

Опубликовано 15 апреля, 2013 - 12:08

Создатель и владелец крупнейшей торговой сети в России рассказывает Forbes о своем бизнесе, политике, футболе и будущем России



Ритейлер «Магнит» стал абсолютным лидером отрасли. Крупнейшая российская продуктовая розничная сеть по капитализации, количеству магазинов и численности персонала, наконец стала крупнейшей и по выручке. По итогам первого квартала 2013 года «Магнит» с выручкой 131,22 млрд рублей обошел извечного конкурента X5 Retail Group (магазины «Перекресток», «Пятерочка», «Карусель»), оборот которого составил 126,3 млрд рублей. О том, что весной сменится лидер отрасли, профильные аналитики писали в своих отчетах еще в январе, когда «Магнит» обнародовал феноменальные для отрасли результаты за 2012 год. Однако создатель и владелец «Магнита» Сергей Галицкий в интервью Forbes (состоялось в конце марта) на слова о «без пяти минут лидерстве «Магнита» по объему продаж в присущей ему эмоциональной манере заметил: «Вот это «без пяти» длится уже семь или восемь лет. Не сегодня, а пока. Сейчас они (X5, развивающийся преимущественно за счет сделок M&A. — Forbes) опять кого-нибудь купят, и мы опять будем вторые. У нас уже развился комплекс провинциальной неполноценности, потому что мы все время вторые». — Все же «Магнит» в прошлом году продемонстрировал рекордные финансовые показатели... — Да, 2012 год стал для нас фантастическим. Это был лучший год за нашу историю. Пазл сложился. Во-первых, мы набрали силу. Во-вторых, наши конкуренты были не в лучшей спортивной форме. Я думаю, мы никогда больше не сможем повторить таких результатов по росту выручки и EBITDA. — Доля каких-то форматов в вашей выручке будет расти? — Мы думаем, что доля гипермаркетов будет расти. Мы смотрим на гипермаркеты как на достаточно серьезную точку роста, и нам нравится, что там происходит. У нас высокий оптимизм по этому сектору. — Есть ли желание попробовать силы в торговле иными видами товаров? — Нет. Мы еще плохо делаем то, что касается косметики. Объять необъятное нельзя. Пока мы не видим возможности заниматься чем-то другим. — Россия огромна по своим масштабам. Насколько в такой стране удастся управлять огромной сетью? Больше ли это требует времени, чем если бы вы взяли, допустим, только европейскую часть? — Нет, столько же. Люди работают 6-8 часов в день. Больше они работать не в состоянии. — Наверное, раньше вы больше работали... — Вы абсолютно правы. Я был моложе, сильнее. — Среди крупнейших бизнесменов России вы едва ли не единственный, у кого недиверсифицированный бизнес. Продуктами как занимались, так и занимаетесь. — Знаете, я думаю, что в бизнесе надо не бояться каждый день выходить с открытым забралом и иметь шанс потерять все. Когда ты боишься потерять все, ты должен признать, что у тебя уже нет той воли, которая была. Надо уважать себя. Надо верить в себя. Я понимаю, что из-за того, что мой бизнес не диверсифицирован, он может закончиться. Я это понимаю каждый день, когда просыпаюсь. И это дает дополнительный мандраж и стимул работать. Здесь нужно иметь храбрость. «Мы - самодостаточные бизнесмены» — Вам мешали вести бизнес? Например, какие-то группировки? — Нет. Один раз, лет восемь назад, группировка, называемая налоговой инспекцией, напала на меня. Нас проверяли с пристрастием два года, придирались. Мы выиграли все суды. Я думаю, они были удивлены, что мы ведем честный бизнес. — В ритейле государство часто вмешивается в бизнес? — Оно с удовольствием вмешивалось бы, но оно не понимает как. — Порою кажется, что у вашей отрасли нет куратора во власти, который бы если не отстаивал ее интересы, то был бы озабочен процессами, в ней происходящими, и разбирался бы в вопросе... — Торговлю традиционно не любят в России. Нет

ничего более оскорбительного, чем слово «торгаши». И это абсолютное безобразие, потому что именно крупные торговые компании дают людям возможность тратить меньше денег из бюджета на продукты питания. С одной стороны, мы агрессивны с поставщиками, чтобы они не повышали цены, с другой — мы постоянно оптимизируем издержки, потому что мы крупная компания. Я думаю, что технологически наш бизнес — один из самых тяжелых. У нас 5,5 млн покупателей в день, это где-то 40 млн транзакций, 2500 платежей ежедневно мы осуществляем нашим поставщикам. Каждый день на наши склады приходит порядка 2500–3000 большегрузных автомобилей и такое же количество ежедневно уходит (со складов — Forbes). Это очень тяжелые процессы. Продолжать называть нас торгошами — издевательство. — Когда-то вы говорили об отношении власти к бизнесу, о том, что если власть и уделяет внимание бизнесу, то только ее генералам, у которых размер собственности настолько велик, что их нельзя игнорировать. «Магнит» сейчас вырос по своим размерам до линкоров бизнеса. Почему тем не менее власть не считается с вашими интересами? — Этот вопрос мне часто задают, но я не знаю, как правильно на него отвечать. Ведь это вопрос к власти, а не ко мне: почему они ко мне не прислушиваются. Лучше, если к нам будут прислушиваться? Да. Если не прислушиваются, ну... В российском бизнесе другая позиция: если не мешают, то уже позитивно. Поэтому хотя бы прислушиваться — хорошо, не хотят — ничего страшного. Мы самодостаточные бизнесмены. Я не отношусь с претензией к этому государству. Не требуйте от этого государства больше, чем оно может дать. Мы все время сравниваем себя со старыми демократиями. Многие восхищаются английской королевой, но давайте вспомним, как она раздавала английские земли своим ближайшим соратникам и что делали ее предки в Индии, например в XVIII веке. То есть мы такое же молодое государство (как тогда Англия. — Forbes). Наше государство делает ровно то, что свойственно государству на данном этапе развития. — На ваш взгляд, сколько времени должно еще пройти, какой эволюционный путь... — Не больше и не меньше, чем другим. Ускориться можно только за счет того, что у нас появился интернет. — То есть еще пару сотен лет? — Больше даже, думаю. А почему нет? За счет чего мы должны этот этап пройти быстрее, чем другие страны? Мы умнее их, лучше их? У нас одиннадцать пальцев на руках? Мы все время придаем себе какие-то странные свойства — что мы самые умные, самые великие. Мы обычные. Ничем не лучше и не хуже других. — Это только России свойственно? — Любой стране мира. Поэтому нужно быть спокойными и терпеливыми, стараясь ежедневно по чуть-чуть улучшать эту страну. Этот путь более верный, хоть и медленный, но других путей нет. Мы очередной век в череде веков. Нас не должно интересовать, что о нас будут писать в учебниках истории. Нас должно интересовать сегодняшнее качество жизни наших людей. С такими природными ресурсами, с таким интеллектуально развитым народом мы заслужили лучшей жизни. Вот к этому нам всем надо стремиться. «Я хочу зарабатывать деньги» — С такими идеями нет ли желания пойти в политику? — Пойти в политику... Это очередное заблуждение. Кто вам сказал, что политики более счастливые люди, чем коммерсанты? Проблема этой страны — отсутствие ремесленничества. У нас люди не гордятся тем, что его отец был поваром и он тоже стал повар. У нас же все хотят быть президентом страны. Только это здесь считается критерием успеха. Мне вообще кажется оскорбительным вопрос, почему я не иду в политику. А почему я должен туда идти? Чтобы жить на благо этой страны? У меня нет такой задачи. Я не мессия. Меня устраивает то, что я делаю. Я хочу зарабатывать деньги. — Менять среду? — А разве я не меняю среду тем, что создаю честные правила игры в своей компании? К тому же простые люди — они как дети. Поэтому политики вынуждены говорить не так, как надо, а так, как их хотят услышать. А есть люди, которым не всегда говорить правду не очень хочется. Может, я к их числу принадлежу. Поэтому я буду несчастлив, когда буду говорить те вещи, которые должен говорить, а не те, что надо бы... — Вы всегда говорите правду? — Нет, конечно. И не стараюсь. Когда надо соврать, я совру. Но я хочу врать тогда, когда я хочу врать, а не когда я должен врать. — Как вы отнеслись к попытке Михаила Прохорова создать партию и продвинуть интересы бизнеса в политику? — Я не думаю, что он создает партию бизнеса. Я не

знаю Прохорова как человека, и то, что он делает, мне кажется нецельным. — Вас пытались включить в политический процесс? Предложить пост в «Единой России»? — Наверное, какие-то попытки были, но глобально ничего не было. Как мне кажется, за исключением идеологии коммунистов — все забрать и людей держать в нищете, у нас пока особо партий по идеологическому принципу не формировалось. Поэтому сказать, что какие-то партии мне близки или далеки, сложно. Для меня важнее, как эти партии себя ведут экономически, и я должен признать, что нынешний курс правительства достаточно консервативный, и это мне нравится. — Нынешний — это с момента последних выборов президента? — Последние 12-15 лет. Создан Стабилизационный фонд, проводится достаточно консервативная эмиссионная политика, аккуратно расходуется бюджет. — Инфляция при этом остается на высоком уровне... — Инфляция должна находиться в разумных пределах. Человеку, который всю жизнь жил при температуре 38 градусов, не нужна температура 36, ему комфортно при 37,3-37,5. Нам не нужна инфляция в 1%: мы не умеем при ней жить. У нас нормальная инфляция 7-9%, ее просто нужно чуть-чуть сбивать. — Малый бизнес оценивает инфляцию, напротив, как высокую. — Я с уважением отношусь к малому бизнесу, но организации, которые им созданы, немного «вечно обиженные». Малому бизнесу всегда будет плохо, и они всегда будут искать виновных, потому что конкуренция с каждым днем только нарастает. Проигравший конкуренцию не хочет искать вину в себе и начинает рассказывать сказки про ЦБ, инфляцию, высокие ставки по кредитам и пр. Я в таких случаях всегда говорю одну фразу: «Вперед к зеркалу, товарищи!» Все остальные малые бизнесы находятся в таких же условиях. — Однако во время кризиса государство поддерживало неэффективный «АвтоВАЗ», накачивало деньгами госбанки. — Во время кризиса, если бы я руководил (страной), я бы поступил по-другому. Я бы распродал всех неэффективных собственников на вторичном рынке. Иначе закладывается не очень хороший опыт: все, что ни сделаешь, спасут. В частном бизнесе это недопустимо. Я признаю только тот бизнес, когда есть возможность разориться. Иначе игра без проигрыша — странная игра. — В вашем бизнесе разве есть возможность разориться? — Постоянно. В нашем бизнесе, когда чистая прибыль 3-4%, достаточно просто получить убытки. — Проблема в банковской системе или внезапном изменении потребительского поведения? — Мы всегда пытаемся искать на стороне. Если у тебя плохо в бизнесе — это твоя проблема. Ведь проблема банковского кризиса не была проблемой банковского сектора, это проблема управления теми предприятиями, которые оказались в ситуации. Потому что собственники посчитали, что могут управлять всем на свете. Бизнес, он профессионален. Невозможно управлять аэропортом и нефтяным заводом. — Как вы относитесь к очередному президентскому сроку Владимира Путина? Мешает ли это вам заниматься бизнесом? — Сказать, что это удивительное, богом нам данное явление, я не могу. Я человек современный и понимаю, что это место может занимать любой другой. Я никогда не видел во власти никакой сакральности. Для меня это данность после того, как произошло голосование. Оспаривать результаты? Но вы же прекрасно понимаете, что 50% плюс один голос он точно наберет. Это выбор народа, нравится он вам или нет. Скажите, за 300 лет было ли правительство, которое лучше этого? По экономическим мотивам? Я не собираюсь хвалить власть. Я просто спрашиваю. Могло бы быть лучше? Наверное, могло. Является ли несменяемость не очень хорошим элементом? Да, является. Мешает ли это сейчас индивидуально каждому человеку жить? Нет, не мешает. Вы можете голосовать против, можете уезжать за границу, зарабатывать деньги. Коррупция? Согласен. Но назовите то время, кроме коммунистического, которое вообще лучше не вспоминать, когда в России вообще не было коррупции? Есть ли вещи, которые Путин делает неправильно? Точно есть. Но по большому счету давайте скажем так: если коммунисты придут к власти (а другой силы я не вижу, потому что у нас ментальность «все забрать и разделить»), будет не просто хуже, будет просто по-другому. Вы все время идеализируете непришедшего. А вы уверены, что вы его хотите? Я смотрю с другой позиции: мешает ли лично мне данный руководитель страны жить? Нет. Старается ли он что-то сделать? Наверное, да. С тем пониманием вопроса, которое у него есть. Мы сейчас имеем

положительный тренд в общем и целом? Да. У нас есть сейчас оппозиция? Есть. Она давит на власть? Давит, ищет дома, машины, квартиры. Давление оказывается — значит система жизнеспособна. Поэтому не гневите бога. «Мы очень прилично пожирнели» — Сейчас «Магнит» — это более 7000 магазинов, где трудятся около 200 000 сотрудников. В этих масштабах чего больше: устойчивости или риска нестабильности? — Устойчивость зависит не от объема компании, а от эффективности модели бизнеса, который вы построили. От того, можешь ли ты работать с меньшими издержками. — Принцип тотальной экономии остается основообразующим? — К сожалению, мы очень прилично пожирнели. Начинаем чувствовать, что начинаем тратить деньги там, где не должны тратить. Иногда это происходит достаточно часто. Философия, когда мы сэкономили на всем, сейчас чуть-чуть потеряна. Мы пробуем ее вернуть. — Из-за масштабов бизнеса? — Из-за того, что мы стали менее качественно управлять бизнесом, потому что рентабельность достаточно высокая. — Расслабляет? — И это тоже. Здесь всегда нужно иметь баланс — между экономией правильной и глупой. Это очень непросто. Все зависит оттого, как ты и компания себя чувствуешь. Когда ты все время зарабатываешь хорошие деньги — а последние два года у нас рентабельность была высокой, — ты немного начинаешь считать, что это так будет всегда и начинаешь смотреть немного сквозь пальцы на некоторые вещи. — Менеджеры, у которых есть акции компании, они расслабляются, когда видят, что деньги идут? — Мы даем какие-то опционы, но они несущественны. У нас крупным пакетом акций владею только я и Гордейчук (Владимир Гордейчук, директор операционной компании группы - Forbes). — У Гордейчука самый большой пакет акций компании среди наемных менеджеров. Пакеты остальных не превышают 1%. Это принцип — не наделять менеджеров большими пакетами? — Нет никакой принципиальности. Менеджеры должны получать согласно своим результатам труда. Можете платить им борзыми ценками, акциями, можете — деньгами. — На ваш взгляд система опционов мотивирует сотрудников? — Ерунда все это. — Что тогда мотивирует? — Мотивирует (принцип) лучше быть здоровым и богатым, чем больным и бедным. Их мотивирует зарплата. Конечно, все остальные вещи важны: создание коллектива, возможности роста, гордость за компанию, которую ты строишь. Но прямая зарплата — уже достаточный элемент мотивации. — У вас действительно есть возможности для роста. Например, Хачатур Помбухчан доработался с позиции директора по маркетингу до председателя совета директоров. — Председатель совета директоров — номинальная должность. Я всегда к советам директоров отношусь скептически. Приходят люди, которые вообще не занимаются этим бизнесом оперативно и будут рассказывать, что мне делать?! Ну, давайте я сейчас пойду к врачу и расскажу, как ему оперировать. Советы директоров работают там, где собственники не управляют бизнесом. — Давайте вернемся к мотивации. Когда у человека наступает финансовая стабильность, возникает потребность внутреннего роста и развития. — Внутреннее развитие индивидуально. Нельзя побудить человека внутренне развиваться. Стремление к изменению либо заложено в нем, либо он увалень и будет свою жизнь жить как премудрый пескарь. От предприятия, куда он пришел работать, это зависит очень мало. На развивающихся предприятиях таких проблем нет. Поэтому все, кто развиваются внутри компании, должны сказать спасибо только самим себе. Наша компания лишь дает эту возможность. — До какого уровня может продвинуться продавец в вашей компании? — Думаю, что если мы говорим о тенденциях, а не исключениях, то не до очень высокого. Потому что каждый уровень подразумевает наличие интеллекта. Вот и все. Каждый человек в жизни добивается того, чего он заслуживает, неважно какую позицию сейчас он занимает. Да, есть отрасли экономики, где все структурировано, где тяжело пролезть, например на госслужбе, где нет четких критериев. В свободном бизнесе, если ты имеешь дело с нормальным разумным работодателем, он будет стараться усилить команду. Если он этого делать не будет, он вылетит с рынка. Здесь Адам Смит своей невидимой рукой все расставляет по местам. Люди, которые жалуются на свои неуспехи, должны задавать вопросы только самим себе. — Слушая вас, можно сделать вывод, что общая масса людей не очень любит развиваться. — Общая масса, как вы их назвали, не очень любит работать. — Они

солдаты? — Нет, они не солдаты. У них есть другие приоритеты в жизни. Законы диалектики никто не отменял. Количество переходит в качество, кто больше работает, тот больше добивается. Кто меньше работает, добивается меньшего. Мы все время все усложняем. Всегда придумываем какие-то вещи. Предприниматели создали вокруг себя ореол. Помню, читал в одном интервью, что эффективные бизнесмены работают по 16 часов в сутки. Мне так смешно стало. Абсолютные глупости! Никто никогда не работает по 16 часов. Это физически невозможно. Это все сказки и ореол, созданный вокруг каких-то успешных людей. Думать о бизнесе, да, можно все время. Но говорить об этом как о работе... «В бизнесе нет вопроса о преемнике» — Вы принимаете активное участие в операционном управлении компанией... — Я пробовал несколько уходить от операционного управления, все это ерунда. Когда ты сам начинаешь относиться к чему-то менее интенсивно, результат не замедлит себя ждать, и не нужно себя обманывать. Когда ты прекращаешь чувствовать кончиками пальцев бизнес, то рано или поздно ты примешь неправильное решение. — Тогда вся система становится зависимой исключительно от вас. — Почему от меня? От каждого индивидуального человека на каждой индивидуальной позиции, принимающего именно управленческие решения. — Решения какой стоимости вы оставляете только за собой? — Вы можете описать идеальную женщину, которая вам нравится? — Да. — А я не могу. Невозможно сказать, что это решение стоит столько-то, это столько-то, и терять время на подсчет (стоимости) решений невозможно. Зачем это делать? Есть интуитивное понимание, что делаю я, что — другие. Не надо проводить четких границ. Иногда куда-то залезешь ты, иногда решения, которые должен принять ты, передашь другим. Потом пожалеешь, правда, об этом. Но если ты ошибся, не надо бояться менять ситуацию и долго терпеть. — Какая у вас была самая большая ошибка в жизни? — В жизни? Хотелось бы, чтобы она у меня уже была. Если бы я совершил какую-то большую ошибку в жизни, я перед вами бы здесь не сидел. Раз. Второе — я жизнь не рассматриваю как совершенные ошибки, я ее рассматриваю как полученные достижения и удовольствия. В бизнесе же я совершал массу ошибок, но фатальных не было. Какую-то самую большую? Вы меня застали врасплох этим вопросом. Я не знаю. — Вы ошибались в людях? — Постоянно. Но я считаю, что 100% людей рождаются хорошими и потом среда их делает чуть-чуть хуже. Раз. Второе — лучше доверять людям, чем не доверять. Если тебя обманут даже трое, то семеро сделают для тебя гораздо больше, чем если бы ты ко всем относился с недоверием. — Насколько выстроенная вами система может существовать без вас? — Почему она должна без меня существовать также, как и со мной? То есть я, что, абсолютный ноль, что ли? — Есть такое представление об управлении бизнесом, что идеальная система та, которая может работать без руководителя. — Более глупого заявления я не слышал. В бизнесе люди работают против людей. Конкретные умы сталкиваются с конкретными умами. Вы же утверждаете, что, если у меня из команды уйдет пять самых сильных человек, все также хорошо будет работать. Этого быть не может. — Если бы вам пришлось внезапно оставить бизнес, у вас есть команда, которой бы вы его передали? — Этот вопрос уже задавали. — Это вопрос о преемнике. — В бизнесе нет вопроса о преемнике. Меня не интересует, что будет после меня. Почему меня это должно интересовать? Кто дал мне право, моделировать жизнь моего ребенка по моему вкусу? Я не имею права ребенку навязывать такие вещи. Какие-то ценности человеческие я должен заложить, но грузить ему на плечи компанию неправильно. И вообще кто сказал, что моя дочь хочет этим заниматься? — Ваша дочь летом заканчивает школу. Она уже определилась с выбором? — Как человек в 17 лет может определиться? Она, конечно, может, и определилась, но наверняка неправильно, потому что в 17 лет человек не может сделать правильный выбор. Она девочка, у которой через два месяца выпускной. Пойдет в университет дальше учиться. — В какой? — В Кубанский государственный пойдет, если поступит. — Специальность как у папы? — Я хотел бы, чтобы она поступала на экономический факультет. Но ей нравились языки. Когда я с ней разговаривал, вроде мне ее удалось убедить, что это не профессия. Тратить всю свою жизнь для того, чтобы два раза в год, выезжая за границу, изъясняться на 10% лучше — абсолютная глупость и отсутствие логики. Язык — просто инструмент. «У кого

человеческий ресурс, тот правит миром» — По количеству магазинов, сотрудников «Магнит» — огромный, необъятный бизнес. Вы видите для себя пределы, когда система перестанет быть управляемой? — Она завтра может стать неуправляемой, если мы себя начнем по-идиотски вести. — Имеется в виду — до каких пределов компания сможет расти. — Если наша модель перестанет быть эффективной, мы остановимся в развитии завтра. — На что вы больше ориентируетесь в развитии компании: на готовность рынка или на ваши желания? — Если мы говорим о бизнесе, он всегда ориентируется на физическую емкость рынка. Поэтому если мы говорим о проблемах России, то это не правительство, проблема России — рождаемость и смертность. Потому что если нет единицы потребления, то все. Вы можете создавать любые идеальные модели, они в 18-й раз улучшают что-то, занимаются скоростью открытия предприятий. «Было за три — стало за два» — это вообще никакого отношения к бизнесу не имеет. Какая разница, открывать предприятие 10 дней или 15? Это базисное непонимание того, что нужно бизнесу. Мы сделали одно окно, 1,5 окна... Проблема одна — народонаселение. Наш народ не растёт теми темпами, которыми должна расти полностью здоровая страна. Но я посмотрел по первым двум месяцам: вроде бы в этом году в авариях погибнет на 1000 человек меньше, чем в прошлом. Вот это позитивно. Я почему все время был недоволен российскими машинами? Потому что это дополнительная смертность. Когда мы в авариях из-за плохих систем безопасности теряем больше людей, это сильно влияет на бизнес, потому что мы же делаем расчеты потенциала (рынка). — Вы, правда, смотрите регулярно статистику? — Конечно. Я все время жду, когда рождаемость превысит смертность. Единицей потребления во всем мире является человек. Поэтому XXI и XXII века будут временем человеческих ресурсов. У кого человеческий ресурс, тот правит миром. Базисная вещь, куда мы должны инвестировать, — рост населения страны. — Это должен быть естественный рост или с помощью миграции? — Все, что делается искусственно, впоследствии имеет свои дополнительные проблемы. Поэтому нужно идти естественным путем. Здесь два способа. Первое — среднюю продолжительность жизни довести до нормальных уровней, 80 лет. Второе — стимулировать рождаемость. — Что для этого нужно делать? — Например, я предлагал, не начинать платить пенсию до тех пор, пока человек раз в год не будет проходить полное медицинское обследование. У нас люди не привыкли за собой следить. Некоторые вещи, к сожалению, нужно насаждать. Необходимо улучшать общий уровень жизни. Мы должны прекратить жить горизонтом в 100 лет. Забыть эту советскую тему про внуков, детей, чтобы не было войны, эти сказки про светлое будущее. Наша жизнь индивидуальна и единственна. Я думаю, что нам можно было бы распаковать наш фонд и начинать его тратить. Потому что нам сейчас нужна новая инфраструктура, новые аэропорты, новые развязки и т. д. «Я люблю футбол» — Позвольте затронуть... — Давайте только не о футболе и не о школе. Мне надоели все эти вопросы про школу, скоро сам начну плакать, какой я хороший, что у меня детки, вместо того чтобы по подворотням, в футбол играют. Я в ужасе от всех этих заявлений. — Что такое для вас футбольный клуб (Галицкий -- создатель и владелец клуба премьер-лиги «Краснодар»)? — Должен же я что-то любить в своей жизни, кроме родины и ребенка. Вот я люблю футбол. — Вы задумывали его как бизнес? — Нет в России бизнеса в футболе. Я сто раз говорил и сто первый повторяю. — А можно ли его создать? — Когда билет стоит \$1,5, о чем вы? Какой бизнес?! — Для многих российских миллиардеров футбол — это игрушка. Вы же подошли концептуально. — Нет, не игрушка. Чем отличается футбол от театра? — Зрелищностью? — Нет. В футболе вы получаете то, что не можете получить в других видах деятельности. В театре берешь либретто и знаешь, на какой минуте Отелло начнет душить Дездемону. В кино к середине фильма понимаешь, кто кого убил. А в футболе все 90 минут живешь в неопределенности, потому что нельзя предвидеть результат. Это и есть настоящая жизнь. — В бизнесе ведь тоже самое. — Да, здесь тоже нет победившего. Только перед смертью можно сказать, победил ты в бизнесе или проиграл. Самый яркий пример — Стив Джобс, сколько раз хоронили, а потом сказали: вот он, великий. У человека за 2000 лет ничего не поменялось. Тогда были гладиаторы и полный Колизей, сейчас — футболисты и тот же

полный Колизей. — Ну, в России не полный... — Россия здесь ни при чем. Просто люди в XXI веке не готовы на такие условия. Создайте нормальные условия — и у вас будут полные стадионы. — Что вы подразумеваете под условиями? — Пойдите на российский стадион и посмотрите. Захотите ли вы туда второй раз прийти? Как же нужно любить футбол, чтобы в дождь и ветер с камнями при +5 сидеть полтора часа под открытым небом?! «Российские банки — самые надежные банки в мире» — Вы человек, глубоко погруженный в футбол. В связи с этим иногда кажется, что на бизнес вы смотрите как на футбольную технику, где есть четкое распределение ролей: защитник, полузащитник с определенными задачами и взаимозаменяемостью. — Футбол? Вы все время все усложняете. Вообще никаких у меня моделей поведения не закладывается. Мы идем в бизнес не моделями, а путем поиска точек роста и ежедневных улучшений, осмысления, где мы находимся. В этом мире нет ничего сложного. — Когда-то на заре становления «Магнита», компанию сравнивали с худой свиньей, которая бегала по лесу и искала яблоко. Сейчас эта свинья большая, мощная и сильная и продолжает бегать и искать это яблоко. Зачем? — Как зачем? У меня только одна задача, зарабатывать деньги. (Пауза). Это у всех остальных задача — деньги эти отдать в какой-нибудь фонд, который непонятно как будет распилен. У меня простая задача — заработать деньги. — Деньги для вас же не самоцель? — Почему не самоцель? Это самоцель. — То есть вы получаете удовольствие просто оттого, что зарабатываете деньги? — Да! Это остальные говорят: деньги для меня не самоцель, я хочу... А для меня самоцель. — Вы же их не в копилку складываете, как скупой рыцарь. — А где вы такую копилку видели? Не на Кипре, я надеюсь... — Вы в российских банках держите свои сбережения? — А чем вам не нравятся российские банки? Это самые надежные банки в мире. С ними точно ничего не случится, а если что случится, у нас есть государство, которое сделает все, чтобы ничего не случилось. Где еще вы надежнее банки видели? — У вас менялись личные привычки, по мере того как компания становилась больше и богаче? — Я не видел ни одного богатого человека, который бы ездил на «жигулях». Есть эпатажные люди, мы их не будем рассматривать. Для человека естественно эволюционировать, стремиться к тому, чтобы качественнее прожить свою жизнь. Конечно, есть определенные виды деятельности, где человек должен быть пуританином, но бизнес сюда не относится. «Я стараюсь честно вести бизнес» — У вас наверняка есть принципы, которые вы никогда не нарушаете и не смогли бы нарушить? — Вы будете смеяться, но я стараюсь во всем честно вести бизнес. Я живу в России, здесь есть свои особенности, и блаженным я выглядеть не хочу. Если вы считаете, что перед вами Иисус Христос сидит, то вы не в тот кабинет зашли. Я обычный человек с кучей ошибок. Мы каждый день принимаем сотню решений, из них, наверное, 49 ошибочных. Потом за эти ошибки платим, ломаем голову, как все исправить. Базисно мы должны быть честными и делать честный бизнес. Потому что это приятнее. Зачем постоянно быть шулером? Я не понимаю кайфа в том бизнесе, где ты не можешь победить своим интеллектом конкурента. — Вы не входите в какие-то ассоциации? — Только в РСПП. Предложили (вступить) год или полтора назад. — Польза от этого есть? — Встречались с премьер-министром. Я высказался по одному вопросу, который меня интересовал. Я считаю, что плохо, когда акции одной компании на разных биржах котируются в разной форме: в России — одни, за границей — другие. Получается, что ликвидность половинчатая и справедливой цены на бумаги не получается. Мы считаем, что у нас все подготовлено, чтобы разрешить свободный переток этих бумаг. — Вы считаете, из Москвы или России может получиться финансовый центр? — Я вообще не считаю, что нужно делать финансовый центр из России. Россия должна остаться Россией, и ничего наносного делать не надо. Если бы у нас были исторические позиции в этой сфере, тогда их надо укреплять. Но если мы не умеем, например, производить автомобили, то нам не надо этим заниматься. Нам надо уважать самих себя. Надо делать то, что мы умеем. — А что мы умеем? Качать нефть? Добывать сырье? — А что сырье? Вы попробуйте добыть нефть. Вы считаете, это легко? Это тяжелый труд. Да, качать ресурсы. Лить металл. А что в том плохого? Это что, не работа? Та же нефтянка — это тяжелый труд при минусовых температурах, это фантастически тяжелые

наукоемкие производства. Мы все время себя не уважаем. Нам надо прекратить жить штампами, что нам интересно мнение Запада. Нам интересно должно быть мнение человека разумного, а не Запада или Востока. Нам нужно улучшать свою страну. Это самый важный критерий. Мы должны научиться жить в комфорте. Русские люди никогда не жили в комфортных человеческих условиях. Надоело уже. Нам надо вкладывать в себя. — Однако же во всех ваших выступлениях прослеживается ваша нелюбовь к сырьевым миллиардерам. — Я к ним нормально отношусь, просто я считаю, что мы должны дифференцировать бизнес. Бизнес — то, что ты сам создал. На них же лежит большая ответственность за то, что в России к бизнесменам относятся как к жуликам. Постоянно муссируется тема: большое состояние нельзя заработать честным путем. Это прямое оскорбление. — Многие несырьевые и успешные бизнесы тоже начинались с приватизации — в пищевой или косметической промышленности, например. — Тот, кто получил (в ходе приватизации — Forbes) фабрику, должен был конкурировать на открытом рынке. Выпускаешь ты губную помаду или вафли — таких еще сотни. К этим людям у меня никаких вопросов нет. Когда же ты получаешь миллиарды денежного потока в год, можешь принимать идиотские решения и все равно не разоришься, это не бизнес, а эти люди для меня не бизнесмены в прямом смысле этого слова. — Среди миллиардеров у вас есть друзья? — Нет. — На ваш взгляд, сейчас в России есть возможности расти и зарабатывать больше, чем в начале-середине 1990-х? — Меньше, конечно, и с каждым днем будет еще меньше. Потому что рынок становится плотнее, свободных ниш становится меньше. — То есть сейчас невозможно построить большой бизнес с нуля? — Всегда возможно, но с каждым днем время утекает, все больше секторов закрывается, ниши заполняются. Сложно сейчас прийти в ритейл — не только продуктовый. Наверное, в следующие 10 лет какие-то новые прорывы в бизнесе могут появиться в сфере биотехнологий и, как это ни банально, интернета. — Насколько перспективна интернет-торговля? — Я не верю в нее. Себестоимость транспортных услуг на разовую покупку так высока. Продукты питания должны ничего не весить в бюджете человека, иначе он должен получать как лондонский банкир, чтобы ему была безразлична стоимость доставки. А пока при снижении на два рубля цены банана в магазине мы продаем их на 100 т в день больше, интернет-торговля будет оставаться уделом исключительно богатых. — С появлением бизнес-омбудсмена, заработали ли в России институты защиты предпринимательства? — В России общество не созрело, чтобы иметь настоящий институт, который защищал бы права предпринимателей. РСПП частично это делает в области крупного бизнеса. А если общество не созрело, зачем заниматься бутафорией? — В последнее время Госдума принимает огромное количество законов. — Дума сама по себе как орган власти очень важна. Я не собираюсь критиковать верховную власть, мне в этой стране жить. Все же, по-моему, Дума должна остановиться. Она почему-то думает, что чем больше законов наштампует, тем мы лучше будем жить. Не пробовали ли просто выполнять то, что уже наштамповано? Нам нужен мораторий на новые законы. Хватит, все запутались в 18-ти поправках к 18-ти предыдущим поправкам. Проблема в том, что у тех людей, которые выбраны в Думу, — у них куча энергии, которую надо как-то реализовывать. Вот они и реализуют в невероятной куче каких-то законов. Они сами половину законов, которые приняли, не знают. А к закону нужно относиться с уважением. Закон — это то, что принимается один раз и навсегда. К нему люди должны относиться с придыханием. Когда 80% законов не выполняют какие-то граждане, значит виноват закон, а не граждане. Когда нам продолжают на трассе ставить ограничение скорости как в 60-е, 90 км/ч, когда все передвигались на «жигулях», и 80% людей нарушают эти 90 км/ч... Когда же депутаты додумаются, что, наверное, нужно поставить ограничение 130-135 на трассе? В городе не надо, в Москве вообще не надо, там пешком ходишь быстрее. Если 80% граждан не выполняют закон, Дума должна менять закон. 20% граждан можно загнать, но 80% не загонишь. Вообще я считаю, что это наказание — быть депутатом. 200 дней в году быть обязанным сидеть в кресле и о чем-то спорить с Жириновским. Есть ли худшее наказание, чем спорить с коммунистами и Жириновским 200 дней в году? Я бы выбирал — две недели за хулиганство в тюрьме или 200

дней в Думе с этими товарищами спорить. «Собственность — очень тяжелая ответственность» — Что для вас Россия? — Когда здесь учатся наши дети, когда здесь мы больше проводим времени, когда мы пробуем улучшать города, а не срываемся куда подальше каждые выходные. — Вы лично отдыхать куда ездите? — За границу. Куда бы вы на моем месте в России ездили отдыхать? — На Урал, например, на Байкал, на Алтай... — То есть вы считаете, что человек с моим состоянием на Алтае найдет комфорт вот в те маленькие промежутки времени, которые у меня свободны? Поймите, я жил всю жизнь на природе, я под Сочи родился. Мне природа менее интересна. Если же говорить о городах, где я в России могу попутешествовать? Куда? В Питере поймать 20 дней, когда там солнце? Нужно быть честным, мы должны здесь создавать инфраструктуру, чтобы все хотели оставаться здесь. — Где вы себя чувствуете комфортно за рубежом? В Лондоне, Сингапуре? — Я так далеко не летаю. Мне нравится Италия. Ничего сверхъестественного. Кухня простая, солнце и в историческом плане интересная страна. — Нет ли желания купить в Италии замок на каком-нибудь озере Гарда? — У меня желание есть в России жить. Зачем замок? Как часто я там смогу быть? Покупать, чтобы сказать, что у меня есть замок? У меня нет комплекса неполноценности. Собственность — это ответственность, очень тяжелая ответственность. Вот здесь, кстати, мне не очень нравится, как действует наше государство. Государство должно снять с себя головную боль по управлению (собственностью). Зачем сидеть и переживать: взорвется ГЭС или нет, упадет потолок на голову или нет. Пусть частники с этим мучаются. Я бы быстрее все распродал. Все, что шевелится, за исключением стратегических объектов. Государство должно сидеть, улыбаться и получать налоги. Если частник разорился? Свободен, следующий! — У частника может ведь мозгов не хватить управлять купленными активами? — У человека, который заработал такие деньги, не может не быть мозгов. Не надо думать за них. Разорятся одни, следующие придут. — У вас в шкафу целая полка занята философской литературой. Вы сами книги подбирали? — Побойтесь бога, это секретари, что поставили — то поставили. — То есть вы философов не читаете? — Нет (смеется). — Но вы, похоже, философ по жизни... — Да нет, я коммерсант по жизни.

Автор

forbes.ru

Автор фотографии

Евгения Дудина

Источник

<http://www.forbes.ru/milliardery/potrebitelskii-rynok/237336-vladelets-seti-magnit-sergei-galitskii-ya-kommersant-po-zhiz>

Source URL:

<http://vspro.info/article/vladelets-seti-«magnit»-sergei-galitskii-«ya»-kommersant-po-zhizni>