

Опубликовано 14 июля, 2018 - 16:08



Сооснователь «Альфа Групп» об инвесторах-самураях, пользе конфликтов для бизнеса и внимании к самым простым событиям

Как-то в середине 2000-х управляющий директор ТНК-ВР Тим Саммерс приехал в гости к своему коллеге Герману Хану, в его охотничий домик. На ужин хозяин принес хромированный пистолет и в ходе беседы сообщил ошарашенному Саммерсу, что очень любит фильм «Крестный отец». После этого Саммерс достал копию фильма и начал регулярно пересматривать: чтобы (как говорится в его откровениях, опубликованных сайтом WikiLeaks) «лучше понимать Хана и разгадывать его тактику». Сам Хан сегодня с неохотой вспоминает тот пистолет и называет его его реализованной «детской мечтой».

Несмотря на взрывной характер, коллеги и подчиненные Хана признают в нем умного и талантливого бизнесмена. У него есть чему поучиться: будучи одним из основателей «Альфа Групп», Хан отвечал в партнерстве с Михаилом Фридманом и другими за нефтяной бизнес. Именно он участвовал в покупке Тюменской нефтяной компании и считался ключевым управленцем в ТНК-ВР, созданной в партнерстве с British Petroleum и «Реновой» Виктора Вексельберга. После продажи ТНК-ВР «Роснефти» Хан продолжил отвечать в «Альфа Групп» (теперь уже LetterOne) за нефтегазовое направление. Под его руководством идет объединение компании DEA с Wintershall, принадлежащей BASF. Стоимость объединенного актива сам Хан оценивает до €20 млрд. Forbes собрал наиболее яркие высказывания бизнесмена.

Мы всегда проповедуем философию того, что подъем рынка и любая более-менее стабильная ситуация — это не более, чем подготовка к кризису...

В бизнесе противостояние — это всегда прелюдия к дальнейшему партнерству.

У меня есть глубокое убеждение, что любой конфликт идет на пользу. Почему? Потому что в ситуации конфликта менеджмент концентрируется и работает более энергично и интенсивно.

Часто слышу, что Альфа-банк — самый жесткий банк с точки зрения истребования долгов. А каким он должен быть? Нежным и пушистым? Прощать долги и уходить в состояние банкротства? С точки зрения акционеров Альфа-банка, это совершенно ясная и приемлемая позиция, которую менеджмент исполняет.

Репортеры мыслят очень утилитарно: был конфликт, кто-то вышел победителем, кто-то выглядит проигравшим. Но все почему-то забывают про главный объект, вокруг которого конфликт и возникает, — про компанию, и это печально. Ведь самое главное, чтобы в результате любых противоречий между акционерами возникла такая конструкция, при которой компания способна работать и развиваться. И то, что наша компания и в ситуации конфликта, и после него способна демонстрировать те результаты, которые можно даже не комментировать, говорит о том, что конфликт пошел ей на пользу.

Это чисто русская черта — должен быть кто-то, кто знает окончательное решение. А на самом деле в реальной жизни все выглядит не так.

Роль совета директоров не должна сводиться просто к одобрению бизнес-плана. Мы должны составить свое представление, какой мы хотим видеть компанию в среднесрочной перспективе, на три года, на пять лет, и выработать выраженный в цифрах набор показателей — по добыче, переработке, маркетингу, газу, EBITDA, по международным проектам. Вот эти целевые ориентиры и будут являться стратегией компании.

Я, когда разговариваю с менеджерами, пытаюсь им объяснить, что, ребята, в данный момент времени я не хозяин, я менеджер. На совете директоров, в случае необходимости, исполняю функцию хозяина. 80% времени я себя позиционирую как менеджер, который занимается управлением.

Единственный вариант получить понимание о справедливой цене, которая складывается на рынке, — это биржевые торги.

Наш основной ресурс заключается в том, что мы стараемся обсуждать и предлагать только то, что находится в рациональном балансе между нашими интересами и интересами государства.

Здоровый лоббизм необходим.

В бизнесе действуют те же самые, порой банальные, закономерности, что в обычной жизни, например, в семейных отношениях. Если человек умеет выстраивать нормальные отношения в повседневной жизни, находить разумный баланс интересов в этих отношениях, то он может легко перенести это умение в бизнес. Здесь нет специальных секретов, которые можно открыть. Когда мы с коллегами обсуждаем какие-то ситуации в бизнесе, я часто пытаюсь объяснить их, используя примеры из обыденной жизни, и это, как правило, работает.

Инвестор — это в какой-то степени современный самурай, который должен все время, в круглосуточном режиме быть готовым к различным неожиданностям. Победа и поражение часто зависят от мимолетных обстоятельств.

Главный триггер успеха Баффета состоит в том, что он выполняет функцию активиста. Он инвестирует в небольшие пакеты публичных компаний, в которых менеджмент работает часто не самым эффективным способом. Когда есть много инвесторов и нет среди них ключевого, менеджмент компании расслабляется и забывает иногда в чьих интересах они работают. Начинают работать не в интересах компании, а в своих — платят себе высокие зарплаты, неоправданные бонусы, при этом эффективность невысока. И Баффет выполняет функцию активиста — получает позицию в совете директоров, начинает оказывать влияние, создает внутреннюю оппозицию. Это как правило приводит к тому, что стоимость акций начинает расти. На этом он и сделал основной капитал.

Если у человека есть некий набор способностей, главное, чтобы он был одержим. Одержим идеей добиться результата. Я не терплю людей, которые начинают объяснять, почему что-то сделать нельзя. И тех, которые начинают с того, как у нас все плохо.

Бизнес — это длинная дорога.

Есть дефицит времени, тратить его на то, чтобы вдаваться в детские или юношеские воспоминания, просто нерационально.

Я не очень умею отдыхать. Для меня сложно больше трех-пяти дней провести в спокойном состоянии в каком-то одном месте, на пляже я не могу вообще лежать.

Я никогда не скрывал, что считаю частное управление более эффективным.

Все время про этот пистолет спрашивают. У каждого есть какие-то детские мечты...

Автор

Анастасия Куц

Автор фотографии

gazeta_ru

Источник

<http://www.forbes.ru/milliardery/364403-lyuboy-konflikt-idet-na-polzu-pravila-biznesa-germana-hana>

Source URL: <http://vspro.info/article/luboi-konflikt-idet-na-polzu-pravila-biznesa-germana-hana>