



Добившись заметных результатов в бизнесе и театре, Владимир Кехман готовит свою жизнь к следующему этапу. Недавно он был замечен на круглом столе, организованном кремлевскими идеологами, где рассуждал о новой посткризисной философии, которую уже начал воплощать в жизнь.

« Известно, что с началом кризиса банки резко сократили кредитные портфели. Сейчас ситуацию удалось стабилизировать? »

— Я бы разделил все банки на три категории. Первая — это госбанки, у которых своя стратегия, своя политика и своя тактика. Мы ее оставим, она к реальному — рыночному бизнесу не имеет никакого отношения.

Вторая категория — западные банки, самая сложная, потому что они полностью дезориентированы. Сначала им обещали отдать все деньги, боясь, что они станут хозяевами стратегически важных компаний. Видимо, было принято политическое решение все деньги отдать. Потом в какой-то момент поняли, что денег нет, чтобы всем отдать. Им предложили самим разбираться со своими должниками. Сейчас это будет большая проблема, потому что даже масштаб трагедии — объем долга российских компаний западным банкам посчитать никто не может. Меняются сами стандарты выдачи кредитов, никто не знает, как их сейчас выдавать. То, что было раньше, все эти рейтинги... Ни у кого уже рейтингов нет. Я думаю, что эта категория банков поведет себя жестко.

Ну и третья категория — российские банки. Они ведут себя очень, очень странно. Они пытаются сохранить свою отчетность, то есть все плохие долги пролонгировать. Тем компаниям, которые не в состоянии отдать долги, позволяется — употребим очень



Наш город «поделен» между Темиркановым и Гергиевым. Хочешь слушать их или тех, кто им нравится, — слушай. Если хочешь послушать кого-то другого — поезжай в Москву.

жесткое слово — кидать, а тем компаниям, которые отдадут долги, деньги выдаются на принципиально других условиях. Это делают не все банки, но очень многие. Например, ставка кредита начинается уже от 17,5% в рублях и выше. Требуется залог, их оценка, исходя из нынешней конъюнктуры, абсолютно несправедливая. И самое еще главное, что требуются дополнительные поручительства личные и другие условия, которые выполнить практически невозможно. Поэтому они денег и не дают. Из-за этого ситуация в экономике только усугубляется. Это самый большой риск на сегодняшний день.

Государственные банки дают деньги большим стратегически важным предприятиям исходя из того, что они являются градообразующими предприятиями, связаны со стратегически важными отраслями. Я все это понимаю, но многие из них неэффективны. Поэтому, отдавая деньги туда, можем уничтожить реальный сектор, который начал формироваться после экономического кризиса 1998 года и развивался самостоятельно.

« Если посмотреть в целом, что в городе делается? »

— В городе ситуация пока более или менее позитивная, понятно, за исключением девелопмента. Наверное, есть проблемы у крупных предприятий, где отсутствовало ежедневное или ежемесячное cash flow, которые были ориентированы на бизнес с большими производствами. Все, что касается розничной торговли, потребления, каких-то понятных вещей — я думаю, ситуация стабильная, потому что у людей остаются сбережения. Проблемы начнутся с лета, наверное. Опять же при условии, что будут секвестироваться зарплаты бюджетникам, уменьшатся доходы населения.

То, что нужно человеку, сейчас работает, а то, что было лишнее, находится в предбанкротном, банкротном или подобном состоянии. Человеку на самом деле нужно очень немного, чтобы чувствовать себя комфортно.

В последние 20 лет мировое производство было оторвано от потребления, от того, что человеку действительно необходимо. Я очень надеюсь, что сейчас эйфория потребления закончилась, потому что, если она не закончилась, мы вернемся опять в ситуацию, когда деньги не стоят ничего, люди уже сами не знают, чего они хотят. Все это от того, что потребление было очень изощренным.

« Что происходит с конкуренцией на фруктовом рынке? »

— Из всех конкурентов у нас остался только один, и то потому, что слепо копирует каждый наш шаг с отставанием на 2–3 года. Мы в мае поняли, что ситуация будет нетрадиционная. В августе мы закрыли ассортиментную программу, работали только с бананами. Все деньги расположили на депозитах, все кредитные линии забрали на себя, держали деньги в Сбербанке, сократили все бюджеты и не совершали ничего. К сентябрю, когда было понятно, что никто никому никаких денег давать не будет, у нас они лежали, очень большие.

Это позволило выполнить все оферты, закрыть кредитные линии, которые мы должны были закрыть, причем в срок. Это возможно только потому, что у меня есть команда и я знаю оборачиваемость моей дебиторской задолженности. Не думаю, что 95% руководителей компаний с оборотом более \$700 млн информированы так глубоко о состоянии своего бизнеса. Поэтому я, например, не могу уехать отдыхать на месяц, всегда так работаю. Сейчас существует очень серьезная

возможность для развития. Мы хотим войти в сельскохозяйственный проект. Это позволит выровнять ситуацию с сезонной неравномерностью интенсивности бизнеса, характерной для нашего сегмента. Проблема в том, что 9 месяцев в году у нас очень большие объемы поставок и продаж, а в течение 3 оставшихся месяцев потребление резко падает.

« Какой будет судьба девелоперской части вашего бизнеса? »

— В связи с тем что у меня упертый характер, я думаю, мы закончим проект, в том или ином виде. Чуть позже, сейчас все заморожено. У нас есть планы, есть проекты. Вопрос — какой мы начнем первым из четырех, которые у нас есть.

Такого количества проектов, которое было заявлено в городе до кризиса, теперь нет и больше, видимо, никогда не будет. То количество людей, которые попали в девелоперский бизнес случайно, в том числе и я, — они должны из этой истории уйти. Этим должны заниматься профессионалы.

« Цены на недвижимость сильно упали? »

— Нельзя сказать, что они упали или не упали, — их просто нет. Если вы сегодня придете и скажете: отдайте мне по \$500 за квадрат, никто ничего не продаст. Цены нет, потому что денег нет и нет желающих продавать. Уникальные объекты все равно в цене.

« В одном приговорном журнале я читал о концепции православного потребления, когда государство не должно поощрять излишество, хотя 2 года назад Путин призывал: наращивайте потребление... »

— Объясню на примере своей компании. Что такое банан? Это даже не то-

Из всех конкурентов остался один

Интервью Владимир Кехман, владелец компании JFC и директор Михайловского театра, о новом аскетизме, реальном бизнесе и полянах, на которые поделен Петербург

вар первой необходимости. Но оказалось, что из ста наименований фруктов и овощей банан является продуктом постоянного потребления.

Розничные сети раньше требовали от нас ассортимента из ста позиций, а сейчас даже пять не продаются. Даже пять! Бананы, немножко цитрусовые — и все.

Мое глубокое убеждение, что все происходящее сейчас — естественный ход событий. Ни в коем случае нельзя ожидать в короткой перспективе возвращения к привычной для нас жизни, это просто неправильно. Та жизнь, которая была в течение этих 23 лет (начиная с 1986 года), — ее не надо ждать, ее не будет. А для тех, кто ее ждет, это большая трагедия. Я надеюсь, что наши руководители имеют силы, опыт, знания, чтобы вести нашу страну в другую жизнь.

Ведь дело не в том, чтобы ограничить потребление, — на индивидуальном уровне человек свободен потреблять что и как угодно, вопрос в том, чтобы общество в целом перестало делать из потребления культ, фетиш. Об этом, видимо, и идет речь в православной концепции.

Россия у нас — страна очень специфическая. Мы должны определиться исторически, быть сориентированы в пути, и каждому, от простого человека до министра, должно быть понятно, куда мы идем.

● **Вы или ваша семья готовы отказаться от потребления?**

— Вы знаете, я уже начал отказываться. Например, полеты бизнес-классом. Если объективно, то трудно заметить особую разницу между эконом- и бизнес-классом. Речь идет только о престиже, иногда это бывает важно, но ничего страшного в том, чтобы отказаться от бизнес-класса, я не вижу, потому что цены на билеты — это тоже безу-

Факты

Выручка компании JFC

\$136

● **млн** составила выручка JFC по итогам I квартала 2009 г. Компания занимает 35% российского рынка бананов.

Цифры

Сколько стоят гастроли

£700

● **тыс.** истратил Владимир Кехман на гастроли Михайловского театра в Лондоне.

мие. Независимо от кризиса мои потребительские аппетиты всегда ограничивались нормальными потребностями, другое дело — качество. Но с ним как раз проблемы.

Что я заметил в последнее время? Людям даже качество было не нужно. Легкость расставания с деньгами была такой, что на качество никто не смотрел. Очень многое не стоило тех денег, за которые предлагалось. До сих пор соотношение цена/качество именно в России еще не пришло в соответствие. На Западе на бензин, продукты питания уже упали цены — у нас нет!

● **Как кризис затронул театр? Планируете что-либо менять в стратегии, управлении?**

— Театр — это моя любовь. Если раньше кто-то мог сказать, что это хобби, блажь, то сейчас — только любовь. Никуда не хочу отсюда уходить и вижу себя в театре по 2013 год включительно — мне исполнится 45 лет, моему директорству будет 6 лет. В 2013 году будет несколько важных для театра дат, в том числе 180-летие Михайловского театра, 200-летие Вагнера и Верди, 70-летие Мариса Янсонса. Эти даты профессионально очень интересны. Все свои амбиции и возможности буду вкладывать именно в театр, поэтому никакой антикризисной программы у меня вообще нет. В театре я собираюсь заниматься только развитием. Для этого ишу деньги и уверен, что найду. Такого не бывает, чтобы денег не было. Вопрос, кому их дают или не дают. У меня есть собственные деньги, которые я буду вкладывать, буду привлекать инвесторов. Этот проект для меня принципиален по одной простой причине: я хочу показать и Петербургу, и России, что может быть в настоящем частно-государственном партнерстве. Я считаю, что это прекраснейшая форма взаимодействия и на моем приме-

ре и в Петербурге, и России этот эксперимент нужно продолжать не только со мной, но и с другими.

● **Но пока кроме вас нет желающих.**

— Не имеет значения. Достаточно того, что есть практика. Когда есть практика, будут и желающие.

Сейчас город нам секвестировал бюджет на 26 млн — ничего, придется жить в этих условиях, сокращать расходы, резать ставки. Постановки будут более бюджетными. Но, я считаю, это даже хорошо. Сейчас никто не требует масштаба, а чтобы спектакль был событием — нужно качество.

● **Нет желания построить бюджетный зал наподобие концертного Мариинского, который не потребует серьезных затрат на содержание? Или соседнюю Филармонию под крыло взять?**

— Сейчас посмотрим, как дела у «Барвиха luxury village» пойдут (два десятка магазинов с концертным залом на 800 мест в центре Рублевки, проект компании Mercury. — Ред.). Пока у них все очень хорошо.

Филармонию брать — зачем? Там Юрий Хатуевич (Темирканов. — Ред.). Любый театр — это отражение эстетики его художественного руководителя и предыдущих традиций. Традиция — очень тонкая вещь. Другое дело, что наш город «поделен» между Темиркановым и Гергиевым. Хочешь слушать их или тех, кто им нравится, — слушай. Если хочешь послушать кого-то другого — поезжай в Москву. И это вопрос не только менеджмента, но и поделенной поляны. Это наша петербургская традиция. Никого не хотят пускать сюда, Михайловский приглашает певцов, музыкантов и поэтому является раздражителем для всех. На Западе все то же самое. Баренбойм

(главный дирижер. — Ред.) в Берлинскую филармонию никого не пускает. В Тель-Авиве своя, в Нью-Йорке своя, в Милане своя история, чужих не пускают. Все везде очень персонафицировано. Я потратил 700 тыс. фунтов своих денег, чтобы вывезти театр в Лондон. Это они сейчас нас приглашают, а если бы не заплатил, то они и не разговаривали бы даже.

● **Почти каждое ваше общение с труппой вызывает бурный общественный резонанс. Вы не контролируете ситуацию в театре?**

— Есть определенные театральные традиции, которые я позволил себе в некоторых случаях нарушить, чем воспользовались заинтересованные наблюдатели, чтобы дестабилизировать ситуацию. Я благодарен этим людям, которые быстро научили меня глубже понимать ситуацию, чувствовать переплетение творческих амбиций и интересов.

Реформы нужно было давно начать — это понимает и театр, и театральная общественность, но все были убеждены, что я и так сам уйду. Многие не верили в серьезность моих намерений, считали, что это блажь. Еще нужно полгода, чтобы полностью стабилизировать ситуацию. Скоро у нас появится музыкальный руководитель, главный дирижер, а дальше — работа.

● **Вы определились с тем, что для вас театр?**

— Как говорит министр культуры, «Вы, Владимир Абрамович, наше знамя». Это проект, который называется «частно-государственное партнерство в области культуры». Звучит казенно, но так получилось, что именно в этом проекте сошлись и моя профессия, и любовь.

Олег Третьяков,
Ирина Силачева