

Больше, чем банк

Идея купить Opel принадлежала не Сбербанку. Она осенила руководство канадской группы Magna International, одного из крупнейших игроков в мировом автокомпонентном бизнесе. Менеджмент Magna знал президента Сбербанка еще со времен его работы в правительстве. Незадолго до ухода Грефа из министерства канадцы подписали с ним меморандум о создании производства в России — стране, где бизнес компании имел довольно ограниченный успех. Из соображений стратегического партнерства в 2007 году Magna позволила владельцу Горьковского автозавода (ГАЗ) Олегу Дерипаске купить 20 % своих акций. Но вскоре этот пакет, приобретенный более чем за \$1,5 млрд, оказался в руках кредиторов олигарха. Бесславно закончился и совместный проект канадцев с АвтоВАЗом по созданию серии автомобилей С класса под маркой Lada, а также организации сборочного производства в Тольятти. На третьем году реализации его заморозила госкорпорация «Ростехнологии», в которую входит волжский автозавод.

Новый «русский план» Magna представлял собой нечто особенное. Компания предлагала объединить деньги и усилия, чтобы не упустить редкий шанс — недорого приобрести современное автопроизводство с легендарным брендом. Для этого нужно было стать участником сражения за европейский бизнес General Motors. Американский автоконцерн располагал несколькими заводами Opel в Германии, Бельгии, Испании, а также контролировал британский завод Vauxhall.

Это было дерзко — купить у Запада одну из старейших автомобильных компаний. В 2009 году немецкий производитель с почти полуторавековой историей отметил 110 лет со дня выпуска первого автомобиля. General Motors приобрела предприятие в годы Великой депрессии: Opel в то время был крупнейшим в Германии и вторым по величине в Европе автопроизводителем. Спустя 80 лет другой мировой финансовый кризис поставил перед американцами вопрос: а так ли им нужен этот европейский бизнес? На фоне агонии американского автопрома, умолявшего правительство о многомиллиардной помощи, дела Opel были не так уж плохи. «Opel ликвиден. Кризис у General Motors», — подтверждал ту же мысль председатель производственного совета Opel Клаус Франц. Тем не менее европейцы несли чувствительные потери. На покрытие убытков компании «в худшем случае» мог потребоваться кредит до €1,8 млрд, и соответствующие госгарантии были запрошены у правительства Германии. В обычные времена сумма, возможно, не вызвала бы такой суматохи. Но на дворе был кризис. Мировой авторынок стремительно терял

покупателя. Резко обострилась проблема перепроизводства. А планы реструктуризации (с почти неизбежным сокращением десятков тысяч рабочих) разбивались о нежелание профсоюзов даже обсуждать эту тему. Что оставалось? Только продажа.

Покупка Opel сулила Сбербанку лавры спасителя национальной автомобильной промышленности. Если дело выгорит, на базе Opel и крупной российской площадки (а скорее всего, не одной) оформится целый конгломерат. Греф верил, что евразийский великан за пять лет сумеет выйти на выпуск 6 млн машин в год. О смелости расчетов легко судить хотя бы по продажам GM в Европе за 2007 год — рекордным для компании за всю ее историю. Тогда ей удалось сбыть 2,2 млн автомобилей — втрое меньше умозрительных объемов Сбербанка. Резкое усиление позиций западной марки Opel на российском рынке никого не смущало. Ведь на славный немецкий автомобиль будут работать местные заводы. А кто будет возражать против увеличения заказов, загрузки мощностей, создания рабочих мест? Индустриальным партнером вполне мог выступить ГАЗ. Учитывая связи Magna с Дерипаской, это было логично. Другие варианты, впрочем, тоже не исключались. Практически все крупные автопроизводители страны числились среди заемщиков Сбербанка. «Нам по большому счету было все равно, — рассказывал Антон Карамзин. — Кто бы ни стал нашим индустриальным партнером, по результатам сделки он получал мощный рывок в развитии и благосостоянии. А мы тем самым — больше бизнеса, больше прибыли, лучшее качество кредитного портфеля».

Греф и его команда только приходили в себя после локализации кризисных пожаров, но жадно ухватились за идею. Что ими двигало? Банк тогда делал первые шаги по ухабистому пути реформ и не вполне сознавал всех трудностей новой жизни. Раскатистые удары грома вызвали переполох в городах, но до медвежьих углов империи долететь не успели. Тысячи отделений, как ни в чем не бывало несли свой безрадостный крест, и в масштабах страны представляли собой необозримый фронт работ для генералитета. Но Грефу этого было мало. Он ощущал себя хозяином положения и не мог пожаловаться, что ограничен в свободе действий. Замыслить неслыханные сокращения, перевоспитывать огромный коллектив, изменить выражение лиц, поведение, привычки и выработку колоссального числа сотрудников, которое превосходило штаты Coca-Cola, Ikea, Procter&Gamble, Sony и многих других транснациональных гигантов... Кто еще в этой стране мог позволить себе подобные вещи? Деньги не являлись проблемой. Несмотря на кризис, банк по-прежнему располагал капиталом, вызывавшим обильное слюноотделение у рынка. Его чистая прибыль в 2009 году сократится втрое — до 36,2

млрд рублей, но только в связи с необходимостью увеличить резервы на случай возможных потерь по кредитам. Так почему бы не рискнуть с Opel?

Сделка, да и вся подготовка к ней обещали банку глобальную рекламу. Я лично знал людей, которые из всех кредитно-финансовых учреждений мира могли вспомнить только Сбербанк. Но на Западе он был банком из четвертой десятки (а за три года до описываемых событий — из второй сотни, если верить авторитетному отраслевому журналу *The Banker*, ранжирующему кредитные организации мира по размеру основного капитала). Греф знал, что неминуемо будет двигаться к верхним строчкам рэнкингов: Сбербанк метил в десятку крупнейших банков планеты. За сделкой с русскими неусыпно следили международные СМИ. «На протяжении нескольких месяцев мы были одной из самых упоминаемых компаний в мире», — вспоминал глава Сбербанка. Вопросом времени следовало считать и предложение на мировых биржах акций банка (депозитарных расписок), интерес к которым никогда не поздно было подогреть. Карамзин, любивший веселить коллег анекдотами, во время разговора со мной опрокидывал голову и комично закатывал глаза в попытке изобразить удивление, с каким инвесторы слушали презентацию Сбербанка в Нью-Йорке пару лет спустя. Им говорили: Сбербанк — самый большой банк в мире. Финансисты недоверчиво переглядывались. Что за глупые шутки? Но по капитализации российский банк действительно мог считаться крупнейшим с точки зрения удельного веса в экономике отдельно взятой страны — к слову, тоже немаленькой (шестой по объему ВВП с учетом паритета покупательной способности национальной валюты, по оценке Всемирного банка за 2010 год). Сделка с GM громко возвещала, что крупнейший российский банк — не последний игрок глобального рынка, далеко не последний.

Впрочем, подлинное волнение вызывало не это. Благодаря Сбербанку Россия получала шанс сломать заслуженный стереотип страны, выпускавшей одни из худших автомобилей в мире. Уроженец Австрии Зигфрид Вольф, в то время возглавлявший Magna, в разговоре с Грефом оценивал отставание местной продукции от мирового рынка минимум в три поколения — это около пятнадцати лет. Не стоило и мечтать догнать западных конкурентов «своим ходом». Технологический разрыв был почти непреодолим, а цена входного билета — пугающе велика. Менеджмент Volkswagen рассказывал главе Сбербанка о \$2,5 млрд, вложенных только в создание новой платформы для Volkswagen Golf. Хотя, возможно, этот немецкий производитель был не самым показательным примером. В международной автоиндустрии так много денег в инженерные исследования никто не вкладывал. К примеру, за 2010 год компания потратила на новые разработки

свыше \$9,5 млрд — на треть больше, чем тот же GM. Но даже самые скупые западные концерны на российском фоне выглядели сказочными мотами. Из годовой отчетности АвтоВАЗа следовало, что за 2010 год расходы завода на те же цели едва превышали \$50 млн. Покупка Opel означала невероятный по высоте прыжок с коротким шестом.

Тактика Сбербанка заключалась в том, чтобы войти в сделку помесью портфельного и стратегического инвестора. А по завершении всех финансовых, организационных и юридических процедур переуступить долю в Opel одному из отечественных производителей с приемлемой для покупателя наценкой. Для Сбербанка это был оригинальный способ извлечения дохода. Вся сделка представляла собой одно сплошное исключение, но исключение, подтверждавшее правило, уверял журналистов старший вице-президент Денис Бугров: Сбербанк по-прежнему не желал становиться финансово-промышленной группой.

Уникальность сделке, однако, придавали не столько схемы покупателя, сколько резоны продавца. Так ли плохи были дела GM, чтобы за бесценок отказаться от драгоценных технологий? Что должно заставить американцев передать свои разработки русским (пускай и в компании с канадцами), учитывая собственные интересы GM на местном рынке? Минусы российского предложения уступали только страху перед китайцами — главными геополитическими соперниками Америки, жадными до западных ноу-хау. Заявка на покупку Opel от China's Beijing Automotive была обречена с самого начала.

GM ожидаемо повела себя трудным продавцом. Конкуренция претендентов — среди них в разное время также были итальянский Fiat и бельгийский инвестфонд RHI International — позволяла выкручивать руки покупателям. По ходу затяжных переговоров на пути Сбербанка и Magna вырастали все новые препятствия. Итогом сделки для россиян должны были стать 35 % в капитале Opel. В сочетании с 20 %, на которые рассчитывала Magna, это давало партнерам контроль над компанией. Правда, не сразу. Участники консорциума должны были выложить за Opel €0,5 млрд. Предполагалось, что одна пятая суммы пойдет на покупку бумаг автопроизводителя, а остальное будет оформлено в виде беспроцентного займа, конвертируемого в акции Opel. Возможность этой самой конвертации предоставлялась по прошествии солидного времени — четырех лет. До этого момента покупателям предлагалось вкладывать деньги в финансовое оздоровление компании без контроля в бизнесе. Но настоящим камнем преткновения были технологии и патенты. GM всеми силами сопротивлялась их передаче, поскольку только за

предшествующие пять лет вложила в них \$6,5 млрд. Позже со ссылкой на обнародованную Wikileaks дипломатическую переписку американцев утверждалось, что консорциум предлагал внести 31 поправку к тексту уже подписанного договора. Партнеры настаивали на передаче технологий, чего GM якобы изначально не имела в виду.

В планах Сбербанка центральная роль отводилась именно ноу-хау. Там грезили инжиниринговыми и дизайнерскими центрами где-нибудь в Поволжье, в которых местные профи смогут разрабатывать двигатели, кузова или шасси современного класса. Так, мечтали в банке, постепенно кристаллизуется новая генерация отечественных инженеров, работающих на переднем крае мирового автомобилестроения.

Незримым участником переговоров была власть — в Вашингтоне, Брюсселе, Берлине, Москве. Сделки такого масштаба немыслимы без политики, но в торгах вокруг Opel ее было в избытке. В патриотическом тумане, которым обрастала покупка, проступали силуэты Кремля. Государственный банк прилагал сверхусилия, чтобы оживить российский автопром, в чем ранее не преуспело государство со своей безыскусной бюджетной поддержкой. На что это еще могло быть похоже? **Владимир Путин поспешил назвать сделку одним из первых шагов к «реальной интеграции европейской экономики».** Он уже давал пояснения относительно действий консорциума, после того как Opel перейдет в руки новых владельцев. Крупных сокращений не планируется, а менеджмент будет находиться в плотном контакте с профсоюзами, заверял Путин. Симпатии немецкого правительства и лично канцлера Ангелы Меркель тоже были на стороне Magna и Сбербанка. Несмотря на системные проблемы отрасли, прежде всего переизбыток мощностей, власти Германии и слышать не желали о массовых увольнениях. Не сделать все возможное, чтобы сохранить 25 000 рабочих мест? Перед парламентскими выборами, запланированными на сентябрь, это было бы равносильно политическому самоубийству.

Греф разрывался между реформами банка, тлевшим кризисом и Opel. Глава Сбербанка был одержим идеей сделать из него машину по реализации передовых идей, банк экономического развития. «Пожалуй, я все-таки больше чиновник, чем банкир», — не без иронии говорил о себе Греф. После ухода из большой политики он продолжал ею живо интересоваться. Однажды президент банка пригласил к себе группу видных российских политологов, которые расположились за округлым столом, инкрустированным янтарем, работы калининградских мастеров (Греф гордился этой

особенностью мебелировки). Хозяин кабинета так увлекся беседой, что посвятил ей восемь часов кряду, похоронив план намеченных встреч и доведя до полуобморочного состояния сотрудников протокола. Не стоит и говорить, что в цейтноте корпоративных будней Греф всегда находил время для общения с бывшими коллегами по министерству и правительству. Он по-прежнему остро переживал провалы в промышленной политике государства, которые по мере сил пытался восполнить. Просто снабжать сырьевую экономику деньгами было не в его стиле. Кредитовать прогресс — вот цель, достойная отставного министра-либерала. Быть больше, чем просто банк, — первое из «правил», прописанных в стратегии. С самого начала своей работы в Сбербанке Греф демонстрировал заинтересованность в очень смелых проектах. Он, например, считал, что с учетом национальных особенностей рынка банк сможет применить у себя опыт микрофинансирования нобелевского лауреата Мухаммеда Юнуса, создателя знаменитого Grameen Bank для нищих бангладешских крестьян (средний его кредит не превышал \$100). Идея не пошла и впоследствии была забыта. Ее заменила миссия по обращению россиян в предпринимателей. Сбербанк первым в России взялся финансировать старт-апы и разработать линейку кредитов для кафе, автомоек, ателье и прочих типовых проектов малого бизнеса.

Готовность подставить плечо российским автозаводам питали те же идеалы. «Мы могли бы заработать на этих вложениях значительно больше денег, — заявлял Греф в интервью одному из центральных каналов. — Это достаточно сложная, рискованная и беспрецедентная за всю историю России покупка, которая для нас явно не связана с извлечением прибыли. Она связана, в первую очередь, с попыткой помочь в реструктуризации нашего автопрома».

Интересы бизнеса приносились в жертву? Антон Карамзин с этим категорически не соглашался. Все происходило на сугубо коммерческой основе, уверял он. По меньшей мере, банк мог не опасаться, что сделка ввергнет его в убытки. Миноритарные акционеры старались анализировать то небольшое, что им было известно, и только разводили руками: где тут работа на капитализацию? Из-за кризиса она всего за один год упала в несколько раз. Почему менеджмент вообще ввязался в это предприятие, за что в конечном итоге он так ожесточенно боролся? Но Греф повторял как заведенный: главная цель — импорт технологий. «Если импорт не состоится, мы потеряли время зря», — заявил он в сентябре на сочинском экономическом форуме.

Через полгода переговоров Сбербанк и Magna были на расстоянии вытянутой руки от цели, невзирая на то, что GM продолжала торговаться. Теперь компания требовала для себя преимущественного права выкупа проданных акций Opel, если новые владельцы захотят избавиться от своей доли.

Дело двигалось к развязке. В конце октября глава GM Фриц Хендерсон сообщил Financial Times, что в ближайшие дни надеется подписать документы и до декабря закрыть сделку. Греф нервничал, хотя должен был привыкнуть к ускользающей удаче в переговорах с Западом. За плечами у него были годы бесплодных попыток обеспечить России вступление в ВТО. По неясным техническим причинам подписи первых лиц все еще не стояли на финальных документах. Как долго это могло продолжаться? Месяцами менеджмент вел изматывающие переговоры по сделке, которая все еще могла развалиться в исключительно неподходящий момент — на самом финише. Однако всерьез в это никто уже не верил. Презрев формальности, долгожданную черту подводила пресса. Еще в июне британская Times с разочарованием писала: «Новым совладельцем автопроизводителя Vauxhall стал Сбербанк — «крестный отец» российских банков, фактически представляющий государство и осуществляющий промышленную политику Кремля».

Но в первых числах ноября все неожиданно расстроилось. GM с оглушительным треском захлопнула дверь перед самым носом у покупателей. Рынок оживал, прогнозы сбыта улучшались, у GM появилась надежда выкарабкаться самой. Никакой продажи не будет, твердо заявил концерн русским, канадцам, а также Берлину, где просто отказывались верить своим ушам. Это был скандал.

Пока участники отмененной сделки переваривали новость, немцы осыпали проклятиями вероломную GM. Решение американцев председатель наблюдательного совета Porsche Вольфганг Порше назвал подлостью. Сбербанк не находил слов для публичной оценки происшедшего целую неделю. «Девять месяцев переговоров, 9000 парафированных листов контракта были готовы к подписанию. И за два дня до сделки GM отказался от нее», — негодовал Греф в интервью телеканалу «Вести 24». Он пригрозил американцам судом.

Однако суда не было. Карамзин утверждал, что банк получил более чем солидное возмещение от американцев «за беспрецедентный для международного права срыв сделки». Со ссылками на анонимные источники пресса писала о €13 млн — в четыре с

половиной раза меньшей сумме, чем та, которую якобы рассчитывал получить банк в виде компенсации за понесенные расходы, прямые и косвенные. «Я сам инвестировал достаточное количество времени в это», — напомнил Греф акционерам. Слова президента банка, сказанные им вскоре после провала, выражали разочарование и гнев. Неужели Греф смирился с поражением? С покупками было покончено? Скорее, наоборот: все только начиналось.