

Глава 6. БИРЖА

Одна из вершин в жизни компании и её основателей – IPO 15 ноября 1996 года. Мы оказались второй российской компанией на Нью-йоркской фондовой бирже после перерыва в 90 лет. Первой в ее новой истории.



Впервые на Уолл-стрит флаг России, флаг «Билайна»... Слезы в глазах...

На правом снимке – один из моментов торжественной церемонии перед началом торгов. Слева направо – Валерий Гольдин, я, Уильям (Билли) Джонстон – президент и СОО биржи, Оги Фабела.

...Валерий Павлович Гольдин. Интеллигент в самом высоком смысле этого слова. Интересоваться сотовой телефонией мы с ним начали одновременно, еще в 1991 году, когда случились первые контакты с американской сотовой телефонной компанией Cellular. Помните? Я рассказывал об этом в предыдущей главе. Он работал тогда в отделе технической информации РТИ, и сперва его пригласили в рабочую группу переводчиком. В «Вымпелкоме» он со дня основания компании и, наверное, вскоре будет назван сотрудником с рекордно большим стажем работы в ней. Все эти годы он выполнял функции вице-президента по международным связям с инвесторами. (Названия с годами слегка менялись). Вот он на снимке, в первых рядах наших людей, осваивающих крупнейшую в мире арену инвесторов. Заодно, по старой памяти и по дружбе, работающий при мне переводчиком. Он единственный переводчик, которому я полностью доверяю. Последнее означает не только уверенность в точности и корректности перевода, но и надежда на то, что он тактично опустит или перефразирует сказанную тобой горяча глупость.

Так вот, это единственный из сотен знакомых мне коллег по компании, который ИДЕАЛЕН на своей должности. Он и его должность вице-президента компании «Вымпелком» по связям с инвесторами созданы друг для друга Всевышним. Никакими рациональными причинами такой идеализм объяснить невозможно. Да я и плохо представляю себе Валерия на какой-либо другой работе. Зная его многие годы, я во время дружеских застолий становился в тупик, пытаюсь высказать ему какие-либо рабочие пожелания. Он, наверное, не ангел, (хотя, кто его знает), но его недостатки по работе мне неведомы. Чтобы выявить недостатки Гольдина, его надо было бы испытать какой-либо другой должностью. Но это невозможно.

Как-то постепенно Валерий оказался, пожалуй, самым близким мне человеком в компании, от которого у меня практически не было тайн, и к советам которого я часто прибегал. С помощью Валерия близкие доверительные отношения сложились у меня и с Оги Фабелой. Это кажется удивительным, учитывая разницу в возрасте, да и всего другого.



Оги – председатель совета директоров «Вымпелкома», вдохновитель и организатор сложнейшей процедуры выведения компании на биржу. На фото Оги и я держим врученные нам подарки – знаменитые символы биржи – фигурки борющихся быка и медведя.

Вот этот символ показан отдельно.



На заднем плане снимка верхнего ряда, где мы с президентом биржи, виден наш подарок – гжельский чайный сервиз с самоваром. Второй российский сувенир в парадной гостиной биржи за всю ее историю. Первый – большая ваза Фаберже – была подарена царем Николаем Вторым в начале XX века по случаю выхода на биржу первой российской компании, как-то связанной со строительством Транссибирской магистрали.

Ну как не сфотографироваться на фоне такой исторической реликвии? На снимке слева направо – Валерий Павлович Гольдин, моя жена Майя Павловна, автор.

Мы живем, слава богу, не в царское время и подарок бирже делали сами. За свой счет.

Идею вывода компании на биржу Фабела первый раз обсуждал со мной и Валерием Гольдиным в январе 1996 года во время ужина в пиццерии на Тверской, который мы потом стали называть историческим. Для этого требовалось, кроме всего прочего, объединить в одной компании – «Вымпелкоме», многочисленные бизнесы, связанные с сотовой телефонией, разбросанные по многим контролируемым мною компаниям. («КБ Импульс», «Сота», «Моком», «Макроком» и т.д. Не все и упомнишь). Такая разбросанность бизнесов отчасти объяснялась случайными историческими причинами. А отчасти тем, что я в последнее время умышленно стал «класть яйца в разные корзины», чтобы обезопасить бизнес от ущербного поведения некоторых акционеров, сдуру приглашенных мною же в компанию.

Предложение объединить все бизнесы в одной компании и вывести ее на биржу отвечало интересам всех акционеров всех компаний, так как стоимость пакетов акций каждого резко возрастала. Я же становился при этом контролирующим акционером.

Между прочим, название одной из компаний, поглощенной «Вымпелкомом» в результате концентрации бизнесов, – «Макроком» – было придумано нами как антитеза нашему тогдашнему конкуренту «Милликому», который на пару с известным окулистом – бизнесменом Святославом Федоровым и еще кем-то владели самым крупным тогдашним оператором – МСС. Этому «Милликому» в 1993 году родной РТИ пытался продать свою долю в новорожденном «Вымпелкоме». Продал, в конце концов, но не «Милликому», а АФК «Система», то есть В.П. Евтушенкову. И совсем недорого. Около 1% от стоимости, в которую через два года была оценена половина этой доли, когда В.П. продал ее Фабеле. Если сделку с «Милликомом» мы блокировали, то сделке с АФК – способствовали. Уж больно неадекватным акционером оказалось руководство родного РТИ.



Сохранилось фото заседания Совета директоров после завершения этой сделки, на котором пост председателя Совета директоров «Вымпелкома» передается от директора РТИ Виктора Слоки (на снимке тот, который радуется) представителю АФК «Система» Георгию Васильеву (на снимке – в центре). Георгий вскоре сыграет весьма позитивную роль в судьбе компании.

Это заседание проходило в октябре 1993 года в уютном особнячке на улице Рылеева, которой сейчас возвращено старое название – Гагаринский переулок. В особнячке размещалась компания «Росико», директором которой тогда был Георгий. И особняк, и компания принадлежали, разумеется, «Системе». Вскоре штаб-квартира «Росико» окажется в РТИ, а ее директором станет Леня Шехтман. Забавная личность. Но обо всех не расскажешь. А «Росико», возможно, еще встретится в нашем повествовании.

Лет этак через десять я волею судеб еще раз заглянул в этот особнячок. Он тогда продавался, а я подумывал о покупке себе то ли жилья, то ли офиса в этом очень симпатичном мне районе Москвы. Почему-то на этот раз особнячок показался мне не столь уютным, и я его не купил.

По историческим меркам вскоре, зимой 1995 года, АФК продала, как я уже упоминал, половину своих акций «Вымпелкома» Фабеле. За вполне серьезные деньги. К этому времени Фабела понял, что вести самостоятельный бизнес в России его компания «Евронет» не сможет. Эта компания была организована практически одновременно с «Вымпелкомом». Как я уже говорил, сперва предполагалось, что «Вымпелком» займется только инженерной деятельностью, а «Евронет» – операторской. Этого не получилось, да и не могло получиться. Ликвидация компании «Евронет» и покупка доли «Вымпелкома» у В.П. были для Фабелы очень смелыми шагами. Компании, ему и мне повезло. После этого Фабела стал председателем Совета директоров «Вымпелкома» и лидером процесса превращения компании в открытое АО с биржевой котировкой акций.

Таким образом, за время моего почти десятилетнего директорства в «Вымпелкоме» – с момента основания компании до отставки в 2001 году – сменилось три председателя Совета директоров: Слока, Васильев, Фабела. Оги Фабела после своей отставки в 2002 году получил звание «Сооснователь и почетный председатель Совета директоров». Вполне заслуженно.

Вернемся, однако, к сделке АФК – Фабела.

Оказывается, В.П. где-то чуть просчитался, продал Фабеле на несколько процентов больше, чем сам планировал, и в результате лишился контрольного пакета. Он попытался вернуть себе контроль над компанией, а когда этого не получилось, да еще его не избрали председателем Совета директоров, то огорчился и решил продать оставшуюся половину. Я его отговаривал, считая ценным акционером, приносящим большую пользу компании. Я же знал и помнил его важнейшую роль в зарождении компании, налаживании взаимодействий с Минсвязи, получении нашей первой лицензии на Москву. В.П. меня, однако, не послушал. Более того, способствовал превращению меня в контролирующего акционера и нашим планам вывода компании на биржу. Без этого ему было бы трудно хорошо продать свой пакет акций «Вымпелкома».

Вскоре В.П., через приватизацию МГТС, стал владельцем МТС и нашим жестким конкурентом. Иногда даже казалось, что это не конкуренция, а война на наше уничтожение. Мы выжили очередным чудом. Но это уже другие времена и другая история.

Да, вспомнил такой забавный эпизод тех времен. Когда я узнал, какие деньги получил В.П. от Фабелы за пакет акций нашей компании, то пришел к нему и предложил поделиться этими халявными, как я тогда считал, деньгами. «Половина, В.П., тебе, а половину отдай нам на развитие бизнеса. Ты же на нас заработал такие деньги». В ответ В.П. высказал мне три мысли.

«Во-первых. Ты нахал. Во-вторых. Половину сейчас не дам, а одну треть дам. И в-третьих. Дима, я твой должник». Кажется, эти три рубленные фразы были сказаны в присутствии Георгия Васильева. (Тогда В.П., не зная еще о своем просчете, рассматривал «Вымпелком» как свою компанию. Я же, не задумываясь о вопросах собственности, всегда, с момента основания, считал ее своей. Такие были светлые детские времена бизнеса. По крайней мере, в моем восприятии.) Тогда эта треть, а это были миллионы долларов, нам ох как пригодилась. Потом была еще пара эпизодов, когда В.П. повторял мне фразу о том, что он должник. В.П. эти фразы давно забыл, а мне приятно сознавать, что в потаенных глубинах своего сознания могу числить его своим должником! Это дороже любых денег.

Вот такие дела предшествовали нашему историческому ужину с Оги.

Ну а далее – почти год напряженной работы под водительством Оги многих команд внутри и вне компании по приведению ее к виду, пригодному для биржи. Переговоры и контракты с банкирами-андеррайтерами, с юристами, переговоры с правлением биржи... Компания, претендующая на включение в листинг, должна, кроме всего прочего, представить свою финансовую историю за последние три года... Но мы моложе... Подготовка проспекта эмиссии и т.д. и т.п. А чего стоила организация бухгалтерской отчетности по стандартам US GAAP, о которых у нас тогда мало кто имел представление!

И одновременно стремительное строительство сети, операторская деятельность, финансовые успехи нашего бизнеса и их динамика.

Представляя услуги фактически только в московском регионе и только в стандарте DAMPS, (хотя у нас уже были еще не реализованные лицензии на DCS-1800) компания получила в 1995 году феноменальные финансовые результаты. Так, например, ARPU (доход от трафика одного абонента в месяц) был у нас в то время \$374 (!), у компании AirTouch (США) \$52. Такие показатели мы с гордостью демонстрировали на презентациях, с которыми две недели объезжали в Европе и Америке банкиров – потенциальных акционеров («roadshow»).

Выдержки из презентационного буклета я привожу в приложении.

Говоря об итогах, я сперва написал «компания добилась результатов», но потом из врожденной скромности заменил на «получила результаты». Тем самым хочу подчеркнуть, что нашим победам мы обязаны не только героическим усилиям компании (в этом, надеюсь, никто не сомневается), но и состоянием первоначального российского рынка. (Все надо делать вовремя, ребята. И начинать и кончать.) Какие-то начинающие аналитики (а на российском рынке тогда все были начинающими) говорили, что нашими абонентами в те времена были «три б»: банкиры, бандиты и кто-то еще на б... Забыл. Они же говорили, что рекордный трафик этих наших абонентов объясняется тем, что около 25% их речи приходится на ненормативную лексику. Компания эти данные не подтверждала. Впрочем, и не опровергала. Не до подобных анализов было...



Одним из трех наших андеррайтеров, участвующих в подготовке проспекта эмиссии акций «Вымпелкома» и других процедур подготовки IPO оказался инвестиционный банк «Ренессанс Капитал», совладельцем которого был русский американец Леонид Рожецкин. С ним у меня в дальнейшем будут связаны несколько неожиданно острых приключений, поэтому поместить наше совместное фото времен первого знакомства просто необходимо. Качество плохое, но узнать можно. Это в Нью-Йорке. За пару месяцев до IPO.



Вернемся, однако, на биржу.

В знаменитом торговом зале начало торгов акциями первой российской компании предваряет выступление ансамбля русской песни и пляски. Я его почти не видел. Говорят, прекрасный, зажигательный русский ансамбль. В основном из евреев с Брайтон-Бич.

Мне доверено ударить в колокол и открыть торги. (Какая жалость, что не могу найти фото). Торги нашими акциями в первый день прошли весьма успешно. Да и вообще биржевая судьба компании сложилась достаточно хорошо, если не считать пары попыток властей загубить компанию и связанных с ними биржевых обвалов. Далее я что-нибудь еще расскажу об этом.



Вот мы и биржевые триумфаторы! Получили для развития компании большие деньги. По тем временам. И это не кредит. Эти деньги не надо отдавать. Об этом тогда с удивлением многие наши сотрудники рассказывали друг другу.

И, между прочим, кое-кто из нас, кто был крупным акционером, как-то одномоментно стал официально и публично богатым человеком.

А я, так вообще через год-другой оказался в списке бизнес-лидеров и «олигархов». Для простого советского человека – странная и тогда (хотите верьте, хотите не верьте) не сразу осознанная метаморфоза.

Рейтинг БИЗНЕС-ЛИДЕРОВ				
Группа	Место	ФИО	Организация	Отраслевая группа
Бизнес-Лидер	1	Ходорковский Михаил Борисович	НК ЮКОС	Топливный комплекс
Бизнес-Лидер	2	Чубайс Анатолий Борисович	ЕЭС России	Электроэнергетика
Бизнес-Лидер	3	Потанин Владимир Олегович	ХК Интеррос	Межотраслевой
Бизнес-Лидер	4	Алекперов Вагит Юсуфович	НК ЛУКОЙЛ	Топливный комплекс
Бизнес-Лидер	5	Бендукидзе Каха Автандилович	Объединенные машиностроительные заводы	Машиностроение
Бизнес-Лидер	6	Фридман Михаил Маратович	Холдинг Альфа Групп	Межотраслевой
Бизнес-Лидер	7	Мордашов Алексей Александрович	Северсталь Групп	Межотраслевой
Бизнес-Лидер	8	Авен Пётр Олегович	Альфа-банк	Финансовый сектор
Бизнес-Лидер	9	Зимин Дмитрий Борисович	ВымпелКом	Связь
Бизнес-Лидер	10	Варданян Рубен Карленович	Росгосстрах, Тройка Диалог	Финансовый сектор
Бизнес-Лидер	11	Прохоров Михаил Дмитриевич	ГМК Норильский никель	Металлургия
Бизнес-Лидер	12	Богданов Владимир Леонидович	Сургутнефтегаз	Топливный комплекс
Бизнес-Лидер	13	Вексельберг Виктор Феликсович	СУАЛ-Холдинг	Межотраслевой
Бизнес-Лидер	14	Дерипаска Олег Владимирович	Базовый элемент	Межотраслевой
Бизнес-Лидер	15	Евтушенков Владимир Петрович	АФК Система	Межотраслевой
Бизнес-Лидер	16	Мамут Александр Леонидович	Тройка Диалог	Финансовый сектор
Бизнес-Лидер	17	Хан Герман Борисович	Тюменская нефтяная компания	Топливный комплекс
Бизнес-Лидер	18	Тарико Рустам Васильевич	Холдинг Руст	Межотраслевой
Бизнес-Лидер	19	Богданчиков Сергей Михайлович	Нефтяная компания Роснефть	Топливный комплекс
Бизнес-Лидер	20	Миллер Алексей Борисович	Газпром	Топливный комплекс



Вот еще одно фото с этого праздника. Рядом со мной – да-да! – тот самый Егор Гайдар. В 1996 году, после реструктуризации компании, я предложил Егору Тимуровичу, еще недавнему премьеру, войти в состав Совета директоров как независимому директору. Это понятие, которое мне растолковал Оги, тогда было мало кому известно в России. Гайдар согласился далеко не сразу, а лишь после основательного изучения компании, ее истории и владельцев. Одно лишь присутствие Гайдара – всемирно известного реформатора и экономиста в нашем Совете директоров подтверждало для инвесторов честность и респектабельность «Вымпелкома». Кроме Гайдара, нам оказывали честь быть независимыми членами Совета директоров другие знаменитые экономисты-реформаторы Е.Г. Ясин и Г.Х. Попов.

Высокий человек чуть сзади, который что-то говорит мне, – Борис Йордан. Тогда – председатель Совета директоров и совладелец банка «Ренессанс-Капитал».

А сейчас я хочу показать один дорогой мне сувенир.



Весной 2003 года, когда я уже пару лет был в отставке, ко мне в офис зашли поздравить с юбилейным днем рождения Мелисса Шварц, Оги Фабела и Валерий Гольдин. Мелисса и Оги только что приехали из США и привезли мне подарок – тот самый флаг Нью-йоркской фондовой биржи (NYSE), который был там в день нашего IPO. Сказали, что это подарок председателя биржи.

Мы вместе сфотографировались, держа в руках флаг и другие памятные символы того дня.

Мелисса (крайняя слева) – юрист, сотрудник юридической фирмы Akin Gamp, Strauss, Nauer & Feld, L.L.P, многие годы обеспечивала юридическое сопровождение бизнеса компании, в том числе – реструктуризацию компании для IPO, постановку юридической культуры открытого АО, соблюдающего нормы биржевого поведения. (Эти нормы, направленные на открытость компании и защиту прав акционеров, сейчас представляются естественными и понятными, а тогда казались нам, еще немного советским людям, весьма странными.)



Несколько дней до и после IPO делегация «Вымпелкома» жила в знаменитом отеле «Уолдорф Астория». Это притом, что некоторые наши сотрудники – члены делегации вообще впервые оказались в США. И сразу – почетные гости биржи, «Уолдорф Астория»...

Вот один из снимков с банкета, который был дан в день IPO в знаменитом ресторане этого знаменитого отеля.

Крайний слева – Константин Кузовой, вице-президент, выполнявший, в частности, функции президента во время

моих длительных командировок при подготовке IPO. Он сыграл значительную роль в становлении нашей компании. Сейчас его уже, к сожалению, нет. Он трагически погиб в марте 1999 года. Далее, слева направо: финансовый директор Татьяна Филонова, финансовый аналитик Владимир Битюцких, административный директор Константин Ашитков. Кто крайний справа – не помню, а второй справа – Игорь Милашевский, участник одного из судьбоносных и драматичных проектов в истории компании – проекта GSM.

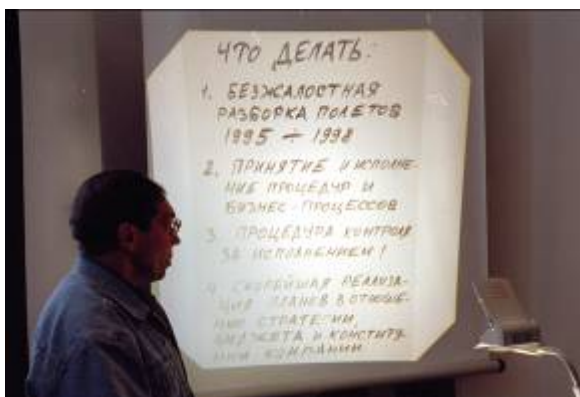


А вот как он выглядел спустя девять лет – летом 2005 года на подмосковном водохранилище, в компании людей, так или иначе связанных с «Вымпелкомом». Да и я здесь есть – за кадром. (Обратите внимание, как за эти годы прогресса фототехники изменилось качество любительской съемки. Не за счет роста мастерства любителя.)

Знаете, кем стал Игорь Милашевский к лету 2005 года? Никогда не догадаетесь.

Министром связи Чеченской республики. Участником еще одного драматичного проекта.

Храни тебя Бог, дорогой Игорь!



Ну, да это я показываю все праздники жизни. Вместе с тем компания жила в обстановке непрерывных кризисов. Все время. До IPO и после. Все годы. Далее я расскажу об одном из них.

ПРИЛОЖЕНИЕ К ШЕСТОЙ ГЛАВЕ
ИЗ ПРЕЗЕНТАЦИЙ НА ROADSHOW

RUSSIAN MACROECONOMIC ENVIRONMENT

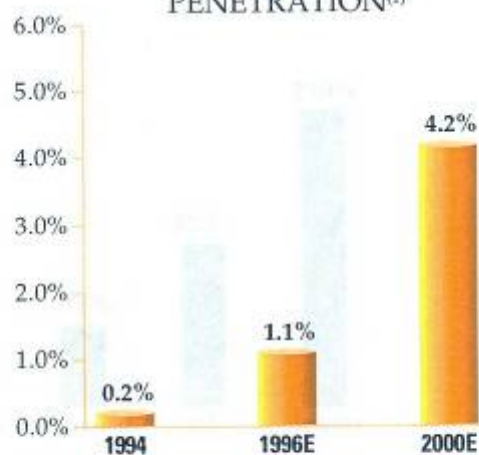
- 📌 Growing economic stability
 - Dramatic decline in inflation
 - GDP growth expected in 1997
 - 70% of economy in private hands
 - Debt rating of Ba2/BB-
- 📌 Increasing purchasing power
 - 2.4 million Russians earning over \$40,000
- 📌 Moscow is the center of business activity and growth
 - Estimated 5% of Muscovites (436,000) earn over \$120,000



MOSCOW TELECOMMUNICATIONS ENVIRONMENT

- 📞 Cellular demand expected to increase dramatically
- 📞 Relatively low wireline penetration - difficult to improve quickly
- 📞 Poor wireline quality
- 📞 Long waiting list

MOSCOW CITY CELLULAR PENETRATION⁽¹⁾

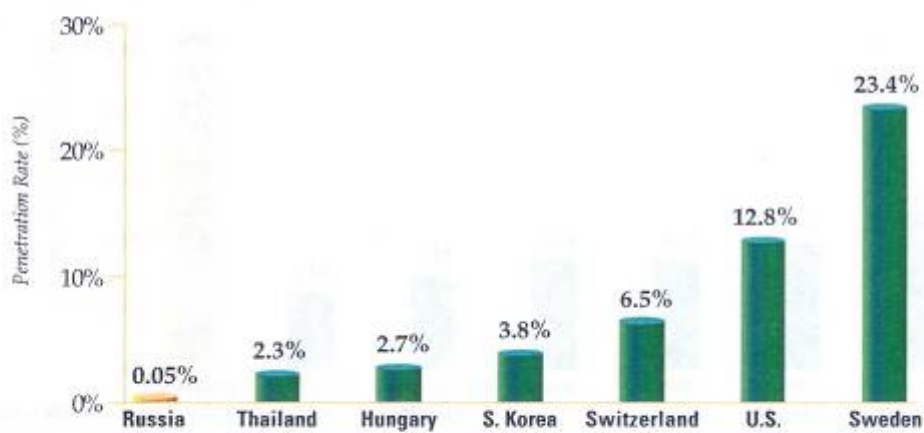


(1) Source: MTA-EMCI for projections and Company estimates for historical results.



SUBSCRIBER POTENTIAL BASED ON OTHER MARKETS⁽¹⁾

(as of December 31, 1995)

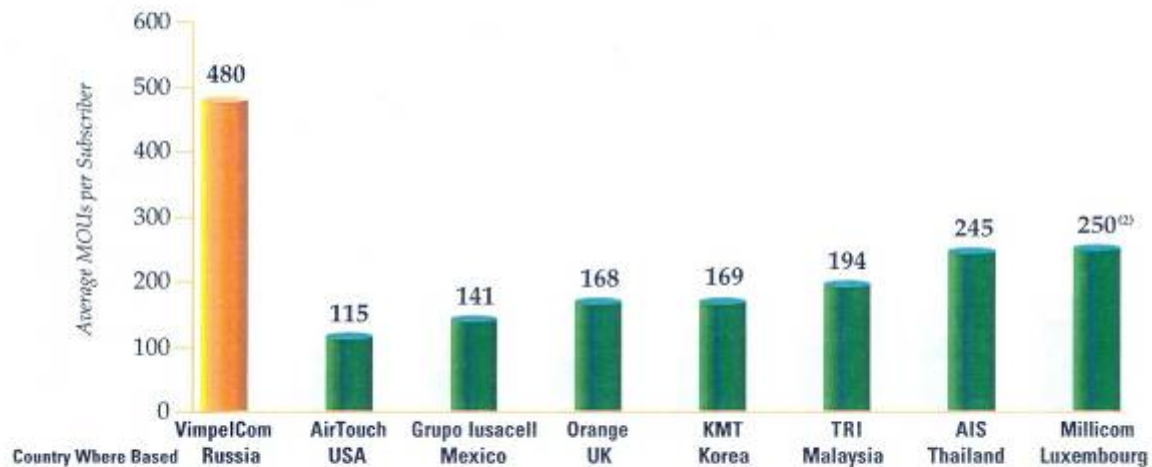


(1) Source: MTA-EMCL



HIGH MINUTES OF USE RELATIVE TO OTHER MARKETS⁽¹⁾

(1995 Data)



(1) Source: Company Reports & DJ estimates.
 (2) Average of all countries where service is provided.



HIGH MONTHLY SERVICE REVENUE/SUBSCRIBER RELATIVE TO OTHER MARKETS⁽¹⁾

(1995 Data in US\$)

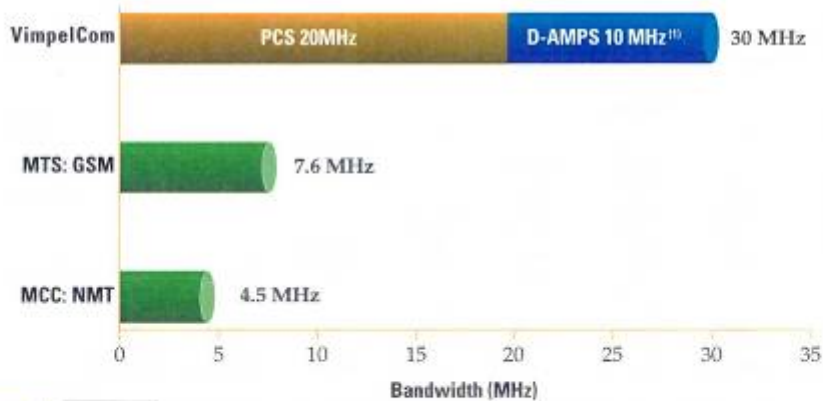


(1) Source: MTA-EMCI and DJ estimates except for VimpolCom. Data for comparables is based on a yearly subscriber average.



LOW COST PER SUBSCRIBER

- 📶 Largest Moscow spectrum allocation: estimated capacity of 1.2 million subscribers
- 📶 Will permit the buildout of large networks with low fixed costs and facilitate development of wireless mass market

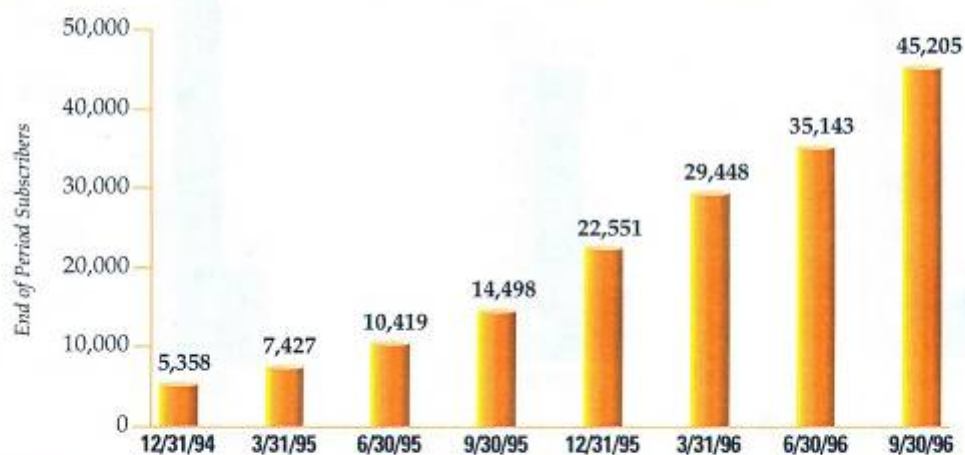


(1) D-AMPS System has 10 MHz of spectrum in the city of Moscow (3 MHz of which has radiating power restrictions) and 4MHz in the Moscow Region.



MARKET LEADER: RAPID GROWTH IN MOSCOW D-AMPS SUBSCRIBERS

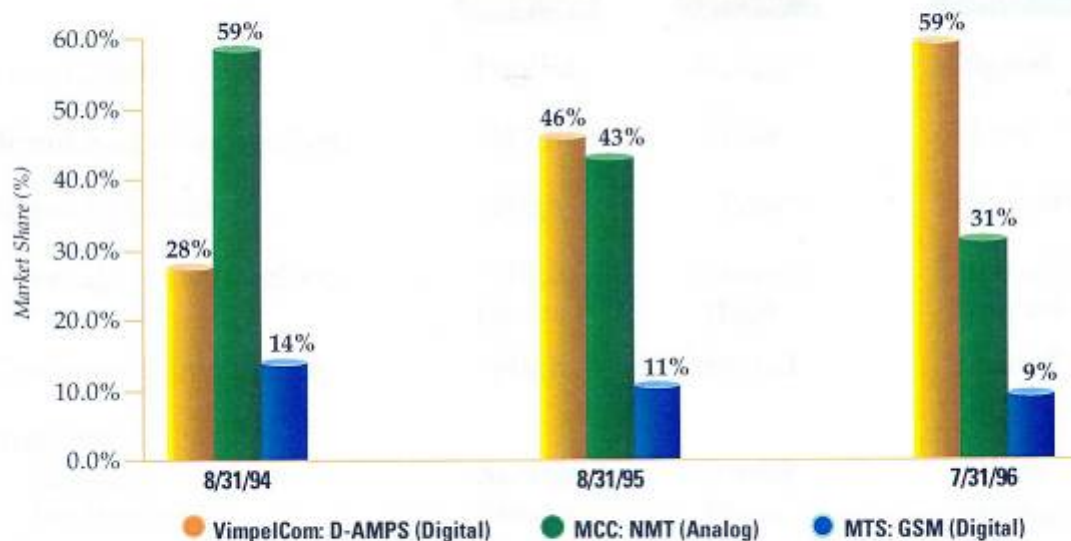
- 🌀 June 1994 Full scale operations commenced in Moscow
- 🌀 June 1995 Full D-AMPS coverage achieved in Moscow



BEE LINE
CELLULAR COMMUNICATIONS

БИЛЛАЙН
С 1994 ПОСЯ

MARKET LEADER: RAPID GROWTH IN MOSCOW MARKET SHARE⁽¹⁾



(1) Source: Mobile Communications and Telecommunications World.



HIGH MONTHLY TOTAL EBITDA/SUB. RELATIVE TO OTHER COMPANIES⁽¹⁾

(1995 Data in US\$)



(1) Source: Company Reports & DLJ estimates.



RAPID GROWTH IN EBITDA AND NET INCOME

(US\$ in millions in US GAAP)

	Year Ended December 31,		Six Months Ended June 30,		
	1994	1995	1995	1996	1996 Adjusted ⁽¹⁾
EBITDA	\$18.0	\$48.5	\$20.8	\$38.8 ⁽¹⁾	—
<i>Growth</i>	—	170%	—	87%	—
<i>Margin</i>	64%	48%	59%	46%	—
Net Income	\$9.5	\$27.6	\$9.0	\$18.8	\$22.1
<i>Growth</i>	—	190%	—	108%	146%
<i>Margin</i>	34%	27%	26%	22%	26%



(1) Excludes a non-recurring compensation charge of \$4.9 million included in SG&A.



VIMPELCOM'S LICENSES COVER THE MOST ATTRACTIVE REGIONS OF RUSSIA

- 📍 25 million people (17% of the Russian population)
- 📍 Moscow and strategic areas surrounding it



BEE LINE
CELLULAR COMMUNICATIONS

БИЛЛАЙН
КОММУНИКАЦИИ

RAPID GROWTH IN EBITDA AND NET INCOME

(US\$ in millions in US GAAP)

