

библиотека **Коммерсантъ**

**железное  
дело  
ОЛЕГА**рха

Владислав Дорощев  
Татьяна Костылева

**ПРИНЦИП  
ДЕРИПАСКИ**



Владислав Дорофеев

**Принцип Дерипаски:  
железное дело ОЛЕГарха**

«Коммерсантъ»

2010

## **Дорофеев В. Ю.**

Принцип Дерипаски: железное дело ОЛЕГарха /  
В. Ю. Дорофеев — «Коммерсантъ», 2010

Перед вами первая системная попытка осмыслить опыт самого масштабного предпринимателя России и на сегодняшний день одного из богатейших людей мира, нашего соотечественника Олега Владимировича Дерипаски. В книге подробно рассмотрены его основные проекты, а также публичная деятельность и антикризисные программы. Дерипаска и экономика страны на данный момент неотделимы друг от друга: в России около десятка моногородов, тотально зависящих от предприятий олигарха, в более чем сорока регионах работают сотни предприятий и компаний, имеющих отношение к двум его системообразующим структурам – «Базовому элементу» и «Русалу». Это уникальный пример роли личности в экономической судьбе страны: такой социальной нагрузки не несет ни один другой бизнесмен в России, да и во всем мире людей с подобным уровнем личного влияния на национальную экономику – единицы. Кто этот человек, от которого зависит благополучие миллионов? РАЗРУШИТЕЛЬ или СОЗИДАТЕЛЬ? Ответ – в книге. Для широкого круга читателей.

# Содержание

ОТ ИЗДАТЕЛЯ	5
ОТ АВТОРОВ	7
ПРОЛОГ	8
Глава 1	9
Глава 2	15
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Владислав Юрьевич Дорофеев, Татьяна Петровна Костылева

## Принцип Дерипаски. Железное дело ОЛЕГарха

*И вечный бой! Покой нам только снится,  
Сквозь кровь и пыль...  
Летит, летит степная кобылица  
И мнет ковыль...  
И нет конца! Мелькают версты, кручи...  
Останови!  
Идут, идут испуганные тучи,  
Закат в крови!  
Закат в крови! Из сердца кровь струится!  
Плачь, сердце, плачь...  
Покоя нет! Степная кобылица  
Несется вскачь!*

*Александр Блок «На поле Куликовом»*

## ОТ ИЗДАТЕЛЯ Крест надежды

Перед вами первая системная попытка осмыслить опыт самого масштабного предпринимателя России и на сегодняшний день одного из богатейших людей мира, нашего соотечественника Олега Владимировича Дерипаски (ОВД). Основные его проекты – металлургия, машиностроение и энергетика, строительство, публичная деятельность и благотворительность, антикризисные программы – рассмотрены в книге максимально подробно и непредвзято.

Дерипаска и экономика страны на данный момент неотделимы друг от друга. Остановка в начале 2009 года только одного «Базэлцемент-Пикалево» привела к деградации 25-тысячного города Пикалево Ленинградской области. В России около десяти моногородов, тотально зависимых от предприятий Дерипаски. В более чем сорока регионах практически во всех секторах работают сотни предприятий и компаний, имеющих отношение к двум его системообразующим структурам – «Базовому элементу» или «Русскому алюминию». Это уникальный пример роли личности в судьбе страны: такой нагрузки не несет ни один другой бизнесмен в России, да и во всем мире людей с подобным уровнем личного влияния на национальную экономику – единицы.

Вот почему мы все теперь стали немного Дерипаски: слишком велик уровень взаимопроникновения частного бизнеса Олега Владимировича Дерипаски и национальной экономики России, частью которой является каждый ее гражданин.

Дерипаска это понял раньше всех. Он не только осознал, но и давно просчитал степень зависимости между собой, своим бизнесом и российской экономикой, а просчитав, начал активно этим обстоятельством пользоваться. Конечно, в том числе и в интересах своего бизнеса. Использовать страну и нас всех вместе взятых.

Главный вопрос, на который читателю следует найти свой ответ: Дерипаска – РАЗРУШИТЕЛЬ или СОЗИДАТЕЛЬ? Что его жизнь – сказочная история, чудо с продолжением или чудовищная драма, исполненная назидания?

С одной стороны – РАЗРУШИТЕЛЬ. К нему много вопросов: почему так много долгов, почему не рассчитывались риски, отчего покупались активы на заемные, по сути, виртуально обеспеченные средства, подкрепленные только верой в удачу, связи, динамику развития, кураж, наконец? Отчего было несовершенным управление подконтрольных компаний? Не слишком ли много он на себя брал? Может быть, другой справился бы с подобными задачами более эффективно?

С другой стороны – СОЗИДАТЕЛЬ. Сейчас, когда крысы побежали с корабля русской экономики, Дерипаска несет свой крест кризиса, крест надежды и веры. На нем очень большая социальная нагрузка – сотни тысяч семей (миллионы человек), которые могут остаться без средств к существованию.

В этих условиях трудно действовать хладнокровно, соблюдая свои интересы, интересы зависимых от тебя людей и национальной экономики (без преувеличения). Но ОВД пытается спасти огромные активы от полного разорения и неопределенности. Что-то получается, что-то не очень.

Впрочем, как и все, что делал и делает этот человек, опережая взгляды, реакции и ожидания. Человек, научившийся побеждать себя и обстоятельства, но не время и эпоху.

## **ОТ АВТОРОВ**

### **Осознание жизнью**

Эта книга не художественная, а документальная. Но поскольку авторы не были свидетелями большей части описываемых событий («свечку не держали»), некоторые детали и версии могут показаться их непосредственным участникам чрезмерными, неуместными или незначительными, несущественными или даже несуществовавшими, то есть никогда не происходившими. Ну что же, избежать такой реакции не представляется возможным даже в случае описания события по собственным впечатлениям или со слов очевидцев, ведь известно: сколько людей, столько и мнений.

Мы старались сделать книгу реалистичной. В этом и состоит наша авторская позиция: не плохо или хорошо, а максимально точно и непредвзято, и пускай уже оценивает нашего героя сам читатель.

Структура книги намеренно и максимально приближена к нелинейной структуре жизни, которая, реализуясь через мозги и деятельность отдельно взятого человека, разбивает эту самую жизнь на отдельные проекты – семья, учеба, работа, друзья, общественная деятельность. Сосуществуя параллельно, они порой накладываются, повторяясь или пересекаясь, образуя самые неожиданные конфигурации. Впрочем, до определенных пределов, исключения из этого правила лишь подтверждают проектные границы, полосующие нашу жизнь.

В этом смысле структура книги повторяет структуру жизни нашего героя, состоящую из отдельно взятых, но все же неизменно пересекающихся проектов – личная жизнь и семья, ГАЗ, алюминиевые активы, энергетика, кризис, политика, благотворительность и пр.

То есть в книге есть и повторы, и пересечения, и нелогичные, казалось бы, возвраты и отсылки в прошлое, забегание в будущее, даже нелинейное построение текста. Но, повторяем, это сознательный прием, осознанный подход, поскольку проектная структура повествования представляется наиболее выпуклой, наиболее удобной для восприятия жизненной структуры и образа, портрета человека по имени Олег Владимирович Дерипаска, которого авторы для краткости порой именуют ОВД.

## ПРОЛОГ

### Рождественской ночью

В ту рождественскую ночь в начале 2000-х в Москве похолодало, придавило морозом. Кажется, это была самая холодная ночь той зимы. Мела поземка, оттого казалось, что еще холоднее.

Как всегда, на рождественскую службу в Донском монастыре собралось много народа, все желающие не попали в храм, но поскольку было морозно, перед большим монастырским собором, где неизменно проходят праздничные службы, людей собралось непривычно мало, хотя, как обычно в рождественскую ночь, здесь было красиво, даже эффектно.

Наваленный по сторонам дорожек чистый белый снег, горящие свечи перед рождественским вертепом слева по главной аллее, ведущей от ворот к собору и направо к Донскому некрополю, приподнятое состояние ожидания чуда.

Перед самым окончанием всенощного бдения, то есть еще до начала литургии, через обычно закрытые правые решетчатые железные ворота, отделяющие внутреннюю соборную галерею от основной части храма, где стоят пришедшие на службу люди, вошел высокий грузноватый гражданин в черной кожаной куртке. Он обратил на себя внимание чрезмерной подвижностью, совершенно не вяжущейся с атмосферой благолепия рождественской службы; с ним был монах, возможно, экононом монастыря.

Они прошли на правый клирос, который в этом соборе отгорожен, поэтому небольшой хор, располагающийся там во время службы, молящимся не виден.

Затем гражданин в кожаной куртке вышел и скоро вернулся, ведя за собой женщину с коротко стриженным спутником. Они прошли на клирос за загородку к хору быстро и незаметно, и поэтому, возможно, лишь один мирянин, стоявший как раз между воротами и клиросом, понял, что коротко стриженный – это Олег Дерипаска, известный богач, алюминиевый монополист, владелец ГАЗа и многообразных активов практически во всех базовых отраслях российской экономики, деловой партнер легендарного уже тогда Романа Абрамовича, а с февраля 2001 года – муж Полины Юмашевой (дочери Валентина Юмашева, бывшего руководителя администрации первого российского президента Бориса Ельцина).

Вслед за этими мыслями и понятным раздражением по поводу особого места для богача (впрочем, оно тут же улетучилось, поскольку люди в храме никак оттого не пострадали) вспомнилась расхожая легенда, относящая к прошедшему на клирос коротко стриженному выразительное высказывание: мол, объясняя свое тотальное нежелание общаться с журналистами и давать интервью, боязнь публичности, Дерипаска однажды обронил, что «станок по производству денег должен молчать».

Больше ничего странного не происходило. Люди молились, клирики служили, хор распевал, никаких посторонних или неожиданных звуков из-за загородки не доносилось. Дерипаска ушел со своей спутницей еще до окончания службы, так же скоро и не пафосно.

## **Глава 1**

### **Личное дело бойца (штрихи к психологическому портрету)**

В школе райцентра Усть-Лабинск Краснодарского края биография ее выпускника Олега Владимировича Дерипаски изучается наряду с биографиями великих русских исторических деятелей, например Петра I. Недюжинные способности Дерипаски открылись еще в отрочестве, при этом он оставался нормальным драчливым, всегда готовым к вызову уличным пацаном.

#### **Хуторской парень**

«Я был уличный мальчишка. Даже – полевой... Были соседи, которые пытались меня накормить, когда я остался один, спрашивали: ну как ты, сыт?..» – вспоминает Дерипаска, который воспитывался без отца, погибшего, когда сыну был год.

Олега Дерипаску можно назвать «хуторским парнем». До девяти (по другой версии, до одиннадцати) лет он жил поочередно то с родителями матери, то с родителями отца, на хуторах Железный и Октябрьский Усть-Лабинского района Краснодарского края. Затем в конце семидесятых Олег перебрался к маме, которую считает самым близким человеком (со временем он купит ей дома на Кипре и во Франции, где она и будет проводить большую часть времени), в районный центр, собственно, в Усть-Лабинск: там была школа получше, а мальчик, очевидно, уже выказывал недюжинные способности.

Еще в школе проявилась уникальная природная особенность Дерипаски не только поглощать в огромных количествах, но и эффективно перемалывать немислимые для среднестатистического человека объемы информации. «Я вдруг страшно захотел читать и обнаружил, что толстую книгу, страниц 300 или 400, проглатываю за день, за два... Учебник математики я мог прорешать за неделю», – рассказывает Дерипаска. Действительно, он «иногда выигрывал все районные олимпиады разом, по физике, химии, математике», – подтверждают способности Олега его бывшие учителя.

Но школу Олег все же окончил не с золотой медалью, как можно было подумать, а с четверкой за сочинение.

Возможно, как говорят его бывшие одноклассники, вследствие присущей ему драчливости, задиристости и готовности к вызову.

Тем не менее в школе Усть-Лабинска, в которой учился Олег Дерипаска, его биография изучается наряду с биографиями великих русских исторических деятелей, например Петра I.

#### **Тест на самовоспитание**

Способность к точным наукам подтвердилась, когда Олег Дерипаска без особого труда поступил на физический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.

«У нас на курсе было несколько талантливых ребят. Они выделялись скоростью и структурированностью мышления. Дерипаска был одним из них», – вспоминает одноклассник ОВД по физфаку, Игорь Аверьянов.

Даже не посетив ни одной лекции, но основательно посидев в библиотеке над книгами накануне экзамена, Олег без проблем с первого раза сдавал такие сложные предметы, как, например, квантовая электродинамика. При этом сдать мог сразу на пять баллов.

Такие способности еще неоднократно помогут Дерипаске при освоении очередной экономической темы во времена, когда ОВД безудержно расширял свой бизнес.

В 1986 году, на первом курсе физфака, Дерипаску призвали в армию. Попал он во вспомогательное подразделение Ракетных войск стратегического назначения (РВСН) в Забайкальском военном округе, на границе с Китаем.

Вот где особенно пригодилось умение не давать себя в обиду. В армии Дерипаска прослыл специалистом по борьбе с дедовщиной. «Армия – это тест на выживание», – признает он. «Уходили субтильные мальчишки, вернулись зрелые мужики, немного диковатые, правда», – рассказывает упомянутый бывший сокурсник Аверьянов.

Вспоминая о Дерипаске, бывшие наставники наделяют его характеристиками не только ожидаемыми, даже банальными, с высоты его последующих результатов – «неординарная личность», «лидер», – но и свидетельствуют о нем как о добром и отзывчивом человеке, до сентиментальности внимательном к товарищам.

Рассказывают, что раз в пять лет ОВД устраивает встречи однокурсников и сам регулярно посещает их, отодвинув все свои дела на другой день.

К слову, в МГУ Дерипаска не только учился, но даже некоторое время жил в одной комнате с Михаилом Кузнецовым – впоследствии губернатором Псковской области, а их соседями были будущий мэр Волгограда Евгений Ищенко и будущий совладелец МДМ-Банка Андрей Мельниченко.

Многих лучших школьных и университетских друзей Дерипаска потом позвал на работу в свои компании. Узнав, что сын одного профессора, преподававшего на физфаке, получил серьезную травму головы, Дерипаска оплатил его лечение и реабилитацию.

Впрочем, уже упомянутый однокурсник высказывает и другое мнение: «У Дерипаски ментальность бойца – с такими бессмысленно бороться, с ними можно только договариваться». Запомним эту характеристику, она многое объяснит в будущем нашего героя, который постигает упоение в бою, лишь оставшись наедине с противником или стаей.

После окончания в 1993 году физфака МГУ с красным дипломом Дерипаска продолжил свое образование, получив в 1996 году диплом магистра Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова. Затем он прослушал несколько курсов в Лондонской школе экономики, но не остановился на этом и постоянно занимается самообразованием.

## **Вечный вопрос**

Начало 90-х годов. Время было чудовищное. Города превратились в вертепы, в разбойничьи владения. Жизнь обесценивалась и коверкалась. Ложь и насилие не только процветали, но и в масштабе страны делались все привлекательнее и привлекательнее. Преступность росла и ужесточалась, деньги – эта сперма преступного мира – окончательно становились мерилем всего. Наступал период безвременья. Правда, колбаса уже была, хотя цены менялись слишком быстро.

Кто виноват и что делать? Очевидных ответов, как всегда, ни у кого не было. Не знал их и Дерипаска. Чтобы не рехнуться, не стать душегубом или не уехать из страны, надо было найти такие внутренние ответы и последующие решения, чтобы верно определить свой жизненный путь в обстоятельствах всепоглощающего русского хаоса, в который тогда погружалась страна. Конечно, уровень самолюбия и патриотизма для исполнения столь сложной задачи должен зашкаливать. И, конечно, без воображения невозможно построить новую, параллельную

вселенную, противостоящую дезинтеграции жизни и созданную по ясным и предсказуемым принципам. По сути, уход в русский бизнес был попыткой найти рациональный ответ.

Начать решил с алюминия – белый, чистый, красивый металл, легкий, даже воздушный, если посмотреть на самолеты. Так и тянет в небо. Он уже тогда решил стать богатым, в тот момент, возможно, еще не до конца понимая, зачем.

Работать Дерипаска начал, еще обучаясь в МГУ. По свидетельствам однокурсников, Олег выделялся своей предприимчивостью и умением «достать» что-нибудь дефицитное, поэтому деньги начал зарабатывать рано. Первым местом работы Дерипаски стала «Военная инвестиционно-торговая компания», где он еще в 1990 году сделал небольшую финансовую карьеру на успешных торговых операциях. Сохранился отголосок странной истории о сахарной сделке, на которой студент Дерипаска неплохо заработал. По данным некоторых СМИ, в это время ему удалось завязать полезные связи в спецслужбах, позже пригодившиеся ему при вхождении в алюминиевый бизнес.

Впрочем, и не только. После окончания университета Дерипаска организовал небольшой бизнес по торговле металлами. Сначала это были обыкновенные спекуляции, но после ряда успешных операций он стал руководителем компании «Алюминпродукт» (название которой иногда пишут через дефис – «Алюмин-продукт», иногда с добавлением приставки – «Росалюминпродукт», что сути дела не меняет).

Затем Олег стал торговать акциями алюминиевых заводов в качестве брокера на Российской товарно-сырьевой бирже. Именно на заработанные тогда деньги Дерипаска поначалу самостоятельно занялся скупкой акций Саяногорского алюминиевого завода (СаАЗ).

С тех пор в трудовой биографии Олега Дерипаски понеслось-поехало! Но об основных эпизодах трудового пути героя продолжим рассказ в отдельных главах.

Со временем бескомпромиссная жажда лидерства (вспомним характеристику однокурсника) станет главным качеством его характера. В любом проекте ОВД будет ставить своей целью первенство (номер один в регионе, в стране, в мире). В бизнесе он получит репутацию бескомпромиссного, амбициозного соперника. Лучше всего у него будет что-то получаться там и тогда, где нет партнеров или где он – хозяин.

## Украшение семьи

17 февраля 2001 года в одном из московских загсов без лишнего шума был зарегистрирован брак между дочерью бывшего руководителя администрации президента Валентиной Юмашевой 21-летней Полиной и 33-летним Олегом Дерипаской. Свадьбу отметили в японском ресторане. В числе вполне ожидаемых гостей были замечены Евгений Швидлер, ближайший сподвижник Романа Абрамовича и президент «Сибнефти», Андрей Мельниченко, Александр Мамут из МДМ-банка и подобные им мажоры.

Олег Владимирович к тому времени считался одним из самых завидных женихов страны (как, кстати, и Михаил Прохоров, который до сих пор ждет свою избранницу и с которым ОВД поработает в свое время, но уже будучи женатым человеком) – он регулярно появлялся в рейтингах самых богатых людей России и при этом был холост.

Кстати, амурные слухи витали вокруг персоны Дерипаски давно, в 90-е годы ему по очереди «сватали» то дочь Бориса Березовского, то дочь тогдашнего вице-премьера Олега Сосковца. При этом сам ОВД эти слухи не подтверждал, но и не опровергал, чем создавал флер таинственности и несомненной принадлежности к властным кланам.

Полина – дочь журналистки Ирины Веденеевой и Валентина Юмашева (впоследствии супруга Татьяны Дьяченко, дочери Ельцина) бывшего журналиста, получившего известность после того, как он написал «Записки президента» Бориса Ельцина; это сблизило их настолько, что спустя некоторое время Юмашев станет, хотя и ненадолго, руководителем президентской

администрации. До свадьбы Полина и Олег были знакомы около двух лет, а знакомство их состоялось, как гласит молва, на теннисном корте. Затем они регулярно пересекались в доме их общего знакомого – Романа Абрамовича.

Говорят также, что после Англии, куда Полина уехала учиться, как только ее семья поправила финансовое положение, она стала настоящей леди. В элитарном колледже в Миллфилде она еще и завела хорошие знакомства – вместе с ней учились внук Бориса Ельцина Борис Дьяченко и сын Анатолия Чубайса Алексей.

После женитьбы на Полине Дерипаска по определению вошел в круг так называемой семьи, то есть людей, приближенных к Борису Ельцину. Скептики называли это браком по расчету: мол, Дерипаске нужен административный ресурс, а семье Юмашевых-Дьяченко требовался семейный финансист. Эту роль последовательно выполняли Борис Березовский, затем Роман Абрамович, но все же надежнее на этой позиции иметь родственника. Однако люди из их окружения называют это полной чепухой. Разумеется, упомянутые прагматические соображения имели место: все – люди, и у всех есть страстишки и выгоды, но есть, конечно, и большие страсти. «Я помню отношения Олега и Полины в самом начале знакомства. Они были вполне искренни. Поженились, когда Олег был состоявшимся бизнесменом. У них двое детей, и я знаю, что Олег этому уделяет гигантское внимание», – рассказывал *Forbes* знакомый с ситуацией человек, пожелавший, правда, остаться неизвестным. «У людей из окружения Ельцина остались связи, контакты. Они могут куда-то позвонить, что-то организовать, – продолжал аргументировать тот же собеседник *Forbes*. – Но эти возможности не безграничны, что показала история с «Русснефтью». («Базэл» в течение долгого времени никак не может завершить сделку по выкупу «Русснефти», и главной причиной этого называют претензии на «Русснефть» государственной «Роснефти».)

В 2002 году у Полины и Олега родился сын Петр, а в 2003-м – дочка Марина.

### **Восточная скромность**

Дерипаска не любит встреч с журналистами, и те редкие эпизоды, когда он все же соглашался на интервью, журналисты описывали примерно так (из заметки в журнале «Власть»): «Застенчивый, с тихим голосом, испытывающий неловкость от вопросов о своей частной жизни, он вздрагивает и отрицательно качает головой, когда его спрашивают, правда ли, что его личное состояние составляет почти \$21 млрд... Высокий и худой, одетый в повседневный темно-синий костюм и рубашку в полоску, без галстука, хозяин, который не пьет спиртное, потягивал воду и коротко, часто даже односложно отвечал на вопросы в течение двух часов».

Один из коллег Дерипаски полушутливо предположил, что именно эта его манера односложно отвечать на вопросы и сыграла с ним злую шутку, когда бизнесмена лишили американской визы. Ведь представители ФБР США допрашивали его по поводу возможных криминальных связей и посчитали, что Дерипаска не был с ними достаточно откровенен и разговорчив.

Вот как об этой внешней скромности говорит знакомая Дерипаски из его близкого окружения: «Вызывающая роскошь также его не привлекает. Безусловно, наш герой владеет 72-метровой яхтой ("Queen K"), пришвартованной на Корфу, недвижимостью на Сардинии, в Лондоне, на Лазурном Берегу, в Японии, Куршевеле и особняком в Париже на рю де л'Юниверсите. Это ему нужно для подтверждения статуса или для жены. Сам же он через два часа, проведенных на лыжном курорте, уже места себе не находит. Он же трудоголик! и далек от походов российских богачей.»

Кажется, его защитница права. Например, в московском офисе компании «Базовый элемент» («Базэл») не заметен новорусский шик, все предельно аккуратно и неброско. Впрочем, это вовсе не обязательно свидетельствует о хорошем вкусе владельца или о его скромности, а скорее о том, что офисная мода на позолоченные шишечки, как, например, на легендар-

ной парадной лестнице в основном офисе Инкомбанка в Замоскворечье, осталась в прошлом. Конечно, этот внешний аскетизм свидетельствует и о внутреннем аскетизме, причем не только по отношению к себе. С началом кризиса в 2008 году Дерипаска практически забыл про сон, что очень хорошо заметно даже по его редким фотографиям этого периода. Безжалостность к себе распространяется и на подчиненных. В компании рассказывают о самой короткой карьере: одна из секретарш, выйдя в первый день на работу в девять утра, в одиннадцать была уже уволена. Бывшие сотрудники рассказали *Forbes*, что топ-менеджеры ходили на встречи с ОВД с диктофоном, поскольку перебивать и задавать шефу уточняющие вопросы не принято. Чуть наклонив голову и глядя исподлобья, Дерипаска говорит быстро и тихо. При этом он вникает во все детали и в любой момент может проверить исполнение его указаний.

Впрочем, ничто человеческое Дерипаске не чуждо. В 2005 году в грузинской и российской прессе прошла информация о том, что Дерипаска приобрел в Абхазии одну из самых известных резиденций Иосифа Сталина, известную как дом отдыха «Холодная речка». А началось все с публикации в *The Independent*, сообщившей, что дачу Сталина купил за \$10 млн именно Олег Дерипаска.

Кроме того, говорят, у Олега есть дом в Японии, где он любит бывать, и вообще он увлекается восточной философией.

В декабре 2004 года, по сообщениям СМИ, к списку семейной недвижимости присоединился шикарный дом в стиле английского ампира на площади Белгрейв в Лондоне, что находится в районе проживания британского истеблишмента. Слуги дома подтвердили, что их новым хозяином стал российский бизнесмен Олег Дерипаска. Цена покупки – около \$50 млн.

Русские богачи – странные люди, и эта их страсть к Лондону умиляет. Собственный дом в Лондоне сделался признаком статуса, хотя на самом деле это всего лишь такой поджопник, прикрытое, все другие части тела остаются в России, а вот это самое место на случай отхода переместилось в Лондон. Типичный последний пример – карикатурный Евгений Чичваркин. Но нашим богачам надо бы помнить, что в Англии людей из России никогда не привечали – или доили, как коров, или использовали как канал экспорта хаоса в Россию. Последнему увлечению также много примеров – от Александра Ивановича Герцена до Бориса Абрамовича Березовского, Ахмеда Закаева и пр. При всем разнообразии лиц, огромной цивилизационной и пр. разницы все эти типажи объединяет общая черта – ненависть, или по меньшей мере уничижительное, желчное отношение к России. Так случилось, что автору этой книги в отношении двух последних персонажей, с которыми он встречался и брал у них интервью, довелось в этом убедиться лично, а позиция Герцена вполне очевидна из его многообразной бесноватой деятельности в XIX-м веке.

### **Забывтый тип патриота**

Есть небезосновательное мнение, что Дерипаска совершает все свои покупки и приобретения (иногда очевидно невыгодные в короткой перспективе, как, например, сделка с Прохоровым с целью вхождения в «Норникель») не только в угоду своим амбициям, инстинкту лидера или подчеркнутой неуживчивости с миноритарными акционерами, но и будучи проводником интересов государства, средством контроля госорганов над стратегическими российскими отраслями. Причем не по принуждению, а по убеждению.

В июле 2007 года совладелец второй в мире алюминиевой компании UC Rusal (и крупнейшего в стране интегрированного холдинга «Базовый элемент») Олег Дерипаска заявил газете *Financial Times*, что готов поделиться компанией (UC Rusal) с государством, если будет необходимо: «Я не отделяю себя от государства, у меня нет других интересов».

Об этом также свидетельствует обычная для ОВД практика, когда в своих проектах он выступает скорее как стратегический инвестор, а не финансовый. Можно сделать вывод, что

Дерипаска представляет собой редкий для современного бизнеса, по большей части спекулятивного (ярким представителем которого является Роман Абрамович – купить, реструктурировать, частично модернизировать, увеличить капитализацию, выгодно и вовремя продать), казалось, оставшийся в прошлом забытый тип русского предпринимателя-патриота.

### Читайте в детстве сказки

В 2008 году, то есть спустя всего полтора десятилетия от начала трудовой деятельности, Дерипаска, по версии журнала *Forbes*, признан самым богатым россиянином и впервые включен в мировую десятку миллиардеров, попав на 9-е место с состоянием в \$28 млрд.

Сам Дерипаска никогда не соглашался с *Forbes* в оценке своего состояния: ни тогда, когда был признан по формальной методике богатейшим российским гражданином, ни спустя еще год, уже в 2009 году, когда его состояние по той же формуле снизилось до \$3 млрд. Но официальных протестов не делал.

Впрочем, еще в июле 2007 года ОВД заявил газете *Financial Times*: «Мне просто повезло. Считайте, что богатство свалилось на меня с неба». А непосредственно перед кризисом, в июне 2008 года, на вопрос журналиста «Рейтер»: «Кто же в России самый богатый человек, если не вы?» – Дерипаска, усмехаясь, ответил: «Есть серьезные ребята». Хорошо ответил, правильно.

Журналист «Рейтер», видимо, не читал в детстве русских сказок. Иначе бы посмеялся глупой схожести своего вопроса с тем, который злая царица задавала волшебному зеркалу в «Сказке о мертвой царевне и о семи богатырях» А. С. Пушкина: «Я ль, скажи мне, всех милее, всех румяней и белее». В конце концов царица издохла от злости, когда поняла, что не она лучшая.

Дерипаска почти наверняка наслушался от бабушек и сам начитался в детстве русских сказок и, наученный горьким опытом властвующих особ, похоже, отказался от претензий на абсолютное материальное, финансовое могущество (сиречь красоту).

А как же склонность к абсолютному первенству в работе? Похоже, это страсть к процессу, а не фиксация результата. Вечный поиск нового вызова, чему он научился еще в детских драках на хуторах.

## Глава 2

### Алюминиевый душеприказчик

Создание «Русского алюминия», точнее, алюминиевый бизнес для Дерипаски – не просто начало его карьеры, не просто вершина его изначальных устремлений, не только убедительный пример самовыражения и полного погружения в работу, а любовь, причем взаимная (если, конечно, такого рода сравнения годятся для описания предпринимательской деятельности). В конце концов, это еще и денег приносит много.

#### Шакалы TWG

В СССР алюминиевая отрасль разрабатывалась прежде всего для обеспечения оборонных потребностей страны, для создания стратегических бомбардировщиков, межконтинентальных ракет и пр. В начале 90-х годов, когда страна переходила к рыночным отношениям, российская алюминиевая промышленность получила сокрушительный удар. Всего за четыре года – с 1990 по 1994 – потребление алюминия в России сократилось в 8,5 раза! Постоянные задержки зарплат привели к тому, что квалифицированные специалисты ушли торговать, а оставшиеся выносили с заводов все, что можно было продать, чтобы обеспечить семьи в отсутствие стабильного заработка.

Алюминиевая промышленность в считанные годы оказалась в глубочайшем кризисе. Был, конечно, выход – переориентация отрасли на внешние, а не внутренние рынки, однако «красные директора» не были готовы к такому развороту, ведь они всю жизнь жили и работали в условиях Госплана, Госнаба и Министерства цветной металлургии. Требовалось решать новые задачи снабжения и сбыта, нехватки оборотных средств, к чему советские управленцы в массе своей не были готовы.

Воспользовавшись паузой в общественной, экономической и политической жизни, образовавшейся в момент перехода России к рынку, то есть безвластием, которое затопило страну по самые уши, западные компании цинично, не разбирая средств, интенсивно и нагло устанавливали контроль над российскими активами.

Уже несколько столетий подряд Россия, обладающая огромной территорией и ресурсами, является раздражителем для западного мира. Потому любые катастрофы в России настраивали на лирический лад западную цивилизацию, представители которой думали исключительно о своих интересах и прежде всего о поживе. Так было во все переломные моменты истории XX века, когда Россия вновь и вновь пыталась восстановиться.

В числе этих западных мародеров, которые всегда спешат на поле после битвы, чтобы поживиться, была и британская Trans World Group (TWG), которая в 1992 году начала экспансию с Братского алюминиевого завода (БрАЗа). Интересы этой компании в России представляли братья Лев и Михаил Черные.

С началом массовой приватизации российской алюминиевой промышленности в 1993 году TWG за счет своих финансовых ресурсов последовательно и решительно захватывала доминирующие позиции. Очень скоро британская компания контролировала более 40 % российской алюминиевой отрасли.

В том числе с подачи TWG, в России на правительственном уровне было легитимизировано понятие так называемого толлинга – схемы, при которой глинозем заказчика перерабатывался в алюминий, затем вывозившийся из страны. Завод получал лишь фиксированную оплату за переработку чужого, так называемого давальческого сырья в чужую же конечную продукцию, в алюминий.

Эту схему правильнее было бы назвать «внутренним толлингом», который изначально вводился лишь на год, но затем все продлевался и продлевался. Такая схема действительно позволила заводам выжить, но не решать свои проблемы и задачи развития в долгосрочной перспективе.

Размер же прибыли TWG при реализации алюминия на западных биржах составлял при такой схеме около \$200 с тонны русского металла, в то время как нормальным уровнем на Западе считалась прибыль в 40 раз меньше. Вот совершенно классический пример грабительской политики западной экономики по отношению к новой России.

В России на сверхприбыли, уходящие за границу, закрывали глаза. Во-первых, заводы худо-бедно работали, рабочие не бастовали, налоги в бюджеты поступали, а во-вторых, в нужный карман платежи также исправно шли.

Но основная причина такого неконтролируемого экономического бесчинства была, конечно, политической. Продолжающееся в тот год противостояние между Верховным Советом РФ во главе с чеченцем Русланом Хасбулатовым и тогдашним президентом Борисом Ельциным перешло в кровавую стадию после опубликования 21 сентября 1993 года президентского указа № 1400 о роспуске ВС и назначении новых выборов. Закончилось все в прямом эфире CNN 4 октября расстрелом Белого дома из танков с Горбатого моста.

Вот эта схватка и была доминантой страны в тот год. Не до экономики.

Естественно, что в таких условиях шакалы из TWG без особых усилий продолжали подгребать под себя крупнейшие в мире алюминиевые предприятия. Группа установила контроль над Красноярским, Саянским, Братским алюминиевыми заводами, Ачинским глиноземным комбинатом. В итоге в руках TWG оказалось около 70 % российской алюминиевой промышленности.

### **Охотники за акциями**

В Саяногорске есть байка про то, как Дерипаска в 1993 году на тридцатиградусном морозе, стоя в фуфайке возле проходной Саянского алюминиевого завода в холодной Хакасии, выкрикивал: «Куплю акции! Задорого!»

«Когда мы в Саяногорске начали работать, покупали акции, разбирались с посредниками, уже понимали, что саяногорский завод – лучший в стране. Купили 5–6 % акций, потом пакет вырос до 10 %. Пришли к директору. Он сказал: все не так, я с вами работать не буду. Ненавижу TWG. А я даже не знал в 1993-м, что такое TWG. Я-то представлял "Алюмин-продукт", а нас просто путали! Директор предприятия (СаАЗ. – *Авт.*) Геннадий Сиразутдинов говорил тогда, что TWG – бандиты, и он с ними работать не будет. А мы даже не понимали, о чем он говорит», – так рассказывает о тех временах Дерипаска, желая показать, что он не до конца понимал, с кем ему в скором времени придется вступить в вынужденное партнерство.

Вскоре Дерипаска пришел на завод уже на правах совладельца, но этого было недостаточно для установления контроля. ОВД, чтобы увеличить долю и получить контроль над предприятием, пришлось выйти с братьями Черными на переговоры и договариваться о совместных действиях. «Мне объяснили, что с ними все равно надо находить общий язык. Мол, они такие богатые и влиятельные люди, без которых в этом бизнесе не сделаешь ни шага», – так объясняет Дерипаска сотрудничество с Черными, называя тот контакт вынужденным.

В мае 1994 года Дерипаска в Лондоне очно познакомился с владельцами TWG, братьями Черными и Дэвидом Рубэном. Они предложили ему помочь им в скупке акций СаАЗа и вместе поднимать завод. Дерипаска тогда согласился, думая, что партнер ему нужен. Михаил Черный периодически напоминал Дерипаске, что бизнес очень опасный, «ты давай там, поосторожней будь». Кстати, тогда за акции СаАЗа с Дерипаской конкурировали структуры Виктора Вексельберга, но тому не удалось получить доступ в Саяногорск.

Для скупки акций и работы с ними была учреждена компания «Алинвест», которой вскоре удалось сконцентрировать основной пакет акций СаАЗа. «Алинвест» даже заключила договор с местным отделением Сбербанка, где выстраивались очереди, чтобы обменять акции на деньги.

Удивительно многообразной становилась наша жизнь в 1994 году – вечерние и ночные клубы, рестораны, дансинги и пр. Может быть, кто-то помнит, как выглядели тогда ночные московские клубы «Эрмитаж» и «Penthouse». Это был символ нарождающегося времени: освобождение эмоций, чувств, сексуальной энергии, физиологическая раскрепощенность, социальная простота, демократизм отношений. Все просто, даже примитивно. Грудоподобные охранники, масса бандитов со стриженными затылками и дурацкими повадками, завистливые, шныряющие взгляды путан, запах потных перевозбужденных тел и спермы.

Ощущение последнего дня, часа, минуты. Пир во время чумы, ощущение временности происходящего – символ той эпохи.

Это ощущение последних времен совершенно отчетливо чувствовалось и в общественной, и в личной жизни, и на этом фоне – миллионы людей по всей стране, не понимающие и не осознающие ни настоящего, ни будущего своего. Поэтому ничего удивительного не было в том, что в 1994 году рабочие повсюду охотно сдавали свои акции, полученные за ваучеры. Во-первых, никто не верил в возможные доходы и дивиденды – слов таких еще не знали. Во-вторых, важнее тогда было получить деньги сейчас и здесь.

Одним словом, целеустремленный Дерипаска смог довольно быстро скупить достаточный пакет акций, чтобы в итоге установить контроль над лучшим на тот момент алюминиевым предприятием в стране.

Говорят, Черные были поражены его успехами в скупке акций СаАЗа. По свидетельству Сиразутдинова, контрольный пакет акций завода обошелся вышеупомянутым персонам всего в \$23 млн.

К ноябрю 1994 года Дерипаска владел 21,36 % акций завода, TWG – 21,33 % акций. После того как крупный пакет акций был скуплен, «Алинвест» (подконтрольный Дерипаске) и «Русский капитал» (подконтрольный Черным) исчезли из первой десятки совладельцев СаАЗа, их акции перераспределились в офшоры, оформленные на множество разных фирм. Однако на собраниях голосовали одни и те же представители.

В 1994 году 26-летний Олег Дерипаска был избран генеральным директором третьего в России по мощности Саяногорского алюминиевого завода (СаАЗ), став, между прочим, самым молодым в стране управленцем такого уровня.

## **Гендиректор хаоса**

Вот когда оказалась востребованной редкая способность Дерипаски поглощать и эффективно переваривать огромные объемы информации.

В первые месяцы своей работы в качестве генерального директора Саянского алюминиевого завода ОВД сидел в кабинете сутками, но освоил технологию алюминиевого производства. Это стало его неоспоримым конкурентным преимуществом, ведь предыдущие владельцы алюминиевых национальных активов не вникали в детали происходящих на захваченных предприятиях процессов, по большей части полагая себя временщиками.

Но этих уникальных способностей и усвоенных знаний, даже исчерпывающих, было недостаточно, чтобы нормализовать ситуацию на предприятии.

В те сложные времена, когда прежние производственные цепочки оборвались, криминал мог заполучить контроль над предприятием путем, например, ограничения доступа сырья на завод. Заводы вынуждены были платить дань криминалу при отгрузке металла за границу. Главарь бандитских группировок не останавливались на достигнутом и хотели не только полу-

чать дань, но и участвовать в разделе прибыли акционерного капитала заводов. Без конца шла сдобренная многочисленными жертвами борьба между группировками за передел алюминиевой промышленности. Совладать с таким положением дел было некому. Причем не только в далекой Хакасии и не только в алюминиевой отрасли.

Например, в тот же год в Москве на похоронах авторитетного предпринимателя Отари Квантришвили были замечены известные артисты, политические лидеры, бизнесмены и немислимое число прихвостней от всех возможных общественных институтов. И ведь все эти люди, слепившиеся в гигантские колонии паразитов, диктовали стиль поведения и стиль мысли огромной стране. Срывание масок! Насквозь грязная страна. Возникал вопрос, как же верить этим людям? Никак! Варвары, скрывающиеся за внешней респектабельностью. Никому не было веры. Абсолютно. Сам Олег Дерипаска высказывается о 90-х как о неизбежном зле, говорит, что страна должна была пройти через экономическую и социальную «ломку».

К моменту появления Дерипаски на заводе прочно обосновалась преступная группировка Владимира Татаренкова, более известного под кличкой Татарин. Дерипаска мог бы и дальше продолжать платить дань, как и его предшественник, но решил бороться. «Тогда была очень сложная ситуация. Меня пытались пугать. Думали, что я слаонервный. Но у меня уже была своя служба безопасности. Я знал, где и чьи сидят автоматчики, кто с гранатометами ездит. Вокруг завода фактически шла война, мы жили как на линии фронта. А Михаил Черный все басни рассказывал о том, что меня хотят убить. Я понимал, что они навязывают "крышу". А у меня уже статус был другой. Я работал с правоохранительными органами и с властью. Бандитов просто выкорчевывал. Саяногорск сегодня, кстати, самый безопасный город в Сибири», – рассказывает о тех временах Дерипаска.

Говорят, Татарин действительно неоднократно звонил Дерипаске и орал в трубку: «Все, ты труп!» Но тот с намеченного пути не свернул.

Вспоминает один из руководителей местного отдела внутренних дел: «Как сейчас помню, сижу с утра в своем обшарпанном кабинете, и вдруг без стука заходит молодой такой парень. "Здравствуйте!" – говорит. Я ему, не отрываясь от бумаг, показываю на стул, садись, мол. Тот садится так скромненько на уголок стула, протягивает мне руку и представляется: "Олег Дерипаска. Новый генеральный директор СаАЗа". Честно скажу, я просто обалдел: чтобы крутые сами в ментовский кабинет заглядывали, без повестки... Как потом выяснилось, помощи просить пришел. Он мне говорит, мол, с этим ворьем бороться пора! Я его еще тогда спросил, а чего ты сюда-то пришел? У нас нищета полная, ни хрена нет, как бороться-то будем? Да и потом, такие, как вы, всегда общий язык сами находили, быстро все без нашего участия решали. А он говорит, что, мол, не хочу сам. Вы занимайтесь своим делом, а мы, то есть завод, вам поможем. Я чуть со стула не навернулся: СаАЗ вдруг собрался нам помогать! А как же, говорю, Татарин на это дело посмотрит? Он же нас тут всех замочит, говорю, и тебя в первую очередь».

А ведь в итоге договорились.

Первым делом завод помог милиции с бензином и транспортом, потом премиальный фонд организовал. У правоохранителей появился стимул. В итоге благодаря совместным действиям банда Татарина была разгромлена. Очевидцы рассказывают, что оружия и боеприпасов на ее складе было изъято около двух тонн. Большая часть отморозков, устраивавших бойню среди бела дня в людных местах, была задержана.

Сам бывший гроза Саяногорска Татаренков был позднее арестован в Греции, осужден и посажен в тюрьму.

Дерипаска успешно боролся и с воровством среди рабочих, однажды даже лично пустившись на своей машине в погоню за колонной грузовиков, вывозивших с СаАЗа ворованный металл.

Работа над издержками и повышением производительности на СаАЗе также велась жесткими мерами. Цифры говорят сами за себя: выплавка алюминия с 250 тысяч выросла до 390 тысяч тонн в год, а численность работников сократилась вдвое. СаАЗ под управлением ОВД начал расплачиваться за электроэнергию деньгами, что было невероятным прорывом в середине девяностых. Довольно скоро третий по объемам в стране электролизный завод стал лучшим в отрасли по производительности труда и уровню рентабельности.

Известнейший в алюминиевой отрасли специалист, Эдуард Семенович Цукерман, в те времена руководитель СП «Саянал», дал такую характеристику Дерипаске: «Этот парень просто экономический гений!»

### **Эмиссия власти**

Со временем становилось понятно, что у крупнейших акционеров СаАЗа – TWG и Олега Дерипаски – различные цели.

Новый гендиректор работал на перспективу, на улучшение производственной и управленческой системы, строил глобальные планы по созданию вертикально-интегрированной компании, включающей в себя полный производственный цикл, начиная с добычи и переработки сырья и заканчивая продукцией высоких переделов.

Но TWG хотела лишь прибыли. В середине 90-х годов, когда на мировом рынке цены на алюминий обвалились, а на глинозем и железнодорожные тарифы выросли, рентабельность производства алюминия в России снизилась до 1 %. TWG же переложила все издержки на производителей алюминия, то есть на российские заводы, а себе в карман клала столько же денег, сколько и прежде.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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