



Михаил Орлов «\$5 тыс. за гектар в Аргентине – дешевле, чем \$1 тыс. у нас»

Несколько лет назад Михаил Орлов провел в Швеции IPO компании BEF («Агро-Инвест»), основной актив которого – черноземы центральной России. Через год он занялся проектами в других странах. Пригласив «Агроинвестор» на свою калужскую ферму и затопив в кабинете камин, Орлов четыре часа рассказывал, что делает после ухода из «Агро-Инвеста», что русские агрономы – лучшие в мире, почему в России нет крупных прибыльных компаний-производителей зерна и как развивается его новый бизнес – «Амбика групп» – в Замбии и нашей стране.

«Амбика групп»

Создана в 2008 г. Специализируется на консалтинге, управлении агропроектами и прямых инвестициях в сельскохозяйственные активы России и Африки. Контролирующий акционер – Михаил Орлов. Финансовые показатели не раскрываются.

Михаил Орлов

Президент группы «Амбика»

Родился в 1966 г. в г. Лозанне (Швейцария). Окончил St-Gall School (Швейцария) по специальности «экономика, право, бизнес- и госуправление». Магистр экономики.

С 1994 г. работал в Credit Suisse (Цюрих) и московском представительстве компании. В 1995 г. стал исполнительным директором Invesco в Москве. С 1998 по 2002 г. – управляющий директор московского офиса Carlyle Group (инвестиции в частный акционерный капитал в странах Восточной Европы и бывшего СССР). С 2002 по 2004 г. был генеральным директором Ballington Investments S.A., курировал вопросы инвестирования частных капиталов в российскую недвижимость. С 2005 по 2008 г. – президент компании «Агро-Инвест». В 2009 г. основал и возглавил «Амбика групп».

Гражданин Швейцарии и России. Владеет шестью языками.

Женат, есть сын и дочь. Увлекается верховой ездой, охотой и классической музыкой.

– Три года назад вы покинули компанию «Агро-Инвест», которую создавали с 2005 года и в 2008-м вывели на IPO в Швеции как Black Earth Farming (BEF). Почему ушли?

– Начну издали. Есть разные категории предпринимателей: одни создают проекты, поднимают, а другие потом управляют созданными бизнесами и развивают их. Я с нуля создал стартап под названием «Агро-Инвест» и считаю, что первым на международном финансовом рынке доказал инвесторам, что русский чернозем – не навоз, а золото. Но чтобы с этим золотом работать и зарабатывать на нем, нужно вкладывать много денег, и только тогда публичный проект будет прибыльным, а не убыточным, как сейчас. Моя идея была не в том, чтобы спекулировать на землях – мне было интересно создать на основе по-настоящему шикарных российских черноземов современное крупное интегрированное аграрное производство. Ведь исторически наша страна кормила хлебом не только себя, но и Европу и Америку.

«Агро-Инвест» я начинал сам – первые 12 тыс. га в Курской области поднял на собственные средства, а дальше стал привлекать инвесторов. Сотен миллионов долларов у меня не было, и я понимал, что курский проект должен или остановиться в развитии, или его нужно масштабировать, привлекая средства с рынка. Выбрал второй вариант, но пришлось пожертвовать контролем – мой пакет акций размылся до нескольких процентов. Начались разногласия с новыми акционерами [шведские Vostok Nafta и AB Kinnevik – «АИ»] относительно выбора топ-менеджмента и стратегии развития. Принял решение уйти. Ушел не только я, но и

почти все ключевые менеджеры, реализовывавшие российские бизнес-проекты ВЕФ. Причем это менеджеры, которых я считаю одними из лучших на рынке труда России: некоторые создали свои предприятия, другие занимают ключевые позиции в разных крупных компаниях. За три года после моего ухода управленческая команда [в «Агро-Инвесте»] поменялась несколько раз. Я же продал собственный пакет [примерно 2% на момент выхода из проекта – «АИ»], так как считал и считаю, что стратегия новых акционеров не приведет к успеху. Используя полученный опыт и профессиональные наработки, начал реализовывать новые проекты.

– Не жалеете, что пришлось оставить этот бизнес?

– Почему я должен жалеть? Во-первых, я не оставил агробизнес. А потом, я с нуля создал шикарную компанию, получил огромное интеллектуальное удовольствие и огромный объем полезных интересных знаний. ВЕФ/«Агро-Инвест» в известной степени сделал меня другим человеком. Если для отдыха многие едут на море, то я – сюда, в Калужскую область, на ферму «Даниловка». Например, работаю на комбайне. Вот это поле, около 1 тыс. га (показывает за окно), в этом году полностью убрал сам. И знаете, получил удовольствие, несравнимое с посещением пляжа! Построил дом, перевез сюда семью. Здесь со мной живут жена и сын, а в июле здесь же родилась дочь. Это, кстати, и первая российская площадка компании «Амбика», которую я и моя команда сейчас развиваем.

– Этот актив приобретен на деньги от продажи пакета ВЕФ?

– Не совсем так. Калужскую ферму я купил в 2004 году и оставил за собой, когда начал создавать «Агро-Инвест». Вообще это мой первый российский агроактив. Здесь я научился консолидировать и оформлять паи. Здесь же пришел к выводу, что нужно делать «Агро-Инвест». По выходе из этой компании вернулся сюда и одновременно с началом бизнеса в Замбии запустил на этих землях семеноводство. Частью стартового капитала стали средства, полученные от продажи акций «Агро-Инвеста», часть внесли мои новые партнеры.

– На сайте «Амбика групп» сказано, что ваши основные направления – семеноводство, консалтинг и прямые инвестиции.

– Объясню. Есть «Группа Амбика» – международный холдинг, объединяющий несколько разных компаний и направлений. Есть группа «Замбика» / Zambia Limited, уже два года занимающаяся сельским хозяйством в Замбии. В ближайшие несколько лет я планирую привлечь в этот проект несколько сотен миллионов долларов. Есть российское ООО «Даниловка» – оно специализируется на семеноводстве. Есть «Амбика-Агро» – это инвестиционно-аналитическая платформа: финансово-инвестиционное консультационное направление и организация международных конференций. Развивая консалтинг, мы продаем наработанный ранее опыт и заодно получаем новые связи, которые могут быть полезны в развитии других проектов.



– Кто, кроме вас, акционеры компаний «Амбика групп»?

– Еще несколько лиц. У меня контрольный пакет. Еще вы меня наверняка спросите, сколько мы зарабатываем, за сколько лет окупим инвестиции и пр.

– Конечно, спрошу. Ведь «Агроинвестор» – это прежде всего журнал о деньгах.

– Да-да, я внимательно читаю вас и знаю, что вы всех спрашиваете об этом (улыбается). ОК, об инвестициях мы тоже поговорим. Но дело в том, что не все определяется деньгами. Мне, честно говоря, мало кто верит, когда я начинаю объяснять свою мотивацию. Можете и вы не верить, но все же скажу. Изначально я не был связан с сельским хозяйством. Я финансист, в 1990-е годы управлял крупными западными инвестиционными фондами, в

частности был главой московского офиса компании Invesco. Тогда это был самый большой зарубежный фонд на рынке ценных бумаг России. Потом возглавлял московский офис Carlyle. Работал с глобальными компаниями, такими как Sun InBev: покупал 13 пивзаводов в России и на Украине. Приватизировал «Красный октябрь» в Москве, три года был в совете директоров группы «ГАЗ» в Нижнем Новгороде. Мы занимались реорганизацией предприятий. Одним словом, я давно в финансовой сфере. Это к вопросу о деньгах. Согласитесь, на рынке финансов можно заработать больше и быстрее, чем на аграрном.

В случае с агробизнесом есть элемент романтики – люблю природу, лошадей, охоту. И есть патриотизм: мне обидно, что, с одной стороны, наша страна безмерно богата ресурсами, а с другой – крайне бедна. Много ездил по стране и видел разбитые дороги, груды металлолома, грязь, очень низкий уровень жизни. Вот та же Аргентина – не самая развитая страна, но обустроена намного лучше. Если они могут, то почему мы не можем рационально распорядиться природным богатством? Зарабатывать деньги – это хорошо, но есть еще социальные и культурные ценности.

– У вас опять большие планы в отношении России: в прошлом году вы заявили, что за три года можете привлечь до \$500 млн на развитие местных агропроектов.

– Это деньги, которые я могу поднять, имея нынешний опыт: «Агро-Инвест» при мне освоил \$650 млн, а вне сельского хозяйства я работал с проектами стоимостью до \$2 млрд. Но вопрос не в объеме денег (это вторично), а в задачах, под решение которых они привлекаются. Что мы хотим делать? Мне очень нравится центр Черноземья, где «Амбика» будет развивать семеноводство. Он удобно расположен (500 км до основных рынков сбыта), там неплохие объемы осадков, у меня в этих регионах наработаны хорошие связи. Семеноводство – не экстенсивный, как выращивание товарных агрокультур, а интенсивный бизнес. Поэтому много угодий нам для него не нужно. Сейчас мы подбираем земли для покупки – хотим взять где-то 20 тыс. га в Липецкой, Тамбовской, Курской, Орловской и других областях. В перспективе будет 40-50 тыс. га, вряд ли больше: бизнес по семенам – это гонка на качество генетики, а не на размер. Настроены покупать как паи, так и фермы. Желательно, чтобы они включали складскую и другую инфраструктуру либо чтобы она была вблизи этих угодий. «Даниловка» является нашим модельным хозяйством для мультипликации семенного бизнеса в других регионах и площадкой для селекционной работы. Здесь же мы отработываем технологии обработки земли и обосновываем отказ от пахоты.

– Чем она вам не нравится?

– Как раз нравится: с точки зрения науки технология отличная! Но когда местные агрономы говорят «Нужно пахать», они не учитывают финансовой составляющей. В 1970-е годы по всему миру отказались от плуга не из-за того, что он плох, а потому, что ГСМ стали слишком дороги. Кто постоянно или часто пашет плугом – тот банкрот! Из-за этого переходят на mini-till. Причем сейчас ситуация ухудшается на глазах. За последние три года ГСМ и азотные удобрения подорожали в два раза, а цена на пшеницу – на том же уровне либо растет намного медленнее. В таких условиях не выживет никакой фермер. Поэтому он обязан искать новые решения для финансовой эффективности.

Высокие и волатильные затраты на производство – одна из причин, почему мы занимаемся не товарным, а семенным растениеводством. Операционные затраты там и здесь на одном уровне, а маржа несравнима. Но семеноводство, конечно, требует намного больших капиталовложений и высокого уровня производственной техники. К тому же отсутствие качественной мультипликации семян – такой же важный фактор неэффективности российского растениеводства, как отсутствие хорошего аутсорсинга. У нас сломана генетическая цепочка производства (и, кстати, в животноводстве тоже): в ее начале нет хорошей генетики, а значит на выходе – качественного маржинального продукта.

– Сколько уже инвестировано в российские проекты «Амбики»?

– Чуть больше \$20 млн, включая консалтинговые и ивент-проекты (конференции, семинары и пр.). Наше семеноводство пока, можно сказать, на этапе стартапа или, лучше сказать, на этапе затрат. Этот бизнес стабильно прибылен (маржа может постоянно держаться на уровне 40%), но долгоокупаем. Чтобы полностью пройти селекционную цепочку от сортоиспытаний до мультипликации, нужно где-то 15 лет. Сейчас наш производственный бизнес имеет законченную отработанную модель и готов к масштабированию в регионах центрального Черноземья.

– Расскажите о бизнесе в Африке – там он у вас масштабнее, чем здесь.

– В Замбии у моей компании почти 20 тыс. га земли. Система ирригации дает возможность собирать два урожая в год. Там, кстати, вообще нет частной собственности на землю, только долгосрочная аренда. И больше того, договоры аренды больших площадей подписывает лично президент республики. Но в Замбии, как это ни странно прозвучит для вашего читателя, в разы меньше коррупции. И с кадрами проще, чем здесь.

– Что производите в Замбии?

– Много чего: сою, табак, пшеницу, ячмень, семена кукурузы. Кроме земель, есть животноводство. Делаем кукурузные гибриды: высеем два ряда одного сорта, шесть – другого, которые смешиваются в ходе выращивания. Все 20 тыс. га – орошаемые. Отсюда и принципиально другая урожайность. Здесь часто собирают 8 т/га пшеницы, 10 т/га кукурузы, а там – в разы больше.

– Ну так Россия – «зона рискованного земледелия», скажут вам наши аграрии и ученые.

– Конечно, многие инвесторы говорят, что Россия – это сплошная зима, отсюда и трудности. Но главная проблема – не природа, она у нас замечательная! Основные риск-факторы – менеджмент и почти отсутствующая культура возделывания земли по принципу финансовой эффективности. Обычный для России факт: комбайн работает на поле, а к нему отовсюду подъезжают грузовики для разгрузки зерна. В Аргентине, как и в Африке, такое немыслимо: машины ездят только по технологической колее, чтобы не создавать на пахоте подплужной подошвы. А по-настоящему рискованное земледелие я видел знаете где? В Саудовской Аравии, по дороге между Эр-Риядом и Дубаем. Представьте: на улице от плюс 50 до плюс 65 градусов Цельсия в тени, пустыня, и среди всего этого огромная – на 105 тыс. дойных коров – ферма. Коров доят три раза, а моют – два раза в день. Животноводство интенсивное – корова, дающая меньше 12 тыс. л молока в год, подлежит выбраковке. А корм выращивают фактически на песке, в пустыне! Поэтому если здесь кто-то из менеджеров жалуется мне, как сложно работать, то я говорю: «Пожалуйста еще раз – поедешь на стажировку в Саудовскую Аравию». Потому что там все против людей! Почва не то что плохая – ее нет! И при этом на песке выращивают кукурузу, люцерну. Все на удобрениях и под орошением, а воду извлекают с глубины 200-300 м. В год аравийцы снимают до 11 урожаев люцерны. Навоз от КРС добавляется на поля, смешивается с песком и удобрениями. Так постепенно образуется гумус.

Если вернуться к России, то наш по-настоящему серьезный природный риск – не климат, а вода. За год выпадает всего 550-650 мм осадков. В Замбии за сезон дождей выпадает 950-1350 мм, а когда сухой сезон, мы работаем под орошением. Кроме того, в России осадки не очень регулярны.

– Считается, что в России сверхдешевые сельхозземли, которые в будущем станут намного дороже. До кризиса 2008-2009 годов это было чуть ли не главным мотивом в том числе тех, кто поверил вам и вложил в ВЕФ на этапе первичного размещения.

– Да, такое было. Но и тогда, и сейчас я объясняю всем, что думать так неверно. Нельзя так узко смотреть на рынок! Во-первых, земли в России безумно дороги, а во-вторых, они очень нескоро будут намного дороже, чем сейчас. Объясню. Цена – результат спроса / предложения и представляет собой точку, где встречаются два этих значения. Российское предложение – 127 млн га пашни. Много? Конечно. Но представьте, сколько пройдет времени, пока это предложение будет освоено, а инвесторы – готовы платить за него премию. Последнее возможно только тогда, когда свободных ликвидных земель будет не хватать. Пока же большая их часть не оформлена документально, не говоря уже о том, чтобы участки обрабатывались и генерировали доход. Кроме России, есть Казахстан с 35 млн га и Украина (45 млн га). Сейчас за земли нужно платить немного больше, чем пять лет назад, однако колоссальный избыток предложения за это время никуда не делся.

И потом, образно говоря, \$5 тыс./га в Аргентине – это дешевле, чем \$1 тыс./га у нас. Там вы, вкладывая эти средства, сразу начинаете зарабатывать. Не покупаете комбайнов, потому что есть компании, оказывающие услуги по уборке урожая. Не отвлекаете капитал на строительство элеваторов, которое в России стоит примерно \$250-280 на тонну хранения, – инфраструктура в Аргентине развита очень хорошо, и вам дешевле заплатить за эту услугу, а не оказывать ее самому себе. Что очень важно, там развита культура работы на земле и вокруг нее. Одним словом, везде качественный аутсорсинг. Нельзя сказать, что его совсем нет в России. Однако здесь нельзя быть уверенным в качестве работы или услуги, которую вы покупаете, а значит, и в защищенности своих инвестиций в производство продукта.

Приведу другой пример – цены на технику. Допустим, трактор John Deere 5-й серии здесь стоит у одного из дилеров \$51 тыс. В Замбии он же продается за \$24 тыс. Почему такая разница? Причин много, но главная – высокая неэффективность бизнеса по всей экономической цепочке. В России вы, как правило, покупаете землю, зараженную сорняками, с критическим состоянием подплужной подошвы, иногда закисленную вследствие внесения в советские годы избыточного количества минудобрений и т.д. В результате ввод почвы в эффективную обработку – вопрос не одного и даже не пяти лет.

– И все эти годы вы не зарабатываете, а продолжаете нести инвестиционные затраты.

– Конечно! Не говоря о том, что у нас в таком залежном состоянии долгое время были не только земли, но и люди: многие утратили культуру современного производства либо, еще хуже, никогда не владели ею. Вместе с тем, я сравнивал интеллектуальный ресурс людей во многих странах и могу сказать, что лучшие агрономы – в России! Уровень их научных, технологических знаний, как правило, феноменален, он выше, нежели у коллег из Америки и Европы. Но меня всегда удивляло, почему последние живут несравнимо лучше и зарабатывают намного больше, их хозяйства прибыльны, а местные – банкроты? Все дело в разнице между советским и рыночным подходами к хозяйствованию. Рыночный подход – это доходность на вложенный капитал. Мы же в

России говорим о физической урожайности – в центнерах с гектара – и прямых затратах. Но есть, если хотите, финансовая урожайность, а кроме прямых – еще и косвенные затраты, которые ложатся на себестоимость. Знания российских агрономов и других менеджеров направлены на получение физического, а не финансового результата. Распространенная ошибка местного менеджмента: агроном самостоятельно планирует, что производить на земле. А нужно другое – понять, что лучше продается, и дать агроному задание производить именно это.

– А как же севооборот?

– Понятно, что мы заложники севооборота. Но это не значит, что нужно делать ставку на пшеницу. Что из этого получается, все знают: когда ее много, она убыточна – потому, что международные рынки слабо поддерживают цены из-за узких мест нашей инфраструктуры логистики и экспорта. Мало – границы закрывают, формируется закрытый внутренний рынок, скачут цены, но недолго, и потом они снова стремятся вниз. А между тем самое важное – это стабильность и возможность планировать, зарабатывать нормальные деньги и покупать нормальное оборудование. Где эта возможность здесь? Покажите мне крупную российскую компанию, которая из года в год хорошо зарабатывает на производстве пшеницы! На нашем агрорынке нет таких игроков.

Калужская область

Николай Лычев
АгроИнвестор №12, Декабрь 2011