Павел ТЕПЛУХИН, главный исполнительный директор в России, Дойче Банк

«Доверие — то, чего больше всего не хватает в российской экономике»

В интервью Cbonds Review главный исполнительный директор Дойче Банка в России Павел Теплухин рассуждает о том, почему многие европейские глобальные универсальные банки перестали таковыми быть, а Дойче Банк остался, к чему ведет глобальная трансформация мирового финансового сектора, как в этом тренде чувствует себя российский инвестиционно-банковский бизнес, можно ли заставить иностранцев доверять российской экономике, отчего так трудно быть счастливыми и почему первооткрыватель «формулы счастья» достоин стать нобелевским лауреатом по экономике.

— Вы уже девять месяцев возглавляете российский бизнес Дойче Банка. Какие ощущения у вас сложились от работы за это время?

— Могу сказать, что практически все мои ожидания оправдались. Самое главное для меня в этой работе то, что Дойче Банк — абсолютно глобальная платформа с большим количеством высокопрофессиональных людей, которые работают в самых разнообразных сегментах финансового рынка и в самых разных странах. Вот эта возможность взаимодействия, дискуссии и профессионального обмена мнениями является очень ценной. Есть большое количество специалистов, с которыми можно профессионально поговорить на те или иные темы, и это очень помогает.

— Тяжело было встраиваться в такую глобальную структуру после того, как вы долгие годы работали в российских институтах?

— Различия, конечно, существуют, и они довольно значительные. В этом смысле поначалу приходилось немножко напрягаться, особенно когда это было связано с многочисленными командировками. У Дойче Банка две штаб-квартиры — во Франкфурте и в Лондоне. И там и там много важного. Это был довольно напряженный график встреч, особенно на этапе знакомства с большим количеством специалистов. Но ничего, как-то справился.

— Придя в Дойче Банк, вы назвали в качестве приоритетных направлений в банке развитие продуктовой линейки, расширение числа клиентов, которые имеют возможность работать с Дойче Банком, содействие российским компаниям в реализации их потребностей на глобальных рынках и работу с состоятельными клиентами. Удалось ли уже достигнуть каких-то результатов по каждому направлению?

— Это очень хорошо, что с самого начала мы с глобальным руководством банка оговорили основные стратегические приоритеты, которые и мне интересны, и Дойче Банку важны. Все эти девять месяцев были посвящены тому, чтобы продвинуться в перечисленных вами стратегических задачах. Конечно, передо мной не стояло цели достигнуть какого-то конкретного результата за два

В ХОДЕ ПОСЛЕДНИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ, КОТОРЫЕ МЫ С ВАМИ НАБЛЮДАЕМ, ДОЙЧЕ БАНК ОСТАЛСЯ ЕДИНСТВЕННЫМ СРЕДИ ЕВРОПЕЙСКИХ КОЛЛЕГ ГЛОБАЛЬНЫМ ИГРОКОМ

В РОССИИ ЕСТЬ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ СУЩЕСТВОВАЛА ИНДУСТРИЯ PRIVATE BANKING, В ОТЛИЧИЕ ОТ СОТЕН ДРУГИХ СТРАН, ГДЕ ЭТОГО НЕТ

месяца, наверное, это и невозможно. Речь шла именно о стратегических задачах.

Одной из таких задач, напомню, было расширение российской клиентской базы. Для этого требовалось предпринять некие дополнительные усилия, в том числе привлечь большее количество специалистов, упростить и ускорить процедуры по интеграции новых клиентов. Все это случилось. Не могу сказать, что сейчас я уже готов рапортовать о фундаментальных изменениях — удвоении или утроении клиентской базы. Но мы действительно хорошо продвинулись в этом направлении. Дойче Банк получил дополнительно несколько знаковых и интересных для себя клиентов, и я надеюсь, что этим клиентам тоже интересно работать с банком. Не хочу сейчас называть конкретные имена, это было бы неправильно. Но речь идет о компаниях финансового сектора, представителях нефтегазовой отрасли и металлургии. Это клиенты, с которыми Дойче Банк либо никогда ранее не делал никакого бизнеса, либо многие годы не реализовывал сколько-нибудь интересных проектов. Так что можно поставить напротив этой задачи промежуточную галочку. Промежуточную потому, что, конечно, впереди еще длинная дорога.

Вторая наша тема связана с расширением продуктовой линейки, которая была бы доступна российским клиентам. Скажу честно, здесь пока ситуация сложнее, хотя, в общем-то, есть некий прогресс. Мы видим целую череду довольно интересных структурных сделок. Таких сделок в России еще не было. Называть клиентов неправильно, но речь идет о структурных продуктах, привязанных к акциям. Кроме того, можно говорить про целый ряд мандатов в области коммерческого банкинга, связанных собственно с управлением денежными потоками, свободными денежными средствами для российских корпораций, которые имеют существенное присутствие за рубежом, им важно следить за своими финансами в ежедневном режиме на глобальной платформе. Такие клиенты у нас тоже появились.

Если мы говорим про третье направление — Russians Go Global — помощь российским корпорациям, которые имеют глобальные амбиции, то здесь тоже можно поставить плюс. После проведения Дойче Банком в Берлине конференции для своих клиентов мы увидели, что эту идею хорошо принимают и в российском, и в западном бизнес-сообществе. Мы наблюдали очень высокий уровень участия и решили, что, вероятно, продолжим эту серию встреч. Сейчас мы уже видим большой интерес к следующей конференции со стороны российских участников. Причем тема, которую мы заявили, начинает овладевать массами, она была впервые озвучена на Давосском форуме, а на Петербургском международном экономическом форуме переросла в целую панель. Это был профессиональный разговор с большим количеством российских и западных участников.

Четвертое направление — private banking, или работа с состоятельными российскими клиентами. Здесь только за первые полгода мы перевыполнили годовую программу, которую сами себе поставили. Случился некий прорыв, и я очень этому рад. Сейчас мы продолжаем усиливать это направление, оптимизируем бизнес, повышаем профессионализм специалистов и так далее. По этому поводу была целая серия стратегических дискуссий в банке, в связи с тем, что это взаимодействие целого ряда стран, а не только отдельных людей, что всегда было непросто организовать. Наверное, оценивать меня будет кто-то

ДОСЬЕ

Павел Теплухин — один из создателей компании «Тройка Диалог». С 1996-го по 2010 год возглавлял управляющую компанию «Тройка Диалог» сначала в должности президента, а потом в должности председателя совета директоров. Теплухин сыграл ключевую роль в создании рынка ценных бумаг, российской индустрии коллективных инвестиций, индустрии private banking. Является одним из идеологов и соавторов реформы Пенсионной системы в России. Участвовал в запуске первого в США взаимного фонда, ориентированного на Россию в 1996 году, создал первый Паевой инвестиционный фонд (ПИФ) акций в России в 1997 году, первый рыночный ПИФ недвижимости, первый ПИФ со страхованием жизни, управлял 4 из 5 крупнейших пенсионных фондов.

В 1993–1996 годах являлся экспертом-экономистом Российско-Европейского центра экономической политики. В 1989–1995 годах занимал должность старшего научного сотрудника Института экономической политики им. Е.Т. Гайдара, а в 1986–1989 годах — научного сотрудника Центрального экономико-математического института Академии наук СССР. В 1990–1991 годах — исполнительный директор АО «Академия» — одной из первых в России частных консалтинговых компаний.

В разные годы входил в состав советов директоров следующих компаний: ОАО «РОСНАНО», Центр Международной торговли, группа компаний FOREX CLUB, «ГеоПроМайнинг», ОАО «Мостотрест», ОАО «Мосэнерго», ОАО «ГУМ», ОАО «Волжская территориальная генерирующая компания» (ТГК-7), ВТБ, ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии», группа «Конти».

Имеет степень Master of Science in Economics Лондонской школы экономики, а также диплом экономиста Московского государственного университета. Кандидат экономических наук.

другой, но я могу сказать, что моя внутренняя оценка очень позитивная.

— Как вы думаете, есть ли в России правильный private banking? Каким он должен быть?

— Я на эту тему в свое время написал несколько довольно обширных статей и популистического плана, и довольно серьезных, профессиональных. В России свой private banking, в Европе свой, в Великобритании свой, в Америке свой. Такого понятия, как универсальный private banking, не существует. В этом смысле в России вполне есть все необходимые предпосылки, для того чтобы существовала индустрия private banking, в отличие от сотен других стран, где этого нет.

— А какие предпосылки необходимы?

— Ну, во-первых, собственно наличие клиентов. Во-вторых, наличие собственных национальных финансовых институтов, потому что, как вы знаете, во многих странах даже этого нет. В-третьих, наличие внутреннего финансового, фондового рынка, который позволяет создавать большое количество разнообразных финансовых продуктов и комбинировать их в разных пропорциях. В общем, сделать специально созданный инвестиционный продукт, который удовлетворяет интересы конкретной семьи. В этом, собственно, и есть private. Потому что есть массовый продукт, который рассчитан на всех, а есть tailor-made — специально созданный под конкретных людей. В России все это возможно, и уже созрела целая, довольно значительная группа людей, которые глубоко этой темой занимаются, профессионально ее понимают, специальным образом обучены. То есть все предпосылки существуют.

— В России свой private banking, и инвестиционно-банковский бизнес, надо полагать, тоже? Вы согласны, что у России и здесь свой путь?

— Вот тут я с вами не соглашусь. Инвестиционно-банковский бизнес у нас не свой. Если private banking всегда локальный, потому что он ближе всего к клиенту (а клиент очень локален). Так же, как зубной врач. Он — тот, которого ты знаешь, которому ты веришь, вот он твой. Так и private-банкир. В отличие от private banking, инвестиционно-банковский бизнес глобален по определению, и он становится еще более глобальным. Российские инвестиционные банки участвуют в глобальной конкуренции на рынке капитала. В этом смысле российская финансовая система сейчас находится абсолютно в глобальном тренде — реформирования самой себя. Эта трансформация финансового сектора происходит на наших глазах, она фундаментальна, затрагивает основы всего бизнеса. Если раньше бизнес строился по продуктам, то теперь бизнес начинает строиться по клиенту. Когда мы говорим про розничного клиента, ему предлагается одна линейка продуктов, причем довольно широкая (она включает и базовые финансовые услуги — депозиты, кредиты; и чуть более сложные инвестиционные — паевые фонды, доступ на товарные рынки, рынки FOREX и так далее). Если мы говорим про корпоративного клиента, то для него существует своя продуктовая линейка, тоже во всех продуктовых сегментах. Если мы говорим про третью группу клиентов, государственных, для них существуют свои финансовые институты, со своей продуктовой линейкой. В этом смысле мы находимся с вами в эпицентре этой трансформации.

— А та ситуация, что у нас крупнейшие игроки на инвестиционно-банковском рынке — это госбанки, разве не уникальная российская национальная особенность?

— Вы знаете, вот вы так сказали и сами себя ограничили тем самым. А зря... Смотрите шире. Да, конечно, если мы говорим про то, что называется ruble to ruble business, когда российский эмитент привлекает деньги от российских инвесторов, то в этом сегменте российские банки, в частности госбанки, конечно, объективно доминируют в настоящий момент. У них действительно широкая клиентская база внутри страны, у них хороший доступ к эмитенту. Но если мы говорим про Cross Border Transactions, когда либо иностранные инвесторы приобретают российские активы, либо российские корпорации хотят поглотить иностранных конкурентов, — то тут ни у кого никакого конкретного преимущества нет. Дойче Банк на этом поле очень хорошо конкурирует и очень часто выигрывает у российских банков. В отдельных сделках они нас опережают. Нормальная здоровая конкуренция, где каждый из участников процесса еще друг друга подстегивает, чтобы быть в форме. И клиенту от этого лучше, потому что у него есть выбор.

— Но вы ведь не будете отрицать, что в прошлом году многие западные инвестдома сокращали свой бизнес в России...

— Безусловно, такая тенденция присутствует. Но это происходило не потому, что все глобальные инвестдома вдруг взялись сокращать свой бизнес именно в России. Западные банки глобально пересматривали свое отношение к тем или иным сегментам финансового рынка. Действительно, в ходе последних трансформаций, которые мы с вами наблюдаем, Дойче Банк остался единственным среди европейских коллег глобальным игроком. Это правда. Хотя еще несколько лет назад нас было несколько. Просто многие европейские банки в ходе кризиса изменили набор бизнесов, которыми они оперируют, поменяли свои страновые предпочтения в силу внутренних причин. Не потому, что Россия хорошая или плохая, а потому, что они решили оставить тот или иной бизнес и сфокусироваться на другом. Конкуренция их вытеснила или кризис заставил уйти — не важно. И то и другое случилось, в результате изменилась конфигурация. Да, некоторые банки закрывают целые направления. Например, решают, что больше не играют в fixed income — в результате глобально сокращаются тысячи, десятки тысяч людей. Россия здесь в данном случае ни при чем, она просто попала в тот же самый передел.

— Дойче Банк продолжает играть в fixed income, с каким фокусом?

— Дойче Банк — единственный европейский глобальный универсальный банк. Вот если сложить эти три слова, то в эту парадигму сегодня вписывается только Дойче Банк. Универсальный — в том смысле, что мы присутствуем во всех значимых сегментах финансового рынка, в том числе, естественно, в сегменте fixed income. Когда мы говорим про fixed income, то подразумеваем в том числе предэкспортное финансирование, которого мы привлекли на $21 млрд, — согласитесь, нешуточные деньги для российской экономики. Это также и $7 млрд российского суверенного долга. И $1 млрд для Внешэконом-

банка, а для него это огромные деньги. И $500 млн евробондов для НЛМК. Дальнейшее развитие событий, помимо уже заявленных сделок, в которых Дойче Банк участвует, связано с нашим участием в очередном крупном суверенном выпуске. Это важно, потому что без суверенного бенчмарка корпорациям очень сложно выпускать облигации. Есть и целый ряд других сделок. В частности, сейчас, в условиях достаточно волатильного рынка акций, начинают набирать популярность конвертируемые бумаги. Это действительно очень интересное направление. Конвертируемые облигации не очень сильно развиты внутри России, они пользуются хорошим спросом на Западе, для российских инвесторов это пока еще диковинка. В этом секторе Дойче Банк доминирует фундаментально. Во всем, что связано с экспортным финансированием, Дойче Банк также является игроком номер один. Мы умеем работать в 70 странах, во многих валютах, хорошо видим риски этих регионов. Мы знаем, как работать с межгосударственными соглашениями, умеем использовать гарантии самых разных экспортных агентств, будь то немецкое экспортное агентство, американское, японское или российское экспортное агентство. Дойче Банк со всеми выстроил очень хорошие профессиональные отношения и проработал качественные продукты. Это потребовало существенных инвестиций, времени, сил, знаний. Поэтому сейчас мы в этом сегменте безусловные лидеры. Разрыв с другими игроками на рынке просто космический.

– Вы будете пробовать расширять направление convertible bonds для России?

– Да, будем расширять эту линейку, количество клиентов. Вкус к этому продукту появился. Волатильный рынок — это как раз тот самый период, когда это нужно делать.

– В первом квартале 2014 года euroclearable станут корпоративные облигации. Как вы считаете, это как-то особым образом сосредоточит интересы ваших клиентов на России?

– И да и нет. Конечно, международные депозитарии сильно облегчают работу иностранных инвесторов. Для многих из них Россия была в принципе недоступной страной именно потому, что по их правилам можно делать те или иные транзакции только через Euroclear. И это крупные инвесторы, большой пул. Сейчас для них Россия наконец стала доступна. И начал наблюдаться большой приток денег в суверенные облигации. Следующим шагом станут инвестиции в корпоративные облигации, а потом еще и в акции. В этом отношении тренд абсолютно правильный. Другое дело, что, конечно, российскому рынку надо сделать еще второй и третий шаг, для того чтобы это действительно дало какой-то эффект. То есть мы создали возможность: необходимое условие есть, а для достаточного здесь нужно еще много поработать. И в том, что касается общего информационного фона, и в том, что касается корпоративного раскрытия информации, она должна быть более качественной, понятной, регулярной. Только вдумайтесь: за последние полтора года из российского корпоративного сектора — нефтегазовой отрасли, телекоммуникационных, энергетических компаний — не было ни одной хорошей новости. Все новости были либо нейтральные, либо плохие. Вот вам пример: два раза изменили порядок регулирования цен в электроэнергетике. Так быстро нельзя менять правила игры. Как может нормальный инвестор так быстро принимать решения, если даже аналитики не успевают менять свои финансовые модели по поводу корпораций.

У нас реформе телекоммуникационной отрасли в стране скоро исполнится десять лет. Может быть, пора компаниям уже закончить реформирование самих себя и начать работать. Это же отвлекает огромные ресурсы и от рынка, и от корпорации.

Можно сколько угодно спорить о том, правда или неправда, что «Газпром» пропустил сланцевую революцию и была ли она вообще. И специалисты наверняка поспорят, и, наверное, будет две правды, и это нормально. Но когда вокруг этой темы царит информационный вакуум — это не нормально. Нельзя же просто отмалчиваться, нужно как-то реагировать на глобальное изменение. Если глобальная корпорация не реагирует на глобальные изменения, то инвесторы как минимум задают вопрос: «Что происходит?»

А между тем корпорации в секторах, которые я перечислил, составляют 60% российского фондового индекса. Так вот от этих 60% за полтора года практически не было позитивных новостей.

– Дело только в корпорациях или в чем-то еще? Вот мы с вами беседуем на очередном Петербургском международном экономическом форуме: в ходе секции по обсуждению перспектив создания международного финансового центра в Москве ваш коллега из банка Barclays сравнил российский рынок с лондонским тридцатилетней давности. Как вы в этой связи оцениваете последние действия российских властей в отношении инвестиционного климата в стране? Вам нравится то, что сейчас происходит?

– Тут, конечно, еще много работы. И власти много над этой задачей работают, нельзя этого отрицать. Я, правда, не был 30 лет назад в Лондоне, сказать про него ничего не могу. Могу также сказать, что и 150 лет назад я в Лондоне не был, когда англичане придумали чековую книжку. А мы как-то перепрыгнули через этот этап развития и вроде сильно не пострадали. Да и на Нью-Йоркской фондовой бирже мы с вами с самого начала не присутствовали, когда они просто собирались под платанами и торговали. У нас и торгового зала на бирже как такового не было — мы этот этап тоже перешагнули и попали в новую технологическую волну, где все электронное, где меньше ошибок, меньше народу, дешевле все и в этом смысле качественнее, не побоюсь этого слова, чем на других крупных площадках мира. Поэтому здесь история не очень релевантная, технологии все-таки двигаются вперед. Но это не значит, что не нужно работать над имиджем и улучшением инвестиционного климата. Конечно нужно! Вот тот пример, который вы привели — площадка Петербургского международного экономического форума — это большая работа. А вы попробуйте привести сюда 5 тыс. глав крупных российских и иностранных корпораций. Нужно, чтобы они приехали, обсуждали, спорили, общались, что-то подписывали. Этот процесс коммуникации происходит. Вот это важно! Только таким способом появляется знание и лишь после этого приходит доверие. Потому что когда

тебя не знают, тебе не доверяют. Если тебя знают, тебе тоже могут не доверять. Но без знания вообще никакого доверия не будет. А доверие — это как раз то, чего больше всего не хватает в российской экономике. Причем доверия не хватает в самых разных плоскостях: между российскими и иностранными инвесторами, между правительством и бизнесом, между бизнесом и населением. В каждой из этих плоскостей нужно еще много работать. Когда мы рассуждаем про инвестиционный климат, то фактически говорим именно про доверие. У нас мало в обществе доверия. И с этим надо работать. Вот ПМЭФ — форма работы с этим доверием. Удачная форма — 5 тыс. человек. Бывший главный экономист, а сейчас советник правления Дойче Банка АГ Томас Майер — это знаковая фигура на финансовом рынке. Многие годы за его рекомендациями и советами следят тысячи инвесторов. Так вот, это был его первый визит в Санкт-Петербург, на ПМЭФ. Он приехал, посмотрел на все собственными глазами, высказал свою точку зрения, услышал другую точку зрения, поспорил — родился интерес.

– Есть доверие иностранцев к России, а есть доверие внутреннего инвестора к своему финансовому рынку. Сегодня большинство участников индустрии управления активами сходятся во мнении, что отрасль находится в глубоком кризисе: было плохо, но всегда присутствовало какое-то ощущение перспективы. Сейчас у участников отсутствует понимание, где же выход. Он есть?

– Вот тут я с вами соглашусь в большей степени. В отношении иностранных инвесторов работа делается, она видна. Питерский форум — это одна форма, создание Фонда прямых инвестиций —другая форма, более практическая, прагматичная. Существует еще Консультативный совет по иностранным инвестициям. Определенная работа проделывается, прикладываются усилия. А вот про российского инвестора все как будто забыли. А зря. Понятно, что внутренних инвесторов немного, они пока еще не очень мощные, не так много денег накопили. Тем не менее они есть, но, к сожалению, ими никто серьезно не занимается.

Я очень хорошо помню, как в 2008 году, когда случился кризис, в рамках антикризисной программы правительство сфокусировалось на работе с крупнейшими предприятиями. Были задействованы все возможные и невозможные механизмы поддержки российского реального сектора. Российская банковская система тоже получила большую инъекцию в разных форматах. А российский инвестор не получил вообще никакой поддержки. Она была обещана и обошлась бы государству не так дорого: какие-то символические налоговые льготы, облегченные формы отчетности. И хотя обещано было очень мало, но даже это не было выполнено. Прошло четыре года. Обещанного три года ждут? Выходит, что мы уже заждались. Конечно, выход есть: существует множество конструктивных предложений по поддержке внутреннего инвестора.

– Вы — человек с научным бэкграундом, поэтому напоследок хочу задать вам несколько отвлеченный вопрос. Если бы вас спросили, какое научное открытие в экономике сегодня заслуживает Нобелевской премии, что бы вы ответили?

– Есть тема, которая меня стала в последнее время интересовать. Я очень люблю Англию. Это одна из немногих стран, которая последовательно в течение многих лет измеряет уровень счастья в стране. Англичане делают это не потому, что они более счастливые или менее счастливые, просто они последовательно ведут эту статистическую линейку. У них эти данные есть, с ними можно работать. Одновременно за последние 40 лет английское общество стало существенно богаче, если сравнивать с послевоенным периодом, то радикально богаче, кроме того, англичане стали существенно образованнее, существенно здоровее. ВВП на душу населения вырос многократно, потребительская способность денег выросла в разы. Только счастливее не стали. При этом есть другой пример — Бутан, который по доходам населения, уровню жизни в привычном для нас понимании сильно уступает Великобритании, но тоже ведет статистику счастья у себя в стране. И оказалось, эти люди существенно счастливее. Так вот, тот ученый, который выведет формулу счастья, действительно будет достоин Нобелевской премии. Это именно формула, потому что счастье можно измерить, как бы парадоксально это ни звучало. Более того, это очень сильно востребовано. Представьте, если у вас есть формула счастья, то все кандидаты в президенты точно ваши. И дело не только в Нобелевской премии — на формуле счастья можно заработать реально много денег.

Беседовала **Антонина ТЕР-АСТВАЦАТУРОВА**

КОГДА МЫ РАССУЖДАЕМ ПРО ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ, ТО ФАКТИЧЕСКИ ГОВОРИМ ИМЕННО ПРО ДОВЕРИЕ: У НАС МАЛО В ОБЩЕСТВЕ ДОВЕРИЯ

Private Equity и Venture Capital в России и СНГ

PREQVECA
private equity venture capital

www.preqveca.ru

Поднимись на вершину карьеры финансиста

на правах рекламы