

«Часто денег не было вообще»: миллиардер Сергей Колесников о трудном пути к богатству

Forbes представляет новый видеопроект «Forbes Capital с Андреем Мовчаном». Новый гость — президент корпорации «Технониколь» Сергей Колесников

В империю миллиардера Сергея Колесникова [F 75](#) — корпорацию «Технониколь» — входят 54 предприятия, производящие кровельные и изоляционные материалы в семи странах мира. Ее продукция экспортируется в 95 стран, а годовая выручка компании приближается к отметке 100 млрд рублей. Инженер-физик по образованию, Колесников стал настоящим адептом философии качества, разработанной автогигантом Toyota, и уже много лет успешно применяет ее принципы в собственном бизнесе. По его мнению, эта философия может стать настоящей панацеей для российской экономики, за будущее которой Колесников борется не только как предприниматель, но и как видный общественный деятель, возглавляя комитет по антимонопольному законодательству «Деловой России». В интервью экономисту Андрею Мовчану для нового видеопроекта Forbes Capital Сергей Колесников рассказывает о том, как построить сверхприбыльный бизнес без тесных связей с государством, и делится своим опытом в частных инвестициях.

«Технониколь» — это инвестиция, увлечение или дело жизни?

Естественно, это и инвестиция, и смысл жизни, и какая-то страсть. Одно другому не противоречит. Компания остается прибыльной, и мы реинвестируем значительную часть прибыли в собственное развитие, строим новые предприятия — как правило, за счет собственных средств. Мы решили для себя, что основные проекты, будь это предприятия greenfield либо покупка нового завода, будут реализовываться только за счет собственных средств. Заемные деньги мы привлекаем только для покрытия наших оборотных активов, будь то сырьевые материалы, готовая продукция или дебиторская задолженность. Мы консервативны в этом смысле.

Те кризисы, через которые мы прошли в 1998-м, 2008-м и 2014 годах, показали, что такая стратегия обеспечивает компании чуть меньшие темпы развития, но зато дает нам возможность совершенствоваться, не обращать внимания на мелочи. При этом надо сказать, что годовые темпы роста последние 10 лет у нас были двузначные. Не было ни одного года, включая 2014-й, чтобы мы росли меньше чем на 10%. Сегодня годовой рост у нас — 12-14%. Так что последние 10 лет, мне кажется, мы умудрялись сохранять качество продукции при умеренных темпах роста компании.

За счет чего такой результат? Это гениальное управление, особые условия или вы нашли нишу, которая так хорошо растет?

Гениальность, конечно, это крайность. Мы пытаемся избегать любой крайности — как гениальности, так и тупости. То есть сказать, что мы не ошибаемся, будет неправильно. Ошибки — это опыт.

Рынок строительных материалов, на котором мы работаем, если брать цифры по кровельным материалам, составляет примерно \$30 млрд в мировом масштабе. Если мы берем цифры по теплоизоляции — это примерно \$50-60 млрд. И эти рынки будут развиваться. Сегмент теплоизоляции, по нашим оценкам, вырастет до \$80-90 млрд.

Так что это высококонкурентный рынок: на нем огромное количество потребителей и огромное количество производителей. Это такой классический рынок, где очень много игроков, очень много покупателей и где вы можете проверить через 5-10 лет качество собственного управления, исходя из своей рыночной доли и финансовых показателей.

Вы учились в том самом физтехе (МФТИ. — Forbes), и я искренне вам завидую. Когда-то я уже рассказывал, что не решился поступать туда и пошел в итоге в университет. Вы же хотели быть физиком?

В детстве я хотел, как и все мальчики, стать летчиком-космонавтом. Когда я стал учиться заочно в физико-технической школе при МФТИ, начал выигрывать математические олимпиады, то понял, что все-таки профессия, к которой я способен, — это инженер. Но поскольку я учился в ЗФТШ, логично, что я захотел поступить в МФТИ. Поскольку это было очень яркое желание, то к концу 10 класса среди институтов для меня остался только один — МФТИ, и все. Я настолько сильно этого хотел, что про другие вузы даже и не думал. И мне удалось поступить с первого раза на факультет квантовой электроники.

А как получилось, что вы занялись инженерией, но уже совершенно в другом формате — не квантовые генераторы, не лазеры, а кровельные материалы и изоляция?

Студентами летом мы работали на кровле просто рабочими. То есть летом — обычно с июня по сентябрь — мы крыли кровлю, и это в конце концов предопределило нашу жизнь. Физики в начале 1990-х годов, после развала СССР, России были не нужны — даже большинство наших преподавателей не знали, что делать, поскольку они были не востребованы. Поэтому те, кто хотел заниматься физикой, должны были искать работу за рубежом, и некоторые выпускники моего факультета уехали.

А мы с Игорем (Рыбаковым. — Forbes) решили остаться и фактически продолжили заниматься кровлей. Меня часто спрашивают: был ли у нас выбор? Да, в общем-то, не было. Мы больше не знали, как заработать себе на жизнь, и просто старались это делать как можно лучше. И вот что из этого получилось.

Как вы пережили на рынке, на котором много активов и крутятся конкретные деньги, вот эти бандитские 90-е, а потом еще и кризис 1998 года и приход силовиков к власти?

Конечно, 80-90% всего, что люди пережили в 90-е, мы видели только в газетах и по телевизору. То есть нам, может быть, в каком-то смысле повезло. Да, у нас были встречи и с бандитами, и это были неприятные встречи, но в некоторых случаях мы просто терпели, а в некоторых — обращались в милицию. В 1998 году мы потеряли часть денег, поскольку наш банк активно работал с ГКО. Но мы это пережили, мы не обанкротились.

В 2008 году у нас была очень большая закредитованность. Мы очень сильно хотели развиваться и потеряли ориентиры — казалось, рынки будут расти до Луны. В 2001-2007 годах средние темпы роста российской экономики составляли 6-7% в год, а рынок строительных материалов рос на все 20%. Помните известное высказывание «если у вас нет миллиарда, пошли вы все в одно место»? Конечно, это было — люди теряли все берега и говорили даже те вещи, которые не стоит говорить.

Мы такие вещи не говорили, но тем не менее стали очень много заниматься, чтобы строить предприятия и, конечно, оказались на грани банкротства. Наступил 2008 год, и все начали предъявлять требования к возврату средств. Это был сложный период, но нам удалось его

пережить. Ну а дальше наступила эра, когда без роста производительности труда и без снижения себестоимости делать на этом рынке стало нечего. И, собственно говоря, 2008 и 2019 годы показали, что мы работали над повышением эффективности и производительности труда.

Я до сих пор помню вопрос, который я задавал в феврале-марте 2008 года вице-президенту завода Lexus: какой из инструментов производственной системы Toyota больше всего влияет на рост производительности труда? Он мне ответил: «**Jidoka** — качество у истока». На русский это еще можно перевести как «качество, встроенное в процесс».

Я вообще работаю в «Деловой России» — возглавляю комитет по антитрасту. И меня, конечно, всегда удивляет политика нашего экономического блока. Конкуренция поставлена во главу угла экономической политики в России. Я вот хочу сказать, что это неправильно. Мы в итоге упрощаем формы хозяйствования до добычи полезных ископаемых и до продажи простых продуктов, потому что конкуренция в том виде, в котором вот она прописана в федеральных законах, означает только одно — конкуренцию в цене. Естественно, в ущерб качеству и техническому развитию. Именно качество должно быть в основе экономического развития.

Конкуренция, конечно, нужна, но не надо из нее делать приоритет.

Но мы же не можем обязать конечного потребителя смотреть на качество, а не на цену. Toyota также работает в мире, где есть конечные потребители, которым не прикажешь.

Я с вами согласен, поскольку законодательство регулирует все сферы деятельности. Когда мы читаем эти законы, то все воспринимаем в измерении b2c, где частный клиент покупает что-то. Конечно же, я за свободу выбора, за то, что клиент сам решит, что ему покупать. Но я сейчас не об этом. Просто для того, чтобы машина стала машиной, нужно огромное количество переделов на уровне b2b — тех же двигателей и деталей для них. Если мы посмотрим на резюме руководителей корпорации Toyota, то окажется, что до половины своей карьеры они провели в компаниях-поставщиках первого и второго рода.

Чем они занимались? Обеспечением качества, качества и еще раз качества. Чтобы все изделия, пришедшие на конвейер, были качественными и поступали вовремя. Это целая система, которую

выстраивали японские корпорации и сама Япония как страна, чтобы добиться выпуска стопроцентно качественных изделий. И это обеспечило высокую производительность труда при низкой себестоимости продукции и в целом высокую конкурентоспособность Японии.



Такую же философию я провожу в рамках своей компании. «Технониколь» в принципе на этой философии и вырос: у нас производительность труда — 16 млн рублей с человека, экспорт в 95 стран мира, и на него приходится 20% продукции. Я не принимаю брак, не делаю брак и не передаю брак.

Понятно, что существует масса других инструментов, но в основе всего — философия качества. И если бы наша страна тоже ей следовала, то, мне кажется, мы смогли бы совершить экономический рывок. Но нынешние законы в сфере госзакупок этому не способствуют. Нет долгосрочного планирования, нет долгосрочных контрактов, качество не ставится во главу угла. В итоге мы имеем то, что имеем.

Только ли речь о госзакупках? Ведь это особенность тендера — кто дал дешевле, тот и выиграл. А качество при этом может пострадать.

Проблема в том, что 50-60% закупок — это либо государство, либо госкомпании, поэтому если мы говорим о сегодняшней ситуации, то это

фактически госсектор. Подчеркиваю, вопрос качества там даже не рассматривается, хотя он самый основной на самом деле.

А вы видите разницу в предпочтениях между государством и остальным рынком?

Частные компании смотрят на такой «триангл»: качество, стоимость и время поставки. На нашем рынке эти три вещи для них одинаково важны. Но они не будут с вами работать, если вы делаете некачественный продукт или не реагируете на их претензии, вы тогда просто вылетите с рынка.

И это правило нашего рынка?

Это характерно и для российских частных клиентов, и для наших клиентов. Напомню, мы поставляем свою продукцию в 95 стран мира. Во все страны Европы поставляем, в Азию, даже в Латинскую Америку и Новую Зеландию. В принципе этот «триангл» работает везде. То есть в целом, российский частный клиент в своем отношении мало отличается от иностранного?

Отличаются технические спецификации, сертификационные процедуры, но продукты очень похожи. Как, собственно, похожи между собой автомобили во всем мире. Хотя, подчеркиваю, если взять техническую документацию, она написана разным техническим языком и часть параметров в ней отличается.

При этом вы говорите, что примерно половина ваших продаж — это госкомпании и государство в России.

Вы знаете, я хочу похвалиться: мы не работаем с государственными компаниями и крайне редко участвуем в тендерах — в силу того, что это обычно делают наши дистрибьюторы. У нас есть 237 корпоративных клиентов. Я понимаю, чего они хотят, и мне понятно их мышление, и я хочу работать с ними, поскольку я считаю, что их реакция на мою продукцию является правильной. Госзаказчики, как правило, имеют какое-то другое мышление.

Получается некое правило успешного инвестирования в России — не работать с государством.

Я не могу это официально заявить. Но если государство вас не хочет — не надо этому препятствовать, не надо идти туда, где вас не ждут. Я не хочу сказать, что не надо с ним работать — это, наверное, будет слишком сильное заявление, но если госкомпании вас не видят, и, собственно говоря, не приглашают, и делают все, чтобы вы не участвовали, тогда, наверное, не стоит стучаться в эту дверь. Как на вас влияют разговоры о цифровой экономике? Наверняка же вы производите и продаете совсем не так, как это было 20 лет назад.

Мы стараемся смотреть на цифровые технологии с точки зрения практической пользы. Компания, конечно, использует огромное количество приложений в своей деятельности. Мы, наверное, одни из первых отстроили работу логистики, транспортного портала в России и осуществляем свыше 300 000 отгрузок без использования ручного труда, это делается с помощью машины.

У нас, естественно, есть [ERP-система](#). Есть Education Manufacturing System для технологов, где мы анализируем большие данные для улучшения работы линий. Сейчас мы начали использовать [Workhouse Management System](#), чтобы машина, а не человек определяла, в какой последовательности и какую продукцию делать.

Вы занимаетесь активной общественной деятельностью и стараетесь влиять на решения правительства. Между тем подход «борись, а не беги» — это довольно редкая ситуация в России.

Есть права регулируемых и регуляторов. Чем больше прав у регуляторов, тем меньше прав у регулируемых. Исходя из этой концепции, я пытаюсь бороться за права бизнес-сообщества внутри России. У нас было трехлетнее дело с ФАС — с 2008 по 2011 год. Мы дважды доходили до Высшего арбитражного суда в этом деле. Я понимал всю абсурдность обвинения. В итоге мы заплатили штраф — 130 000 рублей. Я понял, насколько антитраст (конкурентное право. — Forbes) в России прописан расплывчато и субъективно. И с 2013 года стал заниматься в «Деловой России» вопросами, связанными с регулированием антитраста.

За это время ФАС превратился в мегаорган и теперь регулирует практически все экономические отношения: тарифы, гособоронзаказ, рекламу, конкуренцию, торги. Разумеется, в этой связи права частных компаний и свобода предпринимательства оказались под давлением. С 2013 года ФАС пытается ужесточить 178-ю статью Уголовного кодекса («Ограничение конкуренции». — Forbes). Они хотят сажать по ней людей на 4-6 лет. Отдельная статья готовится для членов совета директоров и акционеров, если они контролируют компанию.

Если сейчас квалификацией преступления является ограничение конкуренции путем подписания неких бумаг, то в перспективе хотят сделать так, чтобы любой договор, даже словесный, который способен привести к ограничению конкуренции, стал уголовно наказуемым деянием.

Я изучаю правоприменительную практику, и меня, конечно, это правоприменение не очень радует. Одно дело — штрафы. ФАС может ошибаться, у них очень много забот, в конце концов они тоже люди. Но когда это касается свобод — ошибки здесь недопустимы.

Поэтому когда административное наказание пытаются перенести в уголовную часть, при этом еще и упрощая доказательство, это, конечно, нонсенс. То есть если вы хотите уже и сажать людей, то, по сути, вы должны еще тщательнее собирать доказательства и еще меньше допускать вероятность ошибок.



Был ли у вас соблазн скооперироваться с инвестиционной компанией вроде Baring Vostok или, может быть, выйти на IPO?

Никогда таких мыслей не было. Возможно, к моменту, когда я задумаюсь о передаче владения следующему поколению, то есть детям, возникнет вопрос, что делать дальше — либо передавать компанию детям, либо продавать ее профессиональным игрокам, или делать публичной.

Скорее всего, на этот вопрос придется отвечать в 2030 году. Пока компания остается частной.

Частная компания обладает рядом больших преимуществ. У нее, как правило, очень большой горизонт планирования, можно не обращать внимания на какие-то краткосрочные события. Вы знаете это американское проклятие — квартальные отчеты, когда CEO и советы директоров просто зациклены на этих коротких показателях.

Другое дело, что есть такая пословица: деды зарабатывают, отцы сохраняют, а дети все профукивают. Вот в этом смысле, конечно, детям будет сложно, поскольку они не проходили через все этапы становления компании и им сложнее вникнуть во все детали. А внукам, скорее всего, будет это сделать практически невозможно.

Весь вопрос в мотивации следующего поколения, насколько они захотят развивать собственные компании, ведь их будут сильно искушать капиталы. Захотят ли они работать по 10-12 часов в день, включая субботы, — это тоже вопрос. Они никогда не испытывали чувство голода и отсутствия денег, как мы. Я помню, что часто вообще не было денег в кармане и я думал, что буду есть сегодня вечером. И мне было тогда всего 18-20 лет. Это сильно сказывается на мозге, я до сих пор не могу себе позволить перелеты в частных самолетах или платить за какие-то дорогие вещи. Смогут ли это дети сделать — не знаю.

Но вы сейчас видите, что кто-то из них мог бы продолжить ваш бизнес?

Не знаю, честно. Старшей дочери скоро будет 22, среднему сыну — 19, они только делают первые шаги во взрослую жизнь. Мне кажется, пока рано делать какие-то выводы. Но во всяком случае они ментально и физически здоровы, работают и хотят работать. В душе мне, конечно, хотелось бы, чтобы они смогли продолжить.

Давайте поговорим про другие инвестиции? Про ваши личные.

«Технониколь» иногда платит дивиденды, и, естественно, я стал обладателем определенного капитала. Я инвестирую стандартно — в акции и облигации. На меня очень сильное впечатление произвела книга Бенджамина Грэма «Разумный инвестор». Всем, кто хочет начать инвестировать в фондовый рынок, я рекомендую прочесть эту книгу в качестве первой.

Российский рынок акций и облигаций, в моем понимании, недооценен. Я держу много бумаг российских эмитентов и в принципе умудряюсь показывать хорошую доходность. Надо сказать, что российские акции обладают такими преимуществами, как высокая дивидендная доходность, низкая стоимость по коэффициенту P/E, низкая оценка с точки зрения собственных чистых активов эмитентов, очень маленький долг. Эмитенты, котируемые на рынке, как правило, являются заслуженными компаниями, лидерами отрасли с очень низкой себестоимостью как в России, так и на зарубежных биржах, поэтому за их будущее можно не волноваться.

Сейчас все пишут о том, что мы находимся в завершающей стадии экономического цикла. Я в принципе верю этим словам. Рано или поздно нас ждет снижение ставок в Америке. Поэтому выбирайте защитные сектора вместо акций роста — такие как телекомы. Можно добавлять в портфель золотодобывающие компании, потому что многие верят в рост или в сохранение стоимости золота. Есть смысл держать 5-6% активов в деньгах или краткосрочных облигациях, потому что, скорее всего, будет просадка на рынке, мы ее увидим в ближайшие 2-3 года. Но, возможно, мои советы слишком сложны для начинающих. Так или иначе, российский рынок может принести значительно большую доходность, чем депозиты.

А у вас были в жизни какие-то катастрофические инвестиции, такие прямо-таки сознательные ошибки?

Да, ошибки были. Собственно говоря, опыт — это история ошибок. Было бы неправильно сказать, что всегда все получается. Каждая десятая инвестиция — это, конечно, то, что потом вспоминаешь с болью. Это всегда разные истории, но не ошибаться невозможно.

Сначала это было очень больно. Потом, когда ошибок становится больше, ты устаешь, условно, переживать и просто пишешь свою историю ошибок с позиций статистики, стараешься из этого почерпнуть хоть что-то полезное. Это обратная сторона медали, и вопрос лишь в том, как мы к этому относимся. По большому счету это, конечно, важно, чтобы ваш портфель не проседал, но главное — не убивать себя за это. Есть ли какие-то инсайты, которые помогли вам улучшить свои результаты с 20% ошибок до 10%?

Я стал избегать историй, в которых не разбираюсь, избегать стартапов и мелких компаний. Научился не верить в проспекты эмиссии и в первые

презентации, которые дают эмитенты, начал искать более глубокую экспертизу. И вообще стараюсь не лезть в те отрасли, в которых уже нет времени разобраться.

В силу того что у меня и так уже много обязанностей и в «Технониколи», и в общественной жизни — мне еще хочется читать законопроекты и участвовать в их обсуждении, — у меня просто не остается времени. Я все-таки стараюсь свою деятельность упорядочить и не браться за то, чего я не понимаю.

Что насчет альтернативных инвестиций — искусство, коллекции, недвижимость?

Это экопарк, который я строю в Рязани. Хотя это тоже инвестиционный проект, я осознаю, что с точки зрения доходности он не входит в мой портфель как инвестиция. Мы вместе с Игорем Рыбаковым уже сделали биатлонный стадион и передали его на баланс города. Сейчас вокруг стадиона строим гостиничный комплекс, в котором хотим создать центр циклических видов спорта — лыжи, биатлон, велосипед, спортивное ориентирование. Я хочу сделать хороший туристический кластер для людей, занимающихся активно спортом.



В ходе нашего разговора вы упомянули про 2030 год. Было ли это ответом на мой невысказанный вопрос о том, когда вы намерены прекратить активно заниматься бизнесом?

Да, я думаю, что где-то в 65 лет, наверно, этим надо заканчивать заниматься. Потому что бизнес — это, конечно, напряжение. Один из наших собеседников здесь же, в программе Forbes Capital, сказал, что надо работать пять часов в день пять дней в неделю. Вы по-другому на это смотрите?

Я завидую таким людям. Я не могу сказать, что так нельзя — наверное, так тоже можно и нужно. Я предпочитаю работать два месяца, иногда два с половиной, ну, максимум три, а после этого на неделю уходить в отпуск.

К сожалению, не получается это сделать с сентября по декабрь. Это сумасшедшие месяцы что в бизнесе, что в общественно-политической жизни. Очень много законопроектов накапливается к декабрю. Я помню, когда мы приходили к Игорю Ивановичу (Шувалову. — Forbes), тот говорил: «Давайте быстрее, у вас полчаса, нам нужно три законопроекта». А один из них был по Уголовному кодексу.

Когда я узнал, в какой спешке принимают законы в России, то понял, что это нечто ненормальное. Госдума должна была принять 120 законов за три недели. В этот момент обычно все, извините меня, г... и лезет туда. Потому что каким бы умным человеком вы ни были, рассмотреть за полчаса три законопроекта, один из которых — поправки в Уголовный кодекс... Ну, я не знаю — это надо быть мегамозгом!

Что вы будете делать в 2031 году с точки зрения инвестиций, бизнеса?

Мне очень понравилось, что написал Рокфеллер в свое время. Я буду путешествовать. Моя жена тоже любит путешествовать. Наверное, буду путешествовать, как немецкие пенсионеры.

Неужели бросите все, включая управление фондовыми активами?

Не знаю. Сложно сказать. Наверное, слова «все» и «ничего» — это крайности. Что-то буду делать, но не в том объеме и не с той энергией. Буду работать, как ваш коллега, пять часов в сутки, не больше. Потому что в 65 лет уже сложно работать много, особенно со сложной информацией.

Мне же не поступают простые вопросы — обычно люди приходят ко мне уже со сложными. То есть на простые вопросы уже кто-то ответил. И

нужно разбираться, читать сложные договоры, соответственно, способность разбираться во всем рано или поздно будет падать.

Ссылка на видео интервью

<https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/380439-chasto-deneg-ne-bylo-voobshche-milliarder-sergey-kolesnikov-o-trudnom>