

Опубликовано 27 декабря, 2017 - 16:06



Объединив сети «Формула Кино» и «Синема Парк», миллиардер Александр Мамут стал недосягаем для остальных игроков рынка

Выставку «Кино Экспо» оцепили бойцы Росгвардии, а внутри был выстроен тройной кордон из сотрудников полиции. Осенью 2017 года перед предпремьерным показом «Матильды» зал обследовали кинологи с собаками, зрителям пришлось пройти двойной досмотр.

Беспрецедентные меры безопасности были связаны с угрозами сжигать кинотеатры за показ скандального фильма. Миллиардер Александр Мамут решил и вовсе отказаться от проката картины в своих киносетях. Страсти вокруг «Матильды» постепенно улеглись, и демарш Мамута участники рынка восприняли как фальстарт. Между тем именно ему удалось сделать то, чего не смог ни один другой бизнесмен из списка Forbes. Объединив сети «Формула Кино» и «Синема Парк», Мамут стал недосягаем для остальных игроков.

Прагматик Фридман

В 2014 году бывший вице-президент ТНК-ВР Александр Каплан впервые посетил совет директоров «Формулы Кино», рассказывает участник совещания. Пока шло заседание, топ-менеджер «Альфа-Групп» изучал отчетность киносети. Когда он наконец поднял глаза, его лицо выражало недоумение. «Не могу понять: это доллары или рубли?» — спросил Каплан. Отчетность была рублевая. «И что это за бизнес у вас? — не скрывал он удивления. — Я смотрю, думаю, доллары, да и то как-то мало». Больше на советах директоров «Формулы Кино» он не появлялся. Получить комментарий Каплана Forbes не удалось.

Основной владелец «Альфа-Групп» Михаил Фридман любит кино, его клуб «Цвет ночи» на Патриарших прудах славился кинопоказами, но «Формулу Кино» миллиардер рассматривал исключительно как бизнес. Киносеть досталась «Альфе» в 2012 году. К тому времени менеджеры А1 уже шесть лет вникали в кинобизнес. В 2006 году инвестподразделение «Альфы» купило петербургскую киносеть «Кронверк» у банкира Владимира Когана.

В начале 2000-х на одном из совещаний с промышленниками президент Владимир Путин поручил влиятельному финансисту и своему знакомому по Санкт-Петербургу взять шефство над проектами Минкульта, вспоминает бывший менеджер «Кронверка». Одним из них была «кинофикация страны», под эту идею в 2001 году и был создан «Кронверк». В 2005 году Коган получил очередное предложение от президента: перейти на госслужбу и возглавить строительство питерской дамбы. Банкир согласился и выставил свои активы на продажу (помимо киносети это были футбольный клуб «Зенит», банк «Санкт-Петербург» и Промстройбанк СПб).

«Кронверк» рассматривался как точка входа на интересный и перспективный рынок, поясняет управляющий директор А1 Андрей Вон. Покупка сети обошлась в \$20–25 млн. «Была идея купить базу и потом наращивать долю рынка путем поглощений», — подтверждает бывший сотрудник А1. Однако после «Кронверка» других вариантов для покупки не представилось: две другие крупные сети, «Синема Парк» и «Каро», не продавались. «А все остальное было либо не очень форматным, либо дорого стоило», — рассказывает собеседник Forbes.

Тогда А1 решила мыслить глобально и за \$28,5 млн купила 51,9% турецкой сети AFM (32 кинотеатра). Для управления кинотеатрами был создан холдинг Eurasia Cinemas, который возглавил основатель AFM Аднан Акдемир. Турецкий менеджмент обладал многолетней отраслевой экспертизой, рассказывает Вон: «Мы считали, что они носители более продвинутых знаний и технологий». Однако турки предпочитали проводить время в Лас-Вегасе и Амстердаме, а в России появлялись от силы четыре раза в год.

«К 2010 году «Кронверк» стал превращаться в «Авианову» (убыточный проект А1 по созданию лоукостера. — Forbes)», — иронизирует киноменеджер Юрий Кириллов. Он вошел в совет директоров «Кронверка» по приглашению своего друга Михаила Хабарова, который возглавил А1 в конце 2010 года.

«Кронверк» был не в лучшей форме», — признает Вон. За 10 лет большинство кинотеатров (к 2011 году их было 16) устарели. В итоге А1 избавилась от турецкой сети и менеджмента, а реанимировать кино было решено за счет еще одного приобретения. Остановились на «Формуле Кино»: эта московская сеть с хорошими локациями идеально дополняла «Кронверк», который был лидером в Петербурге.

Идея основать киносеть (будущую «Формулу Кино») в 1998 году возникла у двух коммерсантов, Юрия Гагарина и Артура Прашковича, после того как оба установили у себя дома домашние кинотеатры с системой Dolby Digital. Гагарин договорился с директором кинотеатра «Стрела» Валерием Бабицким об аренде, а Прашкович привлек старого знакомого и бывшего спортсмена Владимира Захарова в качестве инвестора. «Открылись с помпой», — вспоминает Гагарин. Запуск обошелся примерно в \$1 млн. С раскруткой помогла коммерческий директор радиостанции «Серебряный дождь» Наталья Синдеева.

Следующим советским кинотеатром, перезапущенным партнерами по схожей схеме, стал «Горизонт». Проект снова финансировали за счет знакомых, рассказывает Гагарин. В этот раз основными инвесторами выступили Владимир Киселев и Олег Воюш. К 2000 году партнеры арендовали у города уже 11 кинотеатров и назвали свою сеть «Империя кино». «Мы проехали почти все городские кинотеатры, пытались договориться с директорами, чтобы убрать все эти салоны по продаже люстр, автосалоны», — ностальгирует Гагарин. Дела шли настолько хорошо, что в 2001 году Гагарин с партнерами объединили свои кинотеатры с сетью «Каро». К 2004 году выручка объединенной сети превысила \$50 млн. И серьезные деньги внесли раздор между партнерами.

Первым из бизнеса вышел Прашкович, за ним последовал Воюш, в 2005 году распался и союз с «Каро». К концу 2010 года «Формула Кино» открыла три знаковых кинотеатра — в московских ТРЦ «Европейский» и «Афимолл» и питерском ТРЦ «Галерея», но конфликт между партнерами не затухал. Тогда на Гагарина и вышел Юрий Кириллов и предложил сделку.

А1 полгода вела переговоры с Гагариным и Киселевым, закрыли сделку 30 декабря 2011 года. «Альфа» купила 56% «Формулы Кино» примерно за €30 млн. Дисконт был огромным, считает Гагарин, но он был рад покончить с корпоративным конфликтом. Захаров же стал партнером А1 и после слияния с «Кронверком» получил блокпакет в объединенной «Формуле Кино».

За счет слияния EBITDA «Формулы Кино» выросла на 42% в первый же год, утверждает Вон. «Мы решили, что свою функцию как профессиональные инвесторы выполнили, и выставили сеть на продажу», — говорит он.

Хотя, возможно, акционеры «Альфы» разочаровались в кинобизнесе. «А1 рассчитывала, что «Формула Кино» будет генератором наличных по аналогии с Х5. Но масштабы продуктового

ретейла и кинобизнеса несопоставимы», — говорит бывший топ-менеджер «Синема Парка» Кирилл Иванов. «У «Альфы» всегда есть идея вырастить слона — компанию с капитализацией \$1 млрд», — считает Кириллов. При этом весь оборот российского кинопроката не достигает этой цифры. «Это просто не соответствовало масштабам «Альфы», — подтверждает один из акционеров консорциума.

Было более десяти потенциальных покупателей, рассказывает бывший сотрудник А1: от фондов-владельцев «Каро» (РФПИ и Baring Vostok) до английских инвесторов. Интерес проявлял и тогдашний руководитель «Газпром-Медиа» Михаил Лесин. «Первичная воронка была достаточно интересная», — подтверждает другой сотрудник А1. «Но после присоединения Крыма в одну секунду все покупатели пропали», — вспоминает его бывший коллега.

Романтик Потанин

Новый, 2004 год уже отгремел, а из торгового центра «Калужский» раздавался нетипичный для конца января грохот. Гости, среди которых были дети Владимира Потанина F 8 Анастасия и Иван, собрались в спальном районе Москвы на открытии первого «Синема Парка». Не хватало режиссера Никиты Михалкова. Из-за снегопада председатель совета директоров «Синема Парка» попал в автомобильную аварию и четыре часа прождал в метели автоинспекторов.

Дети Потанина забрели на торжество неслучайно. В конце 1990-х их отец и его партнер по «Интерросу» Михаил Прохоров всерьез интересовались инвестициями в медиа. Потанин разглядел в кинопрокате одну из точек роста и поручил гендиректору входящей в «Интеррос» «Профмедиа» Вадиму Горяинову присмотреться к этому бизнесу.

Потанин поставил условие, вспоминает бывший топ-менеджер «Синема Парка» Кирилл Иванов: миллиардер был готов инвестировать в этот бизнес только в том случае, если будет взята западная модель. После консультаций с IFC (подразделение Всемирного банка) было решено с нуля строить сеть из мультиплексов. Менеджмент предложил сделать акцент на регионы, \$50 млн на развитие предоставила «Профмедиа», еще \$20 млн — кредит IFC. Никита Михалков помогал договариваться насчет площадок, рассказывает Горяинов: «Он серьезный лоббист и главный человек в кино».

Знакомые Потанина утверждают, что он искренне любил этот проект. В интервью каналу НТВ, которое в 2010 году Потанин давал в новом «Синема Парке» возле легендарной «Горбушки», он признавался, что всегда любил ходить в кино и бизнес кинотеатров ему «очень нравится».

По итогам 2010 года 19 кинотеатров «Синема Парка» посетило 12 млн зрителей, а сама сеть заняла второе после «Каро» место по количеству кинозалов. Не прошло и полугодя, как киносеть Потанина, целиком доставшаяся ему после раздела бизнеса с Прохоровым, вырвалась, по данным «Невафильм Research», в лидеры рынка, купив шесть кинотеатров Kinostar de Lux у одного из пионеров российского кинопроката Пола Хета, по оценкам, за \$170 млн.

Однако в 2011-м большинство активов «Профмедиа» было выставлено на продажу. «Ожидания от медиабизнеса были выше, чем результаты», — объясняет сотрудник «Интерроса». Покупателя искали два года, пока в конце 2013-го телевизионные и радиальные активы «Профмедиа» не выкупила «Газпром-Медиа». Тогда глава госхолдинга Михаил Лесин интересовался и «Синема Парком». Более того, Лесин параллельно вел переговоры с А1 о покупке «Формулы Кино», которую намеревался объединить с киносетью Потанина. Но сделка с Потаниным не состоялась из-за разногласий по цене.

Более гибким оказался миллиардер Сулейман Керимов F 21. Продав акции ПИК, «Уралкалия» и ВТБ, он решил воплотить в жизнь идею Лесина. Миллиардер хотел создать крупнейшего игрока на рынке и диктовать голливудским мейджорам свои условия: делиться с ними четвертью сборов от продажи билетов вместо традиционных 50%.

Потанин оценивал свою киносеть в \$300–350 млн (с учетом долга), говорит источник на кинорынке. Реальная цена сделки была в два раза ниже, утверждает другой участник рынка. Покупателем «Синема Парка» стал сын Керимова Саид. Затем миллиардер нацелился на «Формулу Кино». Переговоры с «Альфой» длились почти год, но договориться стороны не смогли. Керимов расплатился с Потаниным долларами и из-за скачка курса в конце 2014 года переплатил вдвое. «Эта проблема нисколько не волновала «Альфу», — отмечает участник переговоров. Вопрос и вовсе отпал, когда на горизонте замаячил очередной олигарх.

### Филантроп Мамут

Еще один киноэстет из списка Forbes Александр Мамут не любит смотреть кино в торговых центрах. Особенно его раздражает, когда во время показа хрустят и жуют. Поэтому попкорн в его «Пионере» на Кутузовском проспекте не продается. «Пионер», который задумывался как «уютный кинотеатр для артхауса», Мамут запустил в 2009 году. Двухзальный кинотеатр, построенный в 1950-х в жилом доме, Мамут арендовал у московских властей и отреставрировал. Вложить в «Пионер» пришлось около \$8 млн, часть суммы внес старый друг Мамута Роман Абрамович F 12. А когда другой соратник Абрамовича Сергей Капков возглавил московский департамент культуры, «Пионеры» появились в столичных парках — в Центральном им. Горького и в «Сокольниках».

Инвестиции в «Пионеры» никогда не окупятся, считает менеджер Мамута: проект балансирует на грани рентабельности. В 2016 году, по данным «Контур Фокус», «Пионер» показал 3,9 млн рублей чистой прибыли, но четыре года до этого был убыточным.

Филантропия Мамута не осталась незамеченной. В конце 2016 года московские власти передали миллиардеру в управление старейший в городе кинотеатр «Художественный» на Арбатской площади. С инициативой выступил сам Мамут, хотя ремонт, по его оценке, обойдется не менее чем в 1 млрд рублей и окупится через 10 лет.

«Художественный», безусловно, будет прибыльным бизнесом, отмечает знакомый Мамута: «Но это больше венчурная филантропия, нежели коммерческая инвестиция». «Саша умеет зарабатывать на гуманитарных проектах, — иронизирует другой знакомый Мамута, — 100 м от метро «Арбатская»! Сажаешь две «Кофемании», и все окупается за несколько лет».

Проект привлекателен еще и тем, что с момента открытия «Художественного» ставка аренды снижается до символического 1 рубля за кв. м в год. Вскоре треть проекта отошла «Открытие Холдингу», который контролировал банк «Открытие» (Мамут — один из миноритариев банка) до начала его санации. Впоследствии еще треть в проекте получил Абрамович, утверждает знакомый Мамута. По его словам, акционеры в равных долях уже внесли 300 млн рублей. Представитель банка «Открытие» переадресовал вопросы в «Открытие Холдинг», его представитель Алексей Карахан от комментариев отказался. В интервью Forbes Александр Мамут сказал, что единственный соинвестор проекта — Абрамович.

### Бремя Лидера

Солнечным майским днем около сотни гостей 70-го Каннского фестиваля разбрелись в тень тентов рядом с небольшой сценой. Публика наполовину состояла из иностранных

журналистов. На их присутствии настоял Мамут, со сцены провозгласивший, что у российского кинопроката меняется имидж, и презентовавший свою киносеть из 75 кинотеатров, принадлежавших ранее «Формуле Кино» и «Синема Парку». За спиной миллиардера виднелся слоган «Number one for everyone». Чтобы стать номером один, Мамут потратил не только деньги, но и целый год на переговоры.

Миллиардер вступил в дело, когда понял, что Керимов не договорился с «Альфой» о покупке «Формулы Кино». Он лично вел переговоры с Керимовым и Фридманом. Ситуация осложнялась тем, что в «Формуле Кино» назревал корпоративный конфликт. Сооснователь киносети Владимир Захаров перестал доверять менеджменту А1 и отказывался садиться с партнерами за один стол. «Он опасался, что с ним могут обойтись несправедливо. И вообще не очень хотел выходить из бизнеса», — рассказывает знакомый Захарова. Мамуту пришлось персонально договариваться с миноритарием.

«Мамут, если захочет, кого хочешь убедит», — признает его одноклассник и бывший партнер Александр Лебедев. На покупку двух киносетей Мамут потратил около \$250 млн. Часть средств предоставил банк «Открытие». Сделки были закрыты за несколько месяцев до того, как Центробанк ввел в «Открытии» временную администрацию. Сейчас Мамут пытается рефинансировать кредит «Открытия» в Сбербанке, рассказали Forbes источники на кинорынке и в самом госбанке.

Покупка «Формулы Кино» и «Синема Парка» моментально вывела Мамута в лидеры кинопроката. По данным «Невафильм Research», на киносети миллиардера приходится около 14% кинозалов в стране. Второй по величине игрок «Премьер-зал» отстает более чем в два раза.

И лидер рынка уже пытается диктовать производителям свои условия. С 1 сентября «Рамблер.Касса», входящая в Rambler & Co Александра Мамута, ввела 10%-ную наценку на онлайн-продажи билетов в кинотеатры миллиардера. Зритель платит «Рамблер.Кассе» за удобство, объясняет Мамут: «Он может выбрать сеанс, кинотеатр, место, может не спешить и приехать ровно к началу киносеанса». Кроме того, сервис требует инвестиций, а значит, должен зарабатывать, добавляет один из менеджеров миллиардера. В середине сентября его сети под давлением директоров кинотеатров, с весны получавших письма с угрозами, отказались от проката «Матильды».

Игроки рынка неоднозначно восприняли инициативы миллиардера. С «Матильдой» киносеть Мамута повела себя несолидно, считает Юрий Кириллов: «Первой прогнулась». Странно выглядит и комиссия «Рамблер.Кассы», удивляется Кирилл Иванов: «Люди покупают в интернете, потому что это дешевле». Наценку раскритиковали и голливудские мейджоры, расценив ее как попытку залезть к ним в карман. В итоге киносети Мамута лишились двух премьер от Universal Pictures и возможности продавать через «Рамблер.Кассу» билеты на «Убийство в Восточном экспрессе» от 20th Century Fox.

Одна из главных черт Мамута — он способен меняться, отмечает его знакомый. Миллиардер продемонстрировал это качество, когда после встречи с режиссером «Матильды» Алексеем Учителем его киносети показали картину. Комиссию тоже придется снизить, считает Кириллов.

Впрочем, Мамут уже в плюсе. Только за счет объединения EBITDA его сетей по итогам 2017 года вырастет в полтора раза, до 3 млрд рублей, прогнозирует источник, близкий к миллиардеру. От объединения можно выиграть один раз, отмечает инвестор в киносети. Но в целом это «копеечный бизнес, который несопоставим с суммой инвестиций».

«У Мамута во главе угла стоит доля рынка», — уверен Иванов. Участники рынка рассказали Forbes, что менеджеры миллиардера проявляют интерес к другим сетям. В частности, ведут переговоры с сетями «Каро» и «Люксор». «Смотрим на возможные приобретения», — подтверждает менеджер Мамута. В планах нарастить количество залов до 800 (сейчас 622). Крупнейшего игрока можно будет продать с премией к рынку.

Сейчас бизнес в таком состоянии, что говорить о продаже неправильно, возражает Мамут. По его словам, весь 2018 год уйдет на «работу по оживлению» — рекламы, репертуара, маркетинга. В зависимости от результатов Мамут будет планировать дальнейшие инвестиции. При этом он подчеркивает, что кинобизнес — это не только кинопоказ: «Это онлайн-кинотеатр, собственное кинопроизводство, кинопрокат, реклама». К этим составляющим миллиардер тоже обещает присмотреться. В 2017 году кинокомпания Мамута «Пионер» выпустила в прокат несколько фильмов, включая «Тесноту» Кантемира Балагова. А в ноябре стало известно, что Rambler & Co планирует запустить онлайн-кинотеатр.

Автор

Сергей Титов . При участии Данила Седлова

Автор фотографии

Семен Кац

Источник

<http://www.forbes.ru/milliardery/354819-dengi-i-grezy-uchastniki-spiska-forbes-pytayutsya-zarabatyvat-na-kino>

---

**Source URL:**

<http://vspro.info/article/dengi-i-grezy-uchastniki-spiska-forbes-pytayutsya-zarabatyvat-na-kino>