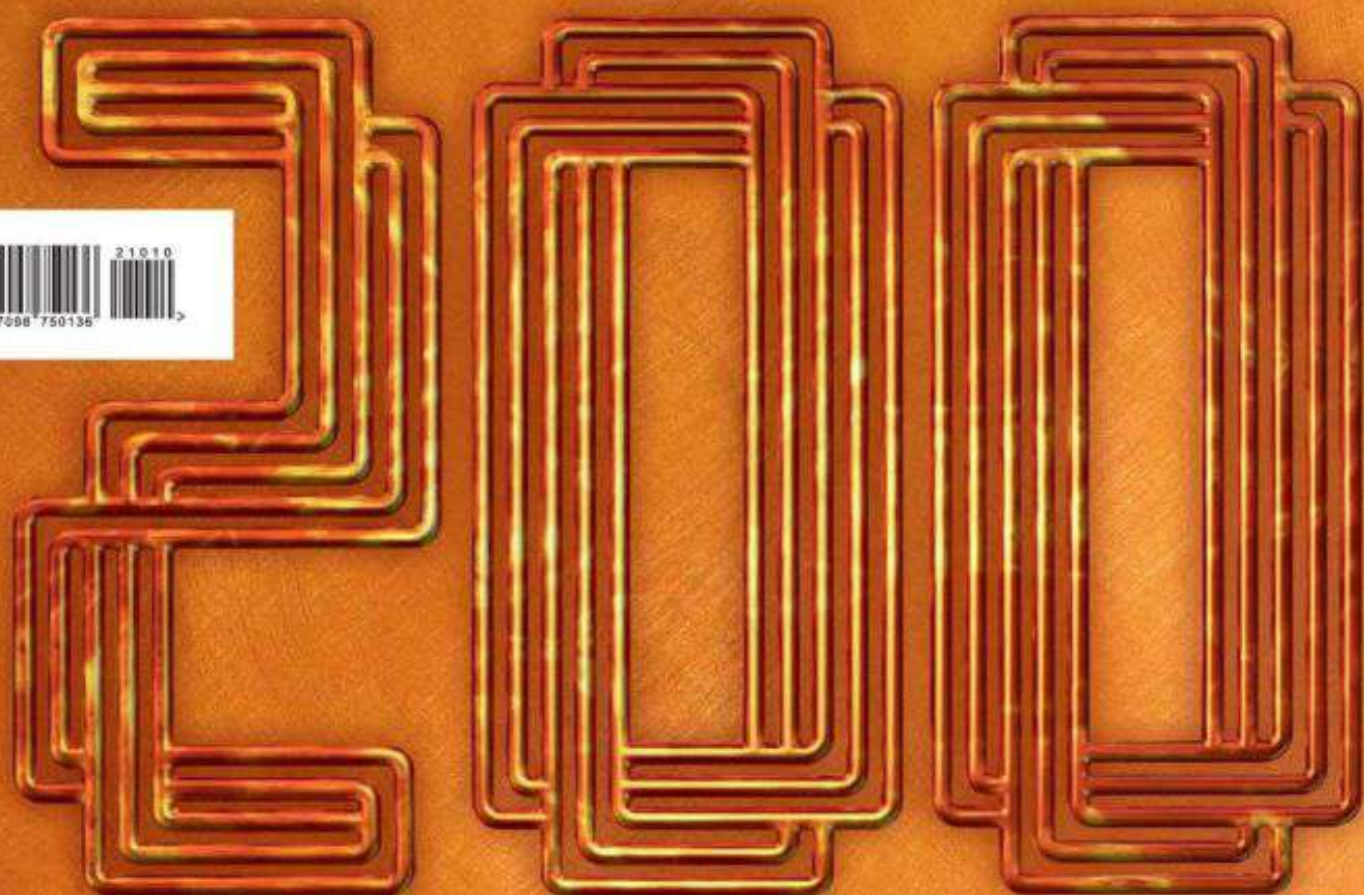


# Forbes

№10 (21) 2021

[www.forbes.ru](http://www.forbes.ru)



КРУПНЕЙШИХ  
ЧАСТНЫХ  
КОМПАНИЙ  
РОССИИ



# Содержание

Forbes #10 (20) 2021



## 044 Сооснователь One Group Сергей Румянцев: «Моя мечта — превратить One Price Coffee в международный узнаваемый бренд из России. Кофейный рынок, хоть и кажется насыщенным, это вполне позволяет»

024

От редактора

### КОНТЕКСТ

026

Список Forbes

028

Искупаться в молле

Во что можно превратить ставший ненужным торговый центр

032

Не ровен час

Обзор книжных новинок

036

Клуб несостоявшихся государств

«Пересадка» чужеродных институтов в другие страны обречена на провал / РУБЕН ЕНИКОЛОПОВ

040

Акции на электромобили

Как заработать на отказе от двигателей внутреннего сгорания / ЕВГЕНИЙ ШАТОВ

044

Fix Price для кофе

Бывший топ-менеджер «Связного» и «Вымпелкома» открыл сеть кофеен, создав конкурента Cofix

# 065

Снижение цен на нефть и ограничения в рамках договора с ОПЕК+ сократили добычу нефти и газа в России на 10,3%. В сумме 200 крупнейших частных компаний заработали за год 43,4 трлн рублей, на 1,1 трлн рублей меньше, чем годом ранее



059

**Автоматические инвестиции**

Как преодолеть соблазн погони за новыми бумагами / ВАДИМ ПОГОСЬЯН

062

**План Цукерберга**

Метавселенная как вариант нашего технологического будущего / АНДРЕЙ СЕБРАНТ

200

**КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ РОССИИ**

065

**Лучше ожиданий**

Пандемия забрала у компаний рейтинга 2,5% выручки

120

**Погоня на роверах**

«Яндекс» вступил в борьбу за лидерство на российском рынке электронной коммерции

126

**Боевой характер**

Дмитрий Мазепин 25 лет воюет за влияние, активы и репутацию, в 2021 году он вернулся в список Forbes



134

**Большой метанол**

В пермской тайге на заводе компании «Метафракс» производят сырье для взрывчатки, бензина, антисептиков, дорожных реагентов и мебели IKEA

**ТОП-50 ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ**

146

**Дымовая завеса**

Четыре табачных гиганта, вошедших в рейтинг, заработали за год 939 млрд рублей

156

**Путь семьи Тоёда**

Как Toyota взошла на вершину мирового автомобилестроения

**134**

Химическое производство под Губахой заработало в 1955-м на оборудовании, вывезенном после войны с заводов немецкого концерна IG Farbenindustrie. В середине 1970-х запустили одну из крупнейших в СССР установок по выпуску метанола. Название «Метафракс» появилось в первой половине 1990-х





## 188 Крупные коллекционеры из России больше не активны: они либо под санкциями, либо временно ушли с рынка. Их место заняли новые покупатели с Ближнего Востока

174

### Полярные ворота

Несмотря на активную пропаганду жизни в Мурманской области, в 2020 году регион покинуло четыре с половиной тысячи человек

188

### Фаберже — инструмент капиталиста

На торгах Christie's — собрание Фаберже одного из ведущих коллекционеров 1970–1990-х годов Гарри Вульфа. Аукционный дом готов зафиксировать новые рекорды цен

196

### Накануне финала

Почему сомелье может стать исчезающей профессией / ИГОРЬ СЕРДЮК

208

### Вне бизнеса

Мысли о контроле



Forbes №0 (20) 2021



Редакционный директор Forbes  
uskov@forbes.ru

## ЮБИЛЕЙ ИМПЕРИИ

Двадцать второго октября 1721 года Сенат по итогам Северной войны провозгласил Петра I Великим, присвоил ему титул императора Всероссийского и Отца Отечества. Началась история Российской империи, которой этой осенью исполняется 300 лет. Тогда на торжественной церемонии в Троицкой церкви старейший из сенаторов канцлер Головкин объявил, что трудами Петра «мы... из тьмы неведения на фео- атр славы всего света и тако рещи из небытия

в бытие произведены и в общество политических народов присовокуплены».

Старейшую в Петербурге Троицкую церковь, где страна была провозглашена империей, снесли еще при Сталине в 1933 году, что симптоматично. Сталин, по опросам «Левада-Центра» (признан иностранным агентом), — самый популярный российский политик за всю историю страны. В мае 2021 года он набрал 39%, тогда как основатель империи Петр I — только 19%.

Сам Сталин к Петру относился прохладно. В 1947 году в известной беседе с Эйзенштейном и Черкасовым по поводу фильма «Иван Грозный» он наставлял: «Петр I — тоже великий государь, но он слишком либерально относился к иностранцам, слишком раскрыл ворота и допустил иностранное влияние

в страну, допустив онемечивание России».

Два главных империалиста русской истории — Петр Великий и Сталин — действительно понимали империю по-разному. Для Петра империя была «окном в Европу», инструментом модернизации страны на основе передовых административных, военных, научных и этических доктрин Западной Европы. Это был путь в «общество политических народов». Для Сталина империя — ошестившаяся колючей проволокой, пушками и ракетами крепость, добровольно объявившая себя в осаде, геополитический Гулаг.

В краткосрочной перспективе замыкание России в себе ради сохранения позиций правящей элиты возможно, но Петр для новых и новых поколений навсегда останется символом

устремления вперед, открытости и надежд.

В сентябре 1721 года, в разгар празднования Ништадтского мира со Швецией Петр ходил в костюме голландского матроса, выбивал барабанную дробь, пел песни, танцевал на столах. Поздний Сталин, многократно расширивший империю Петра, предстал на официальных портретах в белом мундире с золотыми погонами, штырем и бриллиантовой звездой. Он был окружен азиатским раболепием и славословием.

Это две разные России. Живая, пытливая, веселая и забронзовевшая, погруженная в самолюбование, обремененная дыханием Чейна — Стокса. Нет сомнения, какая Россия в конечном итоге победит. Европейскому выбору страны 300 лет, и с этого пути страна едва ли свернет, какая бы колдобина ей ни встретилась.

**В краткосрочной перспективе замыкание России в себе возможно, но Петр для новых поколений навсегда останется символом устремления вперед, открытости и надежд**

Forbes #10 (210) 2021



Главный редактор Forbes  
mazurin@forbes.ru

## НОВЫЕ АМАЗОНЫ

В рейтинг 200 крупнейших частных компаний России вошло два классических маркетплейса — Wildberries (выручка 175 млрд рублей, 57-е место) и Ozon (104 млрд рублей, 106-е). Выручкой маркетплейса мы считаем сумму дохода от продажи собственных товаров и комиссионного вознаграждения, полученного за реализацию продукции компаний-партнеров. Общий же оборот товаров (GMV) у маркетплейса кратно больше, например у Wildberries — 437 млрд рублей. Всего за пять лет малозаметные на фоне гигантов офлайн-торговли интернет-магазины превратились в огромный и стремительно набирающий обороты бизнес. По оценке Goldman Sachs, объем рынка электронной коммерции в 2020 году составлял \$34 млрд, а к 2025-му он вырастет до \$108 млрд. При этом российский рынок e-commerce — самый быстрорастущий в Европе. Тут есть за что побороться.

Помимо Wildberries и Ozon, к лидерам российского e-commerce смело можно отнести «Яндекс.Маркет» и AliExpress Russia. Еще есть «Сбер» с твердым намерением войти в топ-3 рынка электронной коммерции к 2023 году, а в перспективе и вовсе стать лидером с оборотом 500 млрд рублей. Ключевое направление развития экосистемы «Сбера» — это именно e-commerce, не раз подчеркивали в банке.

Сотрудничество между конкурентами на рынке e-commerce

как-то не складывается, хотя попыток было немало. С 2016 года у «Сбера» последовательно развалились партнерства с китайским гигантом Alibaba и «Яндексом». В 2020 году «Сбер» хотел купить 30% акций Ozon и даже заключил соглашение, но и тут ничего не вышло, а потом маркетплейс провел крайне удачное IPO с оценкой \$6,2 млрд. Впрочем, учитывая ресурсы банка и квалификацию первого зампреда правления Льва Хасиса, который курирует в «Сбере» e-commerce, не приходится сомневаться, что толк из этой затеи рано или поздно выйдет. Ситуация на рынке заставила «Яндекс» пуститься в погоню за ближайшим конкурентом, Ozon. И хотя по обороту «Яндекс.Маркет» сильно отстает от Ozon, все силы интернет-гиганта брошены на сокращение дистанции. «Электронная торговля — очень сложный бизнес, в котором десятки технологий. Ни одна из них не является серебряной пулей, но все вместе они существенно улучшают продукт», — говорит управляющий директор группы компаний «Яндекс» Тигран Худавердян. За 2021 год «Яндекс» планирует вложить

## Российский рынок электронной коммерции — самый быстрорастущий в Европе. Тут есть за что побороться

в развитие e-commerce \$650 млн, деньги пойдут в основном на логистическую инфраструктуру. А еще «Яндекс» разработал и уже запустил в кампусе Университета штата Огайо в США автономные роботы-доставщики. Объем производства пока невелик — 100 роботов в месяц, а оператор может одновременно мониторить до 10 устройств. Скачок произойдет, когда один оператор сможет следить за 100 роботами.

Конкуренция на любом рынке на руку покупателям. И хотя никто из российских игроков в ближайшие десятилетия не достигнет показателей американской Amazon, весьма вероятно, что лет через пять в рейтинге 200 частных компаний России представителей e-commerce будет не меньше, чем традиционных ретейлеров.



В пандемийный 2020 год американцы потратили на корм и лакомства для домашних животных \$42 млрд.



## МАРК КЬЮБАН

Wild Earth производит собачий корм на основе растительных белков и лакомства для питомцев из таких продуктов, как сушеные дрожжи, нут, овес и горох. По собственным данным, продажи компании выросли на 700% в 2021 году, а число ее клиентов в США превышает 40 000 человек. Для Кьюбана это уже вторая инвестиция в Wild Earth, в 2019 году он приобрел 10% долей стартапа за \$550 000.

### АЛЕКСАНДР КЛЯЧИН



FORBES №84

**10** млрд руб.

составят инвестиции миллиардера Александра Клячина в новый завод производителя сыров «Карат» в Тольятти. На нем будут выпускать полутвердые и творожные сыры, а также зерненный творог. Предприятие будет запущено в 2023 году. «Карат» принадлежит Gleden Invest, управляющей активами Клячина, с 2018 года.

### РОМАН АБРАМОВИЧ



FORBES №12

**50**%

долей в кинотеатре «Пионер» на Кутузовском проспекте в Москве передала Millhouse Романа Abramovicha Александру Мамуту. Теперь 100% кинотеатра принадлежит Мамуту, однако его доля – в залоге у банка «Траст». Abramovich стал совладельцем «Пионера» в 2018 году и оказывал «спонсорскую помощь» при его реставрации.



1



### Призрак торгового центра

«Чайна-таун молл» был открыт в 1983 году, в преддверии демократических реформ, которые проводил в середине 1980-х на Тайване сын Чан Кайши Цзян (Чан) Цзинго. Спроектировал торговый центр тайваньский 45-летний архитектор Чу-Юань Ли, для которого это было только начало творческого пути — впоследствии он стал архитектором небоскреба Тарси 101, который был высочайшим зданием в мире в 2004–2010 годах, до окончания строительства башни «Бурдж-Халифа» в Дубае.

Несмотря на нестандартный внешний облик, конструктивно «Чайна-таун молл» был простейшей бетонной коробкой. Здесь располагались лавки и павильоны, типичные для китайских рынков по всему миру. В XXI веке устаревший торговый центр опустел и начал разрушаться.

1. После сноса здания бетонные обломки не выбросили, а пустили на переработку. Часть конструкции сохранилась.

2. В планах архитекторов сделать площадь еще более зеленой и тенистой. По периметру идет крытая галерея, где тоже можно спрятаться от солнца.

### Лагуна

В 2018 году по заказу городских властей архитектурное бюро MVRDV разработало план «ревитализации» пространства. Большую часть торгового центра снесли, оставив несколько несущих колонн. Подземный паркинг тоже сохранился, а внутреннее пространство стало ландшафтным парком с бассейном. Вода омывает островки, на которых высажены деревья. Уровень воды поднимается в засуху и опускается во время сезона дождей. Общая площадь пространства 54 600 кв. м. Без учета затрат на снос старого здания реконструкция обошлась в \$4,7 млн. По периметру здания создана крытая галерея со стеклянным полом — здесь в перспективе могут открыться небольшие магазинчики и киоски. А стеклянный пол, сквозь который виден паркинг, не дает забыть об удивительной судьбе торгового центра. ■



**Большую часть торгового центра снесли, оставив несколько несущих колонн. Внутреннее пространство стало ландшафтным парком с бассейном**


2



## ABOUT TIME: A HISTORY OF CIVILIZATION IN TWELVE CLOCKS

David Rooney

W. W. Norton Company, 2021



использованию, как, например, в случае с GPS-навигацией. В своей книге Дэвид Руни рассказывает о 12 изобретениях, связанных с измерением времени. В 263 году до н. э., одержав победу под Мессиной на Сицилии, римский полководец Маний Валерий Мессала привез в Вечный город немало трофеев, одним из них были солнечные часы. Новинку растиражировали по городу, и вскоре все жители почувствовали, что в их жизни произошли изменения, и не все к лучшему. Так один поэт жаловался, что теперь все едят не когда хотят, а когда придет соответствующий час, из-за чего люди терпят, голодают и вообще мучаются. Через сто лет в стране завелись водяные часы, уже показывавшие время как ночью, так и днем. Теперь часы управляли сном римлян так же, как и их бодрствованием. И спустя два тысячелетия отношения простых людей с хронометрированием оставались непростыми: рабочим на первых британских фабриках и заводах запрещалось иметь часы, чтобы они не узнали, как долго работают сверхурочно. Управляющие регулярно меняли время на заводских часах в течение дня. Неудивительно, что когда вспыхивали бунты против станков и машин, то доставалось и часам. В Англии ткачи крали и портили

### Когда вспыхивали бунты против станков и машин, то доставалось и часам. В Англии ткачи крали и портили фабричные часы до конца XIX века

фабричные часы до конца XIX века. Впрочем, это все речь о злоупотреблениях частного капитала, но хронометраж служил и общественному благу. Огромной проблемой морской навигации было точное вычисление долготы (широту люди умели определять еще в древности). В 1707 году в кораблекрушении у берегов Британии погибло две тысячи человек — больше, чем на «Титанике» через двести лет. Ответом правительства стало учреждение премии размером, эквивалентным примерно 320 млн рублей на современные деньги, тому, кто сумеет решить проблему с точностью хотя бы до половины градуса. Для этого требовались часы,

которые хранили бы точное время, несмотря на качку и влажность. Награда ждала своего героя полстолетия: лишь к концу 1750-х годов часовщик-самоучка Джон Харрисон создал механический хронометр, который достаточно хорошо отслеживал время и справлялся с суровыми условиями на море (эта история прекрасно рассказана в книге Давы Собел «Долгота»). Часовщики вообще были лучшими мастерами и изобретателями того времени. Отцы промышленной революции, включая Джеймса Уатта, заказывали инструменты у них. Лондонцы жаловались, что текстильные бизнесмены Ланкашира переманили к себе лучших часовых мастеров.

То, что нововведения в Британии внедрялись со скрипом, иллюстрирует пример с введением летнего времени. Уильям Уиллет почти 10 лет активно лоббировал эту идею, обещавшую, по его словам, ежегодную экономию на освещении £2,5 млн. Его слушали с интересом, но перелом наступил лишь во время Первой мировой. В 1916 году немецкие военные поняли, что переход на летнее время может сэкономить топливо, используемое для освещения военных заводов. Они опробовали его, а затем аналогичные испытания провели Австро-Венгрия, Голландия, Бельгия, Дания и Швеция. Спустя короткое время, боясь отстать, Великобритания последовала континентальному примеру и перешла на эту схему.

Интересно, что автор смог вплести и немного личного в повествование — он дальний родственник одной из первых участниц отбора на

право стать первым голосом английской службы точного времени в 1935 году. Конкурс 42-летняя дама вроде бы проиграла из-за едва заметного регионального акцента, но собственное расследование Руни показало, что итог соревнования был предрешен. Женщина не только должна была иметь приятный голос и безупречное произношение, но и сама она должна была быть молодой и привлекательной. Дело в том, что организация, ответственная за внедрение нового сервиса, видела в качестве целевой аудитории мужчин, и ее руководству казалось, что красивая девушка будет лучше олицетворять собой эту безликую услугу. ■



# ДИЗЕЛЬ СО СМАРТФОНА

## КАК «ОЙЛ РЕСУРС ГРУПП» УСОВЕРШЕНСТВОВАЛА КУПЛЮ-ПРОДАЖУ ТОПЛИВНЫХ ПРОДУКТОВ



С электронными торговыми платформами, представляющими товары разных продавцов, знакомы все. Но маркетплейс бензина, дизельного и другого топлива — это, без преувеличения, новое явление на традиционном рынке. В августе 2020 года была создана компания «ОРГ-Маркет», которая является резидентом Технопарка «Сколково». Всего за полгода работы через разработанную ею программу [org-market.com](http://org-market.com) было продано более 40 000 тонн нефтепродуктов. О том, как создавалась и работает платформа, мы поговорили с генеральным директором группы компаний «Ойл Ресурс Групп» Сергеем Терешкиным.

### КАКОЙ КАТЕГОРИИ ПОКУПАТЕЛЕЙ АДРЕСОВАН ВАШ МАРКЕТПЛЕЙС?

Наши клиенты — те предприятия, которые потребляют значительные объемы топлива, но не могут постоянно ездить за ним на АЗС. Для них предпочтительнее доставка прямо к месту производства работ. Например, это дорожники, строители, агропредприятия, шахты, угольные разрезы, котельные, независимые АЗС, месторождения, аэропорты, аэроклубы. Кроме того, некоторым клиентам нужно специальное топливо или другие нефтепродукты, которые через АЗС не реализуются — только через нефтрейдеров. Надо обзвонить несколько таких фирм, сравнить цены, попробовать договориться о скидке. Причем порой выстраивается целая цепочка посредников, каждый из которых возьмет свою маржу.

### ВАША ПЛАТФОРМА ПРЕДЛАГАЕТ АЛЬТЕРНАТИВУ?

Совершенно верно. Это классический маркетплейс. Вы заходите в мобильное приложение вашего устройства или через браузер настольного компьютера и видите список предложений от наиболее

близко к вам расположенных нефтеперерабатывающих заводов или крупных трейдеров, работающих непосредственно с производителем.

### В ЧЕМ ГЛАВНЫЕ ДОСТОИНСТВА ТАКОЙ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК?

Предложение максимально прозрачно: вы видите цену на момент отгрузки топлива поставщиком, параметры топлива, условия доставки или самовывоза. Мы до самого минимума сокращаем посредническую цепочку, что нашему клиенту, разумеется, выгодно. И к тому же обеспечиваем максимальную прозрачность торговли, снижая воздействие человеческого фактора. Сейчас при закупке нефтепродуктов многие компании объявляют тендеры. Причина заключается в недоверии к собственному персоналу: вдруг менеджер приобретет топливо по невыгодной для компании цене, но с интересом для себя? Наша платформа — это фактически и есть тендер, который мы проводим постоянно. Есть список актуальных предложений, есть справедливая цена без накруток и серых схем. И есть автоматическая обработка сделки, которая занимает не два-три дня, как обычно, а несколько часов.



## БЛАГОДАРЯ ЭТОМУ ТОЖЕ УМЕНЬШАЕТСЯ РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА?

Конечно. Наша головная компания «Ойл Ресурс Групп» является нефтетрейдером классического типа, и мы знаем по себе, что для обслуживания сделки требуется семь специалистов разного профиля: менеджер по продажам, логист, бухгалтер, юрист и т. д. На платформе «ОРГ-Маркет» большая часть этих функций «зашита» в программное обеспечение в виде алгоритмов.

## КАКОВА ГЕОГРАФИЯ ОХВАТА ВАШЕЙ ПЛАТФОРМЫ?

На сегодня это несколько регионов Центральной России. Сейчас мы ведем переговоры с несколькими ВИНками (ВИНК — вертикально интегрированная нефтяная компания, в которой объединены добыча, переработка, транспортировка, хранение и реализация нефти и нефтепродуктов — прим. ред.) с целью вовлечения их в работу нашей платформы наряду с независимыми компаниями. С уменьшением числа посредников эти компании смогут реализовать свою продукцию дороже, а покупателям она обойдется дешевле. Плюс у них появляются диверсифицированные потоки разных клиентов, а не только крупных трейдеров. В случае успеха переговоров наша география существенно расширится.

## ORG-MARKET.COM СТАРТОВАЛА В ДЕКАБРЕ 2020 ГОДА. НАСКОЛЬКО УСПЕШНО ОНА РАЗВИВАЕТСЯ?

Если говорить о цифрах, то за этот срок реализована 41 000 тонн нефтепродуктов, выручка составила около 2 млрд рублей. Проект зарабатывает за счет лицензионного вознаграждения за право использования платформы и дополнительных модулей. Для сравнения: выручка «Ойл Ресурс Групп» в 2020 году — 12,5 млрд рублей. Сейчас на платформе более 60 выгодных предложений от поставщиков. Нам для развития требуются банки-партнеры с финансовыми сервисами, рассрочкой и эскроу-счетами.

## С ЧЕГО НАЧИНАЛАСЬ ВАША ГРУППА КОМПАНИЙ?

Когда я приехал учиться в Москву (родом я из Крыма), то открыл фирму по продаже замочной фурнитуры, затем занялся продажей дверей. Мне было 19 лет, я жил в общежитии, а мой бизнес уже оценивался более чем в \$1 млн. Потом были другие проекты, не обошлось и без разочарований, когда я потерял все свои деньги из-за недобросовестных партнеров. Позже я решил для себя, что в нашей сырьевой стране перспективнее всего заниматься именно сырьем. Поступил на работу в топливную

компанию, чтобы присмотреться к отрасли, рынку. В 2014 году покинул ее и вместе с моим нынешним бизнес-партнером основал «Ойл Ресурс Групп». Мы видели и видим свою задачу в том, чтобы привносить на традиционный для России рынок новые бизнес-решения. Внедрение цифровых технологий всегда было драйвером нашего развития, обеспечивавшим рост на 100–200% в год. Автоматизация позволяет продавать нефтепродукты круглосуточно семь дней в неделю. Заказ можно оформить, даже находясь на другом конце света в другом часовом поясе. Мы стремимся к такому режиму, чтобы клиент, которому понадобилось топливо даже вечером 31 декабря, мог его приобрести.

## А КАК ПОЯВИЛАСЬ ИДЕЯ ТОПЛИВНОГО МАРКЕТПЛЕЙСА?

Она зародилась, когда я пошел учиться в Московскую школу управления «Сколково», на практикум для директоров. Потом я обучался в корпоративном университете Сбербанка по программе развития руководителей высшего звена и в те же годы разработал мобильное приложение «Топливо». Оно позволяет покупать бензин, дизель, сжиженный газ и т. д. через смартфон — настолько же просто, как заказывать такси или доставку еды. Приложение «Топливо» было интегрировано в бизнес-процессы «Ойл Ресурс Групп». Параллельно я прорабатывал идею топливного маркетплейса. Идея получила одобрение экспертов высочайшего уровня, и мы принялись активно ее внедрять.

## В РЕАЛИЗАЦИИ УЧАСТВОВАЛИ ВАШИ СОБСТВЕННЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ?

Да, у нас есть технический отдел, где работают как IT-специалисты, так и специалисты по рынку. Надо понимать, что для создания такого программного обеспечения недостаточно даже высококлассных навыков программирования. Необходимо досконально понимать те функции, которые преобразуются в алгоритмы.

## ВОЗМОЖНО ЛИ В БУДУЩЕМ РАСПРОСТРАНЯТЬ МОДЕЛЬ ВАШЕГО МАРКЕТПЛЕЙСА НА ДРУГИЕ ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ?

Да, конечно, ведь мы занимаемся не только нефтепродуктами. В прошлом году в рамках диверсификации бизнеса создали фирму, торгующую зерном. Мы изначально разрабатывали платформу таким образом, чтобы можно было добавлять сюда как SKU (товарную позицию — прим. ред.) любую продукцию. Например, то же зерно, нерудные материалы и прочее. И по точно такой же модели начать всем этим торговать.

