

Михаил Ходорковский: Рокфеллеру было намного тяжелее

Это интервью было взято специальным корреспондентом Ъ Наталией Геворкян в июне 2002 года. Появлению его на страницах Ъ помешала слишком высокая степень откровенности интервьюируемого. Во всяком случае, так обосновали в пресс-службе МИХАИЛА ХОДОРКОВСКОГО его просьбу отложить публикацию на неопределенный срок. Потом интервью слегка подрастеряло актуальность. Сегодня, когда срок бывшему главе ЮКОСа определен приговором Мещанского суда, его разрешение на публикацию получено.

Что же касается актуальности, то, по мнению редакции Ъ, не только Михаилу Ходорковскому и даже не только олигархам будет уместно освежить актуальные всего три года назад взгляды на статус крупного российского бизнеса.

— *Какие риски сегодня существуют для крупного бизнеса в России? Бандиты на такую компанию, как ЮКОС, уже вряд ли рискнут "наехать". А государство?*

— Ну, конечно, нас легко может разрушить государство, но это означает смену социального строя. Я вот в последний раз президенту докладывал ситуацию (видимо, имеется в виду встреча президента РФ с бизнесменами 23 мая 2002 года; последняя двусторонняя встреча Владимира Путина и Михаила Ходорковского до интервью состоялась 14 марта 2002 года.— Ъ) и говорил, что на сегодняшний день крупному бизнесу в существующей схеме развития общества, наверное, ничего не угрожает.

— *Но государство все же может разрушить, если захочет?*

— В любой стране мира. Современный бизнес глубоко интегрирован в общество, и если общество захочет жить хуже, то разрушить может легко, нет никаких проблем.

— *Но нормальное общество все же рационально. С чего бы ему разрушать бизнес, это не прагматично.*

— Совершенно точно — не прагматично. Это верно и для нашего общества.

— *Зачем же тогда разрушают?*

— Существуют ложно понимаемые интересы. Вот возьмите Аргентину. Зачем там магазины бьют? От обиды.

"Наша борьба за этику в бизнесе носит корыстный характер"

— *На Западе о вас и ЮКОСе пишут много, больше, чем в России. Так было и три-четыре года назад, но тогда писали негативно. А теперь статьи сугубо положительные. Более всего это похоже на "раскрутку" за рубежом. Время пришло?*

— Это двойственная ситуация: и мы реально изменились, и отношение Запада в общем изменилось. Если мы берем начало бизнеса, то ситуация понятна: законы надо выполнять, но законов нет.

— *Ну, или были, но с форточками.*

— То есть, считайте, не было. Так что делали фактически то, что хотели. Вот в таких условиях и шло первоначальное накопление капитала. Какие-то моральные требования к себе мы сформулировали, но это были наши моральные требования, так что сегодня их лучше и не упоминать. Они соответствовали тому обществу, в котором мы жили. Потом законодательное поле стало постепенно формироваться, мы продолжали действовать в его пределах, но оно все еще было довольно широким. Каким, кстати, остается на самом деле и сегодня.

— *Тогда отношение за рубежом к русским олигархам, в том числе лично к вам, должно было бы оставаться неодобительно-подозрительное, мягко говоря. Но только за последнее время вы встретились с Кофи*

Аннаном, открыли фонд в Лондоне, в управляющий совет которого вошли лорд Ротшильд и Генри Киссинджер. Все как будто забыли, что еще недавно вас называли "пронырливым комсомольцем".

– Мы начали понимать, что на Западе существует иное осознание законодательства. Там есть еще и некие свои правила, в том числе в бизнесе, которые служат тому, чтобы жизнь была нормальной. А поскольку маринование денег в банках не является самоцелью и хочется жить нормально, то правила эти совсем не лишние. Даже если тактически они где-то мешают работать, но в среднесрочной перспективе они помогают жить.

– *Стали поклонником западного законодательства?*

– Но не апологетом. К тому же, знаете, мы подросли, повзрослели.

– *Несомненно. Еще всего-то чуть больше десяти лет назад вы подрабатывали – плотничали, если не ошибаюсь?*

– Да.

– *Вы заговорили об этике в бизнесе. Но сейчас, когда стали весьма богаты. А кто-то ведь только начинает, как вы десять лет назад. Их вы вряд ли сможете убедить жить по западным правилам.*

– Верно. Не только на Западе заметили, какими средствами мы пользуемся, от каких отказались. Но и здесь это почувствовали. Говорят: вот вы, мужики, накопили первоначальный капитал, когда все было можно, да, а теперь хотите, чтобы все, что было можно вам, стало нельзя и ситуация законсервировалась. Вы-то уже в порядке, а нам, получается, нельзя пользоваться известными вам методами первоначального накопления капитала. Я с этим вынужден согласиться. Это действительно так. Как всякое поколение, перешедшее из молодежного в средний возраст, мы начинаем выполнять стабилизирующую функцию. Да, есть молодые волки, которым хочется воспользоваться опытом конца 80-х–начала 90-х...

– *И их можно понять. Они смотрят на "старших товарищей" и понимают, что этот опыт практически бесценен. А вы пытаетесь им помешать.*

– Пытаемся противостоять. Да, вы правы, это хорошо для нас, и это плохо для кого-то из них. А для общества в целом? Россия конца 80-х была для всего мира, в том числе и из-за этих методов, диким местом.

– *И остается.*

– Не вполне так. Для бизнеса Россия не дикое место, иначе бы наш рейтинг не приближался к инвестиционному. Если мы своими действиями вернем Россию в ту эпоху, то все общество станет беднее. Потому что деньги для нас в таком случае становятся дороже, инвестиций становится меньше, премии за риск при работе здесь, при поставках сюда, при закупках отсюда становятся больше, а это значит, что мы все объективно делаем беднее. Каждый член общества, а не только олигархи или молодые волки. Ну хорошо, давайте предположим, что одним хочется удержаться, а другим прорваться. Это десятки, ну тысячи людей. Всем остальным миллионам хочется просто нормально жить. Поэтому мы и пытаемся воспринять те нормы, которые предлагает западное общество.

– *Конкретнее?*

– Демократия, прозрачность, социальная ответственность бизнеса, корпоративное гражданство – очень понятные вещи. Наша борьба за этику в бизнесе, конечно, носит в определенном смысле корыстный характер. Да, для нас это выгодно. Да, это невыгодно части наших конкурентов, которые еще не прорвались. Но, повторю, всему обществу в целом наша позиция на сегодняшний день выгодна.

– *Послушайте, "все общество в целом" чуть ли не каждый день узнает, что то там, то тут убили бизнесмена. Я не знаю, признак ли это очередного передела собственности. Но с этикой или без нее, жизнь "по понятиям" продолжается.*

– Конечно, но давайте смотреть. Крупный бизнес опережает весь общероссийский на пять лет. Московский бизнес опережает региональный бизнес еще на пять лет. Разница – десять лет. В тот момент, когда мы здесь занимались созданием крупного бизнеса, там был еще социализм. Поэтому сравнивать надо территориально и экономически одинаковые срезы.

– *Но в таком случае вы рискуете оказаться в слишком большом отрыве и, возможно, одиночестве вместе*

с вашими новыми для России правилами.

— Кто-то должен смотреть дальше, чем остальные, и на собственном примере показать, что нормально жить не только можно, но и лучше. Я не пытаюсь доказать, что мы последователи матери Терезы...

— В этом вас сложно упрекнуть. Стал расхожим термин "отмывание денег". Но видимо, есть и понятие "отмывание образа" или "отмывание имиджа". Не зря же в своих интервью на Западе вы упоминали Рокфеллера как некую фигуру для подражания. Только Рокфеллер "отмылся" в третьем поколении — "чистым" стал лишь его внук. Его от дедушки отделяли добрых 100 лет. А вы как будто хотите проскочить эти 100 лет при собственной жизни.

— Несомненно, я хочу уложиться в собственную жизнь. Это объективное требование бизнеса — выиграет тот, кто уложится быстрее. Вас же не удивляет, что путь от лошади до железной дороги занял тысячелетия, а от железной дороги до космического корабля — столетие. То же самое и с проблемой Рокфеллеров. Я был в Гарварде, и там выступал директор их школы бизнеса. Он сказал, что Ходорковский — это Рокфеллер, сын Рокфеллера и внук Рокфеллера в одном лице. Рокфеллеру было намного тяжелее. Тогда готовых правил не было. Столетие создавалась этика в бизнесе. У них это заняло три поколения. Нам проще. Надо просто открыть...

— Книжки?

— Сначала ворота, а потом глаза. Не пишется это в книжках. И ситуация меняется достаточно часто, и эти нормы меняются. Они не застывшие. Возьмите проблему корпоративного управления — 40 лет назад ее не было. Проблема корпоративного гражданства вообще возникла в последние 20-30 лет. Нам надо просто, выезжая довольно часто в позитивную среду, воспринять эти нормы и сблизиться вот с этой позитивной внешностью.

— Но потом-то вы все равно возвращаетесь в негативную среду.

— Вы правы. Поэтому мы и занялись проблемами образования. Позитивная среда лучше всего ложится на молодежь. Она готова воспринимать, не обременена.

— Делаете добро тоже из эгоистических соображений?

— В известном смысле.

"Это был момент, когда я солидаризировался с Путиным"

— А как к вам лично относятся на Западе? Готовы воспринять любым, поскольку Forbes насчитал у вас 2,4 миллиарда долларов и назвал вас самым богатым человеком в России? Или с подозрением. Или обращают внимание на все — от поведения и воспитания до одежды и марки часов?

— Западный мир многосегментен, и нельзя сказать, что все воспринимают одинаково. Для кого-то Forbes — это значимо. Для кого-то — Forbes и Forbes, ну и что? Интереснее другое. Некоторое время назад западные компании считали, что они нас облагодетельствуют, если вступят с нами в какую-то сделку. Потом считали, что если не облагодетельствуют, то все равно делают нам подарок и вправе рассчитывать на какой-то подарок с нашей стороны просто потому, что они пришли делать бизнес в эту дикую страну. Вот за последний год ситуация резко изменилась. У меня были подготовлены несколько сделок с западными компаниями, которые вызвали сомнения, казались мне неравновесными. То есть от нас, как от русских, требовали нестандартных условий, не принятых в международной практике. И я вынес эти вопросы на совет директоров. Нужно сказать, что он у нас на треть сегодня состоит из иностранцев, причем таких, серьезных.

— Говорят, они значительно повысили капитализацию компании.

— Вот нет такого. То, что мы сделали независимый совет директоров, конечно, один из факторов, повышающих капитализацию компании. Так вот, когда я от них реальную пользу почувствовал... Я им сказал: смотрите, есть сделки, которые с точки зрения нормальной западной бизнес-практики не проходят, потому что от нас требуют несимметричных условий. Но может быть, поскольку мы русский бизнес, нам надо принять эти условия западной компании, иначе она не пойдет на сделку с русскими? И здесь взвывается наш совет директоров, в частности его американские и европейские члены: "Почему? Вас акционеры не поймут. Никаких скидок или, наоборот, дополнительных уступок из-за того, что вы российская компания, вы делать не должны. У вас хорошее финансовое положение, у вас стандартные аудиты, вот и действуйте соответственно

международным стандартам".

За последний год, и особенно после 11 сентября, Россию стали воспринимать как нормальную страну. К слову, это был тот момент, когда я сильно солидаризировался с Путиным. У меня это не часто бывает.

"Вероятность, что в одночасье не станет Ходорковского, меньше, наверное, чем Аксененко"

– *Вы чувствуете себя защищенным в своей стране?*

– Нет, конечно. Как личность – абсолютно нет. Я считаю, что сегодняшняя судебная система, сегодняшняя правоохранительная система в стране не защищает человека.

– *Имущество?*

– Нет. Современное поколение еще не готово относиться к частной собственности как к абсолютной базовой ценности.

– *Имидж?*

– Меньше в отношении личной безопасности и больше в отношении подхода к частной собственности как к абсолютной ценности. Я же говорил, что мы не просто так работаем с молодежью. Те, кому сегодня 30, готовы воспринимать частную собственность как абсолютную ценность. Если мы победим в борьбе за новое поколение, то через 20 лет все у нас будет в порядке. Тем, кому сегодня 30, будет уже 50, и они будут определять движение страны. Стопроцентно.

– *Вообще-то мы насчитали довольно много рисков. Так ли уж неуязвим крупный бизнес, как вы докладывали президенту? Вот господин Аксененко (Николай Аксененко в январе 2002 года был отправлен в отставку с поста министра путей сообщения и на момент интервью проходил как обвиняемый по уголовному делу; в настоящее время лечится за границей.— Ъ). Вполне олигарх. Да еще во власти. Да еще бывший претендент на пост президента. Слетел в одночасье. Риск, что в одночасье не станет и...*

– ...И Ходорковского? Вероятность, что в одночасье не станет Ходорковского, меньше, наверное, чем Аксененко. Все-таки природа собственности иная. Там все слишком уж было просто и понятно. Ситуация все же изменилась. Раньше – вот так (щелкает пальцами.— Н. Г.), и нету ЮКОСа. Сегодня – вот так (опять щелкает.— Н. Г.), и нету Ходорковского, еще возможно. А – вот так, и нет ЮКОСа... Нет, вряд ли. Общество уже прагматично воспринимает, что потеря крупного бизнеса – это большая потеря для каждого человека. Ну все же три процента ВВП.

– *Ну, если бы такой подход кого-то спасал в России... Судебное решение по ТВ-6, по оценкам всех экспертов, шито белыми нитками и не имеет никакого отношения к бизнесу. Кого это остановило?*

– Что вы меня убеждаете? Не убеждайте меня в том, что применение методов политического давления на СМИ является глубокой ошибкой.

– *Меня в контексте нашего разговора волнует прежде всего вопрос гарантий безопасности бизнеса. С судами все понятно. Всем. Так что – или кто – является гарантом безопасности?*

– Заметьте, что даже ситуация с "телевизором" требовала все же длинной и суровой судебной разборки. Может быть, для сегодняшнего нашего общества, еще в общем достаточно голодного, понятие создания духовных ценностей, чем и занимается независимое телевидение, не относится к разряду первоочередных. Я не говорю про конкретную тетю Машу, да? Конкретный президент страны или там премьер-министр готовы из тех или иных соображений пойти на разрушение бизнеса, который создает креатив. Но на сегодняшний день всем понятно, что крупные компании, создающие существенную часть валового внутреннего продукта, формирующие существенную часть бюджета и успешно развивающиеся в стране, не являются особо часто встречающимся явлением. Их в общем не так уж много. И понятно, что и внутри страны, и инвесторы извне за этим наблюдают. И понятно, что от этого практически зависит кусок хлеба для людей сегодня и завтра. Прямо сейчас зависит, не когда-то. До "когда-то" еще не дозрели. А до "прямо сейчас зависит" уже дозрели. Поэтому, конечно, я вполне допускаю, что мы для президента – не самое приятное общество. Но это осознание существует. Поэтому даже если ему это не очень приятно, он с нами тем не менее встречается и спрашивает, что нам мешает жить. И не только спрашивает, но что-то еще и делает. Опять же, лично мы ему вряд ли приятны или вызываем у него самые теплые чувства.

– *Вам так кажется или вы так видите?*

— Мне так кажется.

— *А как насчет этических норм во взаимоотношениях между олигархами? Как-то странно наблюдать, когда один душил другого.*

— Мы пытаемся их сейчас сформировать. Мое личное мнение: за исключением одного очень специфического субъекта, все остальные более или менее восприняли между собой этику поведения.

— *Вы явно не хотите называть имя. Этот олигарх в стране или за ее пределами?*

— Нет, это здешний отмороженный.

— *А формирование собственного имиджа, в том числе на Западе,— это тоже некая страховка для вас внутри страны?*

— Я бы сказал по-другому. Это дополнительная степень свободы.

"Сорос при мне сказал: ребята, отваливайте. У вас победит коммунист"

— *Вы стараетесь явно не мелькать на политической сцене. За исключением, может быть, 96-го года. Кстати, кем бы сегодня в ЮКОСе работал Ходорковский периода 96-го?*

— Наоборот. Я сегодняшний в 96-м году в политике сделал бы то же, что сделал. Я же прекрасно помню ту ситуацию. Разговор Сороса с Березовским был при мне. В Давосе, там в подвальчике есть такой ресторан. Они сидели за соседним столом. Я потом к ним повернулся. Сорос при мне сказал: "У меня многие друзья потеряли все, а иногда и жизнь, из-за того, что вовремя не бросили все и не уехали. Ребята, вы классно погуляли. Теперь отваливайте. У вас победит коммунист". Зюганов жил в соседнем номере со мной. И мы с ним долго общались. После чего я сказал: все замечательно, он представляет мировоззрение десятков миллионов людей, моих сограждан, к которым я отношусь с уважением, как и к Зюганову, но я не хочу, чтобы он был у власти в стране.

— *И тогда, и сейчас, если я правильно понимаю, ваша задача — в том числе и создание максимально комфортных условий существования вашей компании в данной среде?*

— Абсолютно верно.

— *Означает ли это безграничную степень конформизма?*

— Вот это очень интересная ситуация. Она в том числе отражена в девяти принципах Кофи Аннана, к которым мы присоединились. Мне, собственно, сама идея понравилась. Бизнес должен выполнять законы страны и места пребывания. Естественно. Бизнес должен следовать неким моральным принципам ведения бизнеса. А вот если моральные принципы входят в противоречие с законами страны? Например, страна нарушает экологию, использует детский или рабский труд...

— *То есть вы, работая и живя в стране, где все это происходит, можете этого не делать в рамках собственного бизнеса?*

— Да, и делаете все — а возможности у вас есть,— чтобы и другие этого не делали. А вот если вас заставляют это делать, то не ведете там бизнеса.

— *Красиво, но на практике... К тому же и экологию довольно часто нарушает именно крупный бизнес. А о политике у Кофи Аннана ничего не сказано? Вот крупный бизнесмен Крупп, например, работал до Гитлера, при Гитлере и на Гитлера. Такая степень конформизма приемлема для вас?*

— Понятен вопрос. И это сложно. Давайте возьмем не тонкие моменты. Если страна ведет себя так, что на нее наложено эмбарго, то в этой стране мы не работаем. Даже если нам очень хочется. Давайте более тонкий вариант, эмбарго нет, то есть мировое сообщество не приняло решение, что это, например, фашизм. И совет директоров принимает решение: работаем. Компания работает. Но я, как сотрудник компании, имею право на личный выбор — хочу я работать в такой стране или нет. Я в фашистской стране работать не хочу.

— *Неучастие, во всяком случае явное, в политике не означает равнодушия к происходящему, не правда ли? Я где-то прочла, что вы финансируете газету СПС.*

– Газету? Не знаю. Даем деньги СПС, другим...

– *А оппозиции, если таковая возникнет?*

– В смысле? Мы же даем деньги правым.

– *Но правые сегодня – не оппозиция.*

– Отдельная тема, да? Не знаем пока, с кем мы дело имеем. Мы себя ведем так, как себя ведет любая западная компания, которая поддерживает движение страны в направлении улучшения инвестиционного климата. Понимаю его в широком плане – это либеральная экономика, это демократия, это стабильность.

– *Вам 38 лет. С бизнесом все в порядке. Не хочется заняться чем-то еще? Например, той же политикой?*

– Надо всегда делать то, что делаешь лучше остальных. В бизнесе я состоялся. Сегодня я состоявшийся руководитель компании с достаточно хорошей оценкой своей деятельности. И я не полезу в ту сферу, где я буду чувствовать, что оценка меня может быть хуже. Впрочем, это вопрос внутреннего убеждения. Если я почувствую, что смогу на хорошем уровне играть, например, в сфере международного бизнеса, я рвану в международный бизнес. То же самое и с политикой. Почему нет? Действительно, 38 лет... Есть еще время. Тем более я говорил, что в 45 лет уйду из бизнеса.

"Своего самолета у меня нет. Иногда арендую"

– *Немного о скромном обаянии буржуазии. Один мой весьма состоятельный знакомый сказал, что деньги уже не имеют для него значения. А для вас?*

– Мы как-то с Леонидом Невзлиным определили: у нас есть личные деньги, в отношении которых мы полностью удовлетворены. И с этой точки зрения они не играют никакой роли. И есть деньги для игры, инструмент. Этот инструмент как патроны для военных – только подноси.

– *Вы часто ездите за границу, а моя знакомая встретила вас в торговом доме на Кутузовском. Вы покупали костюм. Предпочитаете одеваться в Москве?*

– За границей размеров таких, как у меня, не бывает.

– *Не преувеличивайте свои размеры. Я вас редко вижу в костюме. Обычно свитер, джинсы...*

– В последнее время стал больше носить костюмы. Но если мне дать свободу выбора, то так бы и ходил: джинсы, свитер, кожаная куртка.

– *Часы?*

– Эти? Фрэнк Мюллер.

– *Очки? Раньше были другие, в золотой оправе.*

– Очки простые. Это жена меня заставила в Швейцарии зайти в магазин и купить такие очки, без оправы.

– *Вы женаты во второй раз, насколько я знаю. Это брак уже олигархического периода?*

– Интересная история. Шел 87-й или 88-й год. Я на первые заработанные крупные деньги купил трехкомнатную квартиру и никогда уже в ней не появился. Туда переехала моя бывшая жена. До этого мы жили в однокомнатной квартире.

– *Дети?*

– Четверо. Сын от первого брака. Ему 16. И еще трое: девочке почти 11 лет, и двое малолетних мальчишек – по два с половиной года.

– *Двойняшки?*

– Но внешне разные.

– *У вас есть охрана и в Москве, и за границей?*

– Ну... существует. Спасибо Forbes.

– Да ладно! И до Forbes же была.

– Что "да ладно"? Благодаря Forbes появилась цифра. Народ же не понимал масштаб цифр. А за границей – смотря где. Есть страны, где человеку, о котором публично известно, что у него большое состояние, появляться без охраны не рекомендуется.

– Вы летаете собственным самолетом?

– Когда как. Своего у меня нет. Иногда арендую.

– Живете под Москвой?

– Да.

– Дом с башенками? Это уже новорусский стандарт.

– Ан нет, без башенок. Дом сделан под норвежский стандарт. Дерево и камень. Точно как строят в Норвегии.

– Езди те, если не ошибаюсь, на BMW.

– Сейчас купил джип Cadillac. Для себя. Жена сама за рулем. У нее джип. И есть еще семейный минивэн.

– Спортом занимаетесь?

– Да. В этом году попытался встать на сноуборд. Как больно-о! Но под конец уже съезжал с горки без падений.

– Виллы за границей, яхты?

– Нет.

– Почему?

– Не хотелось, наверное.

Автор: Артур Скальский © Коммерсантъ ОБЩЕСТВО , РОССИЯ 👁 2454 01.06.2005, 18:53 📌 131
URL: <https://babr24.com/?ADE=22057> Bytes: 22559 / 22132 Версия для печати

👍 Порекомендовать текст

Поделиться в соцсетях:

Также читайте эксклюзивную информацию в соцсетях:

- Телеграм

- ВКонтакте

Связаться с редакцией Бабра:

newsbabr@gmail.com

Автор текста: **Артур
Скальский.**

НАПИСАТЬ ГЛАВРЕДУ:

Телеграм: @babr24_link_bot

Эл.почта: newsbabr@gmail.com

ЗАКАЗАТЬ РАССЛЕДОВАНИЕ:

эл.почта: bratska.net.net@gmail.com

КОНТАКТЫ

Бурятия и Монголия: Станислав Цырь

Телеграм: @bur24_link_bot

эл.почта: bur.babr@gmail.com

Иркутск: Анастасия Суворова

Телеграм: @irk24_link_bot

эл.почта: irkbabr24@gmail.com

Красноярск: Ирина Манская

Телеграм: @kras24_link_bot

эл.почта: krasyar.babr@gmail.com

Новосибирск: Алина Обская

Телеграм: @nsk24_link_bot

эл.почта: nsk.babr@gmail.com

Томск: Николай Ушайкин

Телеграм: @tomsk24_link_bot

эл.почта: tomsk.babr@gmail.com

[Прислать свою новость](#)

ЗАКАЗАТЬ РАЗМЕЩЕНИЕ:

Рекламная группа "Экватор"

Телеграм: @babrobot_bot

эл.почта: eqquatoria@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО:

эл.почта: babrmarket@gmail.com

[Подробнее о размещении](#)

[Отказ от ответственности](#)

[Правила перепечаток](#)

[Соглашение о франчайзинге](#)

[Что такое Бабр24](#)

[Вакансии](#)

[Статистика сайта](#)

[Архив](#)

[Календарь](#)

[Зеркала сайта](#)