

Сделать новое, масштабное, прорывное

«Без галстука» № 65 с Сергеем Деминым

ОТ РЕДАКЦИИ: ПИР-Центр продолжает серию «Без галстука» — цикл неформальных интервью с нашими коллегами, друзьями и партнерами, внесшими весомый вклад в дело становления и развития организации на различных ее этапах.

Сегодня мы поговорили с Сергеем Игоревичем **Деминым**, Региональным директором «Росатом — Международная Сеть» по Восточной Азии, членом Совета ПИР-Центра. Сергей Игоревич рассказал о том, как проходило его детство, о жизненных развилках, с которыми ему пришлось столкнуться, о работе в нефтедобывающей промышленности, девелопменте и атомной отрасли, поделился принципами и убеждениями, которыми руководствуется в жизни, поведал историю знакомства с ПИР-Центром и разделил с нами любовь к стране восходящего солнца — Японии.

Интервью провела координатор Информационной программы ПИР-Центра Ксения **Минеева**.



Я познал восточную культуру с малых лет

Я вырос в семье потомственной технической интеллигенции. Все предки по линии отца были инженерами, включая прадедушку, который имел высшее техническое образование и участвовал в строительстве легендарного железнодорожного моста через Амударью между Закаспийской областью Российской империи (нынешний Туркменистан) и Бухарским Эмиратом (нынешний Узбекистан) в конце XIX века. В начале XX века этот мост был самым длинным речным мостом в мире и прослужил более 115 лет.

В те времена Российская империя активно осваивала Среднюю Азию, и мои предки — сами выходцы из Саратовской губернии — оказались в Ташкенте (тогда Туркестан входил в состав Российской империи). Затем они переехали в Чарджоу, Туркменская ССР, куда моя бабушка по отцовской линии была назначена директором завода, что в то время было большой редкостью. Мои прабабушки с прадедушками и мои бабушки с дедушками всю жизнь прожили в Средней Азии.

Сам я родился в городе Щелково Московской области, куда отца распределили по окончании МГТУ имени Н.Э. Баумана в начале 1960-х гг. Моя мать более 50 лет проработала врачом-хирургом в Центральной районной больнице города Щелково.

Мое детство проходило как бы в двух местностях: во время учебного года я жил в Подмосковье, а на лето родители отправляли меня на два с половиной или три месяца в Туркмению к бабушкам и дедушкам. Благодаря этому, я с малых лет познал восточную культуру. Мы жили в частном доме в окружении узбеков, туркмен, татар, азербайджанцев, бухарских евреев, это было очень интересное время. У нас никогда не

возникало вопросов, кто к какой национальности принадлежит. Все были одной семьей, как и в большинстве мест бывшего Советского Союза.

Учитывая, что детство я в основном проводил в родительском доме моей матери, наибольшее влияние тогда на меня оказал дед по материнской линии. Он был ветераном войны, воевал на Малой земле, а в советское время был крупным торговым работником, руководителем, очень уважаемым и авторитетным человеком. Именно дед привил мне такие понятия, как ответственность за семью, забота о близких, верность своему слову.

Право на мечту

Все мое сознательное детство прошло в городе Щелково и было таким же, как у миллионов советских школьников.

Щелковский район известен тем, что там находятся Чкаловский аэродром и «Звездный Городок». Близость этих мест, конечно, влияла на общую ауру, в которой мы росли и учились. Так, увидеть космонавтов в нашем районе было обычным явлением. Кроме того, через родителей я уже был знаком с некоторыми из них. Меня принимали в пионеры в «Звездном Городке». Поэтому до второго или третьего класса я мечтал стать космонавтом. Понимаю, что звучит неоригинально, тем не менее, наверное, я имел больше прав на такую мечту, чем многие мальчишки в Советском Союзе.

Монеты, коллекционные машинки и старинные книги

С детства я увлекался чем-то интересным, например, собирал старинные монеты. Эта коллекция жива до сих пор. Правда, к сожалению, больше не пополняется. Также я собирал маленькие коллекционные машинки советского производства. Найти сегодня такие — большая редкость, некоторые модели стоят очень дорого.

Когда я стал постарше, то у меня проснулся интерес к старинным книгам. Начиная со средних классов школы, я любил заходить в букинистические магазины Москвы. Мне нравилась атмосфера этих мест, запах книг, было интересно подержать их в руках. В итоге я собрал неплохую коллекцию. В основном в нее вошли книги классиков русской литературы дореволюционных изданий. Например, у меня есть прижизненное издание Льва Толстого в нескольких томах. Коллекция продолжает пополняться до сих пор.

Фортуна оказалась на моей стороне

В средних классах я хотел стать конструктором космических кораблей. Мой отец, будучи известным инженером, кандидатом технических наук, человеком, в чем-то сильно опередившим свое время, во мне эту идею, безусловно, поддерживал и всячески поощрял к ее развитию. Так, он мотивировал меня ходить на различные технические курсы, по его стопам я готовился к поступлению в МГТУ имени Н.Э. Баумана. Однако в старших классах школы изменил свое решение.

Примерно в восьмом или девятом классе я побывал на нескольких встречах с Тимуром **Гайдаром**, сыном известного детского писателя и отцом не менее известного политического деятеля 1990-х гг. Тимур Гайдар работал журналистом-международником и как раз в то время являлся специальным корреспондентом советской газеты «Правда» в Афганистане. Кроме того, был контр-адмиралом и ходил в военной форме. Он настолько увлекательно рассказывал о своей профессии, что после двух или трех таких встреч я зажегся этой идеей. Во мне стали просыпаться ренегатские мысли, что не надо мне быть

инженером и конструктором, как все мои предки, а стоит попробовать себя в роли журналиста-международника.

Выбор университетов тогда был не велик. Остановился на МГИМО. Семья отнеслась к этой идее с некоторой иронией. Помню, отец тогда сказал: «Ты, конечно, можешь позаниматься, но в МГИМО все равно не поступишь. Поэтому давай договоримся так: ты готовишься к поступлению в Бауманский институт, а если остается время, то можешь заниматься иностранным языком и остальными предметами». В итоге так и решили.

В 1985 г. я закончил школу с золотой медалью, что сильно облегчило задачу по поступлению в МГИМО. Вместо четырех экзаменов теперь мне требовалось сдать всего лишь два на пятерку, чтобы быть зачисленным автоматически. В МГИМО экзамены проходили в июле, на месяц раньше, чем во всех остальных местах. Я был одинаково хорошо подготовлен к поступлению и в гуманитарный вуз, и в технический. Но, честно говоря, мои родители не верили, что я поступлю в МГИМО. Да и я, на самом деле, тоже не особо. Тем не менее попытался, и фортуна оказалась на моей стороне. Я на отлично сдал английский язык и историю и был зачислен.

О своем итоговом выборе университета я никогда не жалел. С середины 1980-х гг. инженерные специальности на 30-35 лет оказались невостребованными и непрестижными. Если бы я тогда поступил в Бауманский институт, то моя судьба сложилась бы не так успешно, как у тех, кто занимался техническими науками в советское время. Впоследствии много раз об этом думал, и по субъективному соображению, считаю, что тогда поступил правильно.

Студенческая жизнь

Я поступил в институт в 1985 г. Мы учились в интересное время. Начало перестройки. Все менялось на глазах. Не буду давать никаких оценок тому времени и лишь отмечу, люди верили, что находятся на пороге новой эпохи, где все страны будут дружить и любить друг друга — я, кстати, и тогда в это не верил, — но общая атмосфера в стране была такой. Все менялось каждый день: то, что вчера было нельзя, сегодня становилось можно. С ощущением, что все будет только лучше, я провел студенческие годы.

Несмотря на то, что МГИМО считался элитарным вузом, наша студенческая жизнь была абсолютно такой же, как у большинства советских студентов. Дважды ездили «на картошку», где в отсутствие особых условий работали на протяжении полутора месяцев, раз в месяц нас посылали работать на овощную базу. Были и на военных сборах, во время которых также полтора месяца жили в брезентовых палатках в лесу.

Безусловно, для студентов МГИМО были и приятные бонусы. Страна постепенно открывалась и в институт приглашались отечественные и зарубежные деятели в области журналистики, культуры, политики и других сфер, из чьих выступлений мы могли подчерпнуть мысли, которые ранее нельзя было услышать по телевизору или прочитать в газетах.

В чем-то мне повезло больше, чем моим однокурсникам. Уже в начале первого курса я в числе небольшого количества студентов был направлен на работу в пресс-центр XXVII съезда КПСС. Затем я работал на исторической встрече Михаила **Горбачева** и Рональда **Рейгана**, которая состоялась в 1988 г. в Москве, а также на XIX партконференции КПСС. Это были эпохальные события, которые, конечно, вызвали самые яркие эмоции у меня,

вчерашнего школьника из подмосковного города, воочию увидевшего генсека Михаила Горбачева и других членов Политбюро. Для меня все это казалось сказкой.

Семья МГИМО

МГИМО — это бренд, это семья. Если на любом конце Земли встретишь другого выпускника МГИМО, всегда можешь рассчитывать, как минимум, на благожелательное отношение, какую-то помощь или содействие, даже если ты видишь этого человека впервые и работаешь абсолютно в иной сфере.

Со своими однокурсниками я отношения поддерживаю. Так, у нас есть пара человек, которые взяли на себя эту нелегкую ношу объединять всех и информировать. Сейчас мы встречаемся редко, потому что многие, как я, например, последние годы живут и работают за рубежом. Наверное, последние лет десять всех вместе я и не видел. Знаю только, что однокурсники, находящиеся в Москве, и сегодня продолжают общаться и встречаться.

Журналист-международник

Я окончил институт в 1990 г. Происходили драматические, в итоге негативные для страны изменения. Было абсолютно понятно, что все, к чему нас готовили, уже разваливается. Жизнь будет совершенно другой. Соответственно, те амбиции и мотивации, которые двигали людьми традиционно, например, попасть на работу в Министерство иностранных дел либо другие ведомства, исчезали. Скажу честно, у меня к тому моменту их уже не было.

Я проникся идеями свободы и искал что-то более творческое. Меня распределили в Агентство печати «Новости» (*АПН — советское информационное агентство, образованное в 1961 г. на основе Советского информационного бюро — Прим. ред.*). Это не было моим желанием, так как выпускники МГИМО распределялись туда, куда нужно было стране. Я попал не в страновую, а в функциональную редакцию — Главную редакцию международных связей, занимавшуюся организацией интервью и поездок иностранных журналистов по Советскому Союзу. В то время все осуществлялось централизованно и находилось под жестким контролем отдела печати Министерства иностранных дел, а такие поездки организовывались через АПН. Работа была сильно бюрократической, и она мне сразу не понравилась. Я начал искать пути, как оттуда уйти. Сделать это было сложно, потому что по распределению человек был обязан отработать три года. Самовольный уход тогда означал «волчий билет» на всю жизнь. Мне не хотелось совершить ошибку, поэтому я пошел к Главному редактору, которым тогда был легендарный Юрий Вячеславович **Зодиев**, и честно объяснил свою ситуацию. Он, конечно, выразил сожаление, но, будучи умным и мудрым человеком, понял меня и сказал: «Я не должен тебя отпускать, но скоро уйду в отпуск. Скажу своему заместителю, который временно будет исполнять обязанности, он подпишет твоё заявление». Так и произошло. Я до сих пор очень благодарен Юрию Вячеславовичу за то, что он избавил меня от необходимости работать на такой скучной работе.

Естественно, когда я уходил из АПН, то уже знал, куда. Тогда один из бывших руководителей АПН, ныне известный политолог Виталий Товиевич **Третьяков** создавал «Независимую газету». Идея безвозмездно собрать по 1 000 рублей с выдающихся деятелей науки и культуры Советского Союза и сделать по-настоящему независимое новостное издание была очень светлой и интересной. Это был единственный в своем роде такой эксперимент в Советском Союзе и России, который, к сожалению, в итоге провалился. Тогда удалось собрать около 70 тысяч рублей, 300 тысяч дал на тот момент уже демократический Моссовет. Он же выделил помещение для «Независимой газеты», и мы

приступили к работе. Эта деятельность была намного более интересной, чем работа в АПН. Мы делали такое, что еще год назад казалось невыполнимым. Выпустили много интересных и ярких материалов.

Однако со временем я, к сожалению, понял, что, работая в «Независимой газете», никогда не смогу решить материальные проблемы своей семьи. Я создал семью в 21 год, и к тому времени мы уже задумались о ребенке. По этой причине я принял тяжелое для себя решение: полностью завязать с журналистикой и заняться бизнесом. Эта идея тогда не была оригинальной, все хотели заниматься бизнесом, но не у всех это в итоге получилось. Семья — мои родители и родители жены — восприняли эту идею в штыки. Как человек, который получил образование в МГИМО, мог работать в АПН и через пять лет поехать работать за границу, бросает все и начинает заниматься непонятно чем? Единственным, кто меня поддержал, была моя жена. Все остальные подвергли жесточайшей критике, моя теща три месяца со мной не разговаривала. Тем не менее решение было принято.

С акцентом на Японию

Я уволился из «Независимой газеты», и моя жизнь разделилась на два направления. Понимая, что нуждаюсь в стабильном заработке, я занимался устными и письменными переводами с японского языка. Переводчиком, видимо, был неплохим, поэтому меня регулярно приглашали переводить с японского руководству бывших среднеазиатских республик, которые тогда, примерно в 1992 г., только-только стали независимыми государствами, и своих переводчиков с японского там практически не было. Работа была непостоянная, но достаточно прибыльная. По крайней мере, она позволяла обеспечивать базовые потребности, а в остальное время я мог заниматься бизнесом.

С одной стороны, 1990-е гг. были тяжелым временем: криминал, коррупция среди проверяющих органов. С другой, многие ниши оставались свободными. Соответственно, чтобы открыть свой бизнес, требовались нестандартная идея, которых было несчетное множество, целеустремленность, трудолюбие, умение распоряжаться финансами — т.е. достаточно простые, базовые вещи.

Я стал думать, каким бизнесом могу заняться. Естественно, самым мелким. Так, после нескольких поездок в Японию мне пришла идея привезти в Москву установку караоке и сделать первый в России караоке-бар. Тогда этого слова не знал никто. Поэтому, когда я рассказывал об идее, все крутили у виска и говорили, что русские — не японцы, они не будут петь перед незнакомыми людьми, это нереально. Однако идея пошла. Первый такой бар пользовался колоссальной популярностью.

После того, как мы запустили этот проект, у меня возникла вторая идея — открыть в Москве несколько японских лапшичных. Тоже реализовали. На пике работало три таких лапшичных. Освободилось свободное время. Я не бросал своего общения с японцами: иногда ездил в Японию, встречался с ними в Москве, они предлагали разные идеи. Сегодня сложно представить, но, когда мы открывали первую лапшичную на Старом Арбате, к нам на открытие даже пришли несколько сотрудников японского посольства. Вот такими тогда были интерес и настрой в отношении новой России.

Кроме того, я сотрудничал с крупной японской компанией «Nichiro Corporation». Мы занимались импортом морепродуктов из Японии и с американских заводов компании в Россию. Жизнь наладилась. Материальные проблемы были решены. И я, и семья стали чувствовать себя достаточно спокойно и уверенно.

Нефтяной бизнес и девелопмент

Настал август 1998 г. — период азиатского кризиса и колоссальной девальвации рубля. В результате вести весь тот бизнес, которым я занимался ранее, с той степенью рентабельности стало уже невозможно. И в очередной раз мне крупно повезло. Еще в 1996 г. я познакомился с интересным человеком, владельцем самой крупной и лучшей на тот момент коллекции икон древнерусского искусства в мире. Его звали Михаил Евгеньевич **Де Буар**, тогда это был один из богатейших людей России. Именно он обратил мое внимание на простую вещь, которую я запомнил на всю жизнь: «В сутках 24 часа. В среднем 10-12 часов люди спят, едят и занимаются какими-то другими делами. На работу остается максимум 8-10 часов. В это время можно заниматься мелкими проектами, которые также требуют концентрации и усилий, а можно реализовывать крупные. Усилия те же, а выхлоп совершенно иной. Я тебе предлагаю работать со мной и заниматься очень-очень крупными проектами».

С учетом того, что в 1998 г. наступил кризис, я понял, что он был прав, и перешел на работу в известную тогда нефтяную компанию «Эвихон». Это была первая частная нефтяная компания в Российской Федерации, созданная с нуля, которая имела лицензии на группу Салымских месторождений в Западной Сибири и привлекла для их разработки компанию «Shell», что уже происходило, в частности, с моим участием. Так я оказался в нефтяном бизнесе.



*Генеральный директор ОАО «Московский нефтеперерабатывающий завод» Сергей Демин.
«Атака СМИ» в период «бензинового» кризиса в Москве, июль 2002 г.*

Сначала я был вице-президентом нефтяной компании «Эвихон». Потом в холдинге появилась еще одна компания — «Югра-Нефть».

В 1998-1999 гг. Юрий Михайлович **Лужков** (*Мэр Москвы (1992-2010) — Прим. ред.*) решил создать нефтяной московский холдинг, который бы контролировался Правительством Москвы. Посредством заключения различных сделок была создана Московская нефтяная компания, куда вошли добычные активы в Западной Сибири, Московский нефтеперерабатывающий завод, сеть заправок МТК и сеть нефтебаз «МосНефтеПродукт».

Таким образом, получилась вертикально-интегрированная нефтяная компания Московского региона, один из первых примеров государственно-частного партнерства.

После проведенных трансформаций я стал вице-президентом объединенной Московской нефтяной компании. Отвечал за GR с руководством Ханты-Мансийского автономного округа и взаимодействие с иностранным партнером — компанией «Shell», с которой было создано совместное предприятие «Салым Петролеум Девелопмент». На сегодняшний день оно входит в состав «Газпромнефти» — эти активы были проданы Москвой «Газпрому» чуть позднее после отставки Лужкова в 2010 г.

В 2002 г. я занимал должность Генерального директора Московского нефтеперерабатывающего завода. Безусловно, это был уникальный опыт. Коллектив насчитывал порядка 3,5 тысяч человек. Тяжелое время, сопровождавшееся корпоративными войнами, которые к тому моменту еще совершенно не утихли. Отмечу, что я не был нефтяником, однако мэр Москвы и руководство компании приняли такое решение. Соответственно, важно было поддерживать баланс с другими мощными акционерами, что удавалось делать.



Генеральный директор ОАО «СТ Групп Регион» Сергей Демин во время пресс-конференции для СМИ, гостиница Арарат Парк Хаятт, сентябрь 2005 г. Источник: газета «Ведомости».

С учетом того, что я работал в команде, близкой к бывшему мэру Лужкову, в 2003 г., когда на московском рынке начался колоссальный рост недвижимости, было принято решение, чтобы я возглавил крупную московскую компанию по девелопменту. В те годы стартовала Программа межрегионального сотрудничества Правительства Москвы, инициатором которой также выступил Лужков. По этой программе ведущие московские строительные компании должны были запустить рынок девелопмента в регионах нашей страны. В результате на пике мы строили в 12 российских регионах, а рассматривали еще порядка 20, но не вышли туда по коммерческим соображениям. Именно тогда мне удалось посмотреть всю Россию, я был практически везде: от Калининграда на западе до Магадана и Южно-Сахалинска на востоке, от Сочи на юге до Сургута на севере. Поэтому «внутренний туризм»

для меня — это пройденный этап, и я желаю нашим гражданам, которые только открывают для себя страну, удачи, их ждет много интересных впечатлений.

Росатом Восточная Азия

Девелопментом я занимался до начала 2010-х гг. В 2010 г. состоялась отставка Лужкова, ситуация на рынке поменялась, и я допустил, что можно было бы вернуться к «истокам». 18 лет своей жизни я никак не был связан по работе с Японией. В это время я, конечно, туда ездил, общался и поддерживал связи с японцами, но тем не менее понимал, что эта моя компетенция может окончательно исчезнуть, если не уделять ей должного внимания.

В то время «Росатом» создавал международную сеть офисов продаж. Отмечу, что до этого зарубежные офисы уже существовали, однако отсутствовала единая выстроенная система. В 2014 г. «Росатом» как раз приступил к ее созданию. Эта система получила название «Росатом — Международная Сеть» и успешно существует по сей день.

Мне предложили возглавить региональный центр «Росатома» в Пекине — «Росатом Восточная Азия», который должен был заниматься тремя странами: Китаем в качестве основного направления, Японией и Монголией. Это был абсолютно новый центр, успешно созданный с нуля. Я проработал в Пекине три с половиной года. Это был очень интересный опыт. Так, в период нашей работы в июне 2018 г. был подписан «контракт века» на постройку четырех атомных реакторов в Китае. Подобных единоразовых сделок в мировой атомной отрасли практически и не было. На сегодняшний день осуществляется реализация данного контракта.



В офисе филиала «Росатом Япония», ноябрь 2022 г.

В конце 2018 г. «Росатом» решил учредить отдельный офис в Японии. Мы его также создавали с нуля. В феврале 2019 г. я переехал в Токио и возглавил филиал в Японии. Многое удалось сделать. Большое содействие мне оказал Академик Евгений Павлович **Велихов** (доктор физико-математических наук, профессор, почетный президент Национального исследовательского центра «Курчатовский институт» — Прим. ред.), который пользуется колоссальным авторитетом в японской научной среде. Он помог

наладить связи с японскими атомщиками. Все шло достаточно успешно. Однако после начала СВО в феврале 2022 г. японцы по известным причинам заблокировали практически все наши крупные проекты, к реализации которых мы вплотную подошли. Соответственно, в феврале 2023 г. было принято решение о сворачивании работы офиса в Токио до лучших времен.



Генеральный директор филиала «Росатом Япония» Сергей Демин во время семинара по Северному морскому пути для представителей японского бизнеса, 24 июня 2021 г.

Я по-прежнему являюсь Региональным директором «Росатом — Международная Сеть» по Восточной Азии и занимаюсь сейчас в основном Монголией.

Три заповеди успешного руководителя

Я руководил многими предприятиями, которые не имели отношения к моему образованию. Это характерная черта нашего времени: далеко не всегда топ-менеджерами крупных компаний становятся люди с профильным образованием. В этом есть и преимущества, и недостатки. Но это тенденция — не только внутрироссийская, но и общемировая. Поэтому, чтобы успешно руководить крупным бизнесом, необходимо, во-первых, подобрать профессиональную команду. Важно не бояться брать сильных людей, которые могут быть умнее и опытнее тебя в конкретной профессиональной области. Это первая заповедь.



Генеральный директор «Росатом Восточная Азия» (Пекин) Сергей Демин в рамках встречи с бизнес-миссией «Клуба Лидеров» Агентства стратегических инициатив (АСИ), октябрь 2018 г.

Вторая — научиться правильно делегировать полномочия. Например, я руководил Московским нефтеперерабатывающим заводом, где работало порядка 3,5 тысяч человек. Предположим, 300 из них были руководителями разного ранга. Невозможно одному человеку наладить диалог со всеми. Более того, невозможно установить эффективную коммуникацию и с 50. Поэтому так важно подбирать профессиональную команду и правильно делегировать полномочия. Если это заместитель по производству, в моем случае, по нефтепереработке, то я ему полностью доверял, не сомневался в его профессиональных качествах и не лез в суть принимаемых им решений.

Третье важное качество любого руководителя — не бояться брать на себя ответственность.

Наше становление происходило в иное время, и мы были совершенно другими. Сейчас же многие молодые руководители думают в основном о своей дальнейшей карьере, стараются действовать исключительно по регламентам, но в нестандартных и чрезвычайных ситуациях это не работает. Если бы я на заводе действовал исключительно таким образом, то он взорвался и остановился бы несколько раз, и это не штука. На крупном промышленном предприятии первой категории опасности нельзя работать так, как вы работаете в финансовой компании, банке или бюрократическом ведомстве. Если вовремя не принять правильное решение, материальный и физический ущерб может быть колоссальным, не говоря уже о возможной гибели людей.

В качестве примера я всегда привожу АЭС «Фукусима-1», на которой в 2011 г. произошла авария. Несколько лет в Японии шли судебные процессы, которые оценивали, что же произошло и кто поступил неправильно. Суд закончился только в 2019 г., придя к выводу об отсутствии виновных. Было выяснено, что все работали по инструкциям и всё делали правильно. Результат — ущерб в несколько десятков миллиардов долларов, а конечную сумму не знает пока никто. Это может служить примером того, какими не должны быть руководители на крупном и опасном предприятии.

Я не считаю себя техническим специалистом в атомной области, но неоднократно слышал мнения авторитетных российских специалистов, которым я доверяю, что если бы подобная

авария, не дай Бог, случилась в России, то наши люди действовали бы совершенно по-другому, и ущерб был бы несравнимо меньше.

Относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе

Я исповедую очень простой принцип: относись к другим так, как ты бы хотел, чтобы они относились к тебе. Сам будь порядочным и в достаточной степени открытым. В таком случае все будет нормально.

Если речь идет о выстраивании взаимодействия с сотрудниками внутри единого коллектива, то, в первую очередь, это должны быть профессиональные люди. Желательно, чтобы они обладали высокими моральными качествами, что не всегда совпадает. Таких людей надо искать.



Общение с иностранными коллегами на полях международной конференции, Интерлакен, Швейцария, октябрь 2017 г.

Что касается внешних партнеров, то здесь все обстоит несколько иначе. Далеко не всегда мы можем их выбирать. Бывает, что с кем-то работать невозможно, и если ты это понимаешь, то лучше закончить взаимодействие прежде, чем возникнут проблемы. Однако в случае совместимости со всеми партнерами мне всегда удавалось наладить, как минимум, близкие товарищеские отношения. Думаю, что многих результатов удалось достигнуть в том числе благодаря этому установленному взаимопониманию. А способы всегда разные. К каждому человеку необходим индивидуальный подход.

Жизненные развилки

Вся наша жизнь состоит из определенных развилки, как в компьютере. Вас спрашивают: «Да или нет?». Вы отвечаете: «Да», — и идете дальше. Затем вас снова спрашивают: «Да или нет?». В принципе всю нашу жизнь можно подогнать под такой алгоритм.

В моей жизни, безусловно, тоже было несколько подобных развилок. Первая — на этапе выбора профессии. Полагаю, что мой путь сложился бы иначе, если бы я тогда выбрал инженерную специальность.

Со второй развилкой я столкнулся в начале 2000-х гг. после того, как отработал на Московском нефтеперерабатывающем заводе и в определенных кругах стал достаточно известным человеком. Я получал различные предложения, например, стать депутатом Государственной Думы или заместителем министра одного из федеральных министерств. Но я не принял таких решений, потому что по духу являюсь предпринимателем, коммуникатором, девелопером бизнеса. Моя работа — не в кабинете, я «полевой игрок».

Пожалуй, это были две самые крупные развилки. Все остальные укладывались в тот путь, который я когда-то сам для себя выбирал. Могла бы моя жизнь сложиться по-другому? Конечно, теоретически сегодня я мог бы занимать какую-то высокую должность. Сомневался ли я? Естественно, как и любой нормальный человек. Но я принял те решения, которые принял.

Самое важное в жизни мужчины

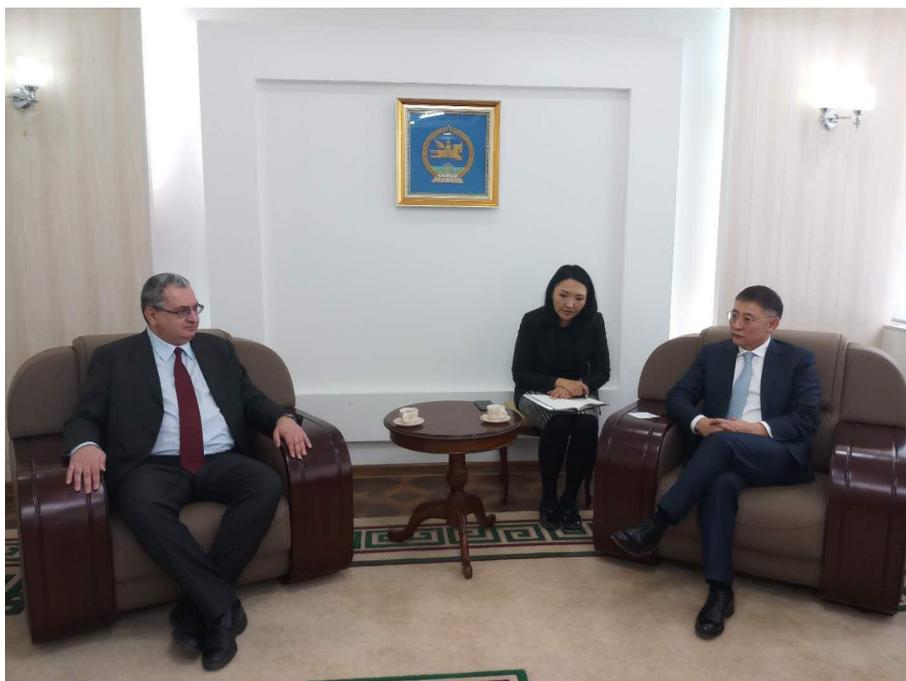
Я воспитывался и проходил становление в традиционном патриархальном мире, где все обстояло по-другому.

Мужчина должен оставить на Земле след. Женщины, например, могут оставить его в виде детей. Для мужчины его самовыражением может стать какое-то гениальное изобретение или вклад в развитие страны, а может быть, и всего мира. Для простых людей — передать свои ценные знания и опыт последующим поколениям. На этом строится вся история человечества, иначе каждый раз пришлось бы заново изобретать огонь, велосипед и все остальные вещи. Наверное, попытаться оставить свой след на Земле, если говорить высокопарно, — это достойная цель в жизни.

И более приземленная, личная цель для каждого нормального человека, на мой взгляд, — сделать жизнь своих близких счастливой.

Искусство компромисса

Так как я учился в дипломатическом вузе, многие считают моими главными качествами достаточную гибкость и дипломатичность в широком смысле этого слова. Я не понимаю людей, упертых на сто процентов — ни в бизнесе, ни в международной политике, ни в чем. Так же как дипломатия — искусство возможного, заключение сделок в политике и бизнесе — это всегда искусство компромисса.



Встреча с заместителем министра энергетики Монголии Т. Гантулга, июнь 2018 г.

Мои принципы на работе и в жизни в целом совпадают. Нельзя быть одним с коллегами и другим с семьей.

Главное — единение с природой

Нет лучшего способа избавиться от стресса, чем съездить на природу, прогуляться в лесу или по побережью, подышать свежим воздухом. Например, в Японии мне помогают горячие источники: представьте, ты сидишь в горячей воде с температурой 42 градуса, а голова в это время находится на свежем воздухе при температуре 15 градусов. Такая связь с природой в прямом смысле слова эффективно снимает стресс и восстанавливает.



Любование сакурой, Киото, апрель 2022 г.



Философское созерцание камней в саду «Рёан-дзи», Киото, ноябрь 2022 г.

Безусловно, справиться со стрессом также помогают общение с близкими, их поддержка. Однако единение с природой — это то, что всегда нам доступно, ведь родных иногда может и не быть рядом.

Сделать что-то интересное и прорывное

В молодом возрасте я был достаточно амбициозен и стремился доказать самому себе и окружающему миру, что на что-то способен. Этот драйвер двигал мной примерно до 45 лет. Меня часто спрашивают: «Не считаешь ли свою нынешнюю должность слишком малозначимой для тебя с таким опытом?». Всегда отвечаю: «Я уже много кем был, "болезненных" амбиций у меня нет». А свои разумные материальные вопросы я давно решил. Возможно, такую «разумную достаточность» я почерпнул в том числе и из японской философии.

Что мотивирует меня сейчас? В первую очередь, интерес к работе — сделать что-то новое, масштабное, прорывное. Желательно заниматься этим не в состоянии постоянного стресса, а в состоянии комфорта и гармонии с собой и окружающим миром. Не всегда получается, но я стараюсь.

Рутинная операционная работа меня угнетает и демотивирует.

О мечтах

Я бы хотел как можно дольше прожить в физически и умственно хорошем состоянии, чтобы увидеть, как сложилась судьба моих детей и внуков (пока внуков у меня нет, но надеюсь, что скоро будут).

Хотел бы написать книгу о том, с чем мне пришлось встретиться в жизни. Это — не автобиография, так как не думаю, что просто моя автобиография будет кому-то интересной.

Жизнь сталкивала меня с большим количеством людей мирового масштаба. Думаю, что книгу об этом и о тех событиях, в которых мне довелось участвовать, было бы, действительно, интересно написать.

Радость общения с замечательными людьми

Большую часть жизни я прожил в Москве, многие увлечения у меня остались там. Находясь сегодня в Японии, в свободное время гуляю на природе, познаю страну, читаю интересные книги и смотрю фильмы, общаюсь с замечательными людьми. Пожалуй, это мои главные хобби.

Самое важное и ценное в жизни, помимо здоровья и того, чем Бог награждает каждого в меру его заслуг, — это возможность общаться с умными и интересными людьми. Мне с этим очень повезло.

Например, я был лично знаком с Николаем Константиновичем **Байбаковым**, который на протяжении 20 лет являлся Заместителем Председателя Совета Министров СССР и Председателем Госплана СССР и считается отцом-основателем российской нефтегазовой отрасли. Познакомился я с ним, будучи директором Московского нефтеперерабатывающего завода. Меня представили, отметив: «Николай Константинович, представляете, этот человек стал директором Московского нефтеперерабатывающего завода в 33 года». На что он прищурился и сказал: «А я, молодой человек, в 33 года стал Народным комиссаром нефтяной промышленности СССР». Я узнал от этого человека многое и научился у него колоссальному количеству вещей.



*Поздравление с 95-летием Н.К. Байбакова, Колонный зал Дома Союзов, 2006 г.
В.И. Мироненко, С.И. Демин, Н.К. Байбаков, А.С. Ромашин.*

Я был дружен с Чингизом **Айтматовым**, выдающимся писателем мирового уровня. Мы часами общались о проблемах мироздания, о будущем, о футурологии и о многом другом.

Горд знакомством и продолжаю общение с Академиком Евгением Павловичем Велиховым, являющимся отцом Проекта ITER (*International Thermonuclear Experimental Reactor* — проект международного экспериментального термоядерного реактора, который строится во Франции с 2007 г. как прототип будущих установок, в которых энергия будет вырабатываться в высокотемпературной плазме при синтезе изотопов водорода — Прим. ред.). Общался с Михаилом Тимофеевичем **Калашниковым** (советский и российский конструктор стрелкового оружия — Прим. ред.).



*Поздравление Академика Е.П. Велихова с вручением японского ордена Восходящего солнца,
Посольство Японии в Москве, 2016 г.*

Очень ценю дружбу с последним Первым секретарем ЦК ВЛКСМ Советского Союза Виктором Ивановичем **Мироненко**. Он является энциклопедически образованным человеком, человеком глубочайшей порядочности. Я думаю, что если бы такие люди пришли к власти в России в начале 1990-х гг., то судьба страны могла бы сложиться совершенно иначе.

Был знаком с известными иностранными деятелями (кого-то уже нет в живых), например, с Элвином **Тоффлером** (*американский философ, социолог и футуролог, один из авторов концепции постиндустриального общества — Прим. ред.*), с великим итальянским режиссером Франко **Дзеффирелли**.

Имел возможность общаться с Федерико **Майором** (*испанский ученый, политик, государственный деятель, писатель, 8-й Генеральный директор ЮНЕСКО (1987-1999) — Прим. ред.*), Фрэнсисом **Фукуямой** (*американский философ, политолог, политический экономист и писатель японского происхождения — Прим. ред.*). Продолжаю общаться со знаменитым испанским архитектором-градостроителем Альфонсо **Вегарой** (*основатель и президент Fundacion Metropoli — Прим. ред.*).

Список людей, которых я знал длительный период времени и имел возможности для неформального общения, мог бы продолжить. Некоторые японские и российские имена не называю намеренно.



Сергей Демин и бывший премьер-министр Японии Юкио Хатояма, 2017 г.

Таким образом, лучший способ времяпрепровождения для меня — общение с интересными людьми в комфортных условиях и непринужденной обстановке. К счастью, я по-прежнему могу наслаждаться такими возможностями, независимо от занимаемой должности.

Книги, кино и музыка

Хороших книг в моей жизни было много. В детстве и юности много читал.

В школьные годы в летние каникулы всегда прочитывал не только обязательный список литературы, который давали на лето всем советским школьникам, но и почти весь дополнительный. Не прочитывал только то, что было читать откровенно скучно. Когда окончил институт и начал работать, много времени на чтение уже не оставалось. Но все-таки старался что-то читать, в основном по рекомендациям людей, мнение которых ценил.

В декабре 2007 г. я побывал в Стокгольме на торжествах по поводу вручения Нобелевской премии. Купил там официальную брошюру Нобелевского комитета, в которой были списки всех лауреатов по всем дисциплинам, начиная с момента учреждения Премии (кстати, это было последнее такое издание Комитета в печатном виде, с 2008 г. эти издания существуют только в виде электронном).

Пролистывая эту книжку, углубился в список лауреатов по литературе и тогда решил прочитать хотя бы по одному произведению каждого лауреата, начиная с 1968 г. — года моего рождения. Мне такая мысль показалась неглупой, так как все-таки выбор Нобелевского комитета — это какой-то «знак качества», тоже своего типа рекомендация, но на другом уровне.

Может быть, символично, но лауреатом 1968 г. оказался японский писатель Ясунари **Кавабата**, которого я читал еще в институтские годы. Но спустя почти 20 лет с удовольствием по-новому перечитал его «Мэйдзин» («Мастер игры в "го"»). Перечитал **Солженицына** (лауреат 1970 г.), Габриэля **Гарсиа Маркеса** (лауреат 1982 г.). С этими авторами, конечно, я был знаком и ранее. Но открыл для себя и совершенно новые, малоизвестные у нас в России имена, такие как Дарио **Фо** (лауреат 1997 г.), Кэндзабуро **Оэ** (1994 г.), Гао **Синцзянь** (лауреат 2000 г.) и др.

Не могу сказать, что книги всех лауреатов этого периода я сумел оценить: все-таки у Нобелевского комитета, видимо, свои критерии, не всегда основанные только на литературных достижениях лауреата. Искренне не понимаю, как можно было не дать Нобелевскую премию по литературе Чингизу Айтматову, и при этом дать ее некоторым из тех, кому ее дали.

Когда я был студентом, колоссальное влияние на меня оказал фильм Бернардо **Бертолуччи** «Последний император» (1987). Считаю его одним из лучших в истории мирового кинематографа. Фильм получил девять статуэток кинопремии «Оскар». В частности, он рассказывает о пути последнего китайского императора Пу И: о том, как с трехлетнего возраста ему все поклонялись, и в конце жизни, отсидев в тюрьме, он закончил простым садовником. Сюжет показывает, насколько хрупка человеческая судьба. Очень философский фильм. Рекомендую всем и особенно тем людям, которые считают, что «держат Бога за бороду».

Мои музыкальные предпочтения очень простые. Иногда слушаю классическую музыку, но ярим фанатом себя не назову. Люблю легкую музыку. Например, предпочитаю поп, как западный, так и советский/российский 1960-1980-х гг. Считаю, что 1960-1980-е гг. были золотой эрой музыки во всем мире. Если посмотреть, что сочинили и написали тогда, а что потом, сравнение будет не в пользу последних десятилетий. Также нравится легкий джаз.

Япония от А до Я

Как я уже говорил, 18 лет своей жизни я никак не был связан с Японией, что меня серьезно волновало, так как я боялся утратить эту языковую и страновую компетенцию. И, с одной

стороны, я во всех смыслах наслаждался работой в нефтяной отрасли, а затем в девелопменте. Но с другой, понимал, что теряю что-то очень-очень важное.

В начале 1990-х гг. я познакомился с известным издателем Василием Октябрьевичем **Перфильевым**, который, не будучи профессиональным японистом, внес неоценимый вклад в популяризацию японской культуры в России. На протяжении порядка 20 лет, с начала 1990-х до середины 2000-х гг., он издавал журнал «Япония сегодня».

У нас с Василием Октябрьевичем сложились добрые товарищеские отношения, и мы решили совместно издавать книги о Японии на русском языке. За 20 лет, с конца 1990-х по начало 2010-х гг., нам удалось сделать многое: издали огромное количество книг, приглашали японских артистов и принимали их в Москве по линии «Японского фонда» (*Центр Японской Культуры, основанный в 1972 г. под управлением Министерства иностранных дел Японии — Прим. ред.*), устраивали различные выставки. Таким образом, даже живя в Москве, я никогда не расставался с японской культурой.



Генеральный директор филиала «Росатом Япония» Сергей Демин во время интервью японским СМИ в «Клубе иностранных корреспондентов Японии», июнь 2021 г.

Об одном проекте я хотел бы рассказать более подробно. Пожалуй, он являлся венцом нашего сотрудничества. Однажды Василий Октябрьевич задумал создать энциклопедию о Японии и назвать ее «Энциклопедия. Япония от А до Я». Предполагалось в высоком полиграфическом качестве выпустить очень объемную книгу, где в алфавитном порядке бы содержались все японские слова, понятия, исторические деятели, названия городов и т.д. Информация должна была включать в себя картинки и излагаться компетентным научно-популярным языком. Сразу стало понятно, что издание подобной книги обойдется очень дорого и не может быть чисто коммерческим.

Мы стали думать, как сделать такую энциклопедию. Мало того, что необходимо было разработать контент (с чем проблем не возникло в силу накопленного за годы издания журнала опыта и обилия информации), банально требовалось найти около 150 тысяч долларов на ее издание. Тогда мне пришла в голову идея: для того, чтобы сделать это издание заметным и вызвать к нему интерес у спонсоров, а впоследствии и у читателей, мы решили создать авторитетный Попечительский совет, а сопредседателями попросить стать бывшего президента СССР Михаила Сергеевича Горбачева и легендарного экс-премьер-

министра Японии Ясухиро **Накасонэ**, в годы руководства которого Япония достигла пика своего экономического могущества. Горбачев был хорошо лично знаком с Накасонэ, но последние лет 15 они не общались.

Я попросил Виктора Ивановича Мироненко презентовать эту идею Михаилу Сергеевичу. Стоит отметить, что с советских времен и до самой своей смерти Горбачев являлся суперпопулярной личностью в Японии. Михаил Сергеевич загорелся этой мыслью и написал письмо Накасонэ, подробно рассказав о проекте и предложив возглавить Попечительский совет энциклопедии. Накасонэ согласился. Это была очень большая удача. Мы образовали Попечительский совет, а Горбачев и Накасонэ написали совместное предисловие к этому изданию. Естественно, в таких условиях мы смогли обеспечить финансирование проекта.



*Генеральный директор ЗАО «Снегири Девелопмент» Сергей Демин.
М.С. Горбачев подписывает «Энциклопедию. Япония от А до Я», Горбачев-Фонд, октябрь 2012 г.*

Энциклопедия была издана в 2012 г. и имела громадный успех. Бывший министр иностранных дел Японии господин **Коно** сказал, что это одна из лучших книг о Японии, написанная не японцами. Сегодня это издание уже является библиографической редкостью. После этого проекта Горбачев и Накасонэ возобновили свое общение, и по просьбе Михаила Сергеевича в мае 2018 г. я передал его личное поздравление и подарок по случаю столетнего юбилея со дня рождения господина Накасонэ.

Место силы

Я объездил десятки стран, но каждая из них интересна по-своему. Сказать, что что-то запомнилось больше или меньше всего, сложно. Однако Китай и Япония оставили в моей жизни самый большой след, может быть, потому что я провел там длительное время.



В «Запретном городе», Пекин, декабрь 2016 г.

Сегодня у меня есть мечта: очень хотел бы отправиться в путешествие на Тибет. Я с детства соприкоснулся с Востоком и по профильному образованию являюсь востоковедом. Для меня Тибет — это некая квинтэссенция восточной философии и восточных практик. Кроме того, это один из уголков мира, наименее затронутый цивилизацией. Как мне кажется, одно из мест силы. Разумеется, для подобного путешествия требуется достаточно много времени и предварительная подготовка. Надеюсь, что когда-нибудь смогу и это сделать тоже.

Восточная часть России

К посещению по России, конечно, посоветовал бы Дальний Восток. Это совершенно другой мир. Например, Сахалин. Отличное место для тех, кто не может поехать в Японию, но хочет посмотреть на природу этой замечательной страны. К сожалению, из японской архитектуры там мало, что осталось, но кое-что есть. Также мне очень нравится Новосибирск — правильно построенный город, где живут прекрасные интеллигентные люди. Как ни странно, Магадан, чтобы прочувствовать историю страны. Все знают, что на Колыму в свое время ссылали людей. Так вот достаточно просто прилететь в Магадан, чтобы понять, насколько это место оторвано от цивилизации и испытать определенные чувства. Восточная часть России, как мне кажется, для большинства наших сограждан все еще не открыта. Это и есть настоящая экзотика.

Знакомство с ПИР-Центром

С Владимиром Андреевичем **Орловым** (*директор и основатель ПИР-Центра, профессор МГИМО МИД России — Прим. ред.*) я познакомился задолго до того, как был основан ПИР-Центр. Мы вместе учились на факультете международной журналистики в МГИМО. Сразу стали общаться, как только поступили в институт. После первого курса вместе проходили производственную практику в Ростове-на-Дону в газете «Ростовский Комсомолец». Были и «на картошке», и на военных сборах.

Общались и после окончания института. Когда я 10 лет назад пришел в атомную отрасль, мне необходимо было погрузиться в тему и изучить проблематику. Я активно следил за публикациями ПИР-Центра, посвященными мирному использованию атомной энергии — за материалами электронного журнала «Ядерный Контроль», за научными записками

«Индекс Безопасности». Таким образом я напитывался полезной информацией. Многие из того, что я подчёрпнул из этих источников, пригодилось в моей новой работе.

Кроме того, я выступал на семинаре в ПИР-Центре, а также посещал некоторые другие мероприятия. Надеюсь, что теперь в качестве члена Совета буду принимать более активное участие.

Визитная карточка России

ПИР-Центр ассоциируется у меня с ведущим аналитическим центром, как говорят на Западе, think tank, которых там много. Уверен, что со временем ПИР-Центр станет визитной карточкой России в мировом рейтинге научно-исследовательских организаций. Это и есть та самая интересная амбициозная задача, которую необходимо перед собой ставить. Честно, не знаю никакого другого примера, когда некоммерческая организация успешно бы существовала на протяжении стольких лет.

Конечно, роль личности в истории никто не отменял. Владимир Андреевич обладает всеми чертами успешного руководителя, которые для этого требуются, а именно умеет подбирать профессиональную команду экспертов и авторов, привлекать подающих надежду студентов и молодых специалистов. Думаю, в этом и есть его личная огромная заслуга.

Не надо бояться брать на себя ответственность

У каждого времени свои приметы. Я уже говорил, что сегодня многие молодые руководители боятся брать на себя ответственность. К сожалению, очень многие сейчас думают только об успешной личной карьере, а не об интересах дела, которое им поручено.

К этому привела безмерная надежда на всеобщую цифровизацию, вера во всемогущество управленческих регламентов, электронных систем согласования и т.д. Однако череда уголовных дел в госкомпаниях и некоторых ведомствах, даже тех, которые гордятся своими совершенными системами внутреннего контроля, показывает, что все это не работает, если нет компетентности, порядочности и внутренней ответственности каждого конкретного руководителя.

В качестве иллюстрации хотел бы рассказать историю, которую слышал от Николая Константиновича Байбакова.

В 1942 г. он был заместителем наркома нефтяной промышленности СССР, уполномоченным Государственного Комитета Обороны по уничтожению нефтяных скважин и нефтеперерабатывающих заводов в кавказском регионе. В то время фашисты рвались к Кавказу, где тогда находились основные нефтедобывающие мощности СССР, с целью завладеть источниками сырья.

И.В. Сталин лично поручил Н.К. Байбакову возглавить работу по уничтожению нефтяных скважин с целью не допустить к ним врага. Перед вылетом на Кавказ Сталин лично напутствовал Байбакова: «Если Вы допустите немцев хоть до одной скважины, предварительно не уничтожив ее, мы Вас расстреляем. Но если Вы уничтожите хоть одну скважину, а немцы туда не дойдут — мы Вас тоже расстреляем».

Понятно, что у Н.К. Байбакова был запредельный уровень личной ответственности, и он, работая по 20 часов в сутки, блестяще выполнил свою задачу. Но, если условно предположить, что тогда бы уже существовали «управленческие регламенты» и

«электронные системы согласований», и все согласующие согласовали бы уничтожение какой-то скважины, а немцы бы туда не пришли, спасло ли бы это Н.К. Байбакова от расстрела? Думаю, ответ очевиден.

Понимаю, что многие могут возразить: время было другое, и подобные аналогии неуместны. Категорически с этим не соглашусь: время сегодня в чем-то не менее сложное, чем было тогда, и требует максимальной концентрации и личной ответственности каждого руководителя.

Не надо бояться брать на себя ответственность и даже возражать начальству в тех случаях, когда убежден в своей правоте и пользе для дела, которым занимаешься.

Мое пожелание молодому поколению — не становиться «рабами» цифровизации и адептами псевдоуправленческой «схоластики». Это — тупиковый путь, который в недалеком будущем принесет еще много бед и неразрешимых проблем, особенно в сочетании с искусственным интеллектом. К сожалению, человечеству еще только предстоит это осознать.

Я по-прежнему считаю, что только компетентность, порядочность и здравый смысл каждого конкретного руководителя могут обеспечить конечный успех любого предприятия или проекта.

Интервью и редакция: Ксения Минеева