

О себе, взглядах на жизнь и бизнес продолжает рассказывать доктор экономических наук профессор, председатель совета директоров банка «Северная казна» В. Фролов

БАНКИР, УДИВЛЯЮЩИЙ ИНОСТРАНЦЕВ

Продолжение.

Начало в номере за 9 июня.

— Владимир Николаевич, есть такая фраза: «Я расскажу, как заработал свой первый миллион, только не спрашивайте меня, как я заработал свой первый миллион...»

— Я могу рассказать, как мы заработали свой первый миллион. В 1990 году мы впятером, организовав фирму «Симплекс», решили комплекс проблем по оптимизации производства, разработали программное обеспечение задач по налогообложению, по бухгалтерскому учету и ряд других экономических приложений. Вот на этом-то мы и заработали свой первый миллион.

Но эти деньги вскоре потеряли — во время так называемой реформы Гайдара. Мы были хорошими научными сотрудниками, но плохими финансистами, и тогда, в 1992 году, мы неумело распорядились этими деньгами. Однако приобрели опыт и поняли, что надо заниматься не только бизнесом, но и финансами.

— А как вы заработали второй миллион?

— Когда мы разрабатывали программы по налогообложению, пришлось глубоко разобраться в данных вопросах. Поэтому нам не составило большого труда стать специалистами в сфере налогов. И вскоре мы пришли к выводу, что гораздо больше денег можно заработать не на поставке программного продукта, а на арбитражных делах.

Мы занялись судебными процессами. В 1992–93 годах выиграли около двух десятков арбитражных дел. Получили не только средства — мы приобрели потрясающие связи в промышленности. Подружились с теми директорами, чьи интересы отстаивали в суде. Заработанные деньги, обретенные связи и возросшая квалификация стали основой нашего вхождения в банковский бизнес.

— А почему вы решили, что лучше зарабатывать на арбитражных делах?

— Смена социализма на капитализм — это неизбежное создание принципиально нового правового поля. Когда нужно «с нуля» написать массу документов за минимум времени, законодательная база обречена на несовершенство. Так что объективные предпосылки налогового консалтинга в начале девяностых были очевидны.

А конкретный импульс перехода к нему возник в довольно комичной ситуации. В одном здании с нашей организацией размещался региональный корпус газеты «Коммерсантъ». И вот как-то одна из его сотрудниц приходит ко мне. Ничего, говорит, не смыслоу в налогах, а положение обязывает. Объясните как доктор экономических наук, какова нынче ситуация с налогами и как можно от них уклоняться.

Состоялся у нас обстоятельный разговор, привел я ей три-четыре примера. Через неделю прихожу на работу — на меня все смотрят, будто перед ними марсианин. Только зашел в кабинет — один звонок за другим. Со всей страны. Какие-то люди специфические: коньячные короли, рыбные... И разговор какой-то странный: молодец мужик, приезжай ко мне, потолковать надо...

— И чего же такого газета «Коммерсантъ» напечатала?

— Я про встречу с журналисткой уже забыл и в полном недоумении спрашиваю секретаря: «Марина, что происходит?» Она мне и показывает уважаемую всероссийскую газету с броской статьёй: «Профессор Фролов учит не платить налоги». Тут-то я и понял, что пора создавать ассоциацию «Налоги России».

— И ставить обучение на поток?

— Наша ассоциация, которая существует и поныне, называется, напомним, «Налоги России». А не, скажем, «Россия без налогов». Мы по свершившимся уже фактам оспаривали в арбитражах неправомерные в рамках действующего законодательства действия на-



логовых органов. Они, естественно, подавали апелляции в вышестоящие инстанции, но мы и там выигрывали.

— Дела касались исключительно коммерческих структур?

— В основном, разумеется, мы отстаивали интересы бизнеса как налогоплательщика. Но были и споры другого рода. Например, между администрацией Перми и властями области по бюджетным вопросам. Эта история тоже запомнилась.

С подачи другого знакомого журналиста, собкора «Известий», мне пришлось вмешаться в данный конфликт, характерный для начала девяностых. Никогда не бывая в Перми, я решил лететь на судебный процесс из Екатеринбурга самолетом. Узнав, что такого рейса нет, в цейтноте взял железнодорожный билет: боковая полка в плацкартном вагоне. Портфель на ночь упрятал вниз, а рубашку положил под самый потолок.

Утром подъезжаю к Перми — наверху пусто. Выражение «отдать последнюю рубашку» стало мне особенно близко. Хороший итальянский галстук, правда, удалось сохранить. Чтобы он не измялся, я надел его прямо поверх майки, которую за широкие лямки почему-то прозвали в народе «дебилкой».

— И в таком виде пошли на процесс?

— Нет, зачем же. Деньги-то у меня тоже остались в целостности и сохранности. Так что экипировку я быстро обновил. Только до этого момента пришлось искать на вокзале встречающего меня представителя городской администрации. Им оказался заместитель главы по экономике, приехавший на белом «мерседесе».

Я только приближусь к машине — он от меня, как от мухи, рукой отмахивается. «Вы, наверное, Иван Иванович?» — спрашиваю. «А вы неужели Владимир Николаевич?» — уточняет он, не в силах скрыть удивления. Так вот и познакомились.

Процесс, кстати, мы выиграли. Создали важный прецедент в России. «Известия» о нем рассказали всей стране, и многие другие областные центры после этого тоже стали побеждать

в аналогичных бюджетных сражениях.

— Уже в банковскую бытность у вас был еще какой-то курьез, связанный с Пермью...

— Году в 1994-м, когда банки рождались и умирали чуть не каждый день, раздается звонок: «Вы что, хотите, чтобы мы в суд подали? Вы что себе позволяете?!» Выяснилось, что в платежное поручение, которое было отправлено в адрес пермского банка «Заря Урала», вкралась опечатка: вместо «Заря Урала» фигурировало название «Заря Упала». Я говорю: «Ну что вы так близко к сердцу принимаете? Ну, ошиблась операционистка, ведь «р» и «п» на клавиатуре соседствуют. Примите мои извинения. Больше не повторится». Бросили трубку.

Через день опять: «Да вы у нас из судов вылезать не будете! Да мы вас разорим!» И так каждый день, причем истерика на том конце провода нарастала. Но самое интересное, что операционистка-то оказалась пророчицей — через три недели этот банк действительно разорился. Упала «Заря».

— Ваши предсказания экономического будущего — не в пример серьезнее. Вы помните свой самый первый публичный прогноз?

— В 1993 году, в феврале, ко мне приехал Николай Абу-Хайдар, корреспондент ВВС. Он обратился ко мне с просьбой заполнить анкету — какое будет соотношение рубля к доллару, прогноз инфляции в целом за год и за декабрь в том числе, сколько будет стоить ваучер и т. д.? И все это на 1 января 1994 года. Я отказался.

Дело в том, что научный сотрудник оценивает тенденции, интервалы возможных значений. А тут ставь конкретную цифру, и точка. Какое-то гадание на кофейной гуще. Николай взгустнул и начал мне говорить, что если на вопросы я не отвечу, то его выгонят с работы. Пришлось пожалеть парня. Тем более, что человеком он оказался весьма необычным: араб по происхождению, гражданин Англии, православный по вере, поэтому и Николай.

Табличку я ему заполнил. Почти через год меня приглашают в Великобританию за счет ВВС. Говорят, что я выиграл их конкурс. В Лондоне уча-

ствую в совместных передачах с директором Института изучения налогов Эндрю Динлотом, который меня и спрашивает: «Как вам удался настолько точный прогноз?» Оказалось, ошибка прогноза не превышала 1–2 %.

— Действительно, благодаря чему угадали?

— Фраза «Я не гад, а отгадчик» вообще-то не про научных сотрудников. В математической теории распознавания образов есть такая вещь, как «выделение информативных признаков». Если достаточны квалификация с наблюдательностью, их обязательно заметишь. И сделаешь соответствующие выводы.

В бизнесе это очень помогает. В деятельности банка мы всегда ориентируемся на мощные объективные тренды, формирующие экономический облик нашего времени. Такой подход позволяет достигать целей, которые поначалу многим кажутся нереальными.

— И много было таких целей?

— Цель, по сути, одна — развивать «Северную казну». В начале 1994 года, вскоре после того, как мы купили маленький банк, занимавший по всем финансовым показателям последние места, мне позвонил немецкий банкир. Сказал, что его задача — познакомиться с уральскими банками.

Мы тогда сидели на задворках одного из крупных екатеринбургских предприятий. В помещениях одновременно велись ремонтные работы, и мы перемещались по комнатам. В моем кабинете рабочий дернул какую-то трубу на потолок, и в воздухе повисла густая пелена бетонной пыли... В ту пору компьютер стоил дороже автомобиля, и рисковать им в такой атмосфере не хотелось. А все другие комнаты заняты стройматериалами. Пришлось перебраться в складское помещение, где половина пространства до потолка была забита унитазами.

И вот мне звонит этот немец и говорит: «Можно встретиться?». «Да, конечно», — отвечаю я. Он приходит и спрашивает: «Какое место в регионе занимает ваш банк?» — «Последнее». Гость сочувствует: «Может, вы зря теряете время?». «Нет, — говорю, — не зря. Мы обязательно станем первы-

ми» — «Когда?» — «В нашей области через 10 лет».

Он меня принял за идиота. Сидит человек на фоне унитазов и рассказывает, как его банк всех победит. И начал он мне звонить ежегодно: «Ну что, Владимир, какое место вы занимаете?» А я ему отвечал: «Двадцать пятое... Десятое... Пятое...» На все 10 лет терпения у немца не хватило. Тем не менее, за этот срок мы действительно стали первыми в области.

— А какой спор был у вас с голландским банкиром?

— Спор был не у меня, а у партнера нашего клиента. Как раз перед августом 1998 года наш клиент заключил контракт на поставку крупной партии импортного оборудования. Аванс перечислили, техника пришла. А тут дефолт. И голландский поставщик поспорил со своим недоверчивым банкиром, что, несмотря на российский кризис, деньги получит в полном объеме. И выиграл бутылку очень дорогого французского коньяка.

— Еще в мае 1998 года вы предсказали августовские события. Вы считаете это своим «звездным часом»?

— Да не думал я тогда ни о каких «звездных часах». Просто спасал собственный бизнес и деньги клиентов. И на счету был буквально каждый день, необходимый для поворота «Северной казны» на безопасную траекторию.

В одном из аналитических обзоров я прочитал, что в 1997 году весь российский экспорт явился убыточным. Но страна-то живет во многом за счет экспорта! Выступая в Госдуме, призвал депутатов к мягкой девальвации рубля. Ноль внимания. И стало ясно: резкий обвал неизбежен.

«Вы достигли своей вершины, спрогнозировав российский кризис 1998 года», — сказал мне летом 1999-го тогдашний генеральный консул США в Екатеринбурге Даниэл Рассел. В то время как раз американский фондовый рынок демонстрировал бурный рост. И я ответил Расселу: «Почему вы так считаете? Я хотел бы спрогнозировать фондовый кризис в Америке». Он хмыкнул, и разговора не получилось.

Более подробно эту тему я обсуждал и со следующим консулом — Джеймсом Бигусом. Он тоже реагировал скептически, но после мощного фондового кризиса, вскоре потрясшего США, пригласил на встречу с каким-то очень серьезным американским аналитиком. «На чем основывались ваши предположения?» — спрашивают.

«Акции на бирже NASDAQ стоили 140 годовых прибылей», — говорю. — При необходимом уровне затрат на развитие окупаемость подобных «вложений» потребует несколько веков. Это же полный абсурд! Нормальная стоимость бизнеса — от 7 до 12 годовых прибылей. Тогда дивиденды — реальны и привлекательны. В противном случае перед нами не экономика, а сплошной иллюзион».

Всегда оставайся на почве реальности и при этом постоянно смотреть в будущее. Этого принципа стараюсь придерживаться всю жизнь.

— Спасибо за откровенную, содержательную беседу.

(Продолжение следует)

Банк «Северная казна».
 Пр. Ленина, 90.
Режим работы:
 без выходных и перерывов,
 пн–пт: 9.00–20.00; сб: 10.00–
 18.00; вс: 10.00–16.00.
**Телефон круглосуточной
 справочной службы**
 8-800-2000-590
 (звонок по России
 бесплатный).
www.kazna.ru
 Ген. лицензия ЦБ РФ № 2083.