматов.

В апреле прошлого года компания SoftBank, принадлежащая самому богатому японцу Масаэси Сон (\$5,8 млрд), заплатила \$12,5 млрд за японское подразделение Vodafone. За одну ночь SoftBank стала третьим провайдером сотовой связи в стране. SoftBank также отвечает за японскую версию Yahoo, а в ноябре 2006 года компания объявила о намерениях создать в японской части интернета совместно с News Corp. Руперта Мердока сообщество блогеров MySpace.



Масаэси Сон

На втором месте в списке японских миллиардеров

Акира Мори (\$5,7 млрд), возглавляющий Mori Trust. Этот конгломерат владеет офисами и жилыми домами в центральном Токио, а также курортами в японских «Альпах». Любимое занятие Мори — чтение романов Древнего Китая.

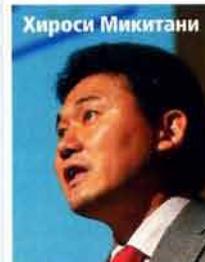
Хироси Ямаучи (\$3,9 млрд) превратил небольшую фирму по производству игровых карт в самую известную в мире «игровую» компанию Nintendo. После 55 лет непрерывной работы в 2005-м Хироси ушел в отставку. Он до сих пор остается крупным акционером,

а за компанию можно не волноваться — новые игры от Nintendo популярны во всем мире, годовая выручка компании — \$8 млрд.



Хироси Ямаучи

Тетка Ямаучи, Хироси Микитани, имеет состояние почти \$3 млрд благодаря интернет-торговле. Он основал торговый портал Rakuten 10 лет назад, сейчас в него входит более 18 000 онлайн-магазинов, где можно купить все, начиная от огурцов и заканчивая последними моделями BMW.



Хироси Микитани

Кунио Бусудзияма сделал свои \$4,4 млрд на игровых автоматах пачинко. Развлечение на уровне детского сада — гоняешь шарик по игровому полю. Однако в пачинко играют миллионы взрослых людей; в Японии открыто около 18 000 игровых салонов. Бусудзияма создал свою компанию еще в 1966 году, бизнес растет до сих пор, в том числе благодаря законодательству, которое обязывает салоны постоянно обновлять «парк» автоматов.

Состояние семьи Нобутада, разливающей пиво Suntory, оценивается в \$4,7 млрд





# АВСТРАЛИЯ И НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ

Население: **24,3 млн\***  
 ВВП: **\$744 млрд**  
 Число миллиардеров: **15**  
 Число миллиардеров на 100 000 человек: **0,6**  
 Средний возраст миллиардеров: **62 года**  
 Совокупное состояние миллиардеров: **\$33,3 млрд**  
 Совокупное состояние / ВВП: **4,5%**

\* На июль 2006 г.

**Н**А ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД КАЖЕТСЯ, ЧТО в Австралии миллиардеры должны зарабатывать в основном на добыче полезных ископаемых, но на самом деле из 15 участников списка таких всего двое. А богатейшие зеленого континента сделали деньги в медиаиндустрии и недвижимости. На огромной территории государства-континента проживает в 20 раз меньше людей, чем в Европе. Совокупное состояние австралийских миллиардеров в 25 раз меньше, чем европейских. В ВВП страны оно составляет 4,5%, на один процентный пункт меньше, чем в Старом Свете.

В декабре 2005 года самый богатый австралиец **Джеймс Пэкер** унаследовал от умершего отца медиаимперию



Джеймс Пэкер

Publishing & Broadcasting (PBL). Первым делом он перевел все медиаактивы в совместное предприятие, созданное с фондом прямых инвестиций CVC Asia Pacific. В ре-

зультате сделки компания Пэкера получила наличными \$3,7 млрд. Часть средств Пэкер направил в Melco PBL Entertainment — еще одно СП, созданное вместе с Лоуренсом Хо (сыном гонконгского миллиардера Стэнли Хо). Компания приобрела казино в Макао, эту территорию называют китайским Лас-Вегасом. Состояние Пэкера оценивается теперь в \$5,5 млрд.



Керри Стоукс

Основной конкурент Пэкера по медиабизнесу — **Керри Стоукс**. Его компания называется Seven Network. Так же как и Пэкер, свои журналы, телеканал и интернет-проекты он передал в СП с

фондом прямых инвестиций Kohlberg Kravis Roberts & Co, получив от него наличными \$2,5 млрд.

Третьего австралийского миллиардера в медиабизнесе зовут **Брюс Гордон** (\$1 млрд), ему принадлежат не только 24 региональных телеканала, но и офисные здания и земля под ними. Не брезгает он и скупкой акций своего конкурента PBL на открытом рынке. Гордону сам бог велел заниматься медиа — он проработал 35 лет в Paramount International Television.

Судя по числу миллиардеров от медиа, австралийцы активно смотрят телевизор и читают газеты, но для этого неплохо иметь и свой дом. В этом им



Всего два австралийских миллиардера добывают руду

помогает **Гарри Оскар Тригубофф**, который строит недорогие дома для среднего класса. Он родился в Китае в семье русских эмигрантов, которые бежали от большевистской революции. В 28 лет уехал в Австралию. Сейчас у 74-летнего предпринимателя \$2,3 млрд и три автомобиля Bentley. На номерах роскошных машин красуются довольно банальные названия HOT1, HOT2 и OSCAR1.

В Новой Зеландии все более прозаично. Все три миллиардера сделали свои состояния на инвестициях. Самый богатый из них, **Грэм Харт** (\$2,7 млрд), занимается тем, что покупает компании, у которых не все благополучно с бизнесом, и продает их по частям. В последнее время уделяет особое внимание



Грэм Харт

фирмам, специализирующимся на упаковках. Харт увлекается дайвингом, на этом поприще прославился как спасатель — в январе (в Южном полушарии это разгар лета) он вытаскил из горящей яхты трех людей и собаку.

фирмам, специализирующимся на упаковках. Харт увлекается дайвингом, на этом поприще прославился как спасатель — в январе (в Южном полушарии это разгар лета) он вытаскил из горящей яхты трех людей и собаку.



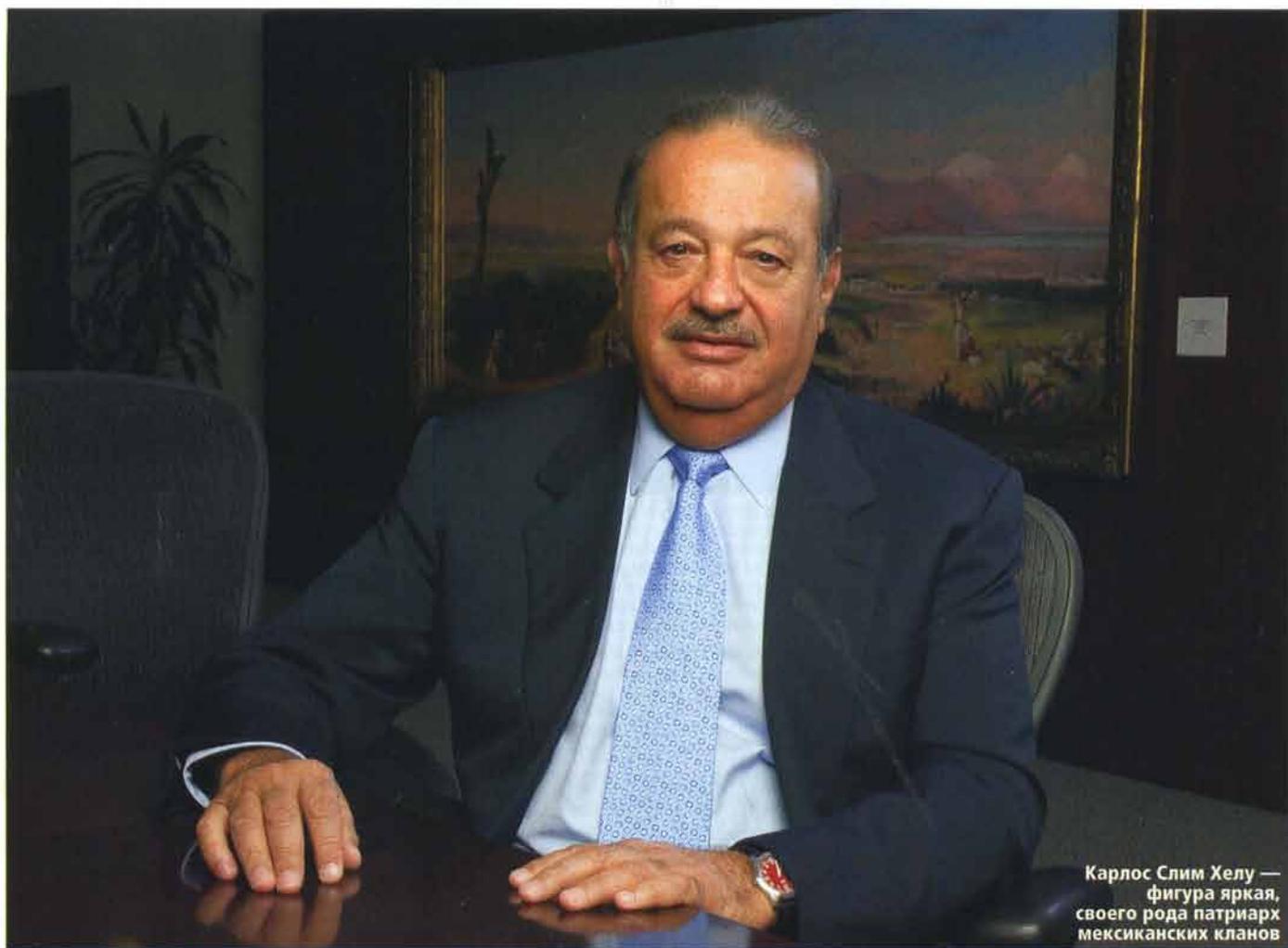
PBL принадлежит блокпакет компаний Foxtel — крупнейшего телевизионного провайдера Австралии

# ПОХОЖИЙ СЛУЧАЙ

Мексиканец Карлос Слим Хелу — в тройке самых богатых людей планеты. И ему не хватает того же, чего и российским миллиардерам, — народной любви. Можно ли купить ее за деньги? | **Хелен Костер**

**И**МПЕРИЯ 67-ЛЕТНЕГО КАРЛОСА СЛИМА ХЕЛУ ОХВАТЫВАЕТ телекоммуникации, банковские услуги, энергетику, табачную промышленность и многие другие отрасли. Его состояние в 2006 году росло быстрее, чем у многих других миллиардеров, и достигло гигантских размеров —

\$50 млрд. Сегодня Слим занимает третью строчку в рейтинге богатейших людей планеты журнала Forbes, прямо под знаменитым американским инвестором Уорреном Баффеттом. А тот с 2001 года располагается в списке прямо вслед за лидером, своим протеже и другом Биллом Гейтсом.



Карлос Слим Хелу —  
фигура яркая,  
своего рода патриарх  
мексиканских кланов

ФОТО KETHI DANNEMLER, DRIE FORBES

Что отличает Слима от богатых соседей по списку? В первую очередь то, что он сколотил свое состояние в стране, где половина населения живет за чертой бедности. Его состояние равно 6,3% ВВП Мексики. Если бы состояние Гейтса было равно такому же проценту от ВВП США, оно оценивалось бы в \$784 млрд. Достаточно, чтобы любого политика хватил удар.

В Гонконге, например, или в Финляндии Слима считали бы образцом современного капиталиста, self-made миллиардером, который дает работу 218 000 человек и двигает свою страну в прекрасное будущее. Но в Мексике так не считают. На родине Слима не любят, подозревая его в темных махинациях. Он получил репутацию алчного монополиста, не гнушающегося использовать в бизнесе свои

## ЕГО СОСТОЯНИЕ РАВНО 6,3% ВВП МЕКСИКИ. ЕСЛИ БЫ СОСТОЯНИЕ ГЕЙТСА БЫЛО РАВНО ТАКОМУ ЖЕ ПРОЦЕНТУ ОТ ВВП США, ОНО ОЦЕНИВАЛОСЬ БЫ В \$784 МЛРД

политические связи. И не важно, что Слима никто официально не заподозрил во взяточничестве, что в отношении него ни разу не велось следствие, не говоря уже о предъявлении обвинений — этого тоже не было. У простого мексиканского люда одно его богатство уже вызывает подозрение. Для примера: в прошлом году в правоцентристской газете La Reforma появилась карикатура на Слима, изображавшая его гигантским боксером на ринге, давящим крошечного противника. Ограждение ринга было представлено в виде телефонных кабелей. Намек прозрачен: Слим контролирует компанию Telmex, которой принадлежит 90% рынка фиксированной связи в Мексике, и компанию America Movil, которой принадлежит 73% рынка мобильной связи. Под карикатурой была подпись: «Малышка на миллиард».

Не то чтобы Слим вел свои дела как-то по-особенному. В мексиканской экономике многое строится на личных связях, кланах — этакий «кумовской капитализм». Производство цемента, например, контролируется компанией Cemex и ее владельцем миллиардером Лоренцо Замбрано. Обе национальные телесети принадлежат правящей элите: TV Azteca управляется Рикардо Салинасом Плиего, а Grupo Televisa — Эмилио Ацкаррага Жаном, любимчиком клана Ацкаррага. Монополизирован даже рынок тортильи, который контролируется принадлежащей семье Гонсалеса Баррьеры компанией Gruma (71% рынка). В январе после повышения цен на тортильи вдвое люди вышли выразить протест на улицы Мехико. Но именно Слиму достается больше всех, возможно, потому, что он — фигура яркая, своего рода патриарх среди мексиканских кланов.

«В Мексике существует тесная, запутанная паутина связей и личных отношений между правительством и бизнесменами», — говорит яркая противница Слима Дениз Дрессер, преподаватель политологии в Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico (ITAM). «В результате мы имеем пра-

вительство, которое не защищает интересы своего народа, не желает действовать в интересах потребителя. Вместо этого оно помогает своим друзьям и сторонникам. И в некоторых случаях имеющие связи с правительством бизнесмены обогащаются за счет мексиканского народа», — отмечает она.

Слим утверждает, что критика его не волнует. «Если вы будете переживать из-за чужого мнения, у вас не пойдут дела», — объясняет бизнесмен в интервью Forbes. — Я не желаю думать о том, за что меня будут вспоминать после смерти». Во время нашего разговора (который проходит в его скучном офисе, расположенном в фешенебельном районе Мехико), Слим выложил на стол подготовленную заранее распечатку с информацией, призванной опровергнуть мнение

о монополистических позициях его компаний. Взятая наугад страница: «На самом деле еще 44 компании предлагают услуги международной связи, 26 компаний — местной связи и 10 компаний — мобильной связи. Так что Telmex не действует как монополист».

Не слишком ли много опровержений от человека, которого не волнует критика? Некоторые люди, хорошо зна-

ющие Слима, говорят, что постоянные придирки все же сильно терзают его и он всегда старается оправдываться. «Он такой же, как все. Ему не нравится, когда его критикуют. Он переживает и хочет сделать как лучше. Мне кажется, что он хочет запомниться как человек, сделавший что-то хорошее для своего народа», — говорит председатель правления AT&T Эдвард Уитэйкр-младший, который знаком со Слимом с 1990 года. Американский телекоммуникационный гигант заплатил тогда за 10% Telmex \$1 млрд; сегодня этот пакет оценивается более чем в \$10 млрд.

В словах Уитэйкра есть доля правды. В последнее время Карлос Слим действительно всерьез занялся филантропией. Он возродил к жизни созданный им много лет назад благотворительный фонд, перечислив в него в прошлом году \$1,8 млрд и пообещав пожертвовать еще \$10 млрд в течение четырех лет (средства будут использованы фондом в различных программах здравоохранения и образования). «Моя новая задача — сфокусироваться на развитии Латинской Америки и проблеме занятости в регионе», — с гордостью сообщает Слим. Но и эти его начинания были встречены многими в Мексике настороженно и даже неприязненно. Та же Дрессер, к примеру, полагает, что этого недостаточно: «В тот день, когда вы объявите о пожертвовании 80% вашего личного состояния на что-то альтруистическое, я стану вашим ярким сторонником». Ситуация чем-то напоминает российскую: в Мексике вообще считается, что бизнесмены занимаются благотворительностью лишь для собственной выгоды.

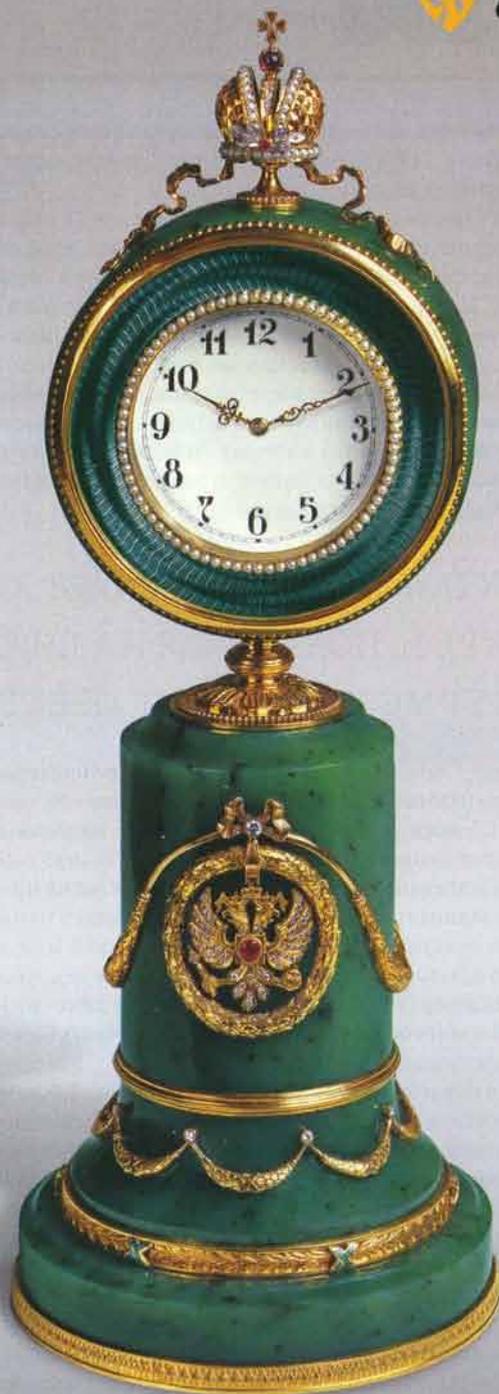
**К**арлос Слим — бизнесмен с рождения. Его отец, Хулиан Слим Хаддад Агламаз, был иммигрантом из Ливана. Он сделал состояние на инвестициях в недвижимость в Мехико после мексиканской революции 1910 года. Каждое воскресенье Слим-старший выдавал сыну пять песо и заставлял его вести учет расходов. Сегодня Слим-младший хранит пять учетных книг из своего детства на

полках в офисе рядом с книгами Баффетта, Гетти и Рокфеллера. «Вот, посмотрите, — говорит он, доставая с полки один из «гроссбухов» и открывая разделенную на два столбца страницу. — Это было ровно 52 года назад. Я купил газировку за 70 сентаво. А на другой день — две лепешки, два альбома и два пончика». Судя по его конституции, Слим по-прежнему неравнодушен к сладкому.

К 26 годам Слим накопил \$400 000 на своих инвестициях и женился на Сомайе Домит, которая родила ему шестерых детей. (Она умерла в 1999 году от почечной недостаточности, и второй раз Слим не женился.) Он получил образование в области гражданского строительства. А вскоре после окончания института начал скупать компании во всех секторах экономики, выискивая активы, от которых хотели избавиться владельцы. Общей стратегии у него не было. Он просто хотел делать деньги.

И спустя 40 лет Слим продолжает делать их — на товарах и услугах, которые необходимы мексиканцам в повседневной жизни. Его компании производят шины для их машин и строят дороги, по которым они ездят. Ему принадлежит сеть Sanborns из 180 магазинов, где мексиканцы покупают товары и обедают. Его банк выдает им кредиты. Завод выпускает плитку, которой выкладывают полы на кухнях. А с его нефтяных платформ качают нефть, продукты переработки которой идут на обогрев их домов. Суммарная капитализация компаний Слима, большинством которых управляют два его холдинга, Grupo Carso и Grupo Financiero Inbursa, составляет примерно половину капитализации компаний, входящих в ключевой индекс мексиканской биржи *Indice de Precios y Cotizaciones*. В прошлом году этот индекс взлетел на 49%, а вместе с ним заметно выросло и состояние Слима.

Конгломерат компаний строился не один день. Начало Grupo Carso было положено в середине 1960-х, когда Слим приобрел завод по разливу напитков, создал строительную компанию и фирму, специализировавшуюся на недвижимости. В 1976 году он потратил \$1 млн на покупку 60% небольшой компании Galas de Mexico, печатавшей этикетки для сигаретных



реклама



## Застольные часы «Президент»

*Первый экземпляр этой серии часов ручной работы украшает рабочий стол Президента Путина в Кремле.*

*Они изготовлены известной российской компанией «Гуриати» из нефрита, золота и серебра. Корпус украшен драгоценными камнями и горячей эмалью гильюше. Механизмы с 8-дневным заводом производятся по специальному заказу в Нойшателе — часовой столице Швейцарии. Подробнее о компании мы расскажем в одном из следующих номеров.*

362040, г. Владикавказ, ул. Ботоева, 12; тел.: 8-8672-54-55-52  
факс: 8-8672-54-95-09; [www.guriaty.com](http://www.guriaty.com); e-mail: [info@guriaty.com](mailto:info@guriaty.com)

пачек. А спустя пять лет использовал полученные активы, чтобы приобрести 51% табачной компании Cigatam, одного из главных клиентов Galas.

В 1982-м в Мексике разразился экономический кризис. Инфляция выросла до небес, за ней устремились процентные ставки, дефолты по долгам объявлялись чуть ли не каждый день. Даже самые смелые инвесторы уходили с рынка. Но Слим продолжал покупать — по бросовым ценам. «Все были напуганы и хотели как можно скорее увести деньги в США и Европу, — говорит Карлос Монтемэйор, глава компании Marocel, конкурента Telmex на рынке международной связи. — А Слим набирал силу, в то время как остальные мексиканские компании страдали. Я бы сделал то же самое, будь у меня тогда деньги».

«ДО СИХ ПОР МОЙ УМ РАБОТАЕТ ХОРОШО, — ГОВОРИТ ОН, ПОКАЗЫВАЯ НА ЛИНЕЙКУ. — А ВОТ ТУТ МОЗГИ МОГУТ ПОДВЕСТИ»

В 1984 году Слим потратил \$13 млн на приобретение страховой компании Seguros de Mexico. Сегодня она оценивается в \$1,5 млрд, и это после выделения в отдельные фирмы четырех непрофильных направлений. В 1985 году он купил сеть магазинов Sanborns за \$30 млн. Сегодня прибыль этого холдинга до уплаты налогов составляет около \$500 млн. На следующий год Слим выложил \$50 млн за добывающую компанию Minera Frisco. Далее одну за другой он купил Conductex (автозапчасти и кабели), Nacobre (руда, металлургия) и многое другое. Все они теперь — часть Grupo Carso, оценивающегося в \$8 млрд.

Причем до поры до времени, целую четверть века, Слиму удавалось избегать публичности и критики в своей адрес. И только с выходом в 1990 году на телекоммуникационный рынок эта сладкая пора кончилась. Президент Мексики Карлос Салинас де Гортари проводил тогда приватизацию, и Слим выиграл конкурс на покупку 51% голосующих акций телефонной госкомпании. Сделка стоимостью \$1,8 млрд мгновенно породила ничем не подтвержденные слухи о том, что у Слима есть личные связи с президентом. С тех пор он никак не может отвязаться от этих обвинений.

В конкурсе участвовало еще два претендента. Слим получил поддержку от компании Уитэйкра, в то время называвшейся SBC, и от France Telecom. Предложенная Слимом сумма была на \$70 млн больше, чем у занявшей второе место группы, в которую входила компания GTE и мексиканская брокерская контора, возглавляемая кузеном Слима. Правительство продало большую часть своей доли на открытых торгах вскоре после закрытия сделки со Слимом. К 2001 году компания стала полностью частной.

Первые семь лет Telmex была монополистом на рынке (всем участникам конкурса правительство обещало длительный период отсутствия конкуренции). В Мексике тогда установились одни из самых высоких в мире цен на телефонную связь. В 1997 году рынок открыли, и с тех пор конкуренты неоднократно вступали в конфликты с Telmex из-за высокой стоимости доступа к линиям. С 1990 года

компания Слима увеличила число абонентов с 5 млн до 18 млн, что соответствует указанным выше 90% рынка фиксированной связи. Стоимость доступа для конкурирующих операторов снижена с 5,8 цента за минуту международной связи до 1 цента за минуту трафика, проходящего по принадлежащей Telmex линии.

В конце 1990-х Слим выделил направление беспроводной связи Telmex в отдельную компанию America Movil. Последняя быстро обогнала лидера рынка Iusacell, нацелившись на абонентов с низким уровнем доходов. Компания Слима предложила контракты людям без кредитных карт и банковских счетов, субсидировала покупку самого телефона и вывела тарифы с предварительной оплатой. В результате число абонентов сотовой связи выросло с 9 млн в 2000 году до 39 млн на сегодняшний день. Чистая прибыль America Movil в прошлом году составила \$4 млрд при доходах \$22 млрд. Доля Слима (30%) оценивается в \$25 млрд, что составляет чуть больше половины всего его состояния. Доля Слима в Carso Global (80%), которая контролирует Telmex, оценивается в \$11 млрд.

Тогда же, в конце 1990-х, Слим начал потихоньку передавать бразды правления детям. Старший сын, 39-летний Карлос, сегодня управляет Grupo Carso. Средний сын, 38-летний Марко Антонио, возглавляет финансовую компанию Inbursa с объемом продаж \$2,5 млрд в год. Младший сын, 37-летний Патрик, председательствует в правлении America Movil. Зять Дэниел Хадж Абумрад является генеральным директором America Movil, зять Артуро Элиас Аюб возглавляет фонд Telmex и является пресс-секретарем Слима, а третий зять, архитектор, работает над проектом музея искусств, который собирается строить Слим.

Сам же патриарх теперь работает над приобретением объекта посерьезнее любых материальных активов — народной любви. Утверждая, что это его не волнует, Слим все же дает понять: ему прекрасно известно, что время летит и его не повернуть вспять. За последние 10 лет его фонд выдал 150 750 стипендий, 10 млн пар контактных линз, а также 66 млн велосипедов детям бедняков, которые иначе не смогли бы попасть в школу.

Он и сам считает, что этого мало. В начале 1990-х он делал всего лишь 1% из того, что должен был бы делать в области благотворительности. Сегодня Слим оценивает свои усилия в 20% от желаемого. «Я согласен, что делаю недостаточно, — говорит он. — Потому что для меня это вопрос не денег. Это вопрос того, решаю я конкретные проблемы или нет».

На стене в его офисе висит арт-объект: металлическая линейка, прикрепленная к белому полотну и окрашенная в желтое до отметки 62 дюйма, затем в белое до 75, а затем в зеленое до 100. Слим говорит, что это отражает его пожилой возраст и снижающуюся остроту ума. «До сих пор мой ум работает хорошо, — говорит он, показывая на отметку в 72 дюйма. Потом переводит взгляд на зеленую часть линейки. — А вот тут мозги могут подвести». По расчетам Слима, у него есть пять лет или около того, чтобы навести порядок в своих делах. **F**

# РАСПОРЯДОК ДНЯ

Образ жизни резидента «Золотой сотни» — это территория мифов и легенд. Принято считать, например, что средний миллиардер проводит дни свои на горных лыжах в обнимку с красавицами. Другое расхожее мнение — миллиардер трудится по 36 часов в день, что и принесло ему успех в жизни. Сколько на самом деле работают богатейшие бизнесмены России? Как проводят свободное время? Что их заботит? Эти и другие вопросы мы задали обладателям состояния от \$1,8 млрд до \$13,5 млрд

**Максим Кашулинский, Александр Кондратьев, Ирина Телицына**



## Михаил Фридман

ВОЗРАСТ: **43 года**

ДЕНЬГИ: **\$13,5 млрд**

РАБОТА: **председатель наблюдательного совета директоров консорциума «Альфа-Групп»**

ЦИТАТА: **«У меня вообще с амбициями все нормально — у меня их нет. Практически».**

— Многие лидеры мировых компаний вроде Джека Уэлча говорят, что они встают чуть ли не в пять утра, час занимаются спортом и потом как заведенные работают до позднего вечера. Вы верите, что такое возможно?

— Шесть часов в день спать нетрудно. Но я в среднем сплю около семи часов. И это не от желания вести спартанский образ жизни и не потому, что времени не хватает. Просто организм с возрастом перестраивается: раньше мог дольше спать, сейчас просыпаюсь раньше.

— Как устроен ваш типичный день?

— Я бы сказал так: есть типичный, а есть идеальный. Идеальный — я встаю без чего-то восемь, иду на спорт, ну а потом часам к 10 приезжаю на работу.

— В чем состоит работа миллиардера?

— Как у любого человека, занимающегося преимущественно умственным трудом, день складывается в основном из раз-

говоров. В моем случае так было 15 лет назад, так и сейчас. Меняются только объекты общения.

— То есть искусство быть богатым — это искусство общения?

— Я бы сказал, искусство быть богатым — это искусство знания человеческой природы. А ее знание проявляется в общении.

— Откуда вы узнаете человеческую природу: жизненный опыт, книги?

— Комбинация этих факторов плюс генетическая предрасположенность: кто-то более внимателен к другим людям, а кто-то вообще не интересуется окружающими. Я же интересуюсь разными вещами, даже теми, которые к моей деятельности не имеют никакого отношения. Мне, например, интересно недавно было поговорить с пианистом Денисом Мацуевым. Или вот: мы ужинали с Эдвардом Радзинским, он очень содержательный человек. Игорь Бутман, Слава Вакарчук из группы «Океан Эльзы»... Мне с ними очень интересно общаться.

— Может, вы находите в этом общении какой-то баланс, какую-то противоположность бизнесу с его жесткостью и требовательностью?

— Мне не кажется, что нужен какой-то баланс. Я всю жизнь интересовался самыми разными вещами — это такая черта характера. Вот я смотрю в газетах — был концерт Ноэля Галлахера (лидер группы Oasis. — Forbes), и думаю: надо было сходить посмотреть. Конечно, музыка не моего поколения,

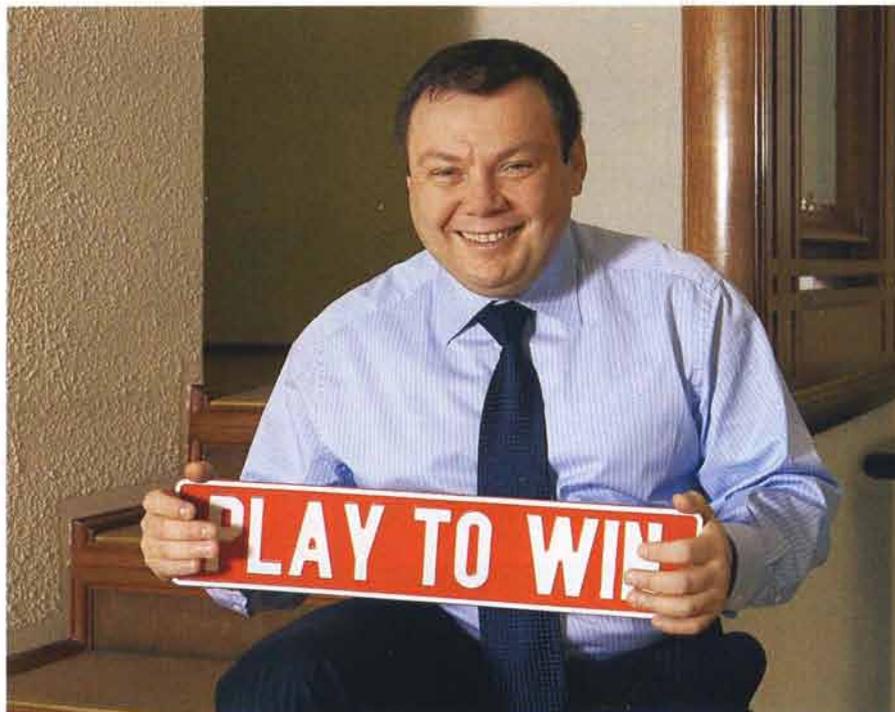
но все равно событие. Я был на московском концерте Чака Берри — это же легенда, нельзя было пропустить.

— В одном интервью вы сказали, что, приходя в книжный магазин, покупаете по 20 книг. Неужели вы успеваете их прочитать?

— Да я не такой загруженный человек, как кажется. К тому же я не все книги дочитываю до конца — если неинтересно, бросаю. Из 20 книг дочитываешь пять. Так что через месяц-полтора можно снова идти в магазин.

— Что запомнилось?

— «Все поправимо» Александра Кабакова. Две книги Эльфриды Елинек, австрийки, лауреата Нобелевской премии. Очень хорошая книга Салмана Рушди... Ну, естественно, я прочитал «День опричника» этого... вылетело из головы,



которого все читают... Сорокина.

— Вам книга Сорокина с нарисованным там жутким будущим не показалась угрожающей?

— Если бы я угрозы ощущал путем чтения книг, я бы не стал тем, кем я являюсь.

— Вы с друзьями время от времени отправляетесь в экстремальные путешествия на джипах. Где были последний раз?

— Мы проехали по маршруту Перу — Боливия — Чили. За две недели тысяч пять километров. Дико интересно и достаточно экстремально, поскольку средняя высота была около 4000 метров. Хотя, конечно, для нас это не вопрос экстрима — такие поездки носят, скорее, этнографический характер, в них обнажаются довольно фундаментальные вещи, устройство человеческой природы.

— Поделитесь.

— Например, Перу. Там был центр империи инков. И меня очень заинтересовал их способ колонизации других народов. Инки предлагали им на выбор два варианта. Первый — признать верховенство и подчиниться их системе ценностей,

сохранив какие-то элементы своей. В случае стихийных бедствий гарантировалась защита, в случае внешнего нападения народы обороняются вместе. А второй вариант: если вы на это не согласны, мы вас всех убиваем. Так вот, я понял, что империя может существовать только при наличии этого второго варианта.

— Интересно. С кем вы обычно ездите и как часто?

— Раз в год. У нас подобралась целая команда; из известных вам людей — Герман Хан, Витя Вексельберг, Володя Григорьев (советник главы Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям. — Forbes), Саша Абрамов (помощник президента РФ. — Forbes).

— А нет ли в поездках с государственными чиновниками элемента коррупции? Или они за себя платят?

— Они, конечно, платят сами за себя. А вообще, если уж говорить об отношениях, которые вы упомянули, то поездки в экстремальных условиях на джипе — не самый прямой путь к сердцу чиновника. Наверное, есть более магистральные тропы (смеется).

— Это точно. На ваш взгляд, кстати, ситуация с коррупцией изменилась за последние 10 лет?

— Не думаю, что фундаментально. И 10 лет назад, и сегодня нет общественного неприятия коррупции...

— Ну как же, общественность коррупцию осуждает...

— Абстрактно, как зло, — да. Но общество не считает, что с этим нужно бороться. Считают так: воруют — ладно, вопрос — сколько воруют. Нет силы, которая в принципе нетерпимо относилась бы к коррупции. На Западе мощный толчок дала церковь. Можно сказать, Реформация началась с борьбы с коррупцией: считалось, что папская власть коррумпирована, что такой институт, как ин-

## «ВОТ Я СМОТРЮ В ГАЗЕТАХ — БЫЛ КОНЦЕРТ НОЭЛЯ ГАЛЛАХЕРА, И ДУМАЮ: НАДО БЫЛО СХОДИТЬ ПОСМОТРЕТЬ»

дульгенция, сам по себе — форма коррупции. И Лютер, и Кальвин, и Цвингли боролись за чистоту идеи, против коррупции, которая разъедала здание церкви, как они полагали. Так появились протестантские ценности, так, если верить Максиму Веберу, было заложено здание современного капитализма.

— Нам, похоже, это не грозит.

— У нас, к сожалению, нет института церкви, влиятельного не в ритуальном отношении, а в моральном: тут и советская власть постаралась, и много было других исторических предпосылок. После реформы Петра вообще остался один лишь институт — власть.

— Вы в кино ходите или у вас есть свой кинотеатр?

— Свой кинотеатр?... (смеется) Я довольно часто хожу в кино,

смотрю много фильмов. Последнее, что смотрел, старые фильмы: «Сны Аризоны» Кустурицы и «Энни Холл» Вуди Аллена.

— **АФК «Система»** недавно профинансировала фильм Аллена. У вас нет таких амбиций — снять фильм?

— У меня вообще с амбициями все нормально — у меня их нет. Практически.

— **Ну а благотворительность?**

— Эта идея мне как раз близка. Мы ею занимаемся активно, и с возрастом я собираюсь заниматься ею все больше. Я вообще считаю, что это не менее сложное дело, чем зарабатывать деньги. Благотворительность — это не просто дать кому-то большую сумму. Мы, например, стали инициаторами создания благотворительного фонда «Линия жизни», помогающего смертельно больным детям. Цель — не только спасти детей, что само по себе уже крайне важно, но еще и вовлечь в процесс как можно больше людей — сотрудников наших компаний и не только их. Я считаю, что когда благотворительность состоит только в том, что 50 человек дают по \$5 млн, — это бессмыслица, она не имеет никакого общественного эффекта. Вот Витя Вексельберг купил эти яйца, сделал очень благородное дело, но при этом стал объектом совершенно незаслуженных насмешек. Грустно... Для того же, чтобы люди, общество по-настоящему ценили благотворительность, они должны сами принимать в ней какое-то участие, на себе почувствовать, что это значит — отдать собственные 1000 или 500 рублей, увидеть, как они работают.

— **Меняет ли благотворительность отношение к богатым?**

— Это ровно то, что я говорю: если люди в нее не вовлечены, тогда не меняет. К тому же у нас вообще сложилось отношение к богатству как к чему-то заведомо несправедному. Раньше говорили, что это связано с приватизацией, но сейчас куча богатых, которые никакого отношения к приватизации не имеют, и их все равно воспринимают как зло. У нас богатство в светском аспекте легально, а в моральном — нет.

— **Власть, по-вашему, прилагает какие-то усилия для легитимации богатства?**

— Власть у нас в целом старается держаться в фарватере общественных представлений, не пытаясь их формировать. И в этом смысле российская власть очень демократическая — следует за общественным консенсусом. А консенсус заключается в том, что все богатство преступно. Даже среди представителей элиты широко распространено мнение, что уровень успеха определяется степенью аморальности.

— **Но ведь что-то поменялось за последние несколько лет? Я, например, недавно участвовал в телепередаче, посвященной тому, как стать миллионером, — налицо здоровый интерес к этой теме.**

— Я так скажу: если капитализм, даже в нынешней несовершенной форме, продержится еще 10–15 лет, то какая-то легитимация богатства произойдет. Остынут страсти, все привыкнут к тому, что есть богатые люди. Вопрос в скорости изменений.

— **Но у нас и богатство возникло достаточно быстро.**

— Богатство как раз потому и возникло быстро, что люди в основном богатыми стать и не стремились.

— **Вы хотите сказать, что у вас и других очень богатых теперь людей было меньше конкурентов, чем могло бы быть?**

— Конечно. Если бы нашлся человек, который, как Рузвельт в США, сказал: вот национальная идея — обогащайтесь, то, безусловно, было бы меньше перекосов, меньше сверхбогатых и сверхбедных.

— **И как вы живете с таким общественным мнением...**

— Отношусь к нему как к данности.

— **Вы счастливы?**

— Я в достаточной степени счастлив, поскольку занимаюсь интересной работой, моя жизнь комфортна, и в ней масса уникальных и даже исторических эпизодов.

— **Может, у вас непреходящее ощущение счастья?**

— Это не по адресу — постоянно ощущать себя счастливыми могут одни умалишенные.

## Владимир Евтушенков

ВОЗРАСТ: **58 лет**

ДЕНЬГИ: **\$8,5 млрд**

РАБОТА: **председатель совета директоров АФК «Система»**

ЦИТАТА: **«Я не сидел, не погибал, не зависал между жизнью и смертью»**



— **Много ли вам приходится работать?**

— Много. Бизнес не терпит предательства. Строго говоря, он не терпит трех вещей. Первое: когда из него изымают деньги для личных или каких-то других нужд, бизнес сразу это чувствует. Второе: страшно не любит, когда им начинают пренебрегать. Могут судить по многим примерам. Когда человек то охотится на львов в Африке, то еще где-то отдыхает и развлекается, работе это на пользу не идет. Проблемы в компании начинаются однозначно. И третье: бизнес не терпит политики. Он требует защиты со стороны государства, но политики не терпит. Как только руководитель начинает

играть в политические игры, даже тактически выгодные, стратегически он все равно проигрывает.

— **И все же: сколько часов в день проводите в кабинете? Бывают ли у вас рабочие выходные?**

— Тот, кто говорит, что работает 24 часа в сутки, врет. Мозг требует отдыха. Я — «сова». Начинаю работать часов с десяти утра, заканчиваю нередко в 3–4 часа ночи. В выходные, если я в Москве, работаю всегда. Вообще мне приходится много летать по миру, жить в разных часовых поясах, поэтому грани между днем и ночью, рабочими днями и выходными как-то стерлись. Не получается жить как нормальному гражданину, от субботы до субботы.

— **Вы руководите своим расписанием или оно вами?**

— Это взаимный процесс. Вот сейчас я заболел, отменил все поездки и несколько дней не появляюсь на людях. Но чаще командует расписание. Часто ли бывают авралы? Весь бизнес — это сплошной аврал. Каждый день жизнь подкидывает что-то совершенно непрогнозируемое.

— **Работаете «в охотку» или потому, что так надо?**

— Нет таких денег, которые заставили бы меня работать, если



— Может быть, посвятить себя хобби.  
 — Хобби? Работа и есть мое хобби. Я не фанатичен ни в одном вопросе. Марки не собираю, охотой не увлекаюсь. Играю в теннис, занимаюсь горными лыжами, еще какими-то видами спорта — это нужно, чтобы поддерживать организм в тонусе.  
 — Как проводите отпуск?  
 — Отдыхаю обычно пару раз в год. Десять дней в начале января катаюсь на горных лыжах, чаще всего в Австрии. Хотя это не принципиально, подойдет любой горнолыжный курорт. Летом тоже дней десять отдыхаю. Например, на яхте с друзьями, собственной яхты у меня нет. Здесь тоже нет чего-то стабильного. Люблю читать. Если мозг свободен — новинки по экономике, управлению. Когда я устал и голова

бы я не получал от этого удовольствия. Допускаю, что у большого числа людей все обстоит по-другому. И они себя заставляют. Мне их жаль — они же наверняка могли бы изменить свой образ жизни. Может быть, мне везло, но чем бы я ни занимался по жизни, всегда делал это с удовольствием. Если что-то становится не так, организм сразу протестует, и я стараюсь изменить ситуацию. Так что дело не в деньгах, не в том, больше или меньше я смогу их сделать. Зачем я работаю? Часто сам задаю себе этот вопрос. Потому что пока наибольшее наслаждение в жизни я получаю именно от этого. Как только надоест — дня этим больше заниматься не буду. Но, если брошу, непонятно, что делать. Нет достойного занятия-заменителя. Я не любитель прожигать жизнь на тусовках.

«КОГДА Я УСТАЛ, ТО ЧИТАЮ  
 РОССИЙСКИЕ ДЕТЕКТИВЫ.  
 КАКИХ АВТОРОВ? ДА ЧЕРТ ЕГО ЗНАЕТ»

забита до предела — то российские детективы. Каких авторов? Да черт его знает, это не имеет значения.  
 — Когда вы в последний раз чувствовали острый интерес к жизни?  
 — Я всегда его чувствую. Вот сейчас, например. Пиков и спадов не бывает. Может быть, потому, что жизнь у меня была «ровная»... Я не сидел, не погибал, не зависал между жизнью и смертью. Не было каких-то экстремальных ситуаций, когда начинаешь остро понимать и ценить жизнь. Поэтому у меня к ней ровный постоянный интерес.

Сергей Галицкий

ВОЗРАСТ: **39 лет**  
 ДЕНЬГИ: **\$1,8 млрд**  
 РАБОТА: **гендиректор ОАО «Магнит» (крупнейшая розничная сеть России)**  
 ЦИТАТА: **«Жизнь — она бессмысленна сама по себе...»**



— Вы в котором часу появляетесь на работе?  
 — В будние дни — в девять, в субботу и воскресенье в десять.  
 — В воскресенье на работу? Зачем?  
 — Вопрос «зачем» вообще не отсюда. Что в деревне еще делать? (Галицкий называет «большой деревней» город Краснодар, в котором живет и работает. — Forbes.) На конях кататься? Кроме того, я не считаю, что должен быть какой-то график — пять дней работаешь, потом отдыхаешь. Отдыхать надо, когда ты устал.

— И как понимаете, что устали?  
 — Симптомы — отсутствие свежести в голове, ты уже не можешь ничего рожать, острота пропадает — это и есть усталость. Если устал, могу и в рабочий день отдохнуть. Неважно, суббота это или вторник.  
 — Играете в футбол в обеденный перерыв?  
 — Нет, сейчас не играю. Футбол — травмоопасный вид спорта. Когда тебе сорок, надо переходить на более мирные виды. Три раза в неделю хожу в спортзал в рабочее время, по часу с гантелями занимаюсь.  
 — Заложником расписания себя не чувствуете?  
 — Ребенок если у женщины родился, она себя чувствует заложницей? С такой психологией «вот я иду на работу, я там устану, отдохнуть бы» вообще не стоит работать. Я очень много работаю, но при этом я занимаюсь тем, чем мне комфортно. Человек не может быть заложником того дела, которое делает.  
 — Работа в жизни главное?



— Сложно сказать, что в жизни главное. Жизнь — она бессмысленна сама по себе. Просто надо найти себе дело, чтобы занять этот промежуток между рождением и смертью. Какой смысл жизни? Да нет его. Родить детей — это репродуктивная функция, она вне нас лежит. К чему стремиться? Количественные какие-то факторы человека вряд ли мотивируют. Два завтрака не съешь. Надо найти себе занятие. Просто ты придумал себе какую-то игру, и ты в нее играешь.

— Когда последний раз было ощущение, что жить интересно?  
— Жизнь всегда вызывала эмоции. Когда открываешь по магазину в день и набираешь по сто человек в неделю, и так уже несколько лет, то жизнь насыщенная. Нет ничего острее и веселее, чем бизнес во всех его проявлениях — и положительных, и отрицательных.  
— Но если со стороны смотреть — ведь скучным же делом занимаетесь. Каждый день одно и то же — не возникало желания продать бизнес и заняться чем-то еще?

— Это российское желание продать бизнес смешно. Меня все спрашивают, почему я компанию не продаю и почему не передаю бразды правления. Ну, передал. А на следующий день проснулся, и что дальше делать? Есть бизнес, который я понимаю, который достиг каких-то объемов — доля рынка в 2%. Всего 2% — расти и расти еще! Ну какой новый бизнес может сравниться с этим? Задачи-то интересные, просто сам по себе бизнес рутинный. Коммерсанты, которые операционным менеджментом занимаются, — скучные люди. Это члены советов директоров, у которых куча времени, могут дурака валять, с парашютом

прыгать, буддизм изучать, в Тибет ездить.

— А вы какой отдых предпочитаете?

— Смена обстановки. Встреча с друзьями, поход на футбол, на «Кубань» (футбольный клуб, принадлежит Олегу Дерипаске. — Forbes). Я за «Кубань» не болею, но с удовольствием хожу смотреть живой футбол. Мне в моем возрасте достаточно одного-двух дней, чтобы восстановиться.

— Смотрите ТВ?

— Люди, которые говорят, что не смотрят телевизор, — они, мне кажется, обманывают. Футбол смотрю, фильмы. Новости по НТВ, по РЕН-ТВ. Но смотреть особо нечего. Учитывая, что информационное поле в России «своеобразное», передач мало. Даже Соловьева уже грустно смотреть. Каких-то людей выводят, в основном одних и тех же, которые непонятно что рассказывают. Передача получается, как правило, не острая, но больше просто ничего нет. Всё как в ритейле: если в деревне всего один магазин, то хороший он или плохой, неважно.

— Футбол — это хобби?

— Да, футбол — это то, что мне нравится. Люблю смотреть, люблю играть. Посещаю чемпионаты мира, Европы с удовольствием. Планирую создать футбольный клуб в Краснодаре и заниматься им до конца своей жизни.

— Футбольный клуб в родном городе — это такая форма социальной ответственности?

— Социальная ответственность бизнеса — глупость. Говорить про ответственность тех богатейших российских предпринимателей, которые во многом специфически заработали свои миллионы, — это правильно, у них должна быть социальная ответственность на всю жизнь. А на жестком конкурентном рынке никакой социальной ответственности

## «В ПОЛИТИКУ Я НИКОГДА НЕ ПОЛЕЗУ ПО ОДНОЙ ПРОСТОЙ ПРИЧИНЕ — Я УЯЗВИМ. У МЕНЯ ЕСТЬ СОБСТВЕННОСТЬ»

быть не может. Компания не может иметь неформализованные расходы, она тогда будет не считаема. Вот есть у меня прибыль, я ее могу инвесторам отдать, могу в развитие вложить, а могу отдать на ремонт дорог в каком-то городе. Но возникает вопрос: а зачем я тогда дорожный налог плачу? Второй вопрос: как инвесторы будут в меня вкладывать, если они не понимают, куда мы прибыль отправляем?

— Не было у вас планов идти в политику?

— В политику я никогда не полезу по одной простой причине — я уязвим. У меня есть собственность. Только когда у тебя деньги на швейцарском счете, о котором никто не знает, можно выходить и чесать языком. И второе: я не вижу необходимости доносить свои мысли до людей. Когда видишь, как они голосуют, думаешь: слава богу, что занимаешься бизнесом, а не фарисейством. Мы — специфически устроенная страна. Есть горстка предпринимателей, которые испортили саму репутацию бизнеса. Это бандиты или «договорщики», у которых была возможность договариваться с властью и пилить советские активы. Теперь народ в бизнесменах видит воров, негодяев, подонков. Что меня, человека, который работает семь дней в неделю, оскорбляет.

## СТОЯЩИЕ ВЕЩИ

Если есть самые богатые люди, то должны быть и самые дорогие товары и услуги. Мы выбрали наиболее невероятные предложения, действующие на текущий момент. Вам предоставляется возможность без труда спустить €140 млн за какой-нибудь месяц. Много? Зато у вас будет самый дорогой в мире дом, отличная стрижка, пара побрякушек, милая собачка, масса впечатлений и билет в космос на конец 2008 года | **Павел Матвеев**



### ДОМ, €103,3 МЛН

Реконструируемый особняк Updown Court, расположенный в английском местечке Уиндлсхем, по площади превосходит Букингемский дворец. В доме (сейчас там заканчивается отделка) 103 комнаты, кинотеатр на 50 зрителей, гараж на восемь лимузинов, есть конюшни и

даже бункер. По словам Лесли Алена-Веркуа, возглавляющего компанию Updown Court Ltd., домом интересовались русские. «Но до нас так никто и не доехал, — разочарован он. — Может, дом приглянется вашему правительству?» Updown Court Ltd. Тел. +44 1276 453 336, [www.updowncourt.com](http://www.updowncourt.com)

### ПУТЕШЕСТВИЕ, €18,7 МЛН

Неделя на международной космической станции — это и самое дорогое, и самое далекое путешествие. Дважды в год туристы с помощью агентства Space Adventures могут попасть туда на корабле «Союз», космическом такси, которое привозит на орбиту новый экипаж и забирает старый. Ближайшая возможность слетать в космос появится в конце 2008 года, однако депозит лучше внести уже сейчас. Space Adventures. Тел. +1 703 524 7172, [www.spaceadventures.com](http://www.spaceadventures.com)

### ЯХТА НАПРОКАТ, €900 000 В НЕДЕЛЮ

Пятипалубное судно Alysia сошло с греческой верфи Neorion в 2005 году. Этим летом его прокат обойдется в €661 500 в неделю. «Это базовый тариф, — го-

ворит Александр Коулз из Moody Yachts, занимающийся чартером судна, — сюда не входят топливо, еда и напитки, на них уйдет порядка €165 000. Не забудьте про чаевые экипажу, и меньше чем в €900 000 вы не уложитесь». Яхта рассчитана на 36 отдыхающих и 34 члена экипажа. Moody Yachts. Тел. +33 493 638 861, [www.elmarine.com](http://www.elmarine.com)

### УКРАШЕНИЕ, €10,3 МЛН

Колье с редким желтым бриллиантом весом 77,1 карата выставлено в лондонском бутике Leviev. Камень необычного цвета и огранки cushion подвешен на нить из белых бриллиантов общим весом более 72 каратов. Чтобы его увидеть, не обязательно ехать в Великобританию — колье привезут на Салон изящных искусств, который пройдет в московском Манеже с 29 мая по 4 июня. Leviev. Тел. +44 207 493 3333, [www.leviev.com](http://www.leviev.com)

### АВТОМОБИЛЬ, ОТ €2 МЛН

Sotheby's проведет аукцион Ferrari 20 мая в итальянском городке Маранелло, там, где производят знаменитые машины. Среди лотов — гоночный Ferrari 340 MM 1953 года с эстимейтом €2–2,4 млн, самым высоким для торгов ближайших месяцев. В свое время эта модель была самой мощной (двигатель объемом 4,1 л и мощностью 300 л. с.), а кузов — суперлегким. Аукцион *Leggenda e Passione*, [www.rmauctions.com](http://www.rmauctions.com)

### НАРУЧНЫЕ ЧАСЫ, €1,2 МЛН

Rainbow Baguette Tourbillon от Jacob&Co. ослепляет блеском. Ювелир Яков Арабо (он же Яков Арабов) инкрустировал циферблат бриллиантами, оправив их в белое золото так, что они сливаются в сплошную сияющую поверхность. В общей сложности на часы ушло 338 бриллиантов







**Представьте себе, что со швейцарскими банкирами  
стало приятно общаться!**

Известно: они – профессионалы, умеющие хранить тайну, им можно доверять. Но вам доступно еще больше – Parex banka. В силу исторических и географических обстоятельств, мы хорошо ориентируемся в бизнес-среде стран СНГ и прекрасно понимаем своих клиентов. Мы не только профессионалы, но и люди, с которыми приятно работать и общаться.

Рига, ул. Смилшу, 3  
Круглосуточный тел. +371 7010000

[www.parex.ru](http://www.parex.ru)  
[www.parexgroup.com](http://www.parexgroup.com)

Электронная библиотека учебных материалов  
[www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)



**Ваш партнер в Европе**

# СРЕДСТВА ПРОИЗВОДСТВА

Из чего складывается богатство участников «Золотой сотни»? Фотокорреспонденты Forbes объехали их владения, чтобы увидеть собственность богатейших своими глазами | **Фото: Олег Королев, Алексей Морозов, Дмитрий Терновой**



## Рязанский НПЗ.

Сплетение труб и лестниц на снимке — часть комплекса гидроочистки вакуумного газойля на Рязанском НПЗ, принадлежащем ТНК-ВР, компании, давшей «Золотой сотне» нескольких миллиардеров (Фридман, Вексельберг и др.).

**КАРЛ МАРКС ПИСАЛ:** СРЕДСТВО ТРУДА ЕСТЬ «...ВЕЩЬ или комплекс вещей, которые человек помещает между собой и предметом труда и которые служат для него в качестве проводника его воздействий на этот предмет». Немного туманно, но так и есть. Остается только напомнить, что средства производства имеют еще рыночную цену, и именно она, а вовсе не деньги в банке, составляет основу богатства большинства участников «Золотой сотни».

Создают ли богатейшие россияне новую стоимость? Сравнить нынешние масштабы ввода в строй промышленных мощностей с советскими невозможно: по сути, за последние 15 лет никаких новых крупных производств стоимостью свыше \$1 млрд выстроено не было. Но есть программы переоборудования старых заводов (даже на суммы, превышающие \$1 млрд), доделывается советский долгострой. И только на потребительском рынке и в строительстве почти все создавалось с нуля.

— Forbes



### **Красноярская ГЭС**

Капитализация ОАО «Красноярская ГЭС» составляет \$1,6 млрд. По оценкам, примерно на 70% компания принадлежит Олегу Дерипаске (состояние — \$16,8 млрд). Таким образом, перед вами 7% богатства алюминиевого магната.

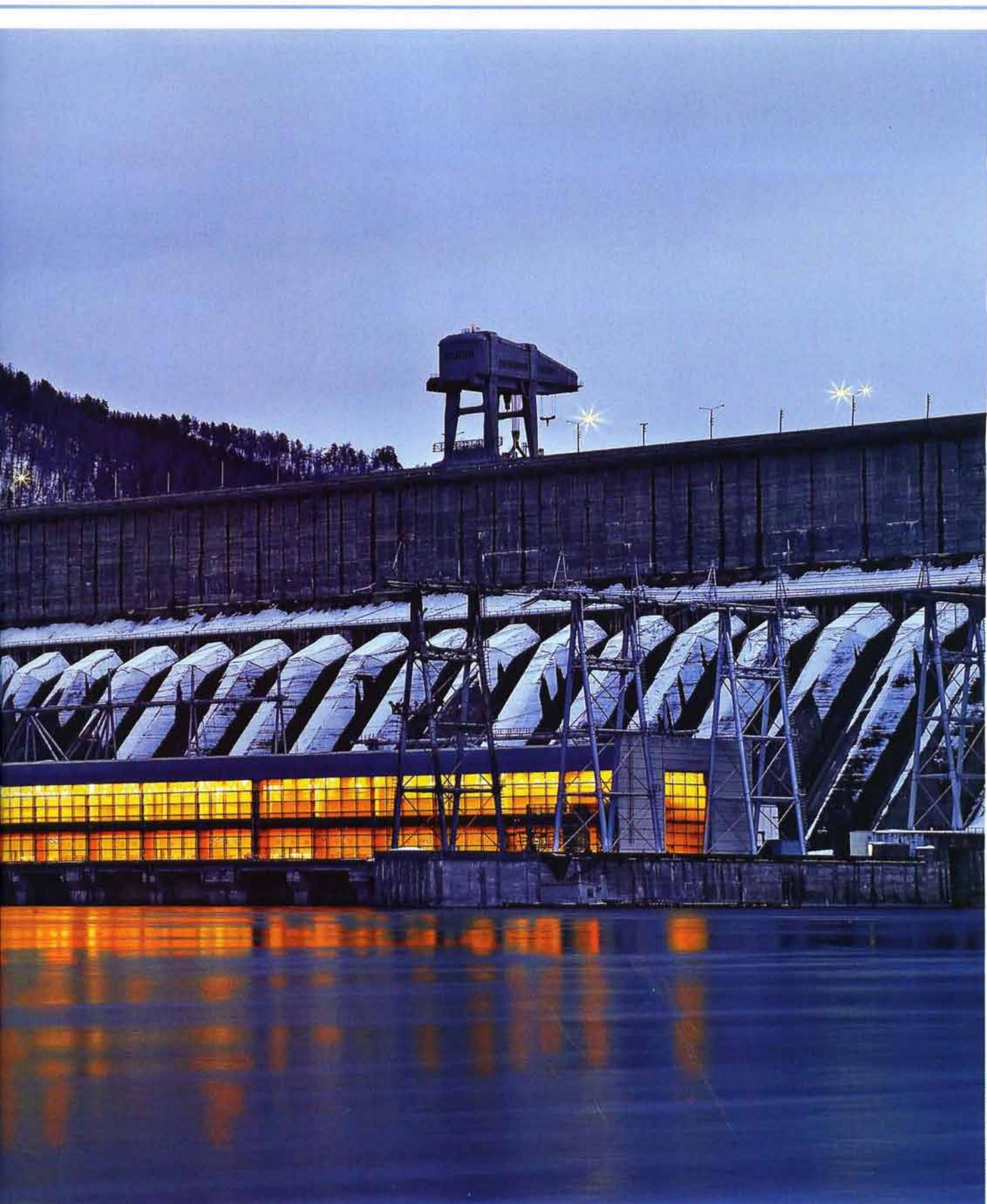


ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES

**Молочное  
хозяйство  
«Горки-2»**

Эти бычки стоят копытами на самой дорогой земле Подмосковья – в Одинцовском районе. Что ж, тем больший вклад хозяйство «Горки-2» вносит в состояние совладельца фермы и акционера компании «Вимм-Билль-Данн» Гаврила Юшваева.





ФОТО ОЛЕГА КОРОЛОВА ДЛН ТОРВЕК



**Балтийский завод**  
Принадлежащий сенатору Сергею Пугачеву «Балтийский завод» завершил строительство заложенного еще в 1989 году атомного ледохода

«50 лет Победы». Сейчас на 350-метровом стапеле достраивается дизель-электрический ледокол «Москва» (на фото). Ну а со временем территорию завода на Васи-

льевском острове в Петербурге планируют расчистить, производство перенести на «Северную верфь», а земли отдать под жилье и коммерческую недвижимость.

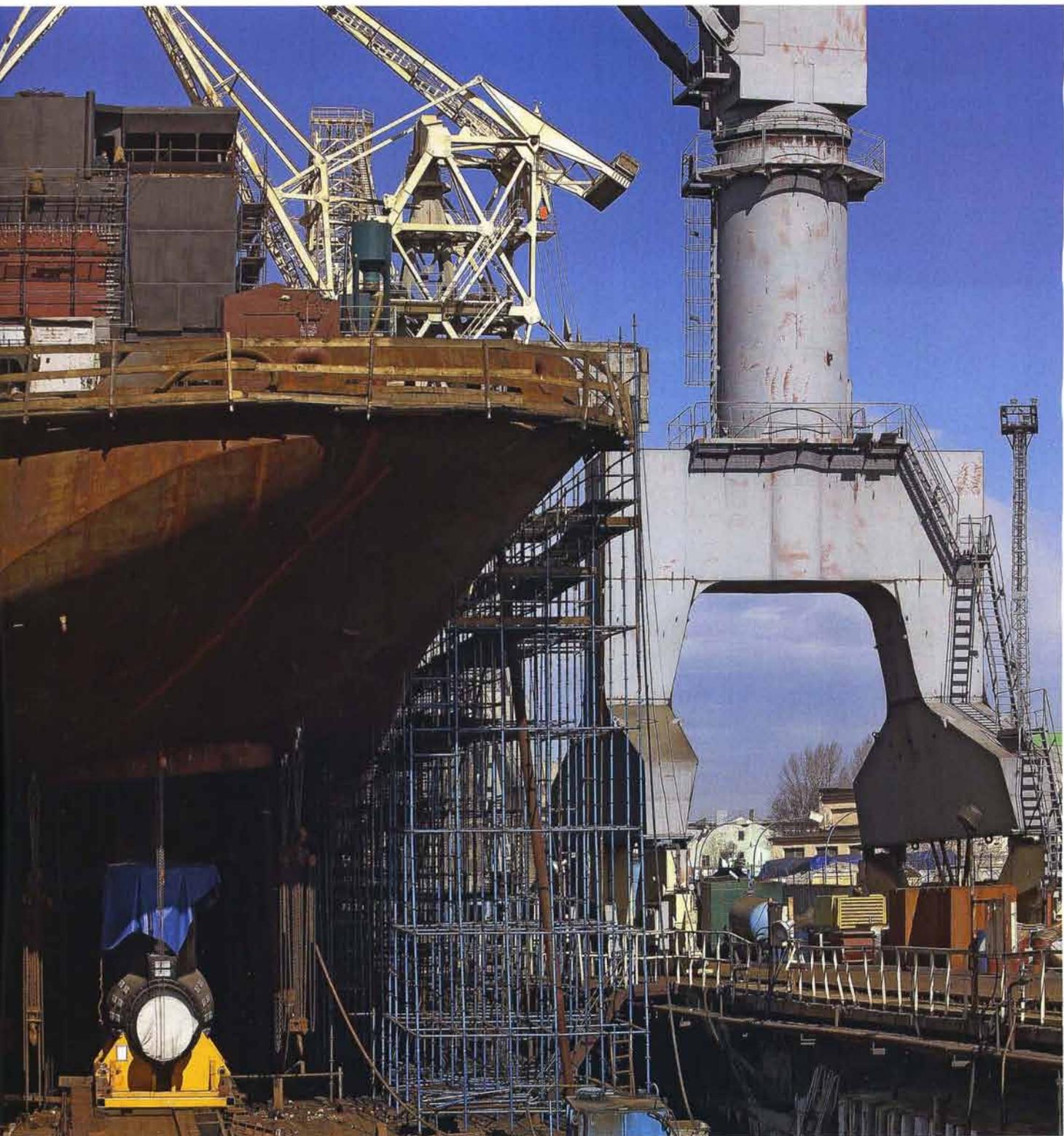
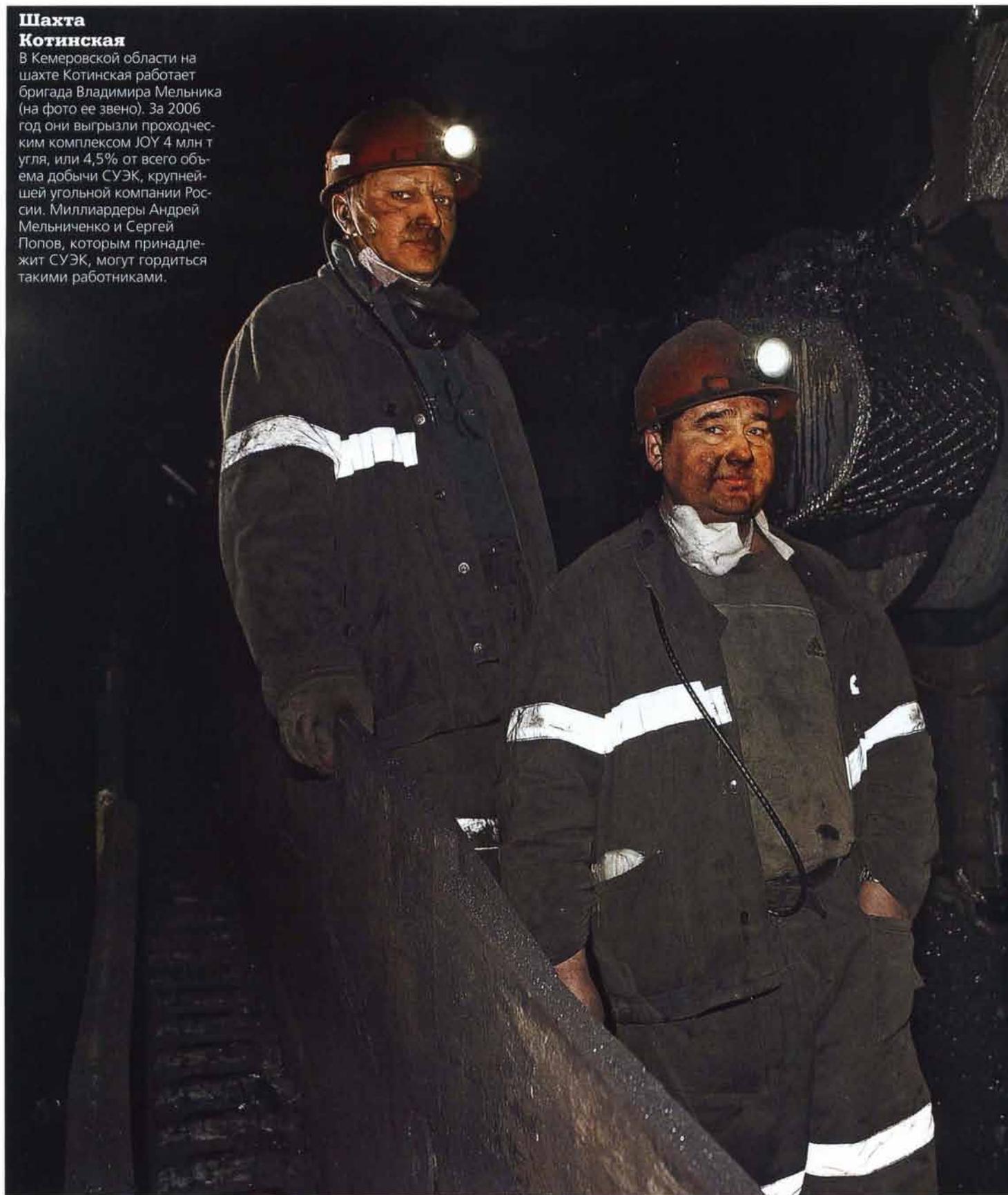


ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА ДЛЯ FORBES

## Шахта

### Котинская

В Кемеровской области на шахте Котинская работает бригада Владимира Мельника (на фото ее звено). За 2006 год они выгызали проходческим комплексом JOY 4 млн т угля, или 4,5% от всего объема добычи СУЭК, крупнейшей угольной компании России. Миллиардеры Андрей Мельниченко и Сергей Попов, которым принадлежит СУЭК, могут гордиться такими работниками.



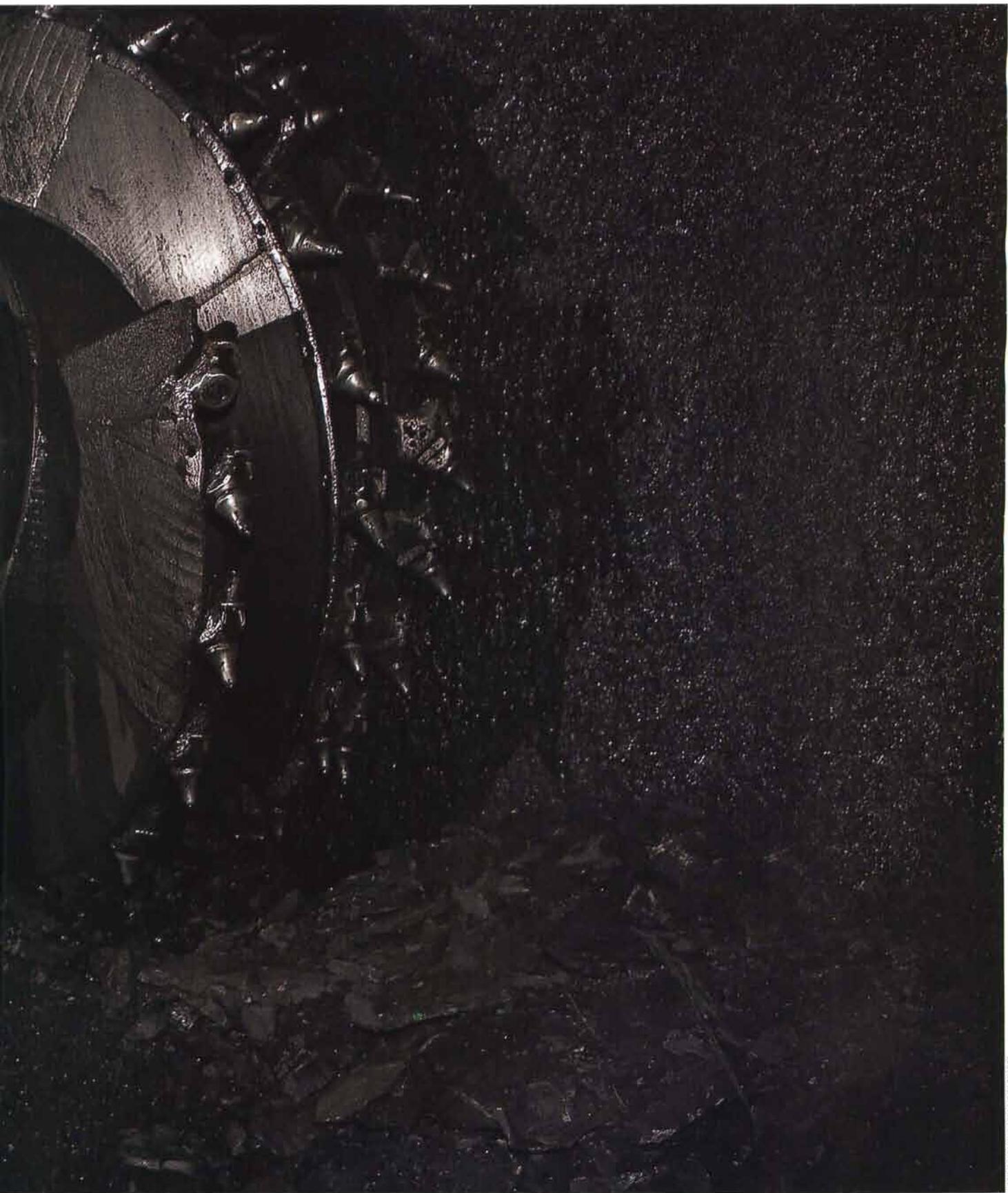


ФОТО ОЛЕГА КОРОЛЕВА, ДИП FORBES

### Горнолыжный комплекс в Подмосковье

В Красногорске скоро можно будет кататься на горных лыжах даже летом. Участник «Золотой сотни» Михаил Балакин строит на берегу Москвы-реки крытый горнолыжный комплекс. Принадлежащая Балакину строительная компания «СУ-155» уже насыпала горку высотой 100 м и забила сваи под 400-метровую «трубу»-холодильник, внутри которой и будет проложен спуск.

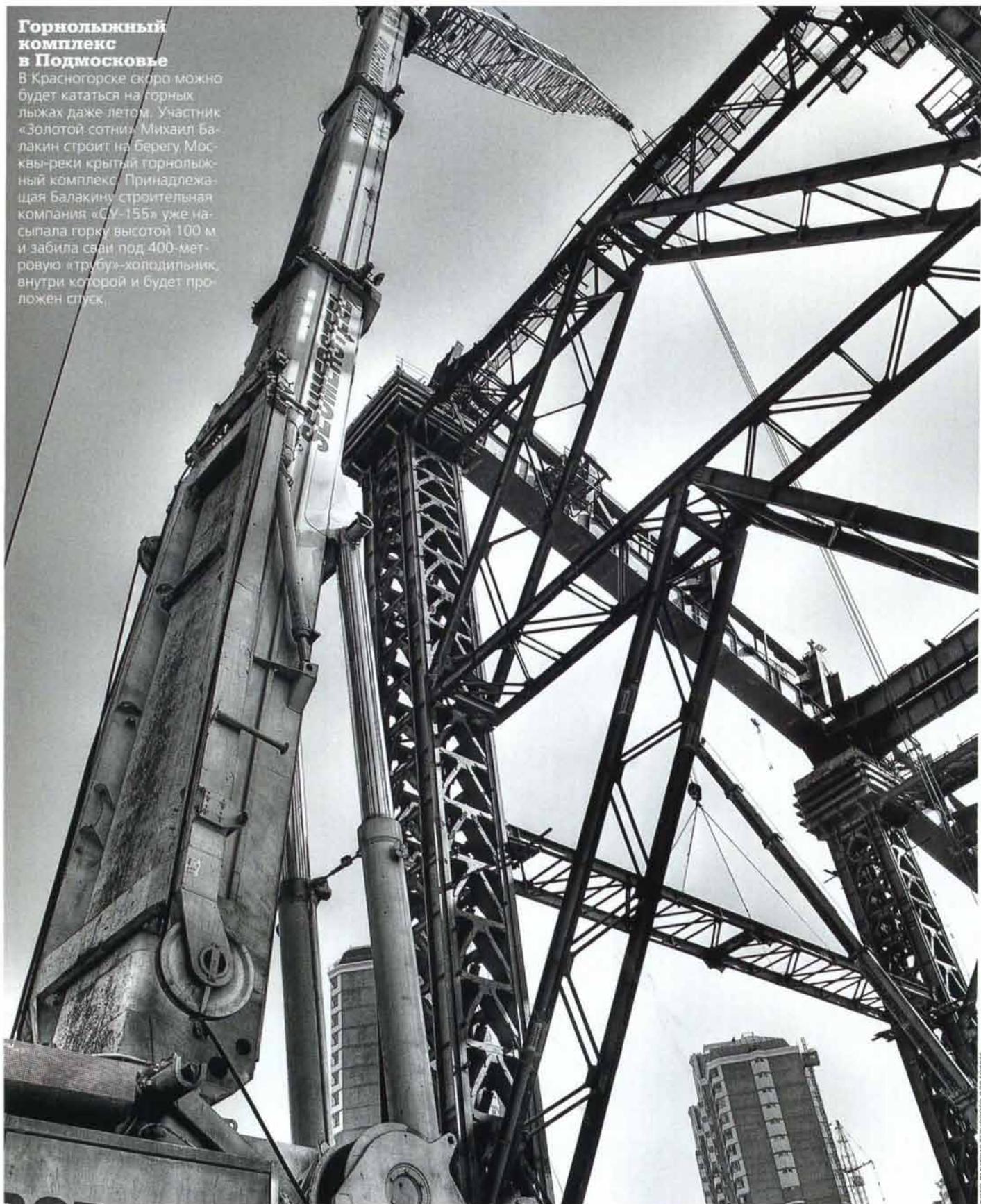


ФОТО ДМИТРИЯ ПЕТРОВИЧА ДВОРАКОВА

# ВЕЧНАЯ РОСКОШЬ

Стремление выставить богатство напоказ почти так же старо, как и само богатство

## Содержание

Развращение Европы

стр. 278

От Карла Великого до Людовика XIV

стр. 282

Широта русской природы

стр. 286



ФОТО: VOSTOCK PHOTO / ILLUSTRAZIONI, JRC / CORBIS (3), UPI/ТАСС

**О**ДНА ИЗ САМЫХ РАСХОЖИХ ПОГОВОРОК О БОГАТСТВЕ: «Деньги любят тишину». Но она касается только процесса получения денег — сделки, грабежи, завоевательные походы готовятся втайне. А вот уже обретенное богатство на протяжении всей истории человечества с неодолимой силой провоцировало своего владельца продемонстрировать его. Нынешний миллиардер демонстрирует друзьям свой самолет и организует вечеринку для тысяч гостей на модном курорте с не меньшим энтузиазмом, чем украшал свой дом и созывал пиры внезапно разбогатевший римский раб.

## РАЗВРАЩЕНИЕ ЕВРОПЫ

Древние Греция и Рим были равнодушны к роскоши. Но лишь до определенного момента

**Борис Ляпушин\***

ЛЕГЕНДЫ ДРЕВНЕГО МИРА РИСУЮТ НАМ великолепные дворцы, где властители купаются в роскоши и богатстве, и подзелья, таящие неисчислимые сокровища алчных завоевателей. Но в колыбели европейской цивилизации — Греции и Риме — выставлять свое богатство напоказ далеко не всегда считалось приличным.

Символом сказочного богатства для европейца были державы Востока — Персия и в особенности Индия. Ходили фантастические рассказы, что жемчуг и драгоценные камни в Индии сами собой появляются из пены прибоя, а золото просто собирают по берегам рек. Рассказывали о царских дворцах, где колонны были покрыты золотыми рельефами и увиты виноградными лозами из золота с сидящими на них серебряными птицами. В путь царь якобы отправлялся в повозке, запряженной слонами, чьи огромные тела целиком были покрыты золотом. В общем, когда в Риме распространилась мода пировать с кубками, украшенными драгоценными камнями, это так и называлось — «держать в руках Индию».

Древняя Греция жила скромно. До некоторых пор здесь просто не было места роскоши: полноправными гражданами были в основном крестьяне-землевладельцы, жившие за счет натурального хозяйства. Несколько серебряных монет уже делали человека зажиточным. В VI веке до н. э. в Афинах даже был введен закон против роскоши, запрещавший излишние траты на дорогостоящие похоронные обряды и процессии. Законодатели стремились не допустить, чтобы аристократы ради похвалы пускали на ветер богатства и побуждали к тратам менее состоятельных сограждан. Надгробные памятники и поминования стали скромнее, зато вливание денег в хозяйство привело к быстрому развитию товарно-денежных отношений.

Гражданин греческого полиса независимо от благосостояния на первое место ставил интересы государства. Прибывшему «с дружественным визитом» в малоазийскую Лидию афинскому законодателю Солону устроили роскошный пир, а затем показали сокровища лидийского царя Креза. Царь



Греков поражали золотые персидские утвари и безделушки



### «БОГАТСТВО МЫ ЦЕНИМ ЛИШЬ ПОТОМУ, ЧТО УПОТРЕБЛЯЕМ ЕГО С ПОЛЬЗОЙ»



спросил гостя, знает ли тот самого счастливого человека на свете, надеясь в ответ услышать свое имя. Но Солон назвал самым счастливым афинянина Телла, потому что он был свободным и зажиточным гражданином, у него была прекрасная семья, славные сыновья, и он смог увидеть внуков. А когда на его родину напали враги, он встал на ее защиту и героически пал на поле боя. За это сограждане похоронили Телла с почестями и воздвигли ему статую. Когда рассерженный царь вскричал, почему Солон считает счастливыми простых граждан, а не его, Креза, самого богатого царя, мудрец ответил: «Крез, это хорошо, что ты богат. Но счастлив не тот, кто богат!»

«Богатство мы ценим лишь потому, что употребляем его с пользой, а не ради пустой похвалы» — так описал взгляды соотечественников вождь афинской демократии Перикл. Полис накладывал на богачей различные литургии — почетные обязанности тратить на государственные нужды, например, на строительство

военного корабля, ремонт храма, отправление посольства. Да и во время смут крупные состояния зачастую становились причинами гибели их владельцев.

Греки и римляне знали о существовании восточной роскоши от купцов и путешественников, но впервые массово столкнулись с ней, когда Александр Македонский завоевал Персию. После битвы при Иссе (333 год до н. э.) победителям достался обоз вместе с семьей

бежавшего с поля боя царя Дария. Александра привели в изумляющую своими размерами царскую палатку, наполненную многочисленными драгоценными сосудами и великолепно убранными ложами и столами. Пораженный полководец только и смог сказать друзьям: «Вот это, по-видимому, и значит царствовать!» Подлинное богатство персидских царей они увидели после захвата столичных городов — Сард и Персеполя. В Сардах было захвачено 50 000 талантов золота и серебра в монетах, слитках, сосудах и украшениях (один талант равен 26,2 кг). Для сравнения: когда Александр отправлялся на завоевание Персии, в его казне было не более 70 талантов, еще 200 талантов он занял при подготовке к походу. Еще больше богатств было



\*Кандидат исторических наук, доцент кафедры всемирной и отечественной истории МГИМО

захвачено в Персеполе. Чтобы вывезти их, понадобилось десять тысяч повозок и пять тысяч верблюдов.

Именно тогда македоняне и греки начали ценить золото и серебро «...и, вкусив прелести варварского образа жизни, точно псы, почуявшие след, торопились разыскать и захватить все богатства персов», — пишет автор «Истории Александра Македонского» Курций Руф.

В республиканском Риме ценностные ориентиры были такими же, что и в классической Греции. Как писал Цицерон, у римлянина на первом месте стоят интересы государства, на втором — семьи, и лишь на третьем — личные. В разгар Второй Пунической войны после разгрома Ганнибалом римских легионов в битве при Каннах был принят закон против роскоши, запрещавший женщинам иметь золотых украшений более пол-унции (унция — 27,3 г). Излишки украшений пошли на вооружение и содержание новых легионов взамен уничтоженных. Это единодушно поддерживали все граждане Рима. Законы против роскоши стали неотъемлемой частью римского общества, и в эпоху поздней республики и ранней империи за два века их было принято более сорока. Под их влиянием на накопление богатств и их демонстрацию смотрели неодобрительно.

Долгое время даже сенаторы носили на пальце железное кольцо — золотое кольцо давалось от лица государства только тем, кто отправлялся послом к иноземным народам. Золота в Риме первоначально было немного. Когда в IV веке до н. э. римляне должны были заплатить выкуп галлам, то смогли собрать только 2000 фунтов (655 кг) золота.

Однако захват обширных территорий и огромная военная добыча вели к стремительному обогащению римской знати, которая ко времени падения республики (I век до н. э.) накопила огромные состояния, позволявшие их владельцам жить с невиданной прежде роскошью. Полководцев в Риме уважали, но удачливый военачальник Лукулл сумел заработать осуждение сограждан за непомерные траты на строительство, но в первую голову за пиры, которые Лукулл устраивал ежедневно «с тщеславной роскошью человека, которому вновь его богатство» (Плутарх). Для пиров он застилал ложа пурпурными тканями, вино пили из чаш с драгоценными камнями, а разнообразие яств не поддавалось описанию. Простые обеды для него были чужды. Когда однажды он обедал в одиночестве и ему приготовили скромную пищу, то он в гневе набросился на прислуживавшего раба: «Как, ты не знал, что сегодня Лукулл угощает Лукулла?»

С установлением империи замкнутый мир купающейся в богатстве римской знати был разрушен появлением безродных богачей из числа отпущенных на волю рабов. Их богатство



Едва ли не все аристократы Помпей были должниками вольноотпущенника Цецилия Юкунда

было сколочено за счет торговых и ростовщических операций, заниматься которыми аристократы считали зазорным. Знатность происхождения подкреплялась только обширными поместьями. Они давали высокий социальный статус, но низкий доход. А для вольноотпущенника любые средства обогащения были хороши. Бывший раб сколачивал такие богатства, которые его бывшему хозяину были недоступны. Таким был вольноотпущенник Цецилий Юкунд, банкир и ростовщик из Помпей. Он жил в одном из самых роскошных домов, и у него в должниках числилась чуть ли не вся местная аристократия. Таков Тримальхион, герой романа Петрония «Сагирикон». В сцене пира Тримальхион появляется в носилках, одетый в пурпур как полководец-триумфатор и с серебряной зубочисткой во рту. Он обнажил тело, чтобы все увидели массивные золотые украшения (вам это ничего не напоминает?).

Впрочем, римские императоры превзошли страстью к роскоши и аристократию, и нуворией из вчерашних рабов. Император Клавдий приглашал на обеды до шестисот человек. Его вольноотпущенник и ближайший советник Нарцисс сколотил состояние в 400 млн сестерциев (серебряная монета весом около 1 г). Между тем аристократу, чтобы быть включенным в сенат, нужно было доказать владение всего 1,2 млн сестерциев. Пороками и безумными тратами огромных богатств всех императоров затмил Нерон. Некоторые его застолья обходились в 4 млн сестерциев и даже дороже. Заядлый

## ЧТОБЫ ОПЛАТИТЬ СОЗДАНИЕ НОВЫХ ЛЕГИОНОВ ПОСЛЕ РАЗГРОМА ПРИ КАННАХ, РИМЛЯНЕ ПРИНЯЛИ ЗАКОН ПРОТИВ РОСКОШИ

рыбак, рыбу он ловил только позолоченной сетью, путешествовал не меньше чем с тысячько повозок, причем у мулов были серебряные подковы.

Больше всего средств он потратил на знаменитый Золотой дворец, тройной портик которого протянулся на милю (1,45 км). В подражание Востоку во внутренних покоях все было покрыто золотом, драгоценными камнями и раковинами с жемчужинами. В обеденных палатах потолки делали раздвижными, чтобы через отверстия рассыпать цветы и рассеивать благовония. Когда дворец был закончен, Нерон удовлетворенно сказал, что теперь, наконец, он будет жить по-человечески. До его самоубийства оставалось всего несколько лет.



Римляне почувствовали вкус к золоту только в императорскую эпоху



## ОТ КАРЛА ВЕЛИКОГО ДО ЛЮДОВИКА XIV

В Средневековье символами богатства выступали не только золото, но и тарелки и даже еда  
**Антонина Шарова\***

В ПЕРВЫЕ СТОЛЕТИЯ ПОСЛЕ ПАДЕНИЯ ЗАПАДНОЙ РИМСКОЙ империи и захвата Европы варварскими народами история была отброшена на столетия назад. Поменялись и символы богатства. Роскошь Рима — жемчуг, золото и серебро. Вестготский же король середины V века после восхода солнца шел осматривать свое основное достояние — конюшню. Богатством варвара был скот. Золото и серебро варвары тоже ценили, но относились к ним совсем не как римляне. Для римлян драгоценные металлы были сокровищем. Для варваров — символом удачи и власти.

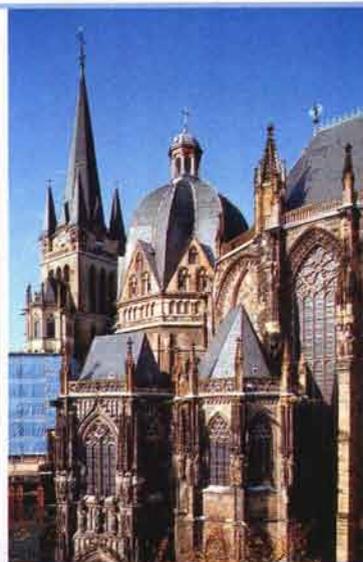
Но, оказавшись обладателями несметных сокровищ, новые народы, как и македоняне века назад, не могли не подпасть под их обаяние. В VI веке, захватив на Пиренеях королевскую сокровищницу вестготов, арабы с благоговением рассматривали «стол царя Соломона», некогда украшавший разрушенный храм в Иерусалиме. «Края этого стола были усыпаны изумрудами, точно так же, как и его ножки, которых было триста шестьдесят пять», — пишет арабский историк IX века. «Покажи мне всю добычу, и в особенности стол», — приказывает полководец Муса ибн Нусайр одному из своих командиров после взятия Толедо.

«Стол Соломона» — важный пример. В раннее Средневековье настоящее сокровище отличалось от «просто богатства» своей единственностью. Во всем мире мог быть только один «стол Соломона», а значит, мог быть только один его владелец. В этом отношении человеческая психология меняется мало: именно на ограниченности, «эксклюзивности» строят маркетинговую политику производители любых мелкосерийных предметов роскоши — от телефонов Vertu до номерных автомобильных серий. Посетитель сегодняшних мебельных бутиков не далеко ушел от полководца Мусы ибн Нусайра.

В завещании правителя почти всей современной Европы Карла Великого, носившего с 800 по 814 год титул Императора, упоминается наряду с золотом и серебром все то, что входило в имущество знатного и состоятельного чело-



Карл Великий появлялся в парадном облачении только по торжественным случаям



Короны визиготских королей мало напоминали будущие роскошные венцы монархов



века IX века: вазы и утварь из бронзы и железа, оружие и одежда, занавеси, покрывала, гобелены и шерстяные ткани, кожи и упряжь. Здесь мы снова встречаем богато отделанные столы. В сокровищнице Карла четыре золотых и серебряных стола. Один с изображением Константинополя, другой — Рима. Третий имел «тонко прорисованную в виде трех кругов подробную карту всего мира».

Потомку варварских вождей Карлу было далеко до блеска византийских императоров, прямых наследников цезарей Рима. Историк Эйнхард писал, что Карл обычно «облачал тело в полотняную рубаху и штаны, а сверху одевал отороченную шелком тунику, обернув голени тканью. Зимой он защищал плечи и грудь, закрыв их шкурами выдр или куниц. Поверх он набрасывал сине-зеленый плащ». Лишь во время приема послов Карл брал меч, украшенный драгоценными камнями, а во время торжеств «выступал в вытканной золотом одежде, украшенной драгоценными камнями обуви, застегнутом на золотую пряжку плаще и в короне из золота и самоцветов».

В Средневековье наряду с драгоценностями появляется совсем новый вид сокровища — книги. Изготовление руко-

«КРАЯ ЭТОГО СТОЛА БЫЛИ УСЫПАНЫ ИЗУМРУДАМИ, ТОЧНО ТАК ЖЕ, КАК И НОЖКИ, КОТОРЫХ БЫЛО ТРИСТА ШЕСТЬДЕСЯТ ПЯТЬ»

\*Кандидат исторических наук, доцент кафедры всеобщей истории РГГУ

писных томов на пергаменте требовало огромных знаний и затрат, они передавались из поколения в поколение. Книжки дарили в знак особого почтения, завещали церквям и монастырям, переписывали и — примета времени — богато украшали.

Был у Карла Великого и настоящий раритет, каким не мог похвастаться никто из правителей средневековой Европы. Хронисты отметили поразительное для того времени событие — в июле 802 года императору в Ахен доставили слона. Подарок мог считаться тем более ценным, что был получен из мест, до которых были годы пути и откуда не всякий посланец имел шанс вернуться назад. Этот слон был даром халифа Харуна-аль-Рашида из рода Аббасидов — правителей Багдада. Посольство императора франков в Багдад, одним из заданий которого было привезти слона, продлилось пять лет и стоило жизни двум посланцам.

Но сокровища сокровищами, а приметами роскошной жизни в Европе еще очень долго оставались вещи, для нас совершенно привычные. До XVI века таковыми были сахар, перец и мелкие тарелки, в XVII столетии — глубокие тарелки, вилки и оконное стекло. Роскошь этого времени — уже не просто редкость или дорогая вещь. Это воплощенная мечта жить лучше других.

В начале XVI века предметом роскоши, доступным только избранным, вполне мог считаться носовой платок (до этого разнообразные платки украшали одежду). Эразм Роттердамский поучал: «В шапку или рукав сморкается деревенщина; о предплечье или изгиб локтя вытирают нос кондитеры... Но добропорядочное поведение — собрать выделения носа в платок, слегка отвернувшись от почтенных людей».

Принято считать, что в Средневековье, когда урожайность зерновых была крайне низкой, а неурожайные годы пугающе часты, особой роскошью могло считаться просто обилие пищи, которое выставлялось напоказ. Весьма ценилось мясо во всех его видах, которое обычно накладывалось пирамидой на огромных блюдах. Франсуа Рабле сделал описание подобных пиршеств запоминающимся литературным приемом: «К концу трапезы, на случай, если голод еще давал бы о себе знать, подали блюдо со всякой всячиной. В эту всякую всячину входило множество различных супов, салатов, фрикасе, рагу, жареная козлятина, говядина жареная, говядина вареная, мясо на рашпере, большие куски солонины, копченая ветчина, божественные соленья, пироги, сладкие пирожки, груды фрикаделек по-мавритански, сыры, кремы и разных сортов фрукты». В этот период богатый стол — это не столько редкие по тем временам блюда вроде черепах, устриц или



Елизавета I отличалась особой любовью к бриллиантам

ананасов, сколько их огромное количество. Неудивительно, что неподалеку от Версальского дворца даже появился специальный рынок остатков с королевского стола, которыми регулярно кормилось немало горожан.

Чрезмерность как символ роскоши касалась не только питания, но и одежды. При дворе французского короля Генриха IV, обещавшего подданным, что в его царствование они будут иметь «курицу в каждом горшке», человека не считали богатым, если у него не было 25–30 туалетов разного фасона. Любовью к богатому гардеробу отличалась его современница Елизавета Английская. Стоило королеве сделать

## ОДНИХ ПАРИКМАХЕРОВ ПРИ ФРАНЦУЗСКОМ ДВОРЕ БЫЛО ОКОЛО ПЯТИ ТЫСЯЧ. СТОИМОСТЬ ПАРИКА ДОХОДИЛА ДО ТРЕХ ТЫСЯЧ ЭКЮ



Герцог Бекингем был одним из самых блестящих кавалеров Европы

шаг, как она начинала сверкать радугами бриллиантовых огней.

Мужской костюм XVI–XVII столетий роскошью не только не уступал женскому, но и превосходил его. Расшитые панталоны и камзолы украшали массой пуговиц из драгоценных камней, с ними должны были гармонировать плащи и шляпы, чулки и туфли из мягкой кожи или бархата. А ухоженная борода, правильно подкрашенная для сочетания с цветом выбранного костюма! Чего стоили парики, получившие такую популярность при дворе французского «короля-солнца» Людовика XIV. Большой парик из белокурых женских волос, доставляемых из Фландрии или Британии, считался исключительной привилегией королевской семьи. Стоимость такого парика нередко доходила до трех тысяч экю. Одних парикмахеров при французском дворе было около пяти тысяч.

Казалось бы, выделиться на этом фоне было трудно. Но умельцы находились. Воспетый Дюма Джордж Вильерс герцог Бекингем по праву считался одним из наиболее блестящих кавалеров Европы. Явившись в 1624 году в Париж вести переговоры, на первый прием к королю он пришел в светлом бархатном плаще, расшитом крупным жемчугом. Жемчужины были лишь слегка прикреплены к ткани тонкими шелковыми нитями. Одна за другой нити распускались и жемчужины рассыпались по полу. Французские придворные бросились собирать их и хотели вернуть герцогу, который с изящной небрежностью предложил принять их в качестве подарка.

Французская знать тоже умела изобретать роскошные безумства, о которых сразу же становилось известно всем.

Другое дело, что далеко не каждый придворный мог позволить себе по примеру слывшего «человеком бережливым» герцога де Шевреза заказать себе сразу пятнадцать карет, чтобы выбрать из них самую удобную.

Впрочем, демонстрация роскоши в присутствии короля была делом небезопасным. Богатейший после кардинала Мазарини человек Франции, суперинтендант финансов Никола Фуке в 1661 году устроил для молодого Людовика XIV прием в своем замке, перестроенном по проекту знаменитого архитектора Лево и украшенного живописцем Лебреном (одним из будущих творцов Версаля). В садах замка было множество фонтанов, которые во Франции тогда были проявлением особой роскоши, ведь только итальянцы знали секрет их обустройства. Столы опускались с потолка, гора конфет сама двигалась к пирующим гостям, музыка звучала неизвестно откуда, прекрасные сады улаждали взор. Покидая замок, Людовик XIV заметил Фуке: «Милостивый государь! Теперь я не осмелюсь уже принимать вас у себя, поскольку мои помещения покажутся вам слишком бедными!» Через две недели Фуке стал гостем королевской тюрьмы, где и скончался спустя 19 лет.

Новое время и растущие потребности правителей (деньги нужны были не только на увеселения, но и на войны) означали расцвет могущества банкиров. И вот теперь уже они соревнуются с королями в безумстве денежных трат. Уроженец Аугсбурга Якоб Фугер (1459–1525) разбогател на монополиях на разработку медных и серебряных рудников в Штирии, Тироле, Венгрии и других землях. В 1519 году он сделал императором Священной Римской империи Карла V, одолжив ему около миллиона гульденов. Это не было для Фугера разорительной тратой: капиталы его семьи оценивались в 7 млн гульденов. Отношение Фугера к собственному богатству было непростым. Он хотел быть уверенным в том, что суд церковный и человеческий не считают монополии делом незаконным, а потому и грешным. Фугер обращался за консультациями к знаменитому тогда католическому богослову Иоганну Экку и даже оплатил его путешествие к самым авторитетным юристам Болоньи.

Зато он вовсе не гнушался показывать правителям, что он не только много богаче их, но и способен на такие же бессмысленные траты. Принимая в своем доме императора Карла V, богач приказал отапливать спальню государя не чем иным, как корой коричневого дерева (ценнейший колониальный товар), разжигая «дрова» долговой распиской монарха. Так что манера прикуривать от крупных купюр имеет более давнюю историю, чем само курение.

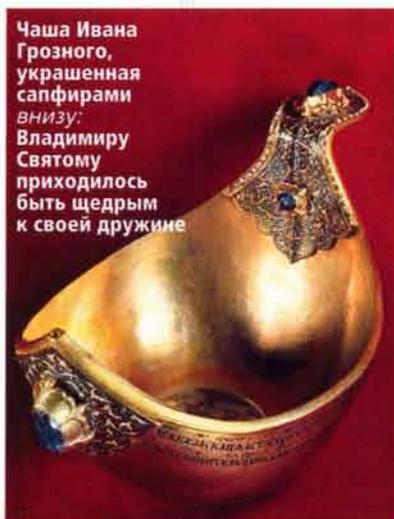
## ШИРОТА РУССКОЙ НАТУРЫ

Размахом российский двор иногда превосходил французский Игорь Курукин\*

СТАТУС СРЕДНЕВЕКОВОГО РУССКОГО КНЯЗЯ (КАК, ВПРОЧЕМ, И ЕГО ЕВРОПЕЙСКОГО «КОЛЛЕГИ») ОПРЕДЕЛЯЛСЯ НЕ ТЕМ, СКОЛЬКО ОН МОГ СКОПИТЬ, А СКОЛЬКО ОН МОГ РАЗДАТЬ. ЩЕДРОСТЬ — НЕ ПРОСТО

плата за услуги, в средневековом мире раздача боевым друзьям «злата и серебра» — это еще и приобщение их к магической удаче и славе вождя. Креститель Руси князь Владимир Святославич (980–1015) услышал как-то ропот подвыпившей дружины: «Какое житье наше горькое, кормит нас с деревянных ложек, не с серебряных» — и тут же повелел «исковать ложки серебряные для дружины».

Домонгольская Русь была страной с развитой внешней торговлей. Из Византии везли шелковые ткани и пряности, вино в амфорах; из Германии бронзовые чаши и мечи; из Прибалтики — янтарь, из Ирана — фаянсовую посуду и диковинки вроде индийских шахмат. Огромные усадьбы новгородских бояр (до раз-



Чаша Ивана Грозного, украшенная сапфирами  
внизу: Владимиру Святому приходилось быть щедрым к своей дружине

«КАКОЕ ЖИТЬЕ НАШЕ ГОРЬКОЕ,  
КОРМИТ НАС С ДЕРЕВЯННЫХ ЛОЖЕК,  
НЕ С СЕРЕБРЯНЫХ»



грома москвичами торговый Новгород был куда богаче Москвы) хранили настоящие сокровища. Когда в 1207 году новгородцы в духе принятой в городе средневековой демократии громили резиденцию посадника Дмитра, то «разделили» его имущество и после грабежа каждому досталось по три гривны, т. е. по 150 г серебра.

После «собирания земель русских» никто в стране не мог поспорить богатством с московским боярством. Независимо от личного богатства знатный человек обязан был государю военной службой, и вот он обзаводится комплектом импортного оружия («шолом чер-

\*Доктор исторических наук, профессор кафедры отечественной истории Древнего мира и Средних веков РГГУ

каской, да юшман шамахейской... саблю турецкую) ценой от 50 рублей и выше — стоимость целой деревни. Роль лошадей в домашинную эпоху часто сравнивают с ролью нынешних автомобилей, мол, дорогой конь — это как хороший лимузин. Но на боевом коне предстояло воевать, в критическую минуту он должен был спасти жизнь владельцу — так что реально он был чем-то вроде личного танка.

Какими нужно было располагать доходами, чтобы нести подобные траты? Бояре допетровской эпохи (их было немного, десятки семейств) имели от десятка тысяч крестьянских дворов до нескольких десятков. В соответствии со статусом надлежало не только жить, но и умирать: на свои похороны боярин Федор Шереметев отложил огромную сумму в 3000 рублей, а еще 2000 от продажи хлеба из своих вотчин он завещал на богоугодное дело — выкуп пленных из Крымского ханства.

С проникновением во второй половине XVII века европейских нравов в Россию сблизились с европейскими и русские понятия о роскоши. Гость-француз утверждал, что у фаворита царевны Софьи боярина князя Василия Голицына «один из великолепнейших в Европе домов». В обстановке дома отмечали не только богатую библиотеку и любимые «боевые и столовые» часы, но и подаренную царевной роскошную «кровать немецкую ореховую, резную, резь сквозная, личины человеческие и птицы и травы, на кровати верх ореховый же резной, в середине зеркало круглое».



Кусково — загородная дача Шереметевых

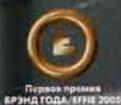
Полуевропеизированная знать оказалась готовой к культурной революции Петра I. Дамы осваивали европейские моды, танцы и язык мушек: «На правой груди — отдается в любовь к ковалеру; под глазом — печаль; промеж грудей — любовь нелицемерная». «Здесь двор своею роскошью и великолепием превосходит даже самые богатейшие, потому что здесь все богаче, чем даже в Париже», — констатировал испанский посол герцог де Лириа в 1728 году.

По части нравов успехи впечатляли меньше. Представители света первой половины XVIII столетия неумеренно пили, били лакеев прямо во дворце, отличались грубым шутловством, жульничали в картах и ходили в театр только под угрозой штрафа. Один из принятых тогда способов демонстрации богатства — «открытый дом». Всякий, будучи представленным хозяину, мог являться к обеду без особого приглашения. В таких домах ежедневно был накрыт, по выражению поэта Державина, «дружеский незванный стол» на 20–30 человек.

Смещение роскоши и варварства начало уходить в прошлое в последней трети XVIII века. Молодые обеспеченные россияне для завершения образования стали отправляться за рубеж,

ФОТО ИТАР-ТАСС

УСМОТРЕТЬ **НАСТОЯЩЕЕ**



**ФИНЭКСПЕРТИЗА**  
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

**НАСТОЯЩЕЕ**

СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ



Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588  
Лицензия на оценочную деятельность № 000026  
Лицензия ФСС РФ № Б 329021

осматривали памятники архитектуры и садового искусства, посещали художественные галереи и библиотеки. Приемником петровского «всепьянейшего собора» стали эрмитажные вечера Екатерины II, где она выступала в роли элегантной хозяйки салона. «Екипажи возблистали золотом, дорогие лошади, не столько для нужды удобные, как единственно для виду, учинились нужные для вождения позлащенных карет. Дома стали украшаться позолотою, шелковыми обоями во всех комнатах, дорогими мебелью, зеркалами и другими», — замечал вельможа-историк князь Михаил Щербатов.

Владелец 200 000 крепостных и роскошной загородной дачи Кусково граф Петр Борисович Шереметев не мыслил жизни без французских вин и выписывал их оптом: «Бургонского красного—600 бутылок; бургонского белого мюльсо—200 бутылок; шампанского пенистого—200 бутылок...» Отечественного производителя граф не уважал и закупал за рубежом

## «ЕКИПАЖИ ВОЗБЛИСТАЛИ ЗЛАТОМ, ДОРОГИЕ ЛОШЕДИ УЧИНИЛИСЬ НУЖНЫЕ ДЛЯ ВОЖЕНИЯ ПОЗЛАЩЕННЫХ КАРЕТ»

все для повседневного обихода: ткани, кареты, обои, костюмы, табак, кофе, сосиски, шоколад, голландскую селедку, итальянские макаронны, пармский сыр, «окорока американских свиной», английское пиво и зубочистки. Живопись он ценил, но в ней не разбирался, закупая полотна оптом по 200–300 штук — получалось по 3–5 рублей за картину, они играли роль едва ли не обоев. Сюжеты его не очень интересовали — «голова фламандская», «пожар» или «битые птицы».

Его сын, обер-гофмаршал двора и директор императорских театров Николай Петрович отличался от грубова-того отца отменным вкусом. На его средства были сооружены театрально-дворцовый комплекс в Останкине, театральные здания в Кускове и Маркове, дома в Павловске и Гатчине, мыза Шампетр и Фонтанный дом в Петербурге. Правда, жить в тогдашних роскошных интерьерах было не очень удобно: по анфиладам залов гуляли сквозняки, в щелях и роскошной обивке гнездились клопы; отопление и вентиляция оставляли желать лучшего, а «удобства» были далеки от норм современной гигиены — в роскошных спальнях держали «ночные вазоны». В останкинских хоробах уже стояло биде из красного дерева — но имелось лишь три рукомоиника, а юная аристократка спрашивала перед выездом в свет у маменьки: «Для какого декольте шею мыть — большого или малого?»

Николай Петрович Шереметев вошел в историю отечественной культуры и как создатель одного из лучших театров. В подмосковном Кускове граф создал театр-школу, где обучал крепостных актерскому мастерству. Благодаря

ему выросли поколения крепостных актеров, музыкантов и композиторов.

Коллекционные вина, живопись и крепостные театры прекрасно сочетались тогда с самым утонченным щегольством. Известен случай, когда князь Александр Куракин, играя в карты у императрицы Екатерины, проигрался от волнения, обнаружив, что его перстень не подходит к табакерке, а та — к остальному туалету. Куракин не имел обыкновения носить на кафтанах иных пуговиц, кроме бриллиантовых. Не был он чужд и другим удовольствиям жизни, оставив не менее семидесяти отпрысков от крепостных наложниц.

С ним соперничал владелец подмосковного Архангельского и 31 000 крепостных душ Николай Борисович Юсупов. По свидетельству современников, он «даже в старости маститой приносил дань удивления прекрасному полу». Юсупов держал труппу, танцовщицы которой во время выступления по знаку хозяина одновременно сбрасывали с себя одежду и продолжали танцевать. В его кабинете в Архангельском висело триста портретов дам, расположением которых он пользовался. «Ты понял жизни цель, счастливый человек, Для жизни ты живешь», — писал о нем Пушкин в оде «К вельможе».

В XIX веке потребности продолжали расти. Для воспитанного человека важной потребностью стали дорогое образование и приобретение одежды, обстановки, экипажа и массы вещей, которые не могли быть произведены бесплатным трудом крепостных. Ушли в прошлое городские усадьбы знати, однако и нормальная, по понятиям человека из «хорошего общества», квартира в Петербурге имела 22 комнаты: две гостиные, большая и малая столовые, чайная, курительная, гардеробная, будуары, комнаты для гостей, прислуги, гувернера и отдельный «господский» туалет.

Неотъемлемой частью жизни светского человека XIX века становится ресторан. Вплоть до конца века особым престижем в тогдашней столице пользовался французский ресторан «Донон». Здесь умели угодить посетителям, заезжавшим на два-три дня с целой оперной труппой, заказывавшим котлеты из соловьиных

языков и вина из погребов Наполеона. Рестораны «высокой кухни» с «немиловидными ценами» посещала высшая родовая и чиновная знать, включая членов императорской фамилии.

Аристократия именно вкусом и умением держаться в обществе отличалась от представителей новой элиты — промышленников, банкиров, биржевых дельцов. Старший полковой товарищ внушал только что надевшему офицерские погоны двадцатилетнему корнету князю Владимиру Трубецкому летом 1913 года: «Трубецкой, держи фасон! Пей, но фасона не теряй, это первое правило в жизни. Помни, что если тебе захочется пойти в сортир поплевать, — ты и это отныне должен суметь сделать с фасоном!» Ученик старался: «За ужином я устало



Четырехместная карета XVIII века

**Ф.М.В.**

ФОЛЛИКУЛЯРНАЯ  
МИКРОТРАНСПЛАНТАЦИЯ  
ВОЛОС



- без рубцов
- без хирургии
- естественный результат



**ПРОГРАММЫ ДЛЯ МУЖЧИН:**

- Блефаропластика
- Риноластика
- Отоластика
- Пластика подбородка
- Липосакция
- Абдоминопластика
- Подтяжка
- Удаление рубцов
- Хирургия пениса
- Мезотерапия
- Программы антистресс
- Антивозрастные программы

**CLINIQUE  
MATIGNON**  
ЦЕНТР АНТИВОЗРАСТНОЙ  
И ЭСТЕТИЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ

Комсомольский пр-т, д. 32,  
ЖК «Камелот»  
(495) 708-35-95, 708-35-94,  
[www.matignon.ru](http://www.matignon.ru)

С противопоказаниями к процедурам можно ознакомиться на предварительной консультации

РЕКЛАМА  
Льц. МДКЗ №17999/9458

заказываю Mout sec cordon vert (иные марки шампанского в полку пить было не принято — по мнению сослуживцев корнета, это «такое же хамство, как и пристежные манжеты или пушествие во втором классе») и выказываю подлинный фасон приличного гвардейца, едва выпив один бокал из поданной мне цельной бутылки дорогого вина».

Но дворянство после крестьянской реформы все более беднело. Ресторанам надо было заманивать купеческую молодежь азартными играми и кабинетами. Клиенты не стеснялись — швыряли бутылки «Вдовы Клико» в зеркала, купали хористок в шампанском и заказывали «хождение по мукам»: закутивший гость требовал 100 порций 15-рублевого фирменного салата «оливье» и гулял по нему в сапогах под печальную музыку. В борьбе за внимание красавицы цыганки можно было из окон «Яра» поливать улицу лучшими винами.

Впрочем, во втором-третьем поколении тогдашних «новых русских» появились профессиональные менеджеры, ученые и ценители прекрасного. Унаследовав капитал в 20 млн рублей, банкиры и промышленники братья Рябушинские оставили заметный след в русской истории. Сергей и Степан Рябушинские (создатели Московского товарищества автомобильного завода, впоследствии автозавода им. Лихачева) собрали великолепную коллекцию древнерусских икон, которая размещалась в особняке Степана Рябушинского на Малой Никитской — великолепном образце русского модерна. Михаил собирал коллекцию полотен русских художников и французских импрессионистов. Младший из братьев, Федор, дал 200 000 рублей Русскому географическому обществу для организации научной экспедиции на Камчатку. А старший, Павел Павлович (личное состояние в 1917 году — 15 млн рублей), стал политиком. В августе 1917 года с трибуны Всероссийского торгово-промышленного съезда он призывал «верхи» и «низы» опомниться: «Катастрофа, финансово-экономический провал будет для России неизбежен, если мы уже не находимся перед катастрофой... Пусть проявится стойкая натура купеческая! Люди торговые, надо спасать землю русскую». Оказавшись в эмиграции, он признает: «Русская буржуазия, численно слабая, не в состоянии была выступить в ответственный момент той регулирующей силой, которая помешала бы событиям идти по неверному пути... В наступивший роковой момент стихийная волна жизни перекатилась через всех нас, смяла, размела и разбила». **F**



**Бриллиантовое  
колье-паутина  
начала XX века**

фото предоставлено Музеем Виктории и Альберта

# So**berry** ВСЕ ВХОДЯЩИЕ!

## ПРЯМОЙ МНОГОКАНАЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОННЫЙ НОМЕР

Простая, удобная и быстрая система обработки и мониторинга телефонных вызовов, позволяющая сбросить каждый поступающий звонок.



реклама

**Единый номер – для всех ваших телефонов!**

BerryLine объединяет все городские и мобильные телефоны в единую сеть под прямым московским телефонным номером! BerryLine – ваш единый контактный номер!

**Самая быстрая обработка звонков – ждать не придется!**

Максимальная быстрота обработки вызовов достигается за счет уникальной технологии Total connecting, дающей возможность одновременной переадресации звонка на несколько телефонов. Тем самым время ожидания соединения сокращается до минимума, а вы сохраняете каждый поступающий вызов.

**Просто... больше возможности.**

BerryLine – многофункциональная система связи, настоящий виртуальный офис. Это ваш секретарь, который работает круглосуточно, это автоответчик, факс, информационный центр, многоканальный телефонный номер, а также система безопасности и контроля переговоров.

**Berryline – бергите ваших клиентов!**

BerryLine – ваш помощник в мире бизнеса! Мониторинг входящей связи позволяет выявить рост или падение интереса к вашей фирме, обнаружить «тонкие», проблемные места в обслуживании клиентов, нехватку или переизбыток сотрудников, качество их работы. Также BerryLine незаменима при проведении рекламных и маркетинговых акций – теперь вы можете точно оценить их эффективность и рентабельность.

[www.berryline.ru](http://www.berryline.ru)

# BerryLine. TALK будет!

Тел. (495) 744-0-844 • e-mail: [sales@itberry.ru](mailto:sales@itberry.ru) • [www.berryline.ru](http://www.berryline.ru) • [www.itberry.ru](http://www.itberry.ru)

Электронная библиотека учебных материалов  
[www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)



ФОТО: PHOTAG ALAMY (СЛЕВА), VOSTOCK PHOTO / ИИРА

Людам нельзя приближаться к гориллам. А гориллам к людям — можно



## Знакомство с прародителями

Стоит совершить изнурительное путешествие в Руанду ради того, чтобы увидеть семейку горных горилл | Геннадий Иоозефавичус

**В**СТРЕЧА С ГОРНЫМИ ГОРИЛЛАМИ — что посещение модного ресторана, отмеченного тремя звездами Michelin: готовиться нужно сильно загодя. Таких горилл осталось на нашей планете шесть сотен или около того, причем большинство из них обитает в маленькой центральноафриканской стране Руанде. Ежедневно одну группу обезьян могут навестить не более восьми любопытствующих, и времени им дается ровно 60 минут. Всего групп (или семей), которые «принимают» посетителей, семь, то есть в сутки горилл могут увидеть 56 человек. Каждый платит по \$350, и, несмотря на дороговизну, очередь из желающих растянулась на долгие месяцы. Некогда я встал в конец очереди, и к моменту очередной поездки в Африку подошел мой черед.

Мы прилетели на крохотной «Сесне» из соседней Танзании, подружили к аэровокзалу, припарковались, и пилот, схватив мою сумку, повел меня внутрь. Взлетная полоса столичного аэропорта оказалась абсолютно пустой — ни самолетов, ни людей. Жутковатая тишина заставила меня вспомнить, что именно на подлете к этому аэропорту в 1994 году был сбит самолет президента Руанды, летевшего вдвоем с президентом соседней Бурунди. Одним ударом двоих! С

Ищете специалиста?  
Его найдет  
такой же специалист.

Понять специалиста может только такой же специалист. Поэтому мы доверяем поиск финансиста – финансисту, а IT-профессионала экспертам в области IT. И так по всем специализациям.

Kelly Services – ведущая международная компания по подбору персонала.

Тел. (495) 961 1407,  
www.kellyservices.ru

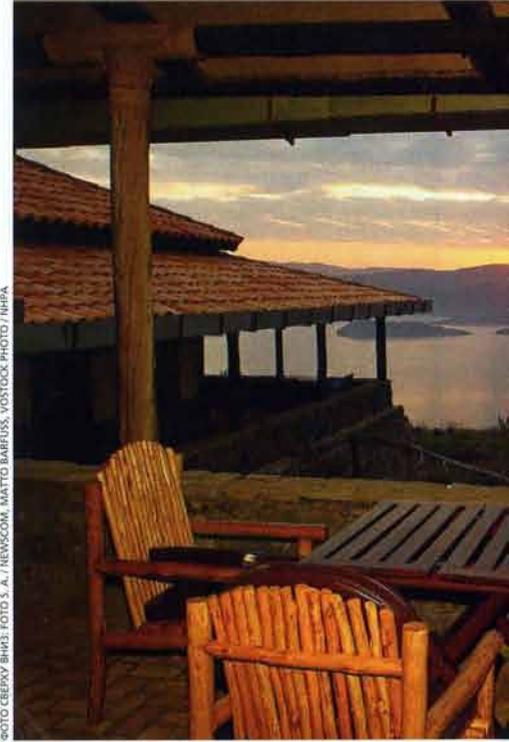
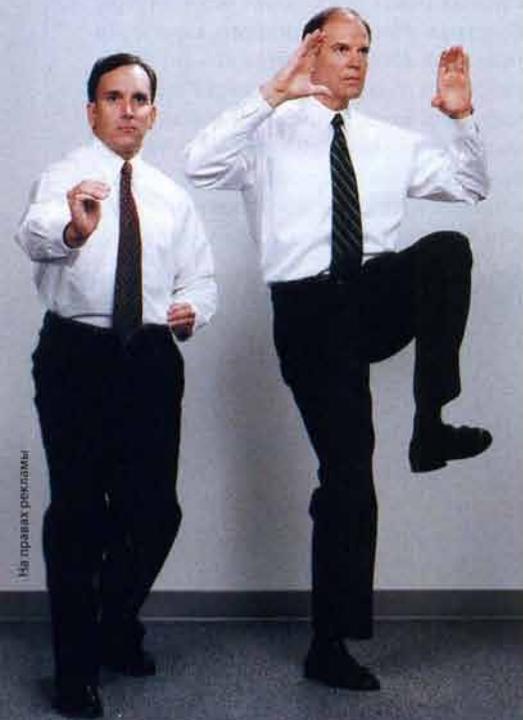


ФОТО СЕРГЕЙ ВИНЪ. ФОТО S. A. / NEWS.COM, MATTO BARFUSS, VOSTOCK PHOTO / INRA

этого запуска ракеты «земля – воздух» в стране начался геноцид. Племя хуту обвинило в убийстве племя тутси. За сто дней руандийцы уничтожили почти миллион своих сограждан... Ненависть большинства, хуту, к меньшинству, тутси, закрепилась с давних пор: королевская династия тутси правила страной и была свергнута еще в середине прошлого века. Теперь тутси были обречены – даже контингент ООН не вмешался в резню. Лишь позже в качестве запоздалого извинения мировое сообщество «помогло» справиться с последствиями геноцида: американцы открыли музей, французы – аэропорт и построили дороги.

Нельзя сказать, чтобы граница Руанды была на замке. Кабинки иммиграционных офицеров пустовали. Нам пришлось постучаться не в один офис, чтобы, наконец, найти нужных чиновников и предложить им выдать мне визу и, к примеру, проштамповать паспорт. Через час с небольшим на привокзальной площади появился Defender защитного цвета с изображением гориллы и надписью Volcanoes Safaris на бортах. Дядька с бородой и хитрым взглядом назвался Ричардом, запихал мой багаж в машину, и мы поехали в гостиницу.

Кигали оказался разбросанным по холмам шумным городом с довольно интенсивным движением. Реклама Coca-Cola, призывы пользоваться презервативами, стихийные рынки, вытопанные клумбы – все неперенные атрибуты африканской столицы были на месте. Единственное, что отличало Кигали от любого другого города континента, – хорошие дороги. Я остановился в Intercontinental – одной из двух столичных гостиниц «для иностранцев». Ричард отговорил меня гулять пешком по ночному городу, и мы с проводником отправились ужинать в индийский ресторан.

Присутствие индийцев в африканской стране – индикатор состояния ее демократии. Если индийские рестораны и магазины открыты – значит, какая-никакая демократия еще не уступила место популистской диктатуре. Если же в стране начали громить индийские лавки – верный признак, что очередной президент решил стать пожизненным правителем. Индийцы ведь всегда виноваты (как евреи в Европе), к тому же они предприимчивы, готовы работать сутками, считают каждую копейку, и в их лавках всегда есть мыло, молоко, керосин, карандаши, хлеб и соль. Иди Амин изгонял индусов из Уганды в семидеся-

тых, Роберт Мутабе гонит индусов прочь из Зимбабве сегодня. Все повторяется.

На следующее утро Ричард отвез меня в музей геноцида, а потом на рынок. Мне страшно нравятся рынки – не туристические, конечно, но настоящие. Тот, на который заехали мы, был более чем настоящим. Ни одной лавки с сувенирами, зато горы фантастически выгля-

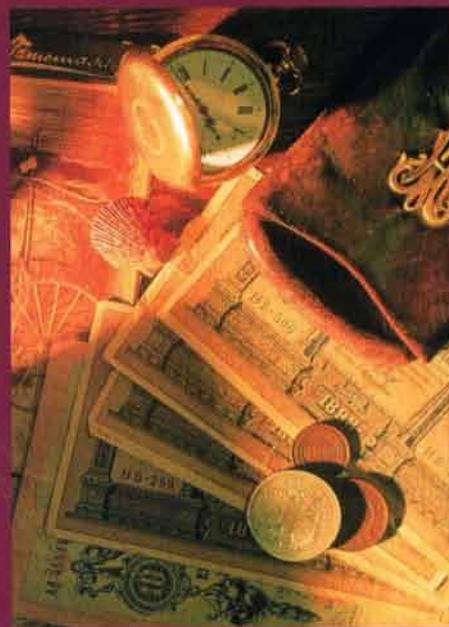


ЦентрИнвест Секьюритис

Лицензия ФСФР 077-06740-100000 от 10.06.2003

## ПОКУПАЕМ КРУПНЫЕ ПАКЕТЫ АКЦИЙ

- Организационно-правовая форма - только ОАО
- Выручка предприятия - от 700 миллионов рублей в год
- Пакет акций - от 1% до 49% уставного капитала



Контакты:

(495) 788-09-36, 8 (800) 200-00-89

(бесплатная линия)

[www.centreinvest.com/block](http://www.centreinvest.com/block)

e-mail: [block@centreinvest.com](mailto:block@centreinvest.com)

дящих овощей, огромные грозди бананов, мешки картофеля, живые куры со сломанными крыльями. Сотни продавцов и тысячи покупателей; звуки, запахи, взвесь муки и пыли в воздухе, бешеная энергия — жизнь, в общем. Я купил несколько отрезков ткани с набивным рисунком (три-четыре доллара за штуку), и мы отправились к гориллам, в национальный парк Вирунга.

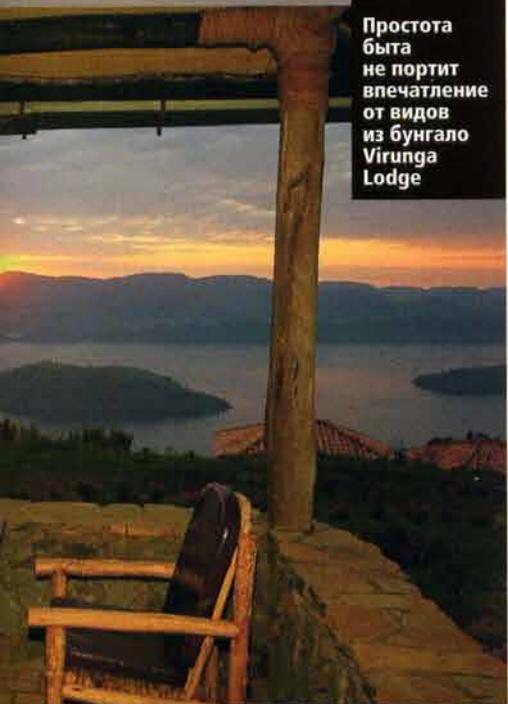
Дорога не переставала поражать. Асфальт с редкими выбоинами — удивительная роскошь для Африки. Через четыре часа мы проехали указатель V.N.P. (Volcanoes National Park), но не повернули налево, а продолжили путь к северу, в сторону Уганды. Лагерь Virunga Lodge, расположенный почти на границе, оказался одним из самых прекрасных мест на свете. Пусть в бунгало не было горячей воды, электричества и слива в туалетах, зато с вершины холма, на которой разбит лагерь, открывается такая круговая панорама, что никакие бытовые мелочи не могут испортить впечатление. К тому же горячую воду в бунгало доставляют по первому запросу (наливают в большой кожаный мешок с душевой лейкой), а отсутствие электричества заметить не успеваешь. Представьте, с одной стороны холма — одно озеро, с другой — другое, с террасы бунгало как на ладони — горы массива Вирунга. Ранним утром, когда я вставал, чтобы ехать к гориллам, над озерами плотным слоем лежали облака, а откуда-то с подножия холма, из деревни, раздавались песни студентов, приехавших на сельхозпрактику.

Каждое утро я вставал затемно, и уже к семи мы с Ричардом были в конторе национального парка, где 56 любителей живой природы распределяли по горилльим семьям. Затем группы выезжали в разных направлениях, каждая добиралась до своей деревни, откуда начинаются тропы, ведущие в горы. Сначала от околицы мы шли полями до кромки леса, огороженной каменной стеной. За стеной — национальный парк Volcanoes. Мы перелезали через стенку; скользя по грязи и опавшим листьям и цепляясь за корни, ползли в гору, где метров за 200 до горилл оставляли поклажу и налегке, только с фотокамерами, шли на встречу с прекрасным. Вероятность такой встречи почти стопроцентная. Горилл охраняют вооруженные «калашниковыми» солдаты (было много случаев, когда целые семьи

электронная библиотека учебных материалов  
[www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)



В аэропорту столицы Руанды невозможно найти такси



Простота быта не портит впечатление от видов из бунгало Virunga Lodge



Горилл охраняют солдаты с АКМ



Продуктовые рынки Кигали куда интереснее туристических

приматов вырезали только для того, чтобы похитить детеныша и продать его владельцу нелегального зоопарка), и проводник, связавшись с охраной по рации, всегда может получить данные о местонахождении семьи обезьян. Впрочем, вожак (двухметровый красавец с седой спиной) иногда уводит семейство куда-нибудь в Конго или Уганду, а туда руандийские гиды туристов не водят.

Близость к гориллней группе всегда можно ощутить по звукам и запахам. Гориллы заваливают бамбуковые стебли, стучат кулаками в грудь и очень узнаваемо то ли ворчат, то ли прокашливаются. Про запахи — без комментариев.

Наконец группа людей выходит к группе горилл: детская радость с нашей стороны и полное равнодушие — с их. Гориллам на нас наплевать. Они, не обращая внимания на туристов, продолжают жить своей гориллней жизнью: есть

бамбуковые стебли, вычесывать друг у друга блох, воспитывать малышей, справлять естественные нужды, выпускать газы. Правила поведения в националь-

ном парке запрещают приближаться к гориллам ближе чем на семь метров. Но нет правила, которое бы запрещало гориллам приближаться к людям на любое расстояние. Иногда детеныши даже подходят вплотную к гостям и начинают изучать их одежду или фотоаппараты. Но проводники делают все возможное, чтобы дистанция между людьми и гориллами все же соблюдалась.

Так, в общении с ближайшими родственниками, проходит час, после чего группа людей покидает группу животных и отправляется в обратный путь.

Все путешествие занимает от 3 до 8 часов, в зависимости от удаленности гориллней семейства от дороги. Иногда группа любопытствующих природолюбителей слоняется в джунглях по 12 часов или даже больше. Если же по какой-то причине гориллы так и не были найдены, администрация парка возвращает незадачливым натуралистам три четверти от уплаченной суммы. (Как понимаете, гориллы находятся практически всегда. Не терять же деньги, в самом деле!)

Последнюю свою руандийскую ночь я провел в другом лагере — Gorillas Nest. Встреченные ранее (в походе к гориллам) американцы расхваливали Gorillas Nest за наличие горячей воды, унитаза и обильный шведский стол. Как мало им надо для счастья! Комнаты там крошечные, еда поганая, и даже тот факт, что здесь останавливался Билл Гейтс, не улучшает впечатления. Virunga Lodge, несмотря на бытовые неудобства, куда лучше.

На следующее утро мы с Ричардом отправились дальше, в сторону угандийской границы. На родине Иди Амина мне предстояло провести 10 дней, но это уже совсем другая история. **F**

## ПОЛЕТ НАД ТРОПИКАМИ

**Б**ельгия, бывшая метрополия, не утратила связь с Руандой: из Европы в столицу Руанды Кигали летает единственная авиакомпания, и это Brussels Airlines ([www.brusselsairlines.com](http://www.brusselsairlines.com)). Если лететь из Москвы, придется ночевать в Брюсселе, но это все равно самый простой вариант. Многие путешественники совершают тур по нескольким центральноафриканским странам, начиная с той, перелет в которую проще. Внутренние перелеты между этими странами могут осуществляться как регулярными рейсами, если они существуют, так и частниками. Собственного сайта у лагеря Virunga Lodge, расположенного в национальном парке Руанды, нет. Зато есть сайт у агентства Volcanoes Safaris ([www.volcanoessafaris.com](http://www.volcanoessafaris.com)). Из Москвы бронированием занимается агентство «Грезы» ([www.greoztravel.ru](http://www.greoztravel.ru)). Весенний сезон дождей заканчивается в мае, так что планировать такую поездку лучше на лето.

► КОЛЛЕКЦИЯ



«Контрасты» Сони Делоне во время торгов подорожали в 4 раза

# Пустить в тираж

Чтобы украсить дом произведениями великих художников, не нужно тратить миллионы долларов.

Есть экономный вариант — покупать эстампы.

На них сейчас огромный спрос | Сурия Садекова

**В** СОВЕТСКИЕ ВРЕМЕНА ОДИН мой знакомый помогал известной парижской галерейщице, а некогда модели Матисса и Майоля Дине Верни. В знак благодарности дама подарила ему литографию Сержа Полякова. Подарок она сопроводила словами: «Дорогой мой, отныне вы богатый человек, обладатель произведения искусства!» Мой знакомый отнесся к ее словам скептически. Свернул Полякова в трубочку и положил на антресоли.

Сейчас он может стряхнуть с литографии пыль и вспомнить о пророческих словах госпожи Верни. Тиражная графика, или, иначе, эстампы, отпечатки с оригинальной формы (ксилография, линогравюра, офорт, литография и т. д.), теперь в цене. У крупнейших аукционных домов есть целые отделы, занимающиеся эстампами. Среди собирателей немало тех, кто коллекцио-

нирует только тиражную графику. Самые крупные музеи мира гордятся своими собраниями вторичных, казалось бы, предметов искусства. Гравюра, кстати, тоже тиражная вещь. Но утверждать, что многочисленные гравюры, созданные Рембрандтом ван Рейном, являются второсортным искусством, не придет в голову никому.

Конечно же, не все имеет ценность. В идеале эстампы должны быть выполнены рукой самого художника или при его непосредственном участии. В ценообразовании и художественной ценности тиражной графики есть четкая градация. Отпечатки, помеченные знаком EA (авторский

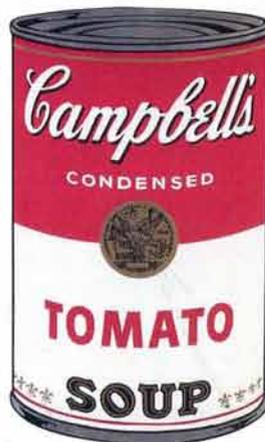
экземпляр), снабженные личной подписью мастера и выполненные в количестве не более четырех экземпляров (номер обязательно должен присутствовать на отпечатке), приравниваются к оригинальным произведениям. Эстампы, выпущенные тиражом двадцать экземпляров, считаются малотиражными. Наименьшую ценность представляют эстампы, выпущенные тиражом 100, 250 или 500 экземпляров. В каждом случае на ценность произведения влияет номер отпечатка и четкость изображения. Любые поправки или дополнения, внесенные художником «от руки», например цветная краска на гравюре, увеличивают ценность произведения.

Отдельный вопрос — уничтожать ли оригинальную форму, с которой делались отпечатки. Известны случаи, когда издатели сохраняли форму против воли автора и печатали эстампы без их ведома. Такие копии специалисты считают подделками.

Но при всем при том преимущества эстампов несомненны: они дешевы (большинство не дороже 40 000 рублей), разнообразны по технике, с их помощью можно с легкостью приобщиться к искусству. Специалисты считают, что начинать коллекционирование имеет смысл именно с тиражной графики. «Затратив весьма скромные средства, в десятки раз меньшие, чем за полотна маслом, можно с небрежной гордостью сообщить: у меня дома висят Ренуар, Тулуз-Лотрек, Пикассо и Дюрер», — утверждает Джени Роз, глава лондонского департамента эстампов и гравюр аукционного дома Sotheby's.

Статистика подтверждает тезис о популярности эстампов. Каждый год на рынок искусства их выбрасывается более 50 000. По данным авторитетного французского портала ArtPrice, эстампы составляют 2,6% всех выставленных на публичных торгах в мире произведений искусства. А их доля в проданных предметах составляет уже 17%.

По количеству предлагаемых эстампов пока лидирует французская столица. В послевоенном Париже на протяжении тридцати лет самыми рев-



Уорхоловская «Банка супа Campbell's» пользуется ажиотажным спросом

# РЕЙДЕРЫ НЕ ПРОЙДУТ!



Защита прав и интересов  
собственника

Превентивная защита  
предприятия

Защита при недружественном  
поглощении

Судебные разбирательства  
в отношении захватчика

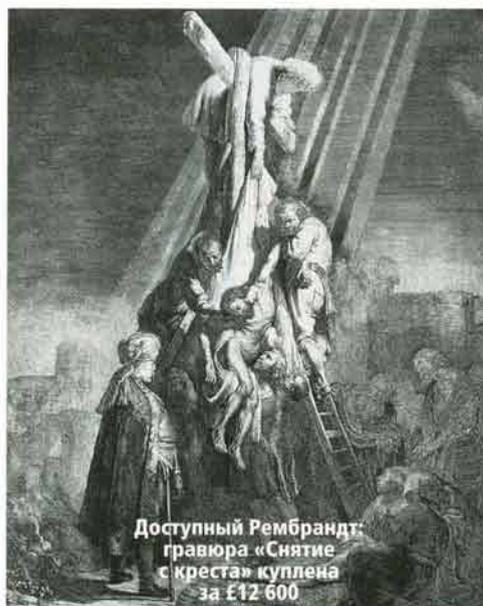
Сопровождение сделок M&A

 **АЮДАР**  
консалтинговая группа

www.reideram.net  
(495) 755-74-15

Реклама

## Forbes СТИЛЬ



Доступный Рембрандт:  
гравюра «Снятие  
с креста» куплена  
за £12 600

ночными пропагандистами эстампов были супруги Геербрант, владельцы книжного магазина, который по совместительству играл роль галереи. Свои работы здесь представляли Пикассо, Ханс Хартунг, Сулаж, Зао Вуки. Когда галерея-магазин Геербрантов закрылась, распродажа их наследия аукционным домом Calmels Cohen в 2005 году растянулась на два дня: выяснилось, что супруги собрали коллекцию музейного уровня, было продано более 500 лотов. Именно здесь был поставлен мировой рекорд на литографии Сержа Полякова — €30 400.

В последние несколько лет этим «демократичным» видом коллекционирования заинтересовались люди, которые раньше с легкостью тратили миллионы за произведения уникальные. Зачем же им понадобились эстампы? Эксперт аукционного дома ArtCurial Фабиа Нодан лишь пожимает плечами: «Вы не представляете, сколько появилось богатых людей. Они давно собрали музейные коллекции от Рембрандта до Пикассо. И не знают, на что еще потратить деньги».

Этим и объясняется безумный скачок цен на современную тиражную графику. Например, цены на эстампы Энди Уорхола за последние десять лет утроились. Показательны торги ти-



Эта и еще одна ксилография  
Кандинского обошлась  
покупателю аукциона  
Aguttes всего в €3000

ражной графики Sotheby's, состоявшиеся 27 марта этого года в Лондоне. Произведения Рембрандта или Дюрера не достигали там и £13 000, в то время как напечатанные в 250 экземплярах литографии Уорхола продавались за £144 000. Этот парадокс Дженни Роз объясняет так: «Работы Уорхола — коммерческие, прекрасно подходят для декорирования ин-

терьеров и привлекают множество покупателей. Рынок эстампов старых мастеров более ограничен, и состояние работы решающим образом влияет на

цену».

### ГДЕ КУПИТЬ

Традиционно крупные аукционы торгуют эстампами в Лондоне и Нью-Йорке. Ближайшие торги пройдут в Нью-Йорке на Christie's ([www.christies.com](http://www.christies.com)) 1 и 2 мая и на Sotheby's ([www.sothebys.com](http://www.sothebys.com)) 3 и 4 мая. Однако наибольшее количество тиражной графики продается в левобережных галереях Парижа, на ярмарках ArtParis ([www.artparis.fr](http://www.artparis.fr)), FIAC ([www.fiacparis.com](http://www.fiacparis.com)) и The London Original Print Fair ([www.londonprintfair.com](http://www.londonprintfair.com)).

Мартовские торги собрали более £4 млн. И был поставлен новый мировой рекорд. Редчайшая литография Attraction II Эдварда Мунка 1897 года была продана за £580 000, почти удесятив первоначальную оценку. Дороже продавали только эстампы Пикассо, но это была целая серия, состоявшая из нескольких работ, «Минотавромахия» 1935 года, созданная художником в период его бурного романа с экзаль-

тированным фотографом Дорой Маар. Нью-йоркский музей «Метрополитен» в 1990 году приобрел ее за 2,15 млн швейцарских франков (\$1,5 млн) на аукционе Galerie Kornfeld в Берне. В десятку авторов самых дорогостоящих эстампов входят и уже упоминавшиеся Энди Уорхол и Рембрандт. А самый одиозный участник этого рейтинга — Сальвадор Дали. Некоторые аукционные дома и галеристы, пекущиеся о своей репутации, не продают эстампов классика сюрреализма. Подделок так много (их распространению немало способствовал сам великий мистификатор), что разобораться с ними нет никакой возможности.



## ОДИНОЧНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Я** ПРИШЕЛ К СВОИМ ЗНАКОМЫМ В КВАРТИРУ В НОВОМ доме. Пришел без звонка, как договаривались. Дверь открыла дочка. «Папа с мамой где-то дома, — отвечала она уверенно, — но только со вчерашнего дня я их не встречала».

Я потом рассказывал эту историю как анекдот моим сыновьям. С изрядной разницей в возрасте они родились и выросли в однокомнатной квартире с комнатой 14 метров. Все под рукой, и никого искать долго не приходилось.

Как выяснилось в этом году, гражданин РФ с человеческим уровнем дохода может за год скопить метров шесть или десять жилой площади. За три года наберет и на тридцать, но вот квартиры такой не найдет. Как и при советской власти, самые дефицитные квартиры сейчас — однокомнатные. Строить их невыгодно, потому что изрядную часть их стоимости составляют ванная и кухня, а они прилегают



что к одной, что к трем комнатам. Выгоднее продать одну «трешку», чем три «однушки».

Меж тем «однушка» — один из самых совершенных типов городской квартиры. «Я на 16 аршинах здесь сижу и буду сидеть», — заявлял булгаковский Шариков, этот сукин сын, полная противоположность профессору Преображенскому, который не собирается отказываться в пользу пролетариата от седьмой комнаты. Почти сто лет прошло, Шарикова загнали в конуру, и мы можем теперь жить хоть в двадцати комнатах с видом, а не резать кроликов в спальне, как Айседора Дункан. Стало ли от этого легче? Нет, не стало. Двадцать комнат надо как-то использовать, я уже не говорю подметать. Семьи не выросли в разы; наоборот, уменьшились. Гостиная, приемная, спальни (штук пять, учитывая гостей), детские (штук пять, учитывая детей от первого брака). Бильярдная, оружейная, курительная... Что еще — питейная?

Мои друзья построили дом с концертным залом и настоящей сценой, но ведь не каждому хочется по утрам на сцену. Другие установили в главной комнате жемчужину хозяйской коллекции антикварных машин. Это, правда, напомнило мне структуру старой избы, где на зиму скот переходил в теплую половину вместе с хозяевами, но все-таки площадь занята. А остальные комнаты? Неужели заколотить в ожидании детей от третьего брака? С ума сойдешь. Вспомнишь, как в советское время главным употреблением конфискованных усадеб и многокомнатных особняков считали устройство психбольниц. Только их контингент мог разобрататься в этих гулких анфиладах.

Когда-то мы проклинали тесный старый город, сносили

**Лофт — это та же однокомнатная квартира, только огромная**

сады на Садовом кольце и на страх иностранцам прокладывали сквозь центр шестиполосные дороги. Наши новые районы были просторны до головокружения, от одной башни до другой можно было идти на лыжах. Разве нам это нравилось? Нет, эти пустые пространства, в которых воют волки,

нам в итоге показались ужасно неудобными, нечеловечными, не соразмерными ничему. Мы оценили тесноту старинных улиц как раз тогда, когда их почти не осталось. Просто на этих тесных улицах было все необходимое для того, чтобы не гордиться в собственных квартирах огромные кухни, домашние кинотеатры и театральные залы.

Да, нам было тесно в «хрущевках» и «брежневках». И вот сейчас мы отрываемся, мы лечимся от клаустрофобии, впадаем в крайности. Но что же я вижу? Мы по-прежнему верны «однушке». Первое, что мы делаем, — сносим перегородки, чтобы из шестикомнатной квартиры поскорее сделать однокомнатную. Риелторы уже перестали с этим бороться и продают пустую коробку, в которой и предлагают нам жить, — зачем стараться, мы все равно сокрушим все внутри. Из любого лабиринта мы сделаем лофт — однокомнатную квартиру, но только 0-0-очень большую, иногда даже многоэтажную. **Ф**

— Алексей Тарханов, руководитель блока «Культура» газеты «Коммерсант»



## ДЕЛО СЛУЧАЯ

**Л**ЕТ ПЯТЬ НАЗАД, КОГДА В МОСКВУ ПРИЕЗЖАЛА ФИЛИППИНА ДЕ РОТШИЛЬД, Я СПРОСИЛ ЕЕ, ЧТО БЫ ОНА ПОЖЕЛАЛА РОССИЙСКИМ ЦЕНИТЕЛЯМ ВИНА. «Пейте больше великих вин», — сказала она с небрежностью истинной баронессы. И с небрежностью истинной актрисы забыла уточнить, какие вина она считает великими.

Вопрос не праздный. Многие даже полагают, что это краеугольный вопрос современного виноделия, в котором происходит переоценка почти всех ценностей и все больше амбициозных проектов претендуют на hi-end винного рынка. В последнем издании своего легендарного справочника Wine Companion Хью Джонсон пошутил, что для создания «супертосканского» вина достаточно взять один из французских сортов винограда, придумать благозвучное латинское имя и наклеить на бутылку дизайнерскую этикетку. Неплохой путь в бессмертие.

Чтобы вино когда-нибудь было признано великим, все-таки нужны естественные предпосылки. То, что вина с двух соседних виноградников порой получаются совершенно разными на вкус, объясняется не только искусством винодела или инвестиционным потенциалом владельца хозяйства. В виноделии природа также берет свое. Французы, а за ними весь мир совокупность природных влияний на стиль вина называют словом «терруар». В этой совокупности доминирует строение почвы, однако и высота над уровнем моря, и ориентация склона, и особенности климата оказываются очень важны. Полтора века назад Франция первой из стран традиционного виноделия стала выделять свои лучшие вина в особую категорию — Grand Cru. Но со временем во вроде бы стройной системе обнаружились смущающие даже непосвященного условности.

Первая классификация 1855 года в Бордо была по сути классификацией торговых марок, основанной на истории ценообразования медокских шато. Сегодня эта система многим кажется устаревшей и принципиально несправедливой. Например, если Chateau Lafite прикупает к своим владениям соседний участок, ранее принадлежавший ниже котируемому шато, вино с этого участка повышает свой статус. А если

Лафит решит расстаться с частью своих виноградников и уступить их менее известному замку, статус вина с этих участков понижается.

На первый взгляд бургундская классификация более справедлива — там ранжируются виноградники, а не марки. Но и в ней находятся предательские червоточины. Для примера возьмем, наверное, самое известное Grand Cru Бургундии — Clos de Vougeot. Это настолько вожделенный виноградник, что его 47 га разделены между 70 собственниками. И каждый гордится, что у него есть свой кусочек Вужо. Однако злопыхатели напоминают, что, когда этот участок принадлежал аббатству, только часть его использовали для производства вина, а деланки, расположенные ниже по склону, были заняты овощами. Понятно, что репутация последних у специалистов гораздо ниже.

Говорят, что настоящий талант находит себе дорогу — это справедливо и в отношении великих вин. В истории каждого из них почти наверняка найдется случай везения, неупущенная возможность заявить о себе.

Бургундская летопись пестрит именами монархов, философов и художников, которые питали слабость к тому или дру-

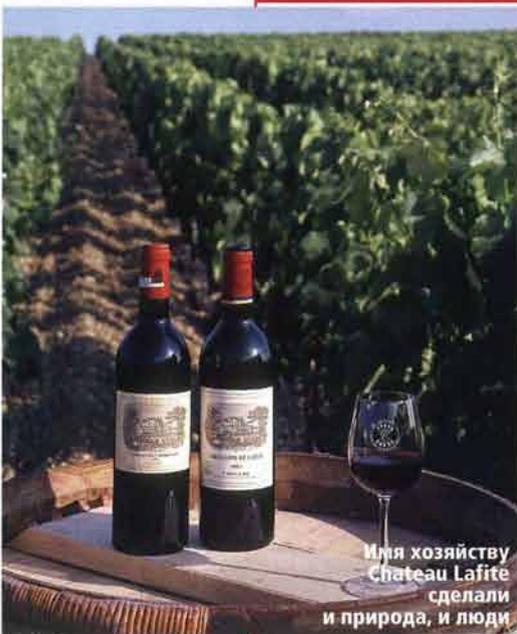
гому апелласьону. Мы знаем, что французский король Генрих IV любил вина Givry, в которых он находил черты сходства со своим характером. Людовика XIV врачи «подсадили» на вина Nuits, «облегчающие работу желудка и освобождающие от меланхолии». Chambertin был предметом страсти Наполеона Бонапарта, и говорят, что привязанность к этим винам он сохранил до последних дней.

Трудно даже предположить, как сложилась бы история Шампани, если бы первое игристое вино, произведенное монахом Периньоном, не было доставлено ко двору Людовика XIV и «король-солнце» не увидел бы в нем символ своей сиятельной власти. Нельзя с уверенностью сказать, какой была бы судьба токая, если

бы князь Трансильвании не отправил однажды это сладкое вино в подарок все тому же Людовику XIV, а падкая до французской моды Екатерина II не посылала бы за токайским ежегодный отряд казаков. Даже великий Chateau Lafite, кажущийся сегодня незыблемой ценностью всех времен и народов, в 1755 году был представлен Людовику XV герцогом Ришелье, которому бордоский доктор прописал курс лафита от хвори.

Chateau Petrus стал культовым вином во второй половине XX века. Нынешний управляющий шато Кристиан Муэкс как-то вспоминал, что в молодости ему приходилось спрашивать разрешения отца, чтобы продать партию своего вина по восемь долларов за бутылку. (Папа цену одобрил.) За несколько деся-

**Великие вина заслужили свой статус. Но некоторым из них просто повезло**



Имя хозяйству Chateau Lafite сделали и природа, и люди

## ПОЧУВСТВУЙТЕ РАЗНИЦУ

Перечисленные ниже вина получены в Бордо на соседних участках, но их цена может отличаться в разы (вина расположены в порядке убывания цены)

### Chateau Latour 1-er Grand Cru Classe

Единственный из замков Пойака, который претендует на равенство с Лафитом. (Мутон, при всех к нему симпатиях, чуть менее стабилен.) Во второй половине XX века владельцы Латуры активно докупали виноградники, но

качество вина от этого не пострадало.

### Chateau Leoville Las Cases

2-me Grand Cru Classe  
Виноградники этого замка непосредственно граничат с владениями Латуры, но относятся уже к другому апелласьону — Сен-Жюльену — и имеют официальный статус

второго Крю Классе. Рейтинговые оценки вин Лас-Каза редко уступают Латуру, но цена все равно ниже на 25–50% (в зависимости от урожая).

### Clos du Marquis

Второе вино замка Leoville Las Cases происходит с отдельного

виноградника, условно говоря, через дорогу от основного. У «младшего брата» более мягкий характер и гораздо более скромные запросы — цена ниже почти вдвое.

### Chateau Gloria

Нынешний владелец этого шато по крупницам в

течение нескольких лет собирал выставлявшиеся на продажу участки виноградников в Сен-Жюльене. В результате вина Chateau Gloria, не имея никаких официальных регалий, пробилась в ведущие рейтинги, правда, пока с пометкой «лучшее соотношение цены и качества».

тителет цена выросла на два порядка. Но и в истории Petrus был поворотный момент, когда это вино попало в меню одного из приемов английской королевы — и прозвучало.

Рейтинг даже признанных великих вин может подскочить не только от щедрой оценки влиятельного винного критика, но и от благоприятного политического контекста. Ровно это произошло с одним из двух лучших вин Сент-Эмильона, Chateau Cheval Blanc, после того как Владимир Путин посетил шато в ходе своего визита в Бордо. На какой-то период в Москве этого вина просто не стало — всем приличным пред-

принимателям и чиновникам захотелось почувствовать себя чуть-чуть президентом.

Приобретая статус, великие вина сами становятся атрибутами статусного существования. Пить дорогое вино престижно. Однако, покупая даже самое дорогое вино, вы рискуете остаться разочарованным, а иногда, рискнув купить вино недорогое, вы открываете сокровище. Правила здесь нет, кроме, может быть, одного, сформулированного Хью Джонсоном: «Не бывает великих вин, бывают только великие бутылки».

— Игорь Сердюк, главный редактор журнала *Magnum*

## «ЛУЧШАЯ ЛИЗИНГОВАЯ КОМПАНИЯ 2006 ГОДА»



**Мы благодарим партнеров, оценивших качество наших лизинговых услуг.**

- Сейчас в портфеле Europlan
- \* более 14 000 договоров лизинга
- \* более 10 000 автотранспортных средств
- \* 60 регионов России
- \* свыше 1000 партнеров-поставщиков
- \* привлечено \$ 300 млн. финансовых ресурсов

**(495) 789-80-80**  
**www.leasing.ru**

\* по итогам независимого голосования автодилеров. Конференция «Автофорум 2006» - 24.11.06

1 место по числу договоров лизинга. «Лизинг-ревю» №2/2006 стр.12

- Владимир: (4922) 443502 • Волгоград: (8442) 241835 • Воронеж: (4732) 390931
- Екатеринбург: (343) 3777895 • Казань: (843) 5331922 • Калуга: (4842) 796878
- Киров: (8332) 544174 • Краснодар: (861) 2152820 • Набережные Челны: (8552) 711073
- Нижний Новгород: (8312) 618001 • Новороссийск: (8617) 678707 • Пермь: (342) 2385266
- Новосибирск: (383) 2749175 • Псков: (8112) 122412 • Ростов на Дону: (863) 2999350
- Рязань: (4912) 902163 • Самара: (846) 3333346 • Санкт-Петербург: (812) 3321222
- Саратов: (8452) 724856 • Ставрополь: (8652) 264131 • Тверь: (4822) 777060
- Тольятти: (8482) 719436 • Тула: (4872) 250728 • Тюмень: (3452) 490996
- Уфа: (3472) 924407 • Ульяновск: (8422) 410032 • Чебоксары: (8352) 458941
- Челябинск: (351) 2479442 • Ярославль: (4852) 731059

**europplan®**  
LEASING FOR GROWTH



健康 愛 福

吉

和

福

愛

和

喜

吉

福

和

喜

SL  
AA  
CLUB

МОСКВА Олимпийский 007

Электронная библиотека учеб. тел.: 781-8182 www.clubasia.ru  
www.elbarium.ru

O'CONNOR  
TOWING

ИДЕЯ

## Сладкие и гладкие

**К**ОРПОРАЦИЯ MARS ПРИДУМАЛА отличный способ подсластить скучные корпоративные мероприятия — с помощью шоколадных драже M&M's. Прямо в интернет-магазине вы можете выбрать один из 22 цветов и 8 вкусов конфет и тут же закачать логотип вашей компании и две строчки текста, который вы хотели бы видеть на каждой из них — на любом языке и любого содержания. Вам сразу же продемонстрируют, как будут выглядеть драже. После этого осталось выбрать упаковку для именных шоколадок, в качестве вариантов фигурируют тканевые мешочки и металлические коробки. А если компания большая и вы планируете много подарков, то можно заказать 5 кг россыпи в большом картонном ящике. Готовую продукцию доставляют и в Россию.

— П. М.

Mars Inc., [www.mymms.com](http://www.mymms.com)

ЯРМАРКА ТЩЕСЛАВИЯ

## Вылитая копия

**Х**ОТИТЕ УВИДЕТЬ СВОЮ восковую копию, сделанную Музеем мадам Тюссо? Для этого не обязательно быть политиком или звездой шоу-бизнеса: нужно всего лишь иметь желание расстаться с суммой от \$300 000 до \$500 000. Сначала вам предложат выбрать позу и костюм, после чего с вас снимут более 500 мерок и пригласят на серию позирований. Сессии проходят в Лондоне, и каждая из них занимает 4–5 часов. Если вы сильно заняты, мастера студии мадам Тюссо готовы вылепить фигуру по фотографиям — правда, для этого придется представить «исчерпывающий фотографический материал». Над вашим вторым «я» будут работать 20 художников, и процесс займет четыре месяца. Копию, идентичную оригиналу по всем параметрам (рост, цвет волос, глаз и оттенок кожи) в музее, правда, не выставят — просто доставят по указанному вами адресу. А вместе с ней привезут фотоальбом и фильм, повес-



Копию Дженнифер Лопес можно увидеть в музее, а вашу — только у вас дома

твующий о ее создании. Хранить восковой шедевр советуют так же, как и любое другое произведение искусства: в сухом прохладном месте, избегая прямого солнечного света.

— Павел Матвеев

Музей мадам Тюссо. Тел. +44 207 487 0229, [www.madame-tussauds.co.uk](http://www.madame-tussauds.co.uk)

ПОДАРОК

## Медвежья услуга

**Е**СЛИ ВЫ НЕ ЗНАЕТЕ, что делать со старой норковой шубой или лисьим воротником, не спешите их выбрасывать. Американская компания Bella Bear изготавливает из ношеного меха очаровательных игрушечных медведей. Все, что вам нужно сделать, — это отправить отслужившее свое меховое изделие в Штаты, оплатить заказ и уточнить размер будущей игрушки. Полученный мех тщательно почистят, проверят, нет ли изъянов, после чего раскроют и сошьют из него мягкого медведя. Все это в Bella Bear последние 15 лет делают вручную,



особое внимание уделяя мордочке, кстати, вы можете указать, какой она должна быть. По словам возглавляющей компанию Джулии Беран-Ламар, иногда клиенты просят сделать глаза медведя того же цвета, что у человека, которому предназначается подарок. В среднем одного норкового манто хватает на две игрушки размером 30 см, а процесс изготовления занимает 6–8 недель. Если вы не располагаете ненужными мехами, можно выбрать готовых зверей из каталога. Среднего размера медвежонок из розовой норки обойдется в \$275, а большой (60 см) медведь из меха новозеландского опоссума — в \$475. Такого не стыдно преподнести, например, в качестве свадебного подарка, а со временем передать по наследству.

— П. М.

Bella Bear. Тел. +1 847 574 2542, [www.bellabearco.com](http://www.bellabearco.com)

# Мысли

## О ВРАГАХ

**А** теперь, кажется, решительно составляется против меня враждебная шайка под командой Грушницкого. <...> Очень рад; я люблю врагов, хотя не по-христиански. Они меня забавляют, волнуют мне кровь. Быть всегда настороже, ловить каждый взгляд, значение каждого слова, угадывать намерения, разрушать заговоры, притворяться обманутым и вдруг одним толчком опрокинуть все огромное и многотрудное здание их хитростей и замыслов — вот что я называю жизнью.

— МИХАИЛ ЛЕРМОНТОВ

У честных всегда бывает больше врагов, чем у бесчестных.

— ФЕДОР ДОСТОЕВСКИЙ

Я человек самого мирного склада. Вот чего я хотел бы: скромная хижина, соломенная кровля, но хорошая постель, хорошая пища, очень свежее молоко и масло, перед окном цветы, перед дверью несколько прекрасных деревьев, и, если Господь захочет вполне осчастливить меня, он пошлет мне радость — на этих деревьях будут повешены этак шесть или семь моих врагов.

— ГЕНРИХ ГЕЙНЕ

Люди помнят только своих врагов, а друзей забывают.

— АНТОН ЧЕХОВ

Всякий, кто пытается выйти из общего стада, становится общественным врагом. Почему, скажите на милость?

— ФРАНЧЕСКО ПЕТРАРКА

Врагов у него нет — не такой уж он выдающийся человек.

— ОСКАР УАЙЛЬД

Прощайте врагов ваших, но не забываете их имена.

— ДЖОН КЕННЕДИ

Малая ссуда делает человека твоим должником, большая — врагом.

— СЕНЕКА



Ежели не желаете нажить себе врагов, то старайтесь не выказывать над людьми своего превосходства.

— АРТУР ШОПЕНТАУЭР

Он мне не друг и не родственник — Он мне — заклятый враг, — Очкастый частный собственник В зеленых, серых, белых «Жигулях»!

— ВЛАДИМИР ВЫСОЦКИЙ

Лишь только вознамеримся мы сделать какое-либо доброе дело, как сразу же обзаводимся врагами.

— ЖАН ЖАК РУССО

Я лишь раз обратился к Богу с молитвой, очень краткой: «О Боже, сделай моих врагов смешными». И он ей вял.

— ВОЛЬТЕР

Врагами кукурузы у нас были и лентяи, и глупцы, и умные колхозные председатель с агрономом.

— НИКИТА ХРУЩЕВ

Всякий расточитель — враг общества, всякий бережливый человек — благодетель.

— АДАМ СМИТ

Долго пребывать в покое ни одно большое государство не может, и если нет внешнего врага, оно найдет внутреннего: так очень сильным людям бояться, кажется, некого, но собственная сила их тяготит.

— ТИТ ЛИВИЙ

Не следует часто воевать с одним врагом, он быстро усвоит твои приемы.

— НАПОЛЕОН БОНАПАРТ

Если достаточно долго сидеть на берегу реки, ты увидишь проплывающий по ней труп врага.

— КИТАЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Если враг не сдается, его уничтожают.

— МАКСИМ ГОРЬКИЙ

### Из Библии

Не радуйся, когда упадет враг твой, и да не веселится сердце твое, когда он споткнется.

— ПРИТЧ 24:17



КОЛЛЕКЦИИ ВЕСНА – ЛЕТО 2007

КРОКУС СИТИ МОЛЛ

ШОПИНГ КАК ИСКУССТВО



ЧАСЫ ROLEX НЕ ПЫТАЮТСЯ  
**ИЗМЕНИТЬ МИР.**  
 ЭТО ДЕЛАЮТ ТЕ,  
**КТО ИХ НОСИТ.**

Некоторые люди убеждены в том, что миром движут лишь яркие идеи. Для них день – это больше, чем 24 часа. День – это очевидная возможность для новых свершений. Они – люди дела. И они не видят смысла распоряжаться своей жизнью иначе. Часто именно у этих людей Вы можете заметить часы Rolex. Не потому, что им необходимо их носить. Просто потому что они такие.



OYSTER PERPETUAL DAY-DATE • WWW.ROLEX.COM



*Mercury*

ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР

Тверская ул., 16

Галерея «Актёр»,  
м-н «Меркурий»

Москва, тел. (495) 935-7789

Кутузовский пр-т, 31

м-н «Меркурий»

Москва, тел. (495) 933-3031

Столешников пер., 15

м-н «Меркурий»

Москва, тел. (495) 933-3124

пл. Европы, 2

г-ца «Рэдиссон САС Славянская»,  
м-н «Меркурий»

Москва, тел. (495) 941-8929

Третьяковский пр., 7

м-н «Меркурий»

Москва, тел. (495) 933-3393

Барвиха Luxury Village

8-й км Рублево-Успенского ш.,  
м-н «Меркурий»

Москва, тел. (495) 225-8870

Михайловская ул., 1/7

Гранд Отель «Европа»,  
м-н «Меркурий»

С.-Петербург, тел. (812) 329-6577